

# Mit Vollgas aus der Krise?

## Die Innovationskraft der Automobilindustrie

Christoph I. Barmeyer\*



**Die Finanz- und Wirtschaftskrise des Jahres 2008/2009 hat auch die Automobilindustrie getroffen, die sowohl in Deutschland als auch in Frankreich einen bedeutenden Wirtschaftssektor darstellt. Die Automobilindustrie mit ihren Tausenden von Unternehmen, von denen viele seit etwa hundert Jahren existieren, stellt nicht nur zahlreiche Arbeitsplätze zur Verfügung, sondern symbolisiert durch ihre Produkte auch nationale Innovationskraft, Technologieführerschaft und Wohlstand.**

Die aktuelle Krise der Automobilindustrie ist einzigartig, weil sie zugleich alle Kontinente, insbesondere die westlichen Automobilproduzenten, betrifft und die systemischen Zusammenhänge zwischen Wirtschaftswachstum, sozialer Verantwortung, Umweltveränderungen und Arbeitsplätzen verdeutlicht. Insofern scheint die Automobilindustrie wie unter einem Brennglas die Elemente der globalen Wirtschaftskrise, aber auch der weltwirtschaftlichen Veränderungen, zu illustrieren.

Um die Veränderungen im Automobilsektor in Frankreich und Deutschland zu analysieren, werden drei Ebenen untersucht:

- die Makroebene der Automobilindustrie, die Zahlen, Daten und Fakten präsentiert und den Staat als übergeordnete beeinflussende Instanz berücksichtigt;
- die Mesoebene der Unternehmen, die Strategien, Strukturen und Kooperationen betrifft;
- sowie die Mikroebene der Automobilmanager und deren strategische Entscheidungen.

Da die deutsche Automobilindustrie nicht nur größer und internationaler ist als die französische, sondern zudem noch extremere Veränderungen in der Krise erfahren hat, liegt der Schwerpunkt der Analyse auf Deutschland.

### Une industrie en crise

L'industrie automobile traverse actuellement une crise qui touche tous les continents et qui met en relief les rapports entre croissance économique, responsabilité sociale, changements environnementaux et emploi.

Le professeur Christoph Barmeyer, spécialiste de la France et détenteur de la chaire de communication interculturelle à l'université de Passau, présente dans son analyse les spécificités de chaque constructeur automobile en France et en Allemagne. Il relève par ailleurs les erreurs de gestion des années passées et les luttes de pouvoir de certains managers, alors qu'à l'extérieur du monde occidental des pays comme la Chine, l'Inde ou les états arabes gagnent en influence sur le marché et que de nombreux emplois en Europe sont délocalisés.

L'auteur estime que cette situation devrait inciter les décideurs européens à lancer de nouveaux concepts de gouvernance pour diriger et contrôler les systèmes sociaux. A ce titre, précise-t-il en conclusion, le tandem franco-allemand pourrait montrer la route à suivre.

Réd.

\*Prof. Dr. Christoph I. Barmeyer ist Inhaber des Lehrstuhls für Interkulturelle Kommunikation der Universität Passau und Frankreichforscher.

## Makroebene: Staatliche Eingriffe

Die Automobilindustrie stellt einen der wichtigsten Industriesektoren in der Weltwirtschaft dar. Weltweit sind etwa 8 Millionen Menschen in der Fahrzeug- und Teilefertigung beschäftigt. Der Umsatz lag 2007 bei annähernd 2 Billionen Euro. Seit der Wirtschaftskrise der 1970er-Jahre hat sich die weltweite Fahrzeugproduktion von 33 Millionen im Jahre 1975 auf 73 Millionen im Jahre 2007 mehr als verdoppelt. Allerdings wurde insbesondere die westliche Automobilindustrie von der Krise empfindlich getroffen: 2009 produzierten die Automobilbauer in Europa 31 % weniger als im Vorjahr. Am stärksten fuhren die Hersteller in Großbritannien mit 57 % ihre Fahrzeugproduktionen herunter, gefolgt von Frankreich mit 46 % und Deutschland mit 32 %. Nachdem insbesondere im zweiten Halbjahr 2008 der europäische Automobilmarkt um bis zu 25 % einbrach, verzeichnete er im zweiten Halbjahr 2009 jedoch wieder Zuwachsraten.

Der Staat trat nicht nur in Frankreich, sondern auch in Deutschland interventionistisch in diesem Sektor hervor, etwa umwelt- bzw. konjunkturpolitisch: In den großen produzierenden Automobilnationen – wie Deutschland, Frankreich und den USA – wurden von den Regierungen im Rahmen von Konjunkturprogrammen sogenannte Abwrackprämien beschlossen. Im deutschen Fall betrug die sogenannte Umweltprämie 2500 Euro, wenn ein privater Halter einen neuen Pkw oder Jahreswagen erwarb und gleichzeitig einen mindestens neun Jahre alten Pkw nachweislich verschrottete. Die Fördersumme in Deutschland belief sich im Jahre 2009 auf beeindruckende 5 Milliarden Euro. Auch in Frankreich wurde eine Abwrackprämie für mindestens zehn Jahre alte Pkws in Höhe von 1 000 Euro beschlossen, jedoch ist diese an einen geringen CO<sub>2</sub>-Ausstoß bei den neu zu kaufenden Fahrzeugen gekoppelt (nicht mehr als 160 Gramm CO<sub>2</sub>/km). Die deutsche Abwrackprämie hat in der Tat den Neuwagenabsatz angekurbelt, er stieg 2009 auf über 27 %. Interessant ist, dass die Abwrackprämie insbesondere in Deutschland ein verändertes Käuferverhalten zur Folge hat: 85 % der neu gekauften Pkws sind Klein- und Kompaktwagen. Aus die-

sem Grund haben die deutschen Hersteller kleinerer Modelle, vor allem aber ausländische Hersteller mit breitem Kleinwagenangebot, mit Umsatzsteigerungen von 50 % und mehr von der Abwrackprämie profitiert. Dagegen hatte die Prämie auf Premium-Hersteller kaum Effekte, da sie vorwiegend hubraumstarke Pkws anbieten. Von der französischen Abwrackprämie (*prime à la casse*) dagegen, die in den neunziger Jahren „Jupette“ oder „Balladurette“ hieß – benannt nach den Premierministern Alain Juppé und Edouard Balladur – konnten die dort heimischen Hersteller profitieren.

Der französische Staat unterstützte die Automobilbauer PSA und *Renault* mit fast 6 Milliarden Euro mit der Auflage, die Produktionsstandorte in Frankreich zu erhalten, was bei der Bundesregierung zu Kritik führte. Wie inkonsequent diese Haltung jedoch ist, zeigt das Abenteuer *Opel*: Insgesamt rechnet die US-amerikanische Muttergesellschaft *General Motors* für die Sanierung von *Opel* mit einem Finanzierungsbedarf von über 3 Milliarden Euro, der zum größten Teil von den Bundesländern in denen sich *Opel*-Standorte befinden (NRW, Rheinland-Pfalz und Hessen), finanziert werden soll.

## Mesoebene: Hersteller im Wandel

Die Krise hat mit Ausnahme von *Audi* alle deutschen und französischen Unternehmen getroffen. **Opel:** In der deutschen Öffentlichkeit wurde anhand der Opelkrise deutlich, was es heißt, wenn Unternehmen einem ausländischen Eigentümer gehören und über wenig bis keine Entscheidungsfreiheit verfügen. Der Fall *Opel*, der ein Jahr lang Öffentlichkeit und Politiker beschäftigte, zeigt, wie wenig Handlungsfähigkeit ein Unternehmen hat, wenn es Tochtergesellschaft eines ausländischen Mutterkonzerns ist. Das seit 1929 zum US-amerikanischen *General Motors*-Konzern gehörende Unternehmen ist durch unattraktive Modelle und Qualitätsprobleme, im Jahr 2009 vor allem aber durch die Insolvenz der Muttergesellschaft GM in die Krise geraten. Zu Beginn des Jahres 2009 wurde mithilfe der Bundesregierung ein Zukunftskonzept für die Schaffung einer „europäischen selbstständigen Geschäftseinheit“ be-

geschlossen, das jedoch Ende 2009 von GM abgelehnt wurde. GM wird zwar keine Werke schließen, jedoch zahlreiche Stellen abbauen. Bezeichnend ist, dass anders als die anderen in Deutschland ansässigen Unternehmen, die Entscheidungsträger bei *Opel* sehr häufig wechselten: Seit Anfang der 1970er-Jahre bis 2004 waren zwölf Vorstandsvorsitzende bei *Opel* tätig, davon nur drei Deutsche – zum Vergleich: *Volkswagen* hatte seit 1948 acht Vorstandsvorsitzende.

**Daimler:** Auch die Marke *Mercedes* hat es getroffen. Der Marktanteil in Europa beträgt nur noch 5 %. Der traditionsreiche schwäbische Autobauer hat seit der vom damaligen Vorstandsvorsitzenden Jürgen Schrempp eingefädelten „*Hochzeit im Himmel*“ mit dem defizitären US-Automobilhersteller *Chrysler* im Jahre 1998 und dem Kauf des japanischen Herstellers *Mitsubishi* enorme finanzielle Verluste in Milliardenhöhe hinnehmen müssen. Kulturelle Unterschiede, *Daimlers* unsensibles Management und verfehlte Produktionspolitik haben zu Qualitätsproblemen, einem schweren Imageschaden und Umsatzeinbußen bei *Mercedes* geführt. Reumütig trennte sich *Daimler* wieder von *Chrysler*. Die fast zehn Jahre dauernde Fusion ist ein Lehrstück misslungenen interkulturellen Managements. Nur durch einen Großinvestor aus Abu Dhabi konnte sich der deutsche Konzern bislang gegen feindliche Übernahmen schützen. Dem Vorstand Dieter Zetsche, der in Deutschland bereits 15 000 Stellen abbaut, scheint die schwierige Aufgabe, eine klare Strategie und ein klares Markenimage zu definieren, derzeit nicht zu gelingen. In Deutschland und in Europa erwartet man ökologisch-edle Mittelklassewagen, im Ausland symbolisiert *Mercedes* Prunk und Status. Themen wie Innovation, Design und Qualität werden von den Konkurrenten *Audi* und *BMW* besser belegt. Zu lange konzentrierte sich *Mercedes* auf hochwertige – und teure – Edelkarossen, wie die *E-* und *S-Klasse*. Diese werden im Ausland, vor allem in China, Russland, Brasilien und den arabischen Golfstaaten nachgefragt. Bei Kleinwagen hat *Mercedes* wenig zu bieten. Anders als *Audi* (mit *VW*) und *BMW* (mit *PSA*) hat *Daimler* keine Kooperationen mit anderen Herstellern. Allerdings ist *Renault* im Gespräch. Die Ankündigung Zetsches,

dass in einem *Mercedes* ein nicht von *Mercedes* gebauter Motor stecken könnte, löste jedoch in den Medien Erstaunen, tatsächlich sogar Entsetzen aus. Wie alle europäischen Automobilhersteller hat auch *Mercedes* einen großen zeitlichen Rückstand, was umweltfreundliche marktreife Antriebstechniken betrifft. Fast 10 000 Techniker arbeiten nun daran, den Rückstand in umweltfreundlicher Antriebstechnik aufzuholen. Zwar forscht das Unternehmen schon seit Beginn 2000 an einem Brennstoffzellenantrieb, dieser wird jedoch aufgrund seiner derzeitig noch hohen Kosten und seines hohen Gewichts erst 2015 in Serie gehen können.

**BMW:** Auch das seit Jahren erfolgsverwöhnte bayerische Unternehmen – 2008 wurden 1,4 Millionen Fahrzeuge verkauft – musste im Jahre 2009 Umsatzeinbußen hinnehmen. Der Marktanteil in Europa beträgt etwas mehr als 5 %. Ein großer Coup gelang *BMW* mit dem Relaunch der Marke *Mini*. Von diesem Kleinwagen wurden seit seiner Einführung 2001 1,5 Millionen Fahrzeuge verkauft. *BMW* ist der Hersteller, der bezogen auf sein Angebotsspektrum die Fahrzeuge mit dem niedrigsten CO<sub>2</sub>-Ausstoß anbietet. Hierzu trägt auch die Leichtbauweise bei. *BMW* ist ebenfalls führend beim Spritsparen: in fünf Fahrzeugklassen ist *BMW* in der Spitzengruppe am häufigsten vertreten, gefolgt von *VW*. Allerdings wird die lange verfolgte Strategie des umweltfreundlichen Wasserstoff-Antriebs in Zukunft wieder aufgegeben. Wie die anderen Hersteller auch, musste *BMW* Kosten reduzieren und Arbeitsplätze einsparen. Allein im Jahre 2008 wurde der Personalbestand um 7 000 Arbeitsplätze reduziert. Wie bei allen europäischen Automobilunternehmen mit Pkws der Premium-Klasse ist China der große Wachstumsmarkt.

**Audi:** Die Marke des *VW*-Konzerns hat sich in den letzten Jahren durch attraktive Qualitätsmodelle und gefälliges Design zu einer der erfolgreichsten Produzenten entwickelt. Das Unternehmen mit dem Slogan „*Vorsprung durch Technik*“ kann als „lachender Dritter“ der drei deutschen Premium-Marken bezeichnet werden. Dabei sind die betriebswirtschaftlichen Synergieeffekte der von Ferdinand Piëch entwickelten konzernübergreifenden Baukastensystem-Strate-

gie (Modelle der Marken *Audi*, *Seat*, *Skoda* oder VW nutzen dieselbe Technik und dieselben Plattformen) auch *Audi* zugutegekommen. Obwohl die durchschnittlichen Verbrauchswerte der Fahrzeugflotte über denen von BMW liegen, hat auch *Audi* die Bedeutung der Kundensensibilität gegenüber dem Umweltschutz erkannt und bietet einen *Audi A3* an, der einen CO<sub>2</sub>-Ausstoß von 99g/km aufweist. In Sachen umweltfreundlicher Antriebstechnik scheint *Audi* jedoch den Konkurrenten BMW und *Mercedes* hinterherzufahren.

**Volkswagen:** Nach den internen Skandalen, in denen Betriebsrat und Management in Schmiergeldaffären und Sexreisen verwickelt waren, hat sich der Konzern, insbesondere dank der Modelle der Marken *Audi* und *Volkswagen*, wieder erholt. Das Erfolgsmodell *Golf* wirbt in seiner sechsten Modellreihe mit Wertigkeit und gefälligem Design – also eigentlich alten VW-Tugenden. Die *Volkswagen*-Gruppe war mit fast 3 Millionen in Europa verkauften Autos und einem Marktanteil von 21 % der absolute Marktführer auf dem Kontinent im Jahre 2009.

**Porsche:** Der profitabelste Automobilhersteller der Welt, der seit Jahren mit wenigen leistungsstarken und qualitativ hochwertigen Premium-Modellen nicht nur Kunden, sondern auch Automobilkenner begeisterte, konnte durch seine finanzielle Unabhängigkeit als Familienunternehmen eine besondere Strategie umsetzen: aus eigener Kraft wachsen und es mit den großen Automobilkonzernen aufnehmen. Diese Strategie des letzten (bis ins Jahr 2009) unabhängig gebliebenen Premium-Herstellers wurde auch zum „David-Prinzip“ hochstilisiert. Auf die strengen Umweltauflagen jedoch, die eine Verringerung der Abgase vorsehen, war *Porsche* mit seinen hubraumstarken Motoren extrem schlecht vorbereitet. Der kühne Plan im Jahre 2009, mithilfe von Aktienoptionen und Milliarden-Krediten die *Volkswagen*-Gruppe zu kaufen, misslang. Die *Porsche* AG wurde stattdessen Ende 2009 von der *Volkswagen*-Gruppe übernommen, die über 49,9 % der *Porsche*-Aktien verfügt. Wie bei *Daimler* hält ein arabischer Ölstaat, Katar, mit 17 % einen großen Anteil der VW-Aktien (und damit *Porsche*). Der neue Großaktionär bekommt künftig zwei Mandate im VW-Aufsichtsrat.

**PSA:** Das Unternehmen, das wie BMW eine Familie als Großaktionär hat, und die Marken *Peugeot* und *Citroën* unter seinem Dach vereint, verzeichnete in den letzten Jahren ein stetiges Wachstum. Seit 2008 jedoch weist der Konzern Verluste auf. Die PSA-Gruppe verkaufte im Jahre 2009 1,7 Millionen Fahrzeuge und erreichte einen Marktanteil von 12,8 % in Europa. Damit ist die PSA-Gruppe nach *Volkswagen* der erfolgreichste europäische Autobauer. *Peugeot* und *Citroën* stehen für Innovation, Design und große Funktionalität, wie es die Marktführerschaft bei den Vans zeigt. Besonders im Kleinwagen- und unteren Mittelklasse-Segment ist der Konzern erfolgreich. *Peugeot* ist zusätzlich erfolgreich mit attraktiven Cabrio-Modellen mit festem Stahldach. Wie *Renault* verkauft auch PSA einige alte Modelle – wie den *Peugeot 206* oder den *Citroën Picasso* – mit großem Preisnachlass als Neuwagen. Bis zum Jahr 2012 will PSA 14 neue Modelle auf den Markt bringen und verfolgt weiterhin die Strategie des umweltfreundlichen Automobilherstellers. Immerhin war er der erste, der seine Dieselmotoren serienmäßig mit einem Partikelfilter ausstattete. Ein groß angelegtes Nachhaltigkeitsprogramm steht für Umweltschutz. Dabei setzt *Peugeot* vor allem auf den Elektro-Antrieb, der gemeinsam mit *Mitsubishi* entwickelt wurde und in Hybrid-Fahrzeugen Einsatz finden wird. Auch werden sukzessive alle Materialien der PSA-Pkws aus nachwachsenden Rohstoffen stammen.

**Renault-Nissan:** Das französische Automobilunternehmen konnte im Krisenjahr 2009 1,2 Millionen Pkws in Europa verkaufen, was einem Marktanteil von 9 % entspricht. Die Allianz mit dem japanischen Hersteller hat in vielfältiger Weise Früchte getragen und im Gegensatz zu *DaimlerChrysler* zu vielen Synergie-Effekten in Einkauf, Vertrieb, Qualitätssicherung und Modellpolitik geführt. Der Chefdesigner Patrick Le Quément wurde von Laurens van den Acker abgelöst, der das Design des französischen Autoherstellers revolutionieren soll, um die Gunst der Kunden wiederzugewinnen. Le Quément, der 22 Jahre lang der Marke ihr Gesicht gab, musste in den letzten Jahren sein unkonventionelles Design gegen ein klassischeres austauschen. Selbst der

Nachfolger des legendären *Twingo*, der nach 15 Jahren abgelöst wurde, sieht nun so gewöhnlich aus wie andere Autos auch. Sein niederländischer Nachfolger sammelte auf mehreren Kontinenten Arbeitserfahrung und möchte diese Kulturvielfalt ins Design der *Renault*-Modelle integrieren. Ebenso wie *Peugeot* gelingt es *Renault* nicht, ein erfolgreiches Modell in der Oberklasse zu positionieren. Der eher konventionelle *Laguna* konnte genauso wenig die Gunst der Käufer gewinnen wie die avantgardistischen Modelle *Vel Satis* und *Avantime*. Dafür hat sich die Strategie der in Rumänien produzierten Low-Budget-Pkws der Marke *Dacia* ausgezahlt, interessanterweise auch auf dem deutschen Markt: der *Logan* von *Dacia* gehörte 2009 mit über 130 000 verkauften Stück zu den beliebtesten Autos im Krisenjahr in Deutschland.

**Zulieferer:** Etwa 80 % der Bauteile und Wertschöpfung eines Automobils werden nicht vom Automobilbauer selbst gefertigt, sondern von externen Zulieferern. In Frankreich und Deutschland existiert ein engmaschiges Netz großer und kleiner Zulieferer. Zu den Großen in Deutschland gehören *Bosch* und *Continental*, in Frankreich sind es *Valeo*, *Faurecia* und *Michelin*. Alle diese Zulieferer haben schwere Einbußen hinnehmen müssen. Der Reifenhersteller *Michelin* musste im Jahre 2009 trotz der Nutzung vieler Instrumente zur Arbeitsflexibilisierung 3 000 Mitarbeiter entlassen. *Bosch* musste zum ersten Mal seit 1945 einen Milliarden-Verlust verzeichnen. Am spektakulärsten war sicherlich die Übernahmeschlacht zwischen dem fränkischen Zulieferer-Familienunternehmen *Schaeffler* und der niedersächsischen Aktiengesellschaft *Continental*. Der ursprüngliche Reifenhersteller *Continental*, der 2007 für 10 Milliarden Euro Kaufpreis von *Siemens* den Technologiezulieferer VDO übernahm, wurde Opfer einer feindlichen Übernahme durch *Schaeffler*. Durch eine Abwärtsentwicklung der Aktienkurse standen alle drei Unternehmen vor einem finanziellen und atmosphärischen Scherbenhaufen, der sich (wie bei *Porsche*) durch Größenwahn und Fehleinschätzungen begründen lässt. Auch die französischen Zulieferer haben in der Krise gelitten, konnten sich jedoch mehr auf ihr Kerngeschäft konzen-

trieren, weil sie nicht von Übernahmeschlachten abgelenkt wurden.

### Mikroebene: Machtspiele von Managern

Unternehmen, verstanden als soziale Systeme, die ökonomischen Mehrwert durch effiziente Kombination von Ressourcen schaffen, werden von Akteuren gesteuert, die Visionen haben, Ziele verfolgen und diese durch Entscheidungen zur Verwirklichung bringen. Die Krise hat in beiden Ländern zu Veränderungen in den Führungsspitzen der Unternehmen geführt. Mehrere Vorstände mussten ihren Posten räumen. Am spektakulärsten war sicherlich der Abgang des seit 1992 extrem erfolgreichen *Porsche*-Chefs Wendelin Wiedeking, der aus dem Pleitekandidaten in Zuffenhausen den profitabelsten Autoproduzenten der Welt geformt hat. Wiedeking, bestbezahlter deutscher Vorstand, der gerne vom „*David-Prinzip*“, der Unabhängigkeit und Flexibilität sprach, verlor im Anschluss an Spekulationsgeschäfte, die zu einer milliardengroßen Finanzierungslücke führten, den spektakulären Machtkampf gegen den *Porsche*-Enkel und VW-Aufsichtsratsvorsitzenden Ferdinand Piëch. Wiedeking hatte mit seinem Finanzchef versucht, mit Aktienoptionen den *Volkswagen*-Konzern zu kaufen. Der österreichische Ingenieur Piëch, der seit Jahrzehnten die Geschicke und Erfolge des *Volkswagen*-Konzerns und insbesondere von *Audi* steuert, ist sicherlich der zentralste und einflussreichste Akteur der deutschen, ja europäischen Automobilindustrie. Der Innovator (der bereits im Jahre 1998 das Dreiliterauto *Lupo* auf den Markt brachte), Netzwerker und Machtmensch Piëch hat als sein Lebenswerk aus dem Konzern ein profitables und großes Automobilimperium geschaffen, zu dem inzwischen zehn Automarken gehören. Dazu zählen nicht nur Nutzfahrzeuge sondern auch Premium-Marken wie *Lamborghini*, *Bugatti*, *Audi* und seit der Krise auch *Porsche*. Piëch hatte schon in der Vergangenheit gezeigt, welche Schlagkraft er an den Tag legt, um unliebsame Konkurrenten oder in seinen Augen unfähig erscheinende Vorstände aus dem Weg zu räumen. Als Beispiele seien der Fall des Franzosen Daniel Goeudevert in den 1990er-Jahren oder später der

des Bernd Pietschesrieder genannt. Sein berufliches Lebensziel – den Konkurrenten BMW und Daimler davonzufahren – hat er erreicht.

In Frankreich ist Carlos Ghosn, der 2005 Louis Schweitzer an der Spitze von *Renault* ablöste, gleichzeitig Vorstandsvorsitzender von *Renault* und *Nissan* in Japan. Carlos Ghosn, der mehrfach ausgezeichnete multikulturelle Spitzenmanager, dem in wenigen Jahren die Sanierung von *Nissan* gelang, ist die treibende Kraft des *Renault*-Konzerns. Seine Sanierung des zunächst verlustreichen Fehlkaufes *Nissan* wird in Deutschland in der Diskussion oft als positives Gegenbeispiel zum misslungenen Einstieg von *DaimlerChrysler* unter der Führung von Jürgen Schrepp bei *Mitsubishi* im Jahr 2000 thematisiert. Ghosns ehrgeiziges Ziel, in kürzester Zeit verschiedene neue Modelle auf den Markt zu bringen, und seine straffen Managementtechniken haben zu vielen internen unternehmenskulturellen Problemen und hohen Arbeitsbelastungen geführt. Die Probleme gipfelten in einer Reihe von tragischen Selbstmorden am Forschungsstandort des *Renault-Technocentre* in Guyancourt westlich von Paris, an dem über 10 000 Ingenieure, Techniker und Designer an den neuesten Innovationen der Automobilentwicklung arbeiten.

Während *Renault* von einer starken Persönlichkeit durch die Krise geführt wurde, gab es bei dem zweiten französischen Automobilunternehmen einen Führungswechsel: Der PSA-Vorstandsvorsitzende, Christian Streiff, wurde während der Krise im März 2009 durch Philippe Varin abgelöst. Streiffs Abgang nach nur zwei Jahren wurde in Frankreich sehr diskret behandelt und von den Medien kaum zur Kenntnis genommen. Der glücklose Streiff, der Karriere im *Saint-Gobain*-Konzern gemacht hatte, trat nach einem kurzen erfolgreichen Intermezzo als Vorstand von EADS die Nachfolge von Jean-Martin Folz bei PSA an. Streiff sollte den verschlafenen Konzern wachrütteln, machte sich jedoch durch Restrukturierungsmaßnahmen und ein allzu patronales Verhalten unternehmensintern viele Feinde und fiel beim Hauptaktionär (der Familie Peugeot, die 45 % der Aktien hält) in Ungnade. Von Varin, den die Presse auch „eiserner Gentleman“ nennt, wird erwartet, dass er den Familienkonzern wieder wett-

bewerbsfähig macht. Varin, der wie Ghosn Absolvent Eliteschulen *Ecole Polytechnique* und *Ecole des Mines* ist, wird großes Führungsgeschick und Wettbewerbsfähigkeit nachgesagt.

## Ausblick

Die Finanzkrise und insbesondere die Krise der Automobilindustrie hat nicht nur auf einer Makroebene eines bedeutenden europäischen Wirtschaftssektors strukturelle Schwachpunkte, auf der Mesoebene der Unternehmen strategische Fehlentscheidungen und schließlich auf der Mikroebene der Akteure Machtspiele und Überforderungen der Automobilmanager offen gelegt.

Interessant und für die Zukunft folgenswer ist, dass ehemalige Kolonien oder Drittländer außerhalb der westlichen Welt wie Indien, China oder arabische Staaten durch Investitionen in Produktiv- oder Aktienkapital und durch Know-how-Transfer stark an Macht und Einfluss gewinnen und weitere Arbeitsplätze der Automobilindustrie verlagert werden. Die Krise offenbart auch die bisher unterschätzten intensiven wirtschaftlichen Verflechtungen und Abhängigkeiten zwischen Ländern, Politik, Wirtschaft, Branchen, Automobilgroßunternehmen und deren Zulieferern; und nicht zuletzt zeigt sie das Verhältnis zwischen Unternehmen und Zivilgesellschaft, wie es besonders an den Schicksalen der Unternehmen *Continental*, *Karmann*, *Saab* oder *Opel* deutlich geworden ist. Die Globalisierung lässt im 21. Jahrhundert in der Tat erkennen, wie sehr nationale Steuerungs- und Kontrollsysteme, seien sie politischer, wirtschaftlicher oder zivilgesellschaftlicher Art, an Wirkungskraft verloren haben. Nationale Interventionen durch Staaten mit finanziellen Milliardenhilfen scheinen notwendig, um ein Umgreifen der Krise zu verhindern – gleichwohl bleibt dieses Handeln international fast wirkungslos. Diese Erkenntnis sollte europäische Entscheidungsträger ermutigen, neue Konzepte einer sozialverantwortlichen *Governance*, also der Führung und Kontrolle von sozialen Systemen, zu initiieren und umzusetzen. Wie bisher in der jüngeren westeuropäischen Geschichte könnte das deutsch-französische Tandem in Europa hier den Anfang machen.