

CAMA-Kommentar

3/2011

Zukunft der Automobilproduktion in Deutschland - alle Elektromobilität geht von den Kompetenzen der Mitarbeiter aus

Die Elektromobilität kommt - sei es, weil die etablierten Automobilunternehmen neue Wettbewerbsvorteile suchen, die Politik Druck ausübt oder das Mobilitätsverhalten sich ändert. Entscheidend ist aus deutscher Sicht vor allem, wo zukünftig die Wertschöpfung und dabei insbesondere die Produktion erfolgt und ob das im weltweiten Vergleich einzigartige Know-how und die vielen Arbeitsplätze in Deutschland erhalten bleiben.

Im Übergang in die Elektromobilität stellt sich damit die Frage neu, welches Wissen ein Unternehmen durch eigene Wertschöpfungsprozesse (Produktion) selbst (aktiv) haben muss und welches Wissen durch Zukauf (passiv) gemanagt werden kann, um dauerhaft im Wettbewerb bestehen und überdurchschnittliche Renditen erwirtschaften zu können. Es ist die zentrale Frage der Betriebswirtschaftslehre nach der optimalen Unternehmensgrenze, die sich aus dem Verhältnis von Wissens- und Produktionsgrenze ergibt.

Unsere Forschung identifiziert Einflussfaktoren auf das Verhältnis von Wissens- und Produktionsgrenze: Danach muss sich das im Unternehmen notwendige Wissen u. a. dann auf eine eigene Produktion stützen (Wissens- und Produktionsgrenze also weitgehend zusammenfallen), wenn

- die Standardisierbarkeit der Produkte und die Effizienz der Beschaffungsmärkte gering ist und
- die Produktionsprozesse komplex und die Entwicklungsprozesse lang sind.

Dies ist in der Automobilindustrie der Fall. Bei begrenzter Standardisierbarkeit der Fahrzeuge, komplexen Produktionsprozessen und langen Entwicklungsprozessen mussten Automobilunternehmen bislang immer noch die wesentlichen Komponenten selber produzieren oder zumindest montieren. Bei Standardzulieferteilen sieht es schon anders aus. Hochwertige Komponenten produzieren die Automobilhersteller und Zulieferer jedoch bislang selbst und angesichts der gut ausgebildeten Arbeitskräfte und der hohen Produktivität auch in Deutschland.

Mit dem Übergang in die Elektromobilität wird sich die Standardisierbarkeit der Produkte erhöhen und die Komplexität der Produktionsprozesse verringern. Damit wird grundsätzlich eine Verringerung der Wertschöpfung, vor allem eine Auslagerung der Teilefertigung in Niedriglohnländer lohnender.

Da die Produktionsprozesse und Dienstleistungen für die Elektromobilität aber überhaupt erst aufgebaut werden müssen, besteht zunächst ein Wettlauf um neue Kompetenzen, die derzeit nicht oder nicht in genügendem Umfang vorhanden sind. Voraussetzung für den Aufbau dieser neuen Kompetenzen sind qualifizierte Arbeitskräfte mit hohem Know-how. Sie werden deshalb letztlich auch über die künftigen Produktionsstandorte entscheiden.

Der Kompetenzaufbau erfordert Zeit und neue Studiengänge. Nur wenn von den Hochschulen genügend hoch qualifizierte Absolventen kommen, wird in Deutschland auf breiter Basis der Aufbau der für die Produktion von Elektrofahrzeugen notwendigen Kompetenzen gelingen. Nur dann entstehen hier und nicht im Ausland neue Wertschöpfungsstrukturen.

Deshalb bietet z.B. die Fakultät für Ingenieurwesen an der Universität Duisburg Essen seit dem Sommersemester 2011 den ersten universitären Masterstudiengang "Automotive Engineering & Management" an. Dieses dreisemestrige interdisziplinäre Masterprogramm aus Ingenieurwissenschaften (Maschinenbau oder Elektrotechnik) und Betriebswirtschaftslehre setzt das um, was auch die Nationale Plattform Elektromobilität in ihrem Arbeitspaket 6 "Ausbildung und Qualifizierung" fordert: neue Kompetenzen möglichst schnell aufbauen. Die Absolventen des neuen Masterstudiengangs in Duisburg-Essen werden wirtschafts- und ingenieurwissenschaftlich für den bevorstehenden technologischen Umbruch in der Automobilindustrie gerüstet sein. Quer- und Vorwärtsdenker, die sich den Managementherausforderungen der meist technikgetriebenen Automobilunternehmen stellen, sollen zu kreativen Generalisten ausgebildet werden, die auch den Übergang in die Elektromobilität managen können.

Der Übergang in die Elektromobilität verändert die Geschäftsmodelle in der Automobilindustrie. Soll die Wertschöpfung in Deutschland bleiben soll, dann reicht es nicht, darauf nur technologisch, z.B. mit einer Optimierung der Batterietechnik, zu reagieren.

Bevor wir aber über Wertschöpfung reden, brauchen wir hier in Deutschland Kompetenzen, die diese Wertschöpfung im internationalen Wettbewerb verteidigen können. Eine große Zahl von Gesprächen mit Topmanagern der deutschen Automobilindustrie im In- und Ausland im letzten Jahr stützen unsere Einschätzung: Wir brauchen sehr schnell neue Qualifikationen und neue Kompetenzen!

Haben Sie Anmerkungen zu diesem Kommentar?

info@cama-automotive.de – wir antworten umgehend!