

Interview mit:

Ferdinand Dudenhöffer

Die Welt des Autos: Die Automobilhersteller haben ihr Angebot in den letzten Jahren immer stärker differenziert mit Coupés, Cabrios, Kombis, Roadstern, die alle auf dem Basisfahrzeug aufgebaut sind. Einige haben ihre Marke dadurch stärken können, andere sind in Schieflage geraten. Die Retro-Welle ist eigentlich gescheitert. Ferdinand Dudenhöffer, Professor am Center Automotive Research an der Fachhochschule Gelsenkirchen, analysiert für "persönlich" die Erfolge und verpassten Chancen der bekannten Automarken und sagt, warum es in Europa zum Händlersterben kommen wird.

Interview: Oliver Prange Fotos: Marc Wetli

“Nun hat sich herausgestellt, dass ein Luxusfahrzeug nicht unbedingt gross sein muss und dass ein kleines Auto nicht unbedingt ein Billigfahrzeug ist.”

“Der Trick bei der Plattform ist, sie einmal zu erfinden und dann über vielfältige Karosserie-Varianten zum Einsatz zu bringen.”

“Autos sollen nicht modisch sein. Sie müssen modern sein und zugleich zeitlos.”

“Neben der Kleinwagenmarke Fiat bleibt das gesamte Markenportfolio der Fiat-Gruppe mit Lancia und Alfa unklar.”

“Chrysler und Mercedes zusammen hat von Anfang an nicht funktioniert. Mittlerweile wird Chrysler die Mercedes-Persönlichkeit übergestülpt.”

“Amerikaner haben die grössten Marken der Welt erfunden. Aber mit den Autos sind sie in der Markenwelt wenig erfolgreich.”

“Gute Autos immer solche sind, die man auch für sich selbst baut.”

Der Autoabsatz entwickelt sich seit mehreren Jahren eher bescheiden. Ist der Markt nicht einfach gesättigt?

“Ja und nein. Aus einigen Zahlen könnte man das schliessen, aus anderen nicht. Die Fahrzeugdichte zum Beispiel liegt in Amerika bei 800 pro 1000 Einwohnern, in Deutschland bei 550, in der Schweiz dazwischen. In Europa gibt es also noch Spielraum. Das ist aber eine theoretische Grösse. Man könnte sich ja auch vorstellen, dass jemand zwei Autos hat. Für mich ist ein Markt dann gesättigt, wenn die Produkte langweilig werden. Das hat man in Amerika gesehen. Die hatten mit 13 bis 14 Millionen Fahrzeugen pro Jahr scheinbar die Sättigung erreicht. Und dann hat man die sportlichen und luxuriösen Off-Roader erfunden, den komfortablen Landrover oder den BMW X 5. Die brauchen zwar viel Benzin und sind viel zu gross für die Stadt. Aber die Amerikaner sind verrückt nach diesen Autos. Heute verkauft man in Amerika rund 17 Millionen Autos, davon zwei Millionen Off-Roader.”

Funktioniert das auch in Europa? Hier haben wir doch ganz andere Strassenverhältnisse.

“In Europa fängt das erst an. In Amerika hat das wie beim Marlboro-Cowboy funktioniert. Off-Roader bieten Abenteuer, ohne dass man sich die Finger schmutzig macht. Die Dinger sind grösser und bulliger; wenn eine Frau drinsitzt, hat sie einen besseren Überblick über die Strasse und fühlt sich ein bisschen robuster. Und der Mann hat dieses kleine Marlboro-Erlebnis, er fühlt sich ursprünglicher, aber mit allem Luxus.”

Gibt es in der Automobilbranche überhaupt so etwas wie Grundtrends?

“Ein Grundtrend ist, dass sich das Angebot immer stärker differenziert. Das hat man schon vor 15 Jahren kommen sehen. Wer diesen Trend nicht mitmacht, verliert Marktanteile. BMW hat den Trend stark mitgeprägt, mit Coupés, Cabrios, Kombis, Roadstern, die alle auf dem Basisfahrzeug aufgebaut waren. Mercedes ist ebenfalls stark in die Vielfalt eingestiegen, VW macht es jetzt, auch Peugeot hat viel damit gewonnen. Der Trend ist kräftig; er läuft schon seit Jahren, und er wird die nächsten 20 Jahre weiterlaufen.”

Kann eine solche Vielfalt nicht auch gefährlich werden? Mercedes war früher im Luxussegment und baut heute auch Kleinwagen. Verwässert man dadurch nicht die Marke?

“Die meisten Hersteller haben ja mehrere Marken im Portefeuille: BMW, Rolls Royce und Mini. Da kann man jede Marke auf spezielle Zielgruppen zuschneiden, die dann mit

bestimmten Fahrzeugkonzepten korrespondieren. Deshalb hat sich BMW bei den Grossraumlimousinen zurückgehalten. Klassisches Beispiel für ein an der Zielgruppe vorbei entwickeltes Auto ist der Audi A2. Teures Aluminium als Compact Van funktioniert nicht. Nicht jede Karosserievariante ist für jede Zielgruppe geeignet. Da gilt es, Stimmigkeit zu entfalten.”

Wie Mercedes mit der A-Klasse, die zuerst im Elchtest immer umkippte.

“Das war anfänglich tatsächlich eine Frage. Nun hat sich herausgestellt, dass ein Luxusfahrzeug nicht unbedingt gross sein muss und dass ein kleines Auto nicht unbedingt ein Billigfahrzeug ist. Der Markt hat sich so differenziert, dass es in jeder Fahrzeuggrösse Premium- und Volumenfahrzeuge gibt. Früher war Mercedes gross und Luxus, Fiat klein und Economy. Der Smart und der Mini haben das auf den Kopf gestellt. Heute ist es schick, mit dem Zweit- oder Drittwagen unterwegs zu sein – wenn der auch eine starke Marke hat.”

In den letzten Jahren hat man auch auf Retro-Modelle wie den Käfer und den Mini gesetzt. Ist das ein Erfolg versprechendes Konzept?

“Das glaube ich nicht. Die Retro-Welle ist eigentlich gescheitert. Ein gutes Auto verkauft sich konstant über sieben oder acht Jahre. Der VW New Beetle hatte einen Anfangserfolg und fiel dann zusammen. Das Gleiche gilt für den PT-Cruiser von Chrysler. Retro – also nur einen Design-Hut aus der Vergangenheit auf ein modernes Fahrzeug zu stellen – ist nicht erfolgreich. Ein Fahrzeug muss innere Werte haben, die mit dem Erscheinungsbild harmonieren. Bestes Beispiel ist der Mini – ein sehr erfolgreicher Ansatz. Der Mini verbindet klassische Form mit spezifischen Eigenschaften – die es eben nicht überall gibt. Das Charakteristische am Mini ist sein Fahrverhalten. Das Auto fährt sich wie ein Go-Kart, bringt also Fahrspass. Der Beetle hingegen ist ein Golf mit einer anderen Karosserie, und das ist langweilig. Jedes Fahrzeug muss, wenn es erfolgreich sein will, seine eigene Persönlichkeit besitzen. Und das geht über das Design hinaus.”

Wie definieren Sie denn innere Werte?

“Der Kunde muss das Fahrzeug erleben und deutlich von anderen unterscheiden können. Einen Ferrari erkennt man, wenn man ihn mit geschlossenen Augen hört. Wenn es beliebig wird, kommen die Probleme wie bei Opel oder Ford. Die Marken sind austauschbar geworden. Markt und Marketingerfolg braucht eine Alleinstellung. Die entwickelt Opel übrigens mit dem Thema ‘Innenraumerlebnis’ für die Marke. Ein intelligenter Ansatz, der es erlaubt, spezifische Stärken für den Kunden mit der Marke zu verbinden. Ein Ansatz, der mit Produkten verbunden werden kann und damit

begreiflich wird. Der Zafira, der Meriva, der Signum – alles Fahrzeuge die zeigen, ‘Innenraumerlebnis’ ist mehr als eine Wortfloskel, es ist ein Teil der Produktstrategie. Ich denke, Opel ist auf dem richtigen Wege damit, der Marke wieder Inhalt zu geben.”

Die Franzosen waren ja wohl am mutigsten, vor allem Peugeot. Die sind mit völlig neuen Aussenformen gekommen.

“Der Peugeot-Konzern bietet Stoff für eine klassische Marketing-Case-Study. Mit Citroën und Peugeot hat der Konzern zwei Traditionsmarken. Schauen wir uns Citroën an. Die Marke stand vor 40 Jahren für Avantgarde. Glasklar positioniert mit innovativen und ausdrucksstarken Autos wie einem Citroën DS. Heute funktioniert Citroën ausschliesslich über den Preis. Das einzige Verkaufsargument ist der dicke rote Balken durch den Preis. Die Marke ist fast wertlos geworden. Peugeot hingegen ist intelligent unterwegs. Sehr konsequent hat man sich das Thema Sicherheit zu Eigen gemacht. Pfiffig und weit blickend hat man gegen die gesamte Autoindustrie den Dieselpartikelfilter durchgesetzt und sich damit einen Innovationsvorsprung erarbeitet. Den Partikelfilter hat zwar auch Citroën, aber das weiss keiner. Citroën steht für Rabatt, und Peugeot ist der Erfinder des sauberen Diesels. Gleichzeitig hat Peugeot die Vielfalt neu erfunden; der 206 war im letzten Jahr in Europa stärker als der Golf. Peugeot hat systematisch neue Varianten entwickelt, wie den 206 CC – ein Cabrio mit Hardtop – oder einen neuen Kombi-Typ – den 206 SW –, und damit neue Segmente erobert. Innovation und Varianten-Cleverness erlauben es, Markenwerte zu schaffen. Welch Unterschied zur Schwestermarke Citroën – die durch die Plattform-Konzepte über die gleiche Technologie verfügt!”

Was meinen Sie mit Plattform?

“Die Plattform ist der technische Unterbau unter der Karosse. Fahrzeugboden, Fahrwerk, Lenksystem, Motor, Getriebe – also alles was man nicht so direkt sieht, was aber das Fahren wesentlich prägt. Der Trick bei der Plattform ist, sie einmal zu erfinden und dann über vielfältige Karosserievarianten zum Einsatz zu bringen.”

Wer hat denn heute die intelligentesten Plattformen?

“Der Peugeot-Konzern ist gut aufgestellt, VW hat seine Plattformen, GM hat viel in dieser Richtung der Vereinheitlichung in den letzten Jahren getan. Im Prinzip ist heute das Thema Plattformen bei allen vertreten. Die nächste Stufe bei den Plattformen-Konzepten heisst Modularisierung und wird jetzt angegangen. Die Idee ist, die Plattform variabler zu gestalten, in Untergruppen herunterzubrechen. Stellen Sie sich das vor wie bei Lego-Bausteinen. Die Kinder bauen Lego-Autos mit einzelnen Lego-Klötzchen. Ein Modul ist wie ein

einzelner Lego-Baustein und erlaubt fast beliebigen Einsatz und Vielfalt. Die starre Plattform oder Bodengruppe wird daher in Module zerlegt. Das Achsmodul, Front-End, das Corner-Modul, das Bremssystem usw.”

Kommen wir zu den Autoherstellern zurück. Was ist mit Renault?

“Renault ist in wichtigen Märkten ins Stocken geraten. Seit der Spitzenmanager Carlos Ghosn zu Nissan beordert wurde, tut sich Renault schwerer. Es sind einige Fahrzeuge am Markt vorbeidesignt worden – denken Sie an den Avantage oder den Vel Satis. Renault ist ultramodern im Design. Das gilt auch für das Brot-und-Butter-Auto Mégane, der für viele Märkte zu modern und modisch ist. Autos sollen nicht modisch sein. Sie müssen modern sein und zugleich zeitlos. Da hat Renault momentan kein sehr glückliches Händchen. Übrigens, Renault ist der einzige Autohersteller der Welt, der einen Designchef im Vorstand hat; bei allen anderen gehören die Designer zum Engineering. Vielleicht hat bei Renault das Design doch zu viele Freiheitsgrade und ist damit in eine Richtung gedriftet, die zu weit vom Markt entfernt ist.”

Wie schätzen Sie denn Fiat ein?

“Fiat ist in einer sehr schwierigen Lage und kämpft ums blanke Überleben. In der Vergangenheit wurde der Konzern sehr stark auf Italien und Europa ausgerichtet. Wichtige Märkte wie USA oder Asien fehlen. Die Produkte der letzten Jahre – denken Sie an den Multipla – waren kaum verkäuflich. Zu lange ist man mit der Qualität zu italienisch umgegangen. Zu lange war da keine Linie der Markenführung erkennbar. Neben der Kleinwagenmarke Fiat bleibt das gesamte Markenportfolio der Gruppe mit Lancia und Alfa unklar. Bis heute ist die Marke Lancia eine reine italienische Veranstaltung, die ausserhalb Italiens kaum Wahrnehmung besitzt und mit etwas mehr als 100000 Fahrzeugen pro Jahr wenig Produktsubstanz bietet. Zukunftsfähig ist Alfa Romeo, eine sehr starke Marke. Lancia hingegen ist in Deutschland nicht und in der Schweiz kaum bekannt. Es wäre nach meiner Meinung besser, seine Budgets auf Alfa zu fokussieren und Lancia wegfallen zu lassen. Allein die Marketingkosten sind bei so wenig Verkäufen kaum eingrenzbar. Die Werbeausgaben bei Lancia liegen in Deutschland über 3000 Euro pro Fahrzeug. Also Fiat bleibt sehr schwer – die Hoffnung ist der neue Chef Demel, der in seiner Audi-Zeit sehr viel in Sachen Innovation und Qualität erreicht hat. Die Herausforderungen für Demel sind also sehr gross. Aber Demel hat Ausdauer und versteht Autos – das ist jetzt wichtig.”

Wie teuer ist denn die Werbung bei anderen Marken?

“Das geht von 200 bis über 3000 Euro. Je kleiner die Marke, desto höher die Marketingausgaben pro Fahrzeug. Wenn VW in

Deutschland 600000 Fahrzeuge auf die Strasse bringt, dann kann man 120 Millionen Euro Werbekosten gut auf die entsprechenden Fahrzeuge umlegen.“

Wie unterscheiden sich denn die Geschäftsmodelle der grossen Konzerne davon? DaimlerChrysler bastelt alle zehn Jahre wieder an einer Welt-AG herum. Warum klappt das nicht?

“Welt-AGs sind sehr schwierig, weil sie sich aus unterschiedlichen Persönlichkeiten zusammensetzen. Chrysler und Mercedes zusammen hat von Anfang an nicht funktioniert. Mittlerweile wird Chrysler die Mercedes-Persönlichkeit übergestülpt. Das dauert aber sehr lang. Und dann fragt sich, ob es nicht besser ist, organisch – ohne diese Probleme – zu wachsen. Toyota verweigert sich solchen Experimenten. Da kommt nur organisches Wachstum infrage, weil nur so die Toyota-Welt und die Toyota-Ziele von allen verstanden werden.“

Das ist ja die Grundfrage für jedes Unternehmen: Expansion durch Zukäufe oder durch organisches Wachstum?

“Über Zukäufe wird immer viel geredet, aber man findet viele Flops darunter. Mercedes hat die AEG und Dornier gekauft; das hat sehr viel Geld gekostet. Dann hat man Chrysler gekauft, sich an Mitsubishi beteiligt. Mit Hyundai hat man wenigstens Geld verdient. Mercedes ist aber keine Bank. Die Kompetenz liegt nicht beim Aktienkauf, sondern im Autogeschäft. BMW ist wieder ein gesundes, hervorragend funktionierendes Unternehmen, seit sie Rover abgestossen haben. Mit Rover hatte BMW unlösbare Probleme. Wie lange hat VW gebraucht, um Seat zu verdauen! Ford hat Jaguar vor zwanzig Jahren gekauft und immer noch Probleme. Zukauf bedeutet schnelles Wachstum mit hohem Risiko. Organisches Wachstum dauert länger, ist aber stabiler.“

Wie geht es denn den anderen deutschen Konzernen?

“Volkswagen ist momentan in einem Restrukturierungsprogramm. Pieschetsrieder ist dabei, einiges neu zu ordnen. Das Produktportfolio wurde neu aufgestellt, und die unter Piëch vernachlässigten Nischensegmente wurden angegangen. Zusätzlich plagen VW hohe Kostenstrukturen, da zu viel im Höchstlohnland Deutschland produziert wird. Man wird die Arbeitskosten um 30 Prozent reduzieren müssen – also länger arbeiten für den gleichen Lohn. Das wird sich durchsetzen, und das ist auch richtig so. In Deutschland hat man 20 Jahre lang gelebt, als gäbe es keine Aussenwelt. Und jetzt ist man mit Osteuropa und seinen wettbewerbsfähigen Marktbedingungen konfrontiert.“

Für VW haben Sie ein zu enges Produktportfolio diagnostiziert. Jetzt sind die mit dem Phaeton in das obere

Segment eingestiegen. Und das scheint aber nicht so recht zu gelingen.

“VW ist ein Mehrmarkenkonzern mit VW, Audi, Seat und Skoda. Dann hat man noch diese Spielereien wie Bentley, Lamborghini und Bugatti – als Spielfeld für Vorstandsvorsitzende, nicht für den Markt. Ferdinand Piëch war zu stark mit seiner Audi-Vergangenheit verbunden und wollte bei VW wiederholen, was er bei Audi erreicht hatte. Dort hatte er aus einer ‘Hosenträgermarke’ einen Konkurrenten für BMW gemacht. Und jetzt wollte er VW gegen Mercedes positionieren.”

Ist es nicht sehr mutig, VW gegen Mercedes zu positionieren?

“Sehr mutig. Zu mutig. Und das muss Pieschetsrieder jetzt zurechtrücken. Den Phaeton hat man gemacht, weil man etwas gegen die S-Klasse von Mercedes brauchte. Das wird ein sehr teures Auto. Über den ganzen Produktlebenszyklus wird man damit eine Milliarde Euro verbrennen. Die gläserne Fabrik in Dresden ist für 15000 Autos pro Jahr ausgelegt – jetzt werden da maximal 5000 bis 6000 produziert. Das Problem bei VW ist aber nicht der Phaeton. VW ist eine Volumenmarke; man hat Fabriken, die auf Volumen angewiesen sind. Wenn sich VW nun gegen Mercedes positioniert, dann geht man ins Premium-Segment, und das ist ein bisschen kleiner. Dann hat man Premium-Produkte- und Premium-Preise, aber es fehlt das Volumen. VW muss herausfinden, wofür das Unternehmen eigentlich steht.”

Wie schätzen Sie denn die obersten Chefs der Konzerne ein? Verlieren die mit der Zeit die Bodenhaftung, dass solche Fehler passieren?

“In der Automobilbranche kommen die besten Manager nicht aus dem Marketing, sondern haben Engineering-Stallgeruch. Das hat man bei BMW und Mercedes gesehen. Das funktioniert bei Porsche und bei Audi. Dort wo das Topmanagement das Auto nicht intensiv versteht, entstehen die Ideen von Welt-AGs, mit denen man aus eins und eins drei machen will. Schnelles Wachstum aus der Küche der Marketing- und Finanzleute – geschmückt mit Consultants und Investment Bankern. Schnell wird die Geschichte von den Economies of Scales auf die Charts gemalt: Wir müssen so gross werden, dass wir nicht mehr übernommen werden können. Der Ingenieur bleibt bei seinem Produkt und versucht, es weiterzuentwickeln. Das ist zwar konservativer, aber in der Autowelt tragfähiger.”

Warum können die denn solche Geschichten von den Economies of Scale erzählen? Das funktioniert doch meistens nicht.

“Es kann funktionieren. Man muss aber die Komplexität im Auge behalten. Man muss die verschiedenen Kulturen noch managen können. Toyota ist Stück für Stück gewachsen und

schliesslich gross genug geworden. Wenn man schneller wachsen will, bringt man Firmenkulturen zusammen und hat hohe Komplexitätskosten. Also, es ein risikoreicher Weg, schnell zu wachsen.”

Früher waren die Ingenieure doch eher die, die ein Auto um der Technik willen bauten und sich nicht um das Marketing kümmerten.

“Das hat sich geändert. Zusätzlich gilt, dass gute Autos immer solche sind, die man auch für sich selbst baut. Das war über viele Jahre das Problem von GM und Ford. Dort sind Controller und Finanzleute an der Spitze, die alles ein paar Dollar billiger machen wollen. Dem Ingenieur tut das weh, denn er merkt, was mit der Verbilligung weggenommen wird. Amerikaner haben die grössten Marken der Welt erfunden. Aber mit den Autos sind sie in der Markenwelt wenig erfolgreich. Ihre grossen Traditionsmarken wie Chevrolet oder Cadillac sind heute kaum mehr vorhanden. Engineering-getriebene Marken wie Audi oder Toyota haben letzten Endes das bessere Marketing. Es ist wichtig, die eigenen Produkte zu lieben.”

Dann müssten also mehr Ingenieure an die Macht?

“Sie haben oft zu wenig Einfluss. Die Controller kommen mit langen Zahlenreihen, aus denen sie ihre unternehmerischen Entscheidungen ableiten. Die haben zu wenig Verständnis für das technische Produkt. Ein Auto ist ein komplexes Produkt, es hat einen Wiederverkaufswert, man kann es besser spüren und wahrnehmen. Das Auto ist also wesentlich komplexer als die reine Consumerproduct-Marketingwelt. Marlboro ist einfach Tabak. Da kann ich mit Bildern und Werbung viel bewegen. Beim Auto muss technische Produktsubstanz vorhanden sein – der reine Werbeansatz funktioniert nicht.”

Wie beurteilen Sie den Automarkt Schweiz mit seinen höheren Autopreisen?

“Der Schweizer Markt ist schon lange sehr stabil. Hier wird es interessant sein, wie sich das Diesel-Geschäft entwickelt. Das ist mit dem Partikelfilter in ganz Europa ein Thema. Ich bin gespannt, wie der Schweizer Markt darauf reagieren wird. Die Schweizer waren ja in Sachen Umweltbewusstsein immer Avantgarde. Da könnten die neuen Modelle mit noch umweltschonenderem Antrieb in der Schweiz eine wichtige Position einnehmen.”

Und wie sehen Sie die Preisentwicklung? Wir zahlen höhere Preise, aber das könnte sich mit den bilateralen Verträgen ändern.

“In der EU haben wir die Erfahrung gemacht, dass sich die Preise anpassen. Wir hatten Preisunterschiede bis 40 Prozent: Der gleiche Opel hat in Finnland 40 Prozent weniger gekostet als in Deutschland. Derzeit ist das noch im Vergleich zu Osteuropa

so: In Polen kostet der Skoda bis zu 30 Prozent weniger als in Deutschland. Mit dem Euro und Internet sind solche Preisdifferenzen nicht haltbar. Ich denke, dass sich auch die Preise in der Schweiz anpassen werden. Das wird sich in den nächsten fünf Jahren stark nivellieren.”

Was bedeutet das für das Vertriebssystem?

“Der Schweizer Händler verkauft im Durchschnitt 50 Autos pro Jahr. Das kann man in der Zukunft mit der Vielfalt von Marken und Varianten nicht aufrechterhalten. Auch die Händler müssen sich auf den Wachstumsprozess einlassen. In Deutschland gibt es noch 20000 Händler, da ist eine starke Konzentration im Gang. Und in den USA gibt es genauso viele Autohändler wie in Deutschland. In den USA werden 17 Millionen Autos verkauft, in Deutschland 3,3 Millionen. Deutschland ist also überbesetzt mit Händlern. Der deutsche Händler verkauft im Schnitt 200 Autos, der Amerikaner 800 und der Schweizer 50. Da wird ein Konzentrationsprozess unvermeidlich.”

Wie schätzen Sie die Situation der grossen Schweizer Händler ein?

“Die sind sehr intelligent unterwegs. Frey hat in Deutschland mit der Schwaben-Garage ein grosses Standbein. Frey ist ein erfolgreiches Unternehmen, geboren aus der Unternehmerpersönlichkeit von Walter Frey. Man konzentriert sich auf das Kerngeschäft und versteht den Kunden sehr gut. Die anderen kenne ich nicht so gut. Die AMAG ist zwar auch gross, aber ausschliesslich auf die Schweiz ausgerichtet. In Zukunft werden die grossen Händler vermehrt auch in anderen Ländern arbeiten.”

Wo sehen Sie die grössten strukturellen Schwächen der Autobranche?

“In Europa gibt es zu viele kleine Händler. Da braucht es einen Konzentrationsprozess und mehr Internationalität. Die Hersteller müssen ihre Zielgruppen genauer definieren und überlegen, wofür die Marke steht. Dabei sollten sie die Vielfalt vorantreiben. Weniger Abenteuer im Wachstum durch Fusion.”

Und wo sehen Sie für die globale Automobilbranche noch nennenswerte Wachstumschancen?

“Asien, China und Osteuropa sind wichtige Wachstumsmärkte. Dort werden in 20 Jahren gut 10 bis 15 Millionen zusätzliche Fahrzeuge pro Jahr verkauft. In unseren gesättigten westeuropäischen Märkten stellen wir ein enormes Wertwachstum der Fahrzeuge fest. Die Fahrzeuge haben in den letzten Jahren in den Sicherheitsfeatures – denken Sie an ESP, Airbags, Abstandswarner – gewonnen. Das geht weiter und erzeugt neues Wertwachstum. Ich bin davon überzeugt, dass die Automobilbranche eine der Wachstumsbranchen der nächsten

zehn Jahre sein wird – und davon werden die Zulieferer am meisten profitieren.”