

Zur Person

„Die Industrie hat längst in einen anderen Gang geschaltet“

Conti-Chef Elmar Degenhart über die geplante neue Zentrale, selbstfahrende Autos, den VW-Skandal und Jobabbau bei Deutschlands Zulieferern

Continental gönnt sich rechtzeitig zum 150-jährigen Jubiläum 2021 eine neue Firmenzentrale. Woher kommt die Investitionsfreude für wenig wertschaffende Zentralfunktionen, Herr Degenhart?

Das lassen Sie mal nicht meine Kollegen hören. Aber im Ernst: Eine Hauptverwaltung trägt elementar zur Wertschaffung bei, nicht zuletzt in starken Wachstums- und Akquisitionsphasen. Unser Umsatzplus liegt seit Jahren über dem Marktdurchschnitt. Ende 2009 zählten wir weltweit mehr als 134 000 Mitarbeiter, heute sind es mehr als 208 000. Wir sind deshalb in der heutigen Zentrale in Hannover schon fast am Anschlag, denn die Mannschaft ist seit 2011 um 200 auf 840 Mitarbeiter gewachsen. Gleichzeitig haben

wir noch einiges vor in den nächsten Jahren. Wir trauen uns zu, im Jahr 2020 einen profitablen Umsatz von mehr als 50 Milliarden Euro zu erreichen. Dann dürfte die Hauptverwaltung um weitere bis zu 300 Beschäftigte gewachsen sein. Das bestehende Gebäude können wir nicht erweitern. Deshalb suchen wir nun einen neuen Standort. Muss Hannover dabei mit anderen Städten konkurrieren? Conti hat auch starke Standorte in Frankfurt oder in Regensburg. Wir haben keine Veranlassung, von Hannover wegzugehen –

wenn die Bedingungen passen. Wir setzen auf die Unterstützung von Stadt und Region – sowohl bei der Grundstückssuche als auch bei den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Da gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten.

Wie zentral kann man einen Konzern mit über 200 000 Beschäftigten überhaupt führen?

So zentral wie nötig, aber so dezentral wie möglich: Das ist unsere Philosophie – und bei der bleiben wir. Heute ist Reaktionsschnelligkeit und Kundennähe entscheidend in

unserer Branche, zumal die Entwicklungszyklen immer kürzer werden. In der Unterhaltungselektronik und bei Smartphones beispielsweise vergeht höchstens ein Jahr, bis die nächste Produktgeneration auf den Markt kommt, im Automobilbau waren es bislang fünf bis acht Jahre. Das Auto wird gerade Teil des Internets, daher müssen wir als Zulieferer beide Geschäftsmodelle zusammenbringen. Das ist eine gewaltige Herausforderung: Wenn ein Smartphone einen Systemabsturz erlebt, ist das noch kein Beinbruch. Mit dem

vernetzten Auto der Zukunft sollte das einem besser nicht passieren.

Bis zum VW-Abgas-Skandal hat die breite Öffentlichkeit nicht einmal geahnt, dass es Software zur Motorsteuerung gibt.

Wir haben heute schon Produkte, bei denen 70 Prozent der Entwicklungskosten auf die Software entfallen. Und deren Anzahl nimmt zu. Die Hälfte unserer Entwicklungsingenieure – gut 12 000 Mitarbeiter – hat dort schon heute ihren Schwerpunkt. Continental ist inzwischen eines der größten Software-Unternehmen in

Deutschland.

Sie rüsten auf für die vernetzten, selbstlenkenden Fahrzeuge der Zukunft. Auf dem Gebiet sind aber auch die Autohersteller selbst und IT-Giganten wie Google und Apple unterwegs. Droht ein Zulieferer dazwischen nicht zerrieben zu werden?

Die Gefahr besteht, absolut. Wir reden hier von disruptiven Vorgängen, die immer enorme Chancen, aber auch Risiken mit sich bringen. Wer bei der Komplexität und Geschwindigkeit der Entwicklung nicht mithalten kann, der droht schnell den

Anschluss zu verpassen. Aber das gilt nicht nur für die Zulieferindustrie. Auch bei den Autoherstellern und den IT-Konzernen wird es Gewinner und Verlierer geben. Da gibt es kein Schwarz und kein Weiß. Davon abgesehen glaube ich nicht, dass Google am Ende wirklich Autos bauen will. Das Unternehmen wird wohl Autoherstellern viel eher seine Betriebssysteme zur Verfügung stellen – um im Gegenzug an die Daten der Nutzer heranzukommen. Wie fern ist die Vision selbstfahrender Autos noch?

Wir haben die Technologie verfügbar. Sie muss jedoch noch industrialisiert werden. Schon heute sind zum Beispiel erste Modelle auf dem Markt, die selbstständig in die Garage einparken. Solche Szenarien sind also keine ferne Zukunftsmusik mehr. Teilautomatisierte Autobahnfahrten sind bereits heute mit Vorserienfahrzeugen möglich. Fahrzeuge, die bei Autobahnfahrten das Steuer auf Wunsch über Hunderte Kilometer vollautomatisiert übernehmen, sehen wir dagegen um 2025.

Können Politik, Infrastruktur und Versicherungen das Tempo mithalten?

Die Politik weiß um die Bedeutung dieser Technologie. Die G-7-Verkehrsminister haben sich darauf verständigt, den Weg für automatisiertes Fahren frei zu machen. Für uns ist wichtig, dass es international einheitliche Standards gibt. Der Kunde erwartet, dass er das Fahrzeug uneingeschränkt über Landesgrenzen hinweg nutzen kann und darf. Vorher brauchen wir dringend mehr Teststrecken – und zwar nicht nur ein paar Kilometer auf der Autobahn,

sondern auch auf Landstraßen und in der Stadt.

Die Affäre rund um die manipulierten Diesel-Modelle von Volkswagen hat die Antriebsart ins Gerede gebracht.

Ist der Diesel noch zu retten?

In Nordamerika, China und Japan ist sein Ansehen stark beschädigt. Man muss befürchten, dass Diesel-Motoren mittelfristig aus diesen Märkten verschwinden. In Europa wird es vielleicht eine Delle geben. Ein Euro-VI-Diesel bleibt aber das Beste, was die

Verbrennungstechnologie hergibt. In der Smog-Hochburg

Peking reinigt er sogar die Luft.  
Mit einem Elektroauto kann er  
trotzdem nicht mithalten.

Das ist ein Irrtum. Elektroautos  
sind ja bislang keine Null-  
Emissions-Autos – wenn man  
die gesamte Kette von  
Produktion und Betrieb  
einbezieht. Die beginnt bei der  
Rohstoffgewinnung, geht über  
Gas- oder Kohleförderung für  
die Energieerzeugung bis hin zu  
Batteriefertigung und -recycling.  
Es gibt dazu mehrere Studien  
mit dem gleichen Tenor: Mit  
dem heutigen Strommix  
produzieren Elektroantriebe  
mehr Kohlendioxid als der

heutige Diesel. Das gilt sogar in Deutschland, wo wir schon vergleichsweise viel Strom aus erneuerbaren Energien gewinnen. Noch schlechter fallen die Werte für die USA oder China aus. Die Verbreitung der Elektromobilität ist unter Umweltgesichtspunkten also nur sinnvoll, wenn auch der Anteil erneuerbarer Energien deutlich steigt.

Noch immer ist die Batterie das größte Handicap der Elektroautos – zu ineffizient, zu schwer, zu teuer. Ist hier Besserung in Sicht?

Die Batterien müssten eigentlich

500 Kilometer Reichweite ermöglichen, 200 000 Kilometer lang halten und schnell – und dabei möglichst kabellos – wieder aufladbar sein. Dabei sollte der Preis 100 Euro pro Kilowattstunde nicht überschreiten. Heute liegt er noch bei gut 300 Euro. Experten gehen davon aus, dass vor 2025 keine Technologie verfügbar sein wird, die alle diese erfolgskritischen Kriterien erfüllt.

Es gibt Initiativen, moderne Batteriezellen in Deutschland gemeinsam zu entwickeln und zu fertigen. Was halten Sie

davon?

Solche Gemeinschaftsansätze haben noch nie dauerhaft funktioniert. Wenn sich eine Technologie durchsetzt, werden die Zellen kommerziell so wichtig für die Hersteller werden, dass sie den Wettbewerb alternativer Anbieter statt einer Gemeinschaftsproduktion brauchen. Und wie sollen die Zellen in Deutschland wettbewerbsfähig produziert werden, wenn als entscheidende Faktoren einer solchen Produktion sowohl unsere Lohn- als auch unsere Energiekosten weit über denen

beispielsweise in Polen liegen?  
Hat der Standort Deutschland  
schon wieder ein Problem mit  
der Wettbewerbsfähigkeit?

Im Moment geht es uns ja gut:  
hohe Exportüberschüsse, gutes  
Beschäftigungsniveau. Aber ich  
kann nur warnen: Die Industrie  
hat längst in einen anderen  
Gang geschaltet. Seit  
Jahresanfang laufen hierzulande  
in der Industrie mehr als 20  
Restrukturierungsprojekte, die  
insgesamt gut 14 000  
Arbeitsplätze kosten dürften.  
Nicht nur, dass unsere Energie-  
und Personalkosten auf  
Rekordhöhen angelangt sind,

die Politik schränkt auch die unternehmerische Flexibilität immer weiter ein: mit einem Mindestlohn, der für alle Branchen gleich hoch ist, mit Reglementierungen bei Leih- und Kurzarbeit, mit der Rente mit 63. In der nächsten Krise wird uns das in Form geringerer Beschäftigung auf die Füße fallen.

Sie haben gerade in den Werken Gifhorn und Salzgitter Kapazitäten abgebaut und streichen insgesamt 1000 Jobs, während Sie die Kapazitäten nach Osteuropa verlagern. Das hatten wir doch alles schon mal.

Wir können den seit Jahren sichtbaren Rückgang der industriellen Produktion eventuell verlangsamen. Aber stoppen können wir ihn bei steigenden Kosten nicht. Gerade am Standort Gifhorn wird in der mehrjährigen Anpassung der Beschäftigungsrückgang sichtbar. Da haben wir es inzwischen mit asiatischen Wettbewerbern zu tun, die Werke in Osteuropa gebaut haben und von dort – in guter Qualität – die Autohersteller beliefern. Bei einfacheren Produkten können wir zu deutschen Produktionskosten

schlicht nicht mehr mithalten.  
Wir können dieses Geschäft also  
entweder ebenfalls aus  
Osteuropa heraus betreiben  
oder ganz einstellen. Im  
letzteren Fall würden aber auch  
Entwicklung und  
Verwaltungsfunktionen des  
entsprechenden Bereichs in  
Deutschland wegfallen. Also  
kämpfen wir lieber.

... und geben angeblich doch so  
wertvolle Fachkräfte auf.

Eben nicht. Was in Deutschland  
zunehmend verschwindet, sind  
einfache Tätigkeiten, die eine  
vergleichsweise geringe  
Qualifikation erfordern. Im

gleichen Atemzug fehlen aber immer mehr hochqualifizierte Ingenieure und Facharbeiter. Ich befürchte, dass sich diese Schere in den nächsten Jahren noch weiter öffnen wird.

Deshalb ist das wirksamste Gegenmittel gegen

Beschäftigungsrückgang:

Bildung, Bildung, Bildung. Daher

müssen wir Acht darauf geben,

dass wir die Flüchtlinge, die

derzeit in unser Land kommen,

ordentlich integrieren. Gerade

die jungen Leute müssen

Deutsch lernen und eine

Ausbildung bekommen.

Anderenfalls droht eine Masse

von Ungelernten auf den  
Arbeitsmarkt zu drängen, der  
genau diese  
Beschäftigtengruppe nicht mehr  
benötigt. Das wäre alles andere  
als eine gute Situation.

Menschen ohne Arbeit lassen  
sich schwer integrieren.

Interview: Lars Ruzic und Stefan  
Winter

**Elmar Degenhart** steht seit  
mehr als sechs Jahren an der  
Conti-Spitze. Großaktionär  
Schaeffler hatte den  
promovierten Luftfahrtingenieur  
auf dem Höhepunkt der  
Übernahmeschlacht in Hannover  
installiert. Zuvor war der 56-

Jährige unter anderem bei der Conti-Tochter Teves, Bosch und eben Schaeffler tätig. Der gebürtige Badener ist verheiratet und hat drei Kinder.