

# DER DEUTSCHEN AUTOMOBIL-INDUSTRIE ENTGEHEN JEDES JAHR MEHR ALS 50 MILLIARDEN EURO

Der Rückstand der deutschen Automobilindustrie auf China wächst. Schuld sind nicht Subventionen in Peking und Überregulierung in Brüssel; schuld sind die strategischen Fehler der Autobosse. Sie müssen dringend intelligentere und tragfähigere Strategien entwickeln.



DR. CHRISTIAN MALORNY  
führender Unternehmensberater  
in der Automobilindustrie

Sie glauben es nicht, dass die chinesische Autoindustrie der deutschen Konkurrenz davonfährt? Dann setzen Sie sich, falls Sie die Gelegenheit bekommen sollten, in einen AITO M8. Das Auto, gebaut vom chinesischen Hersteller Seres, wird Sie autonom durch den Stadtverkehr in Peking fahren. Ausgestattet mit einem Softwarestack von Huawei, befähigt zu Level-3-Autonomie; so kann das kein deutscher Hersteller. Und das auch noch luxuriös, ein wenig wie ein Range Rover – aber für nur rund 40.000 Euro.

Während wir in Deutschland das zaghafte Aufholen bei Batterietechnik, Software-funktionalitäten und »Over the air [OTA]« Software-Update-Fähigkeit feiern, setzt China zur nächsten Revolution an: »The Disposable Car« – preiswert, servicefrei, vernetzt, autonom fahrend, hochintelligent und vollständig recyclefähig. Noch ist es nicht so weit, aber das Ziel steht; die Regierungsbehörde MIIT hat es der chinesischen Automobilindustrie in ihren Strategiepapieren für die nächsten fünf Jahre gesetzt.

Die technologische Entwicklung in China steigert weiter das Tempo. 2026 wird als das Jahr in die Automobilindustrie eingehen, ab dem KI-basierte Intelligenz als Kaufkriterium für ein Auto zu einer entscheidenden Größe wird. Die Folge: Wenn die europäischen und auch die amerikanischen Autobosse nicht radikal umsteuern, wird die klassische Ordnung auf den globalen Automobilmärkten kollabieren und die Managementfehler der hiesigen Automobilindustrie weiter offenlegen.

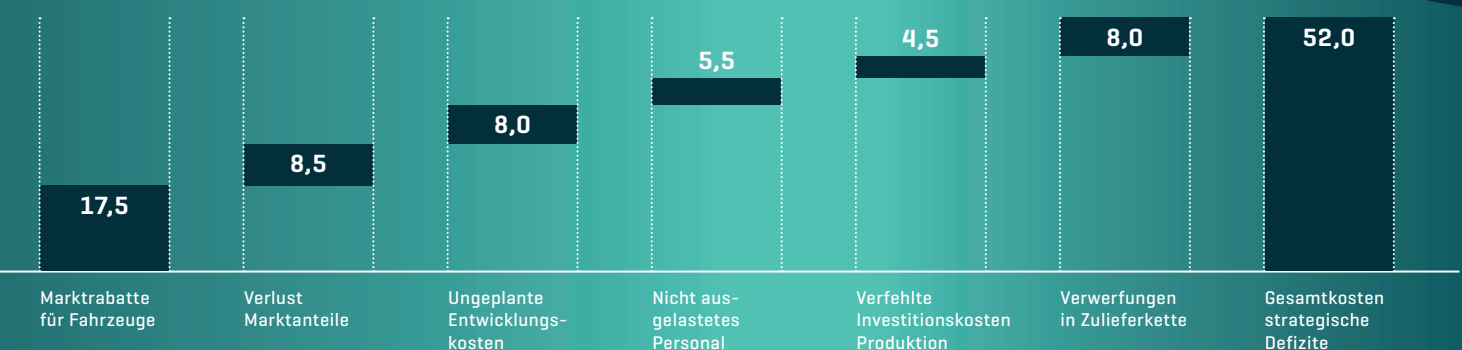
Überall schmerzen strategische Defizite. Die Luxusstrategien bei Mercedes und Porsche sind fehlgeschlagen, die unambitionierte Marken- und Technologiestrategie von Audi enttäuscht, die Produkt- und Plattformstrategien von Stellantis und GM sind nicht durchdacht. Auch die organisatorische Auftrennung von Elektro- und Verbrennermodellen bei Ford (Ford Blue) oder Renault (Ampere) in zwei verschiedene Geschäftsmodelle endet in der Reintegration, begleitet von enormen Abschreibungen im zweistelligen Milliardenbereich. Es hat wenig funktioniert in den letzten fünf Jahren.

Der Preis für die Fehler ist hoch. Kalkuliert auf der Basis öffentlich verfügbarer Zahlen, entgingen den deutschen Herstellern und Zulieferern 2024 massive 52 Milliarden Euro Gewinn. Allein durch Rabatte gingen 17,5 Milliarden Euro verloren, dazu kamen etwa 8 Milliarden Euro durch ungeplante Entwicklungsaufwendungen und 5,5 Milliarden Euro aufgrund von nicht ausgelastetem Personal (siehe Grafik).

## STRATEGISCHE DEFIZITE KOSTEN DIE DEUTSCHE AUTOMOBILINDUSTRIE ÜBER 52 MRD. EUR PRO JAHR. DAS IST MEHR ALS DER GESAMTGEWINN 2024.

Kosten strategische Defizite in Mrd. EUR p. a.  
[Basis Daten 2024]

Zum Vergleich: Gewinn deutsche  
Automobilindustrie 2024: rund 45 Mrd. EUR



Quelle: Statistisches Bundesamt, VDA, McKinsey, Kearney, EY, eigene Analysen

Zu spät hat das Management erkannt, dass die klassische Automobilindustrie, wie wir sie bis 2020 kannten, nicht mehr existiert. Einige Beispiele für den Wandel: Das weltweite Premiumsegment, verantwortlich für rund 75 Prozent des Gewinns der deutschen Automobilhersteller, wird quasi weggefeigt. Auf Märkten wie China ist aktuell kaum ein Kunde bereit, für ein Elektrofahrzeug mehr als 50.000 Euro zu bezahlen. Die Preise erodieren, weil digitale Entwicklungs- und Fertigungsmethoden sowie softwarebasierte Fahrzeugfunktionen das Kostenniveau halbieren. Die Strategieabteilungen müssen dringend Antworten finden auf die Vorteile von Unternehmen, die mit einer um bis zu 100 Prozent höheren Produktivität und enormen Kapazitäten antreten.

Große Zulieferer wie Bosch, Brose und ZF leiden teils unter Eigentümern, die die multipolare Instabilität der Automobilindustrie in ihrem radikalen Ausmaß nicht verstehen wollen und viel zu zögerlich Veränderungen herbeiführen. Einige wollen die gesamte Firma oder Tochtergesellschaften nur noch loswerden und suchen verzweifelt nach einem Investor.

STRUKTURELLE FÜHRUNGSDEFIZITE

Die Vorstände der Automobilkonzerne galten hierzulande als eine Institution, die Struktur und Orientierung boten. In einer pyramidalen Industrie wie der Autobranche ist die Führung die entscheidende Größe. Das gilt für die einzelnen Unternehmen genauso wie für die gesamte Industrie, die den Herstellern Volkswagen und Mercedes, BMW und Bosch folgte.

Doch dieses System funktioniert nicht mehr. Die aktuellen Autobosse sind in den bestehenden Hierarchien groß geworden, meistens in der Produktion. Das nötige tiefe Verständnis für Produktsubstanz, Design und Wertanmutung fehlt ihnen häufig; die Folge sind erfolglose Modelle und ein teils erodierender Markenkern. Vielfach gibt es keine oder nur ungenügende dynamische Zielbilder für Marken, Geschäftsmodelle und Regionen, gleiches gilt für zeitgemäße Governance-Mechanismen.

Das Führungsdefizit lässt innerhalb der Unternehmen rivalisierende Machtzentren entstehen. Marken und Geschäftsbereiche befehlen sich; die Anpassung der Geschäftsmodelle kommt zu spät. Während sich Vorstände vor zehn Jahren zu 75 Prozent ihrer Zeit mit dem Produkt Auto und dessen Technologie beschäftigten, sind es heute vielleicht noch 25 Prozent. Gemessen an den enormen Kosten einer Autoentwicklung und den hohen Risiken eines Flops müssen sich Vorstände wieder stärker dem Produkt und den Technologien zuwenden – und so auch Synergiepotenziale realisieren.

DIE TEURE GIER

Die hohe Profitabilität von 15 bis 20 Prozent operativer Umsatzrendite während der Covidkrise hat die Vorstände gierig gemacht. Um immer höhere Umsätze und Gewinne einzufahren, haben sie Marken wie Porsche oder Mercedes kräftig gemolken. Porsche brachte eine Reihe von Sondermodellen des Sportwagens 911 auf den Markt, die mit hohen Premiumaufschlägen verkauft wurden.

Das ging gut, solange die Fahrzeuge auf dem Gebrauchtwagenmarkt oberhalb der Neuwagenpreise gehandelt wurden. Als die Wertstabilität nachließ, war der Schaden angerichtet und die Marke beschädigt. Die Manager hatten den Kern von Premium und erst recht von Luxus missachtet: die Verknappung. Die Kapitalmarktkommunikation ist noch immer auf das Volumen fokussiert und nicht auf die Profitabilität je Fahrzeug. Die Kundinnen und Kunden realisierten, dass Porsche auch an den Materialien gespart hatte; sie störten sich plötzlich an den immer höher geschraubten Fahrzeugpreisen. Aber das Management hörte nicht auf die vielfältigen Warnungen aus der Porsche-Szene, erhöhte auch noch die Preise für Ersatzteile und die Stundensätze im Service. Das Ergebnis: weitere Absatzeinbrüche insbesondere in China, aber auch in Deutschland.

Hinzu kommt, dass der von Verbrennern gewohnte Premiumanspruch der deutschen Hersteller für Elektrofahrzeuge nur noch begrenzt gilt. Ob der neue Porsche Macan und der Cayenne Electric, die vollelektrische Mercedes G-Klasse, der CLA oder die Neue Klasse von BMW: Das gewohnte Preispremium nur des Antriebs wegen gibt es nicht mehr. Chinesische Hersteller punkten mit »Intelligence Redefining Luxury«; Hightech und besondere Techfeatures sollen einen Premiumpreis rechtfertigen. Aber das fehlt den Deutschen gerade in China: Die Folge ist ein Absturz der Profitabilität mit wenig Aussicht auf Erholung.

KOSTEN AUSSER KONTROLLE

Die Verwerfungen innerhalb der Unternehmen lassen die Finanzbereiche verzweifeln. Die mangelnde Auslastung der Fertigungskapazitäten werden die Fixkosten 2026 in den Mittelpunkt rücken. Bei allen Herstellern ploppen ungeplante zusätzliche Ausgaben in Milliardenhöhe auf. Die CFOs suchen händeringend nach »Cash«; Kapazitätsanpassungen in allen Regionen sollten in dieser Situation unumgänglich sein. Doch was ökonomisch rational ist, ist alles andere als selbstverständlich: Die Kämpfe in den Unternehmen werden hart werden.

Dass das alles die Eigentümer besorgt, ist kaum verwunderlich. Die CEOs müssen sich beweisen. 2026 wird zum Schicksalsjahr der Autobosse. Besonders kritisch ist es dabei für Volkswagen und Mercedes. Bei Volkswagen hat sich schon Ende 2024 angedeutet, dass das initiierte Sparprogramm nicht ausreichend ist. Ratingagenturen senken angesichts einer Verschuldung von rund 260 Milliarden Euro und einem kaum tragfähigen Cashflow den Ausblick. Weitere Sparbemühungen, die die Kostenstruktur um bis zu 20 Prozent verbessern sollen, sind in Planung. Das ist alleine mit »Durchkämmen« nicht möglich. Jetzt werden unrentable Bereiche und Werke zur Disposition gestellt sowie Strukturen angepasst. Und Mercedes? Hat es geschafft, seit vier Jahren (!) kontinuierlich den Gewinn abzusenken, zuletzt um 50 Prozent im Jahr 2025. Auch hier laufen Kosteneinsparprogramme mit schmerzvollen Kapazitätsanpassungen. Ferner die Hoffnung, dass neue Modelle aus der sich ausweitenden Misere herausführen.

Belastend wirken auch die drohenden Abschreibungen auf Fehlinvestitionen. Bei Ford waren es rund 18, bei Stellantis 22 Milliarden Euro, die aufgrund verfehlter Erwartungen an den Markt für Elektrofahrzeuge verloren gingen.

Ford ist dabei nicht nur wegen der Höhe der Abschreibung ein besonderer Fall. Das Unternehmen verplante sich in Nordamerika genau wie in Europa und China extrem schwerwiegend. Und warum der Vorstand für die eigenen E-Fahrzeuge in Europa auf teure Plattformkomponenten von VWs ID.3 setzte, ist unverständlich. Das Preisniveau von Ford liegt 10 bis 20 Prozent unter VW, die Produktion in Köln arbeitet nicht signifikant effizienter als die VW-Werke. Ford hätte durch Volkswagens gescheiterte Suzuki-Kooperation gewarnt sein müssen. Der 2024 verstorbene Osamu Suzuki kündigte die Kooperation 2015 auf, weil VW-Komponenten in preiswerten Fahrzeugen von Suzuki nicht wettbewerbsfähig waren.

Der im Oktober 2024 in China veröffentlichte Wirtschaftsplan für die Jahre 2026 bis 2030 wird noch einmal hohe Investitionen in softwarebasierte Intelligenz im Fahrzeug auslösen. Auch Horizon Robotics, Momenta und der Technologiekonzern Xiaomi beherrschen das autonome Fahren auf L3-Niveau bereits und bieten es ihren Kunden an. Deutsche Hersteller bilden jetzt Allianzen, BMW mit Momenta und VW mit Xpeng und Horizon Robotics. Aber den Markt definieren die Chinesen, sie treiben auch die Innovationen.

Die Gefahr, dass die deutsche Autoindustrie auch bei KI-basierter Intelligenz zurückfällt, ist groß. Die USA versuchen es anders. Sie verbieten den Einbau chinesischer Softwarestacks und verlassen schrittweise den chinesischen Markt. Sie können sich das auch eher leisten: Amerikanische Technologie, etwa von NVIDIA, Nuro oder Waymo, ist voll wettbewerbsfähig. Das Wettrennen mit China läuft.

Die deutschen Automobilhersteller könnten zerrieben werden. Ihr Versuch, durch die Übernahme von HERE Technologies von Nokia einen Einfluss auf die Technologieentwicklung im Auto zu nehmen, muss als gescheitert angesehen werden. Nur Volkswagen ist groß genug, in China quasi ein chinesisches Unternehmen mit vollständiger Wertschöpfungskette zu werden. VW hat den chinesischen Automobilmarkt von Beginn an mitentwickelt und ist auf dem Weg, von chinesischen Kunden als chinesischer Hersteller mit deutschen Wurzeln wahrgenommen zu werden.

Für BMW, Mercedes und erst recht für Porsche kommt eine rein lokale Fahrzeugentwicklung und Wertschöpfungskette in China angesichts vergleichsweise geringer Stückzahlen kaum infrage. Hier wird es darum gehen, elektrische Antriebskomponenten und wichtige Softwarestacks in China zu entwickeln und damit die für den chinesischen Markt bestimmten Fahrzeuge auszurüsten. Oder, eventuell bleibt das die einzige Option, den Markt ganz zu verlassen beziehungsweise zur Nischenmarke zu schrumpfen. Zarte Hoffnung gibt es trotzdem. Junge Unternehmen wie beispielsweise SafeAD aus Deutschland, die »End-to-End Perception-Modelle« für das autonome Fahren anbieten, könnten zu Stars avancieren. Deren Softwarestacks liegen im weltweiten Benchmarking vorne.

REGULIERUNG OHNE FÜHRUNG

Selbst die Kontrolle über die Regulierung droht die deutsche Autoindustrie zu verlieren. 1999 hatte die Branche unter Führung der deutschen Automobilhersteller ein weltweit verbindliches Qualitätsmanagementsystem etabliert, die sogenannte IATF 16949. Diese Norm sorgt seitdem für eine stringente Ordnung bei allen qualitätsrelevanten Themen. Das ist hocheffizient, ausufernde Bürokratie wurde verhindert.

Derartige Führung und Steuerung gibt es heute bei Themen wie »Informationssicherheit«, »Cyber Security Management«, »Nachhaltigkeit«, »Social Standards« und »Softwarequalität« nicht. Man mag die Bürokratie, die einschlägigen staatlichen und privaten Institutionen, die Gesetze, Verordnungen und Richtlinien beklagen, die normative Standards schaffen. Aber die Zulieferer brauchen sie. Die Kosten für die Erfüllung regulatorischer Themen in der Lieferkette sind für die deutsche Automobilindustrie seit 2020 von 2,1 auf 5,2 Milliarden Euro 2024 gestiegen.

Aber, ganz ehrlich, selbst das war nicht nötig und ist nicht die Schuld der Politik. Die Automobilhersteller haben ihre Führungsrolle bei regulativen Themen in der Lieferkette in den vergangenen 20 Jahren nicht wirkungsvoll wahrgenommen. Das Ergebnis ist heute ein ungeordneter Wust an Dokumentationspflichten mit vielen weißen Flecken.

In diese Freiräume springen dann Länder wie China und publizieren eigene Forderungen und Standards. China entdeckt gerade, wie man über eigene Standards den Zugang zu Märkten steuern kann. Insbesondere bei den großen Zukunftsthemen wie IT-Architekturen, Chips und Software kostet die Erfüllung chinaspezifischer Standards die deutschen Hersteller immer mehr Geld.

**FAZIT**  
**Immerhin hat der deutsche Automobilverband VDA die Bedeutung dieses Themas erkannt und versucht, wieder eine globale Ordnung in die Lieferkette zu bringen. Aber der Weg ist mühsam – genau wie der gesamte Weg zurück zum Führungsimperativ deutscher Automobilhersteller.**

