

Mehr gestalten, weniger verwalten

Holger Klein

Dr. Holger Klein, Vorstandsvorsitzender der ZF Friedrichshafen AG, plädiert für eine aktive Gestaltung der Antriebswende. Diese solle im Kopf beginnen, denn hier beginnt die Veränderungsbereitschaft. Die Transformation müsse angesichts der chinesischen Konkurrenz bei E-Autos beschleunigt werden. Das gehe nur mit qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. ZF hat sich zum Vollsortimenter im E-Mobilitätsbereich entwickelt, setzt aber gerade bei Nutzfahrzeugen auf Technologieoffenheit auf der Suche nach dem zukünftigen Antrieb.

Es ist eine hochgradig spannende, erfüllende und sinnstiftende Aufgabe: ein Job in der Automobilindustrie. Ein solcher müsste eigentlich gerade jetzt zu den begehrtesten überhaupt zählen, denn selten gab es in der Geschichte so tiefgreifende Veränderungen und andauernd hohen Veränderungsdruck. Wer hier mitwirkt, hat die Chance, die Zukunft entscheidend zu gestalten. Schließlich geht es darum, saubere, sichere und bezahlbare Mobilität für alle zu ermöglichen. Kurz gefasst lautet die Vision: keine Emissionen und keine Unfälle mehr. Doch die Herausforderung ist ob der Komplexität, der Vielschichtigkeit und des Zeitdrucks so gewaltig – ganz besonders für den Industriestandort Deutschland – dass so mancher vor ihr in Ehrfurcht erstarrt.

Lethargie ist jedoch keine Option. Deshalb liegt die wichtigste Herausforderung bei diesem Marathon, der im Sprinttempo absolviert werden muss, nicht nur in der Innovation, sondern vor allem im Mindset und im Durchhaltevermögen. Aus diesem Grund stellen wir bei ZF bewusst unsere Mitarbeiter in den Fokus, denn sie sind es, die den Wandel annehmen, tragen und aktiv gestalten. Vorweg: Insgesamt sind wir damit bereits auf einem guten Weg, die Richtung stimmt. Doch eines ist klar – und das gilt nicht nur für unser Unternehmen: Die Geschwindigkeit, mit der wir alle den Wandel vorantreiben, ist noch immer viel zu gering. Das wissen wir, weshalb wir mit höchster Motivation auf allen Ebenen daran arbeiten, noch mehr Fahrt aufzunehmen und unsere Ressourcen zu fokussieren.

Darum bin ich persönlich davon überzeugt, dass die Antriebswende keine rein technologische ist. Kurz gesagt:

Die Antriebswende findet im Kopf statt

Schließlich möchten wir den Wandel nicht nur irgendwie überstehen, sondern meistern. Diese Haltung scheint aber noch längst nicht überall verankert zu sein. Ein Symptom der eher verhaltenen Annäherung an das Thema zeigt sich unter anderem im zögerlichen Ausbau der

Infrastruktur, die nicht Schritt hält mit dem politisch verordneten Tempo der Umstellung. Das schlägt sich auch in der Zulassungsstatistik nieder. Es wirkt ein wenig, wie die Entwicklung eines Kindes: Am Anfang wird jeder noch so kleine Schritt wie ein Meilenstein empfunden. Doch was, wenn das Kind statt 18 Jahren nur 18 Monate hat, um erwachsen zu werden? Ja, Kinder wollen gefordert werden – eine Überforderung ist im Interesse des Kindes zu vermeiden.

So ähnlich fühlt sich die Entwicklung im Bereich Elektromobilität an. Das Kind hat gerade Laufen gelernt, da soll es schon den Schulabschluss machen. Bindende CO₂-Vorgaben aus Brüssel und die starke Konkurrenz aus Asien verlangen ein schwindelerregendes Tempo, um nicht den Anschluss zu verlieren. Und tatsächlich wirken die Zuwächse in Deutschland absolut gesehen recht groß, doch prozentual gesehen, auf die Mobilität als Ganzes gerechnet, sind sie es nicht. Heißt: Aktuell gibt es in Deutschland etwa eine Million registrierte Elektro-Pkwⁱ. Das klingt erst einmal recht viel, entspricht aber nur rund 2 % der gesamten Pkw-Flotte. Trotz üppiger Förderung, einem stetig attraktiveren Modellangebot sowie einem über sechs Milliarden Euro schweren Masterplan zur Ladeinfrastrukturⁱⁱ hängt die deutsche Mobilität nach wie vor in erster Linie am Benzin- und Dieselmotor.

Chinas Erfolg zuhause und weltweit:

Wandel frühzeitig eingeleitet

Doch wer nicht schreit, bekommt auch keine Milch, um im Bild zu bleiben. Und der Weckruf kommt aus China – und wird immer lauter. Es ist ein Markt, den ich aus meiner Zeit als ZF-Vorstand für die Region Asien-Pazifik sehr gut kenne: Dort wurden 2022 doppelt so viele Elektroautos wie in Europa und USA zusammen verkauft.ⁱⁱⁱ Deutlich mehr als fünf Millionen neue Autos mit Batteriepack wurden dort abgesetzt – allein in 2022. Das Reich der Mitte liegt in Sachen Elektromobilität aktuell weit vorn und befeuert den Paradigmenwechsel in der Automobilindustrie zu seinen Gunsten. Die Gründe dafür sind allerdings vielschichtig und erfordern eine detaillierte Betrachtung der Sachlage.

Allem voran hat China deutlich früher als andere Länder erkannt, dass der Wandel des Antriebs für den heimischen Rohstoff-, Energie- und Automobilssektor gewaltige Chancen und riesiges wirtschaftliches Potenzial bereithält. So wird in Fernost seit Jahren massiv in den Ausbau sowohl der erneuerbaren Energien als auch der Elektromobilität investiert. China verfügt zum einen über die wirtschaftlichen Ressourcen in Form von agilen Unternehmen und Fertigungskapazitäten, mit denen sich die Wende hin zu elektrischen Antrieben bei Bussen, Lkw, Pkw und Zweirädern beschleunigen lässt.

Zum anderen sind viele Teilnehmer auf dem chinesischen Markt neue und noch dazu reine Elektroauto-Hersteller, die als solche gestartet sind, statt sich zu einem transformieren zu müssen, wie es die etablierten Hersteller in Europa und Nordamerika nun betrifft. Das unterstützt auf lange Sicht die Wettbewerbsfähigkeit und die Exportfähigkeit Chinas.

Ein weiterer, wichtiger Aspekt, um die Ausgangslage einzuordnen: China genießt bei fast allen Gliedern der Wertschöpfungskette Vorteile. Unerlässliche Rohstoffe wie Seltenerdmetalle, aber auch Vorprodukte sind in weitaus größerem Maße lokal verfügbar als im vergleichsweise rohstoffarmen Europa. Darüber hinaus hat China seine Handelsbeziehungen zum rohstoffreichen Afrika gewissenhaft ausgebaut und liefert Infrastruktur im Gegenzug für den Zugriff auf wertvolle Ressourcen. Die Anstrengungen Europas jüngerer Zeit auf dem afrikanischen Kontinent sind dringend auszubauen, um ein Gleichgewicht bei der Ressourcenverteilung zu erzielen, den Wettbewerb in Afrika zu stärken und mit China auch zukünftig auf Augenhöhe wichtige Verhandlungen positiv voranbringen zu können.^{iv}

Dazu gesellen sich die grundsätzlich günstigeren Entwicklungs-, Produktions- und Lohnkosten in China. Nach jüngsten Schätzungen liegt der durchschnittliche Kostenvorteil bei rein elektrischen Kleinwagen aus chinesischer Produktion aktuell bei rund 10.000 Euro. Das spiegelt auch das Preisgefüge für Elektrofahrzeuge wider, wie das Analysehaus JATO Dynamics ermittelte^v: So legte der durchschnittliche Preis eines europäischen Elektroautos seit 2015 um fast 7.000 Euro auf ca. 55.800 Euro zu. In den USA verlangte der Handel über den Zeitraum rund 10.000 Euro mehr und damit jetzt rund 63.900 Euro.^{vi}

Ganz anders in China: Auf dem dynamischen Markt gab der Preis von 66.800 Euro auf 31.800 Euro nach und liegt damit unter dem Preis eines vergleichbaren Benziners. Für den Kunden sinkt damit die Hemmschwelle aus handfesten und wirtschaftlichen Gründen enorm, bei der Fahrzeugwahl auf ein Elektroauto zurückzugreifen.

Ein weiterer, nicht unerheblicher Gesichtspunkt: Gestörte Lieferketten und Halbleitermangel beherrschen aktuell zwar nicht mehr die Schlagzeilen, gelöst sind diese Probleme deshalb aber noch lange nicht. Schon während der akuten Krise konnte die Industrie in Fernost Engpässe deutlich besser abfedern und auf Produkte aus eigener Fertigung zurückgreifen. Die Forderungen nach mehr Unabhängigkeit von essenziellen Komponenten aus Fernost waren in Europa laut und deutlich zu vernehmen; geschehen ist bisher manches, aber noch zu wenig.

Im Ergebnis hat China seine Chancen hervorragend verwertet und fährt schon jetzt die ersten Ernteerträge ein: chinesische Hersteller erzielen dank der Nachfrage nach Elektrofahrzeugen in Europa inzwischen einen Marktanteil von fast sechs Prozent, mit steigender Tendenz. Es ist zwar jedem in Europa klar, dass China in erster Linie auf wirtschaftlicher Ebene brilliert, denn umweltfreundlich fährt der Elektroautobestand auch dort nicht, wenn er weiterhin vorwiegend mit Kohlestrom geladen wird.

Deutschland: Vom Exporteur zum Importeur

Gerade auf dem deutschen Markt hat sich China dank der konsequenten Elektrostrategie beachtlich entwickelt. Inzwischen stammt fast jedes dritte aus dem Ausland nach Deutschland importierte Elektroauto aus China – 28,2 % waren es im ersten Quartal 2023. Zum Vergleich:

Im Vorjahresquartal waren es noch lediglich 7,8 %. Selbst, wenn viele Fahrzeuge aus den chinesischen Produktionsstätten deutscher Hersteller stammen, bestätigt das deutsche Straßenbild diesen Trend: Bislang weniger bekannte Marken wie BYD, MG, Geely und Nio sind hierzulande inzwischen keine Seltenheit mehr.

Das Ende der Fahnenstange ist dabei sicherlich noch nicht erreicht: Jüngste Untersuchungen der Unternehmensberater von PwC legen nahe, dass Europa schon ab 2025 mehr Fahrzeuge importieren als exportieren dürfte.^{vii} Kamen noch 2021 gerade einmal 35.000 Elektroautos europäischer Hersteller aus chinesischen Produktionsstätten, könnte sich diese Zahl bis 2025 auf 330.000 Einheiten nahezu verzehnfachen. Das Gesamtvolumen der in China produzierten und nach Europa eingeführten Fahrzeuge dürfte sich dann laut den Unternehmensberatern bei 800.000 Fahrzeugen bewegen.

Zwar hat auch die deutsche Autoindustrie die Exporte von Elektrofahrzeugen in die Höhe gefahren und mit der Ausfuhr von rund 500.000 reinen Elektrofahrzeugen 2022 einen Zuwachs von gut 65 % gegenüber dem Vorjahr erzielt. Allerdings sind die wichtigsten Märkte Großbritannien und die USA.^{viii} Obwohl Deutschland 2022 mit 4,4 Millionen verkauften Fahrzeugen in China noch einen Marktanteil von 19,1 % erzielte, bewegte sich der Marktanteil im dynamisch wachsenden Segment der reinen Elektrofahrzeuge bei lediglich fünf Prozent. Randnotiz mit Signalwirkung: Unter den Top Ten der meistverkauften Elektro-Pkw ist im Reich der Mitte kein deutsches Modell gelistet.

Anspruch und Wirklichkeit:

Grenzenlose Mobilität versus Nachhaltigkeit

Aber wie kommt E-Mobilität beim europäischen Verbraucher an? Mit einem Wort – mäßig, zumindest bisher. Heute verfügt zwar knapp jedes zweite neu zugelassene Fahrzeug in Europa zumindest über einen elektrifizierten Antriebsstrang, aber nur insgesamt 12 % der neu registrierten Fahrzeuge sind rein elektrische.^{ix}

Wie lässt sich das erklären? Ein Grund dafür ist sicherlich eine zögerliche und einseitige Herangehensweise an die Technologien zur CO₂-Minderung. Ein weiterer Grund ist die lieb gewonnene Verkehrsinfrastruktur, die auf den Verbrenner zugeschnitten ist und über Jahrzehnte den Erfolg der deutschen Wirtschaft mitbereitete. Die tief verwurzelte Automobilkultur führt jedenfalls dazu, dass der Wandel hin zu nachhaltigeren Alternativen wie Elektrofahrzeugen, Sharing-Modellen, Fahrrädern oder öffentlichen Verkehrsmitteln teils als Bedrohung statt als sinnvolle Bereicherung der vernetzten Mobilität empfunden wird.

Und so kommt es, dass mehr als ein Jahrzehnt, nachdem die ersten alltagstauglichen Elektroautos in die Zulassungsstatistik auftauchten, die Diskussion noch immer und im Hinblick auf Infrastruktur, staatlicher Förderung und dem Preis-Leistungsverhältnis der E-Autos zurecht von Skepsis geprägt ist.^x

- i Verkehrsinfrastruktur und Fahrzeugbestand | Umweltbundesamt.
- ii <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/ausbau-ladeinfrastruktur-2165204>
- iii <https://www.zdf.de/nachrichten/wirtschaft/china-elektro-auto-markt-europa-100.html>
- iv <https://www.welt.de/wirtschaft/article242375663/China-Alternative-Afrika-Die-neue-Hoffnung-der-deutschen-Industrie.html>
- v <https://insideevs.de/news/613030/jato-report-september2022-elektroautopreise/>
- vi <https://www.spiegel.de/auto/wachsender-marktanteil-importe-von-elektro-autos-aus-china-legen-stark-zu-a-e7a506c9-a2f4-428d-89dc-f09eebe18881>
- vii <https://www.spiegel.de/auto/wachsender-marktanteil-importe-von-elektro-autos-aus-china-legen-stark-zu-a-e7a506c9-a2f4-428d-89dc-f09eebe18881>
- viii https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/03/PD23_N021_46_51.html.
- ix <https://www.auto-motor-und-sport.de/verkehr/euneuzulassung-en-dezember-2022-gesamtjahr/>
- x <https://www.faz.net/aktuell/technik-motor/schlusslicht-der-woche-elektrisch-im-nirgendwo-18902862.html?GEP=s3>