

# Nachgefragt bei CxOs

## Podcast Tanskript

### Zusammenfassung Stichworte

#tomorrowtoday, digital, divers, nachhaltig, Verband der Automobilindustrie e.V., Transformation, Mobilität, klimaneutral, Technologieoffenheit, E-Mobilität, Transformationsziele, Geopolitik, Rohstoffpolitik, Handelsabkommen, Gesetzgebung, Europäische Kommission, Protektionismus, Zölle, China, US-Markt, Wettbewerbsfähigkeit, Standortpolitik, Rahmenbedingungen, Investitionen, Produktinnovationen

### Sprecher

Hildegard Müller, Johannes Trenka

#### Johannes Trenka

Herzlich willkommen zu #tomorrowtoday, dem Accenture Strategy Podcast. Ich freue mich ganz besonders, heute Frau Müller begrüßen zu dürfen, Präsidentin des VDA, Verband der Automobilindustrie. Frau Müller, ich freue mich ganz besonders, heute bei Ihnen hier in Berlin sein zu dürfen.

#### Hildegard Müller

Ich bin ebenfalls sehr froh, dass wir das Gespräch führen können und schon ganz neugierig.

#### Johannes Trenka

Sie sind seit Februar 2020 Präsidentin des VDA, haben also in einer Zeit gestartet, als es wahrscheinlich kaum turbulenter hätte sein können. Ein paar Stichworte: Corona, Ukraine, Energie- und Gaskrise, vieles mehr. Aber neben diesen gesellschaftlichen Herausfor-

derungen schauen wir natürlich auch auf unsere Autoindustrie und dort den Wandel zu E-Mobilität, Nachhaltigkeit und vieles, vieles mehr. Was sind denn aus Ihrer Sicht zurzeit die größten Herausforderungen für die Industrie und auch für die Hersteller?

#### Hildegard Müller

Ich glaube, das haben Sie so mitschwingen lassen, denn das ist eigentlich das Hauptthema, nämlich die Frage der Transformation hin zur klimaneutralen und digitalen Mobilität der Zukunft im gesamten Bereich der Autoindustrie – das heißt vom Pkw bis zum Nutzfahrzeug, über die Busse, über die Trailer, die Anhänger in der gesamten Wertschöpfungskette. Und die deutsche Automobilindustrie hat auch den Ehrgeiz, im Kreislaufwirtschaftssystem zu denken, nicht nur den Antrieb CO2-neutral zu gestalten, sondern auch die gesamte Kette. Da sind wir übrigens auch sehr gut aufgestellt, international auch

vorausdenkend. Und uns geht es um ein klares Commitment zu den Pariser Klimazielen. Uns geht es aber auch darum, dass wir diese Transformation jetzt so schaffen, dass wir nicht nur einen Green Deal haben, sondern einen Green Industrial Deal. Denn wir merken natürlich schon, dass wir in einer Zeit ganz besonderer Herausforderungen leben. Da werden wir sicherlich auch noch weiter diskutieren gleich. Aber die Geopolitik verändert sich, die Rohstoffpolitik verändert sich und durch die Ereignisse, die Sie erwähnt haben, hat sich natürlich auch noch mal eine Menge im Unternehmensalltag verändert. Und das sagen ja auch nicht nur wir, sondern zum Beispiel auch der BDI gerade mit seiner neuen Transformationspfad-Studie.

### **Johannes Trenka**

Es scheint, als wenn Ihr Job zurzeit nicht viel Freizeit lässt.

### **Hildegard Müller**

Streichen Sie das „zurzeit“.

### **Johannes Trenka**

Ich würde gern einmal aufnehmen, was Sie gerade gesagt haben: Klimaziele, Nachhaltigkeit, EU Green Deal. Die Gesetzgebung richtet sich ja so ein bisschen aus Europa kommend für Nachhaltigkeit und Digitalisierung, dass das zwei transformatorische Kräfte sind, die von der Politik unterstützt werden sollen, „Fit for 55“-Paket, also Klimaziele, Batterieverordnung, aber auch EU Data Act als Stichworte nennt. Welche Konsequenzen sehen Sie aus diesen europäischen Gesetzgebungen? Und zwar gerne auch einmal vor der europäischen Wahl im Sommer und auch einmal nach der Wahl, wo ja vielleicht Green Deal und das Parteienspektrum sich

ein bisschen verändert hat. Und was ist aus Ihrer Sicht davon zu profitieren für die Hersteller oder wo hindert es sie vielleicht sogar?

### **Hildegard Müller**

Also erst einmal, ich kann noch gar nicht bewerten nach der Europawahl, denn de facto gibt es ja noch keine Kommission. Das wird jetzt in den nächsten Tagen und Wochen erst ins Amt kommen. Der Vorschlag ist aktuell verschoben worden. Ich nehme an, wenn dieser Podcast veröffentlicht wird, wird es einen Vorschlag geben. Aber ob das Europaparlament den Kommissaren dann schon zugestimmt hat, wissen wir nicht. Und die Arbeit ist noch nicht aufgenommen. Insofern gibt es bisher Absichtserklärungen. Es gibt eine Antrittsrede sozusagen der alten und neuen Kommissionspräsidenten von der Leyen, die sagt, neben dem Thema Green Deal muss auch das Thema wirtschaftliche Ermöglichung, wirtschaftliche Umsetzung, dieses Deals in den Blick gerutscht werden. Das ist als solches erst mal richtig, aber bisher noch folgenlos. Und die europäische Gesetzgebung an einigen Stellen läuft ungehindert weiter. Sie haben die Batterieverordnung erwähnt, ein für uns völlig unverständliches Vorgehen der Europäischen Kommission. Aber wir haben ja noch andere Themen, die Zolldiskussion mit China und viele andere Punkte mehr. Und insofern ist uns wichtig zu sagen, es mangelt vielleicht auch gerade nicht an Zielen, wenn ich das so sagen darf. Das Wichtigste ist ja die CO<sub>2</sub>-Reduktion. Das sollten wir auch nicht aus den Augen verlieren. Wir haben aber ganz viele Unterziele. Wir

haben oftmals leider auch ein nicht abgestimmtes Vorgehen. Und in der Summe führt das dazu, dass die Unternehmen in der großen Transformation, in der sie stehen, vom kleinen Mittelständler bis zum großen Konzern mit erheblichen bürokratischen Themen und Lasten zu kämpfen haben und sich vielleicht manchmal ein bisschen zu wenig auf das Wesentliche konzentrieren können. Und deshalb sagen wir ja auch, es muss eigentlich ein Stop, ein Moratorium geben mit Bürokratie. Da wird immer viel versprochen, da soll was abgebaut werden, aber im gleichen Zeitraum wird wahnsinnig viel neu aufgebaut. Wenn ich jetzt nur ein Beispiel da geben darf, die CSRD-Berichterstattung, die da jetzt kommen soll, die wird ja auch noch mal die Unternehmen erheblich, herausfordern.

### **Johannes Trenka**

Ich höre da raus, Sie versprechen sich von der neuen Kommission, von der neuen Europaregierung kein deutlich ...

### **Hildegard Müller**

Das habe ich jetzt nicht gesagt. Ich will nur sagen, es ist eine Sisypusarbeit. Nämlich die Frage auch, glaube ich, die grundsätzlich dahintersteht, ist die: Glaubt Europa, dass sie durch immer mehr Regulierung diesen Weg gehen können? Das sehen wir dann an immer neuen bürokratischen Lasten. Und dann können Sie eine Vorschrift abschaffen, aber ich kann Ihnen versichern, um die Ecke kommen 100 neue. Ich glaube, Europa sollte einen anderen Weg gehen. Und wir kritisieren den Inflation Reduction Act zum Beispiel sehr für seinen protektionistischen Ansatz, aber im Grunde genommen geht er in eine Richtung, die ich für interessant halte,

nämlich klare, harte Ziele zur CO2-Reduktion. Und dann sagt er, macht was draus. Technologische Offenheit halte ich übrigens für richtig in Zeiten von Transformation, dass man sich nicht zu eng fokussiert. Dann sagt er, wer hat welche Aufgabe. Was muss die Wirtschaft tun? Die Ziele erreichen. Aber sie sagen auch in Amerika, was ist denn dafür nötig, dass die Ziele von den Unternehmen erreicht werden können. Und da sind wir bei den Rahmenbedingungen. Da weisen wir ja schon länger darauf hin, dass die Standortthemen ein ganz relevantes Thema sind. Die Europäische Union hat über 50 Handelsabkommen offen. Wir machen eben keine gemeinsame Energiepolitik, die uns in Europa stärkt. Wir haben keine Kapitalmarktunion und viele andere Dinge mehr. Ich würde mir also ein Europa wünschen, was die Rahmenbedingungen setzt, was Ursachen von Problemen bekämpft und nicht mit Symptomen und Einzelfallregelungen und am Ende des Tages mit immer mehr Regulierung kommt. Ob das scheitert oder nicht, das kann ich jetzt nicht sagen. Es gibt viel Versprechungen. Ob das auch im Europäischen Parlament am Ende des Tages mehrheitsfähig ist, auch das wird sich zeigen.

### **Johannes Trenka**

Füllhorn von Wünschen und Forderungen. Ich suche mir jetzt mal ein paar raus, wenn ich darf.

### **Hildegard Müller**

Och, so viele sind das gar nicht. Eine Grundsatzfrage: Sind wir technologieoffen und schaffen eine Politik, die die Rahmenbedingungen macht? Oder

glaubt Politik weiter, mit Einzelregulierung und Überregulierung die Ziele erreichen zu können?

### **Johannes Trenka**

Sehr wahrer Punkt. Sie haben das Stichwort Bürokratie unter anderem genannt. Ich will jetzt einmal das Thema Diskussion um den Verbrenner oder das Verbrenner-Aus mit aufnehmen. Politisch wird es ja noch mal diskutiert, auch mit verschiedenen Ideen dazu. Was ist sozusagen Ihr Blick darauf? Hilft es, diese Diskussion noch mal aufzumachen? Und was wären Ideen, um trotzdem einen nachhaltigeren Weg zu finden für Mobilitätslösungen, die man unterstützen könnte?

### **Hildegard Müller**

Also erst noch mal ein klares Bekenntnis der Automobilindustrie zur klimaneutralen Mobilität, zu den Pariser Klimazielen. Da ist auch kein Abstrich dran zu machen. Das wollen wir erreichen. Wir streiten also über Wege und Instrumente und nicht über dieses Ziel. Das ist mir ganz wichtig. Die deutsche Autoindustrie alleine investiert gewaltige Summen, rund 280 Milliarden Euro in den nächsten vier Jahren, in Forschung, Innovation, Digitalisierung, neue Antriebe und rund 130 Milliarden Euro in den Werksumbau. Ein klareres Versprechen kann man ja nicht sehen. Das ist das Erste. Das Zweite ist die Frage: Ist eine Ein-Technologie-Politik der richtige Weg? Wir haben davor immer gewarnt und deshalb gesagt, dieses de facto Verbrenner-Aus, was man dort beschlossen hat – für Nutzfahrzeuge ist übrigens nicht 100 Prozent 2035, sondern 90 Prozent 2040, da hat man da ein bisschen gelernt aus der Pkw-Debatte –, ist das der richtige Weg in solchen Transformationszeiten? Können wir

heute wirklich schon sagen, wir schließen alles andere aus? Und auch hier: Ich bin der klaren Meinung, dass Elektromobilität das zentrale Instrument ist, um den Hochlauf zu gestalten. Und der Hauptschwerpunkt aller Investitionen geht dort rein. Aber wird das die einzige technologische Lösung sein, weltweit? Das glaube ich halt nicht. Und im Übrigen, die deutsche Autoindustrie ist eine Exportindustrie. Drei von vier Autos gehen in den Export und rund 70 Prozent der Arbeitsplätze hängen am Export. Wir sollten also auch denken, dass die Welt vielleicht größeren Lösungsraum und -bedarf hat. Da kommt Wasserstoff zum Beispiel ins Spiel. Gerade für lange, schwere Lkws. Es gibt auch Regionen, da fahren auch Wasserstoff-Pkws. Erreicht das Klimaziel, muss die Politik das quasi ausschließen. Oder das ganze Thema der synthetischen Kraftstoffe. Da gibt es ja auch noch einen Auftrag an die Kommission, der jetzt seit, ich glaube, anderthalb, zwei Jahren nicht aufgegriffen und erfüllt wird. Nämlich die Frage, ob auch mit synthetischen Kraftstoffen betriebene Autos als klimaneutrale Autos gelten. Ich will nur mal sagen, neben der Diskussion um die Neuwagen sind synthetische Kraftstoffe vielleicht auch eine Möglichkeit, um den Bestand zu dekarbonisieren. Wir werden ja die Klimaziele im Verkehr nicht nur mit Neuwagen erreichen, sondern auch, wenn wir den Bestand endlich auch in den Blick nehmen. Die Bundesregierung hat sich 15 Millionen Elektroautos für 2030 vorgenommen. Dann, wenn wir das schaffen, fahren immer noch 35 Millionen Verbrenner-Pkw. Allein aus diesen Gründen schon müsste man nachdenken. Und wie gesagt, bestimm-

te Regionen der Welt gehen ganz bewusst in eine offene Technologiepolitik – mit Verbrenner, mit Hybriden, mit rein elektrisch, mit Kraftstoffen und vielem anderem mehr. Und ich sage noch mal: Das Ziel ist klimaneutrale Mobilität. Das Instrument, der Weg et cetera, ist mir egal. Und eins ist nur, wenn ich das noch sagen darf, auch wichtig: Jeder muss seine eigenen Rahmenbedingungen dafür erfüllen. Wir liefern diese neuen Antriebe, wir investieren diese gewaltigen Summen, die ich erwähnt habe. Die Verbraucher werden wir aber nur überzeugen, wenn zum Beispiel die Möglichkeit besteht, überall und zu jedem Zeitpunkt sein Auto laden zu können. Und da können wir viel tun beim Aufbau von Ladesäulen. Da engagieren wir uns, Energiewirtschaft, Arbeitgeber, Einzelhandelsbetriebe, wer auch immer. Aber Stromnetze, die diese Ladesäulen auch mit Strom begleiten, die können wir nicht selber bauen. Und hier gibt es ein erhebliches Problem, einen erheblichen Nachholbedarf. In 30 Prozent der Kommunen gibt es noch gar keinen öffentlichen Ladepunkt. In fast drei Vierteln gibt es keine Schnellladepunkte. Und dann sage ich: Wenn solche ambitionierten Ziele gelingen sollen und wenn man auch gerade Technologien so fokussiert sieht, dann muss auch der Staat, genauso wie die Unternehmen, seine Aufgaben erfüllen.

### **Johannes Trenka**

Also ein klares Bekenntnis zur Technologieoffenheit und einen Mix aus Verbrennerarten und das auch noch mal abgestimmt auf den Bedarf in den jeweiligen Regionen. Ich würde vielleicht gerne auch einmal die Region wechseln sozusagen, von Europa nach China. Wenn wir da mal einen Blick hin werfen dürfen. Sie vermu-

ten es wahrscheinlich schon: Die Zölle, die aufgerufen wurden, teilweise mit erheblichem Aufschlag, wie ist Ihr Blick darauf? Auf diese Entscheidung wurde ja auch viel kritisiert, um das schon vorwegzunehmen. Und was bedeutet das für die deutschen Hersteller im Allgemeinen, aber auch für deren Wettbewerbsfähigkeit in China? Gibt es da vielleicht eine Antwort?

### **Hildegard Müller**

Wir haben ein Thema mit China, was die Frage der Wettbewerbssituation angeht. Subventionen und anderes mehr, das muss diskutiert werden. Aber man muss ja dann immer fragen: Ist das Instrument, was man wählt, geeignet, um das Problem zu lösen? Und wir glauben, dass das kein geeignetes Instrument ist, dass es am Ende den deutschen Automobilherstellern eher schadet als nutzt. Und ich möchte auch noch mal die Relation so ein bisschen rücken. Deutschland ist der zweitgrößte Produzent von Elektroautos. Wir sind also sehr gut dort aufgestellt. Wir exportieren 100-mal mehr Autos nach China als China nach Deutschland und Europa exportiert. Also jetzt davon zu sprechen, dass wir eine Schwemme von chinesischen Autos haben, ist für eine Handelsnation, wie wir es sind, glaube ich, das falsche Argument. Also das muss ich ausdrücklich an dieser Stelle so sagen. Zweitens glaube ich, dass der Weg eher in einer harten Diskussion über die Frage besteht: Wollen wir nicht weg von Protektionismus? Wollen wir nicht Grenzen öffnen? Wollen wir nicht auch sagen, chinesische Autos und übrigens Fabriken sind hier genauso willkommen, wie wir auch in China willkommen

sein möchten? Und nicht nur mit China, sondern in der Welt insgesamt sollte das gelten. Und deshalb drängen wir die Europäische Union ja auch so sehr, dass sie Handelsabkommen abschließt. Wir haben aber über 50 Handels- und Rohstoffabkommen. Und unsere Sorge ist, dass eine protektionistische Politik in allererster Linie Europa selber stark schadet. Für uns, für unsere Autoindustrie jedenfalls, haben wir da schon große Bedenken. Und wir sind sehr sicher, dass die Chinesen auch auf andere Sektoren ausweichen werden, die dann vielleicht mit Autos gar nichts zu tun haben und auch dort Zölle erheben und am Ende landen wir bei einer Spirale, die keinem nutzt. Also harte Gespräche führen, Lösungsräume sich ansehen, was man tun kann, um die Herausforderungen miteinander auch anzugehen, selbstbewusst als Europäer in diese Diskussion auch reinzugehen. Aber die Zölle sind wirklich für uns das falsche Instrument.

### **Johannes Trenka**

Klares Bekenntnis. Wenn wir noch mal in China bleiben und beobachten, dass dort der Absatz nicht mehr derselbe ist, der es mal früher war. Da gibt es ja, glaube ich, ein Füllhorn an Erklärungsversuchen, die man sieht, die Produkte, vielleicht die E-Mobilität, die wir nicht so gut geschafft haben wie die Hersteller in China, die Innovationsfreudigkeit und Digitalisierung ist den chinesischen Kunden wichtiger vielleicht, als es hier noch ist. Und wir liefern nicht die Produkte dazu.

### **Hildegard Müller**

Darf ich da ein bisschen widersprechen? Erst mal rate ich dazu, dass wir nicht nur auf Prozentsätze, sondern auch auf absolute Zahlen schauen. Der chinesische

Markt hat natürlich eine ungeheure Dynamik. 1,4 Milliarden Menschen, im Schnitt, glaube ich, zurzeit 280 von 1000 Verbrauchern ein Auto, also eine Riesen-Marktdynamik, die dort zurzeit ist. Zweitens, natürlich entstehen dort Wettbewerber. Das ist ja auch übrigens ganz legitim. Wenn ich so einen großen Markt hätte, dann würde ich auch versuchen, das auch mit heimischen Produkten zu machen. Und die sind kreativ, innovativ. Da wird allerdings auch ein ganz großer Teil nicht von überleben, weil sie nicht wettbewerbsfähig sind und weil sie trotz Subventionen nicht wettbewerbsfähige Produkte bieten. Und da bin ich dann an dem Hauptpunkt. Ich widerspreche sehr deutlich Ihrer These, wir seien da nicht wettbewerbsfähig. Die Zahlen sprechen eine andere Sprache. Ich habe eben bereits erwähnt, wir exportieren 100-mal so viele Autos nach China wie umgekehrt. Unsere Autos sind gerade auch wegen ihrer Leistungselektronik, da ist ja auch viel Digitalisierung drin, ihrer Sicherheit, ihres Komforts, vieler anderer Themen, sehr, sehr begehrt. Aber der Wettbewerb wird größer. Damit, glaube ich, muss man sich auseinandersetzen, wenn wir auch andere wachsende Märkte sehen. Wenn die Inder, wenn auch aus Afrika heraus, Nachfrage steigen wird, dann wird das auch einhergehen mit dem Ehrgeiz, auch Autos selber zu bauen. Und deshalb ist unser Anspruch, immer vorne mit dabei zu sein. Und alles, was ich so auf den Automessen international sehe, da widerspreche ich der These, wir hätten etwas verschlafen. Dass die Kunden andere Bedarfe und Bedürfnisse haben, das ist klar. Aber deshalb produzieren

wir ja zum Beispiel hier in Europa, aber wir produzieren auch in China. Und diese Kundenbedürfnisse sind unterschiedlich und da ist der Wettbewerb offen.

### **Johannes Trenka**

Ich stimme Ihnen zu, wir sind nicht wettbewerbsfähig, ist nicht richtig. Aber dass es nicht mehr so ist wie früher, glaube ich, ist auch eine Tatsache in China. Wir hören es ja auch von allen Entscheidern bei allen Herstellern, ...

### **Hildegard Müller**

Die Herausforderung ist riesig, da will ich auch nicht falsch verstanden werden. Und deshalb ist ja zum Beispiel ein Punkt, dass wir sagen, wir müssen auch die Fesseln, die die deutsche, die europäische Autoindustrie hat, auch lösen, um dort mithalten zu können. Und da sind wir übrigens bei einem ganz relevanten Faktor, das ist nämlich der Preis, zu dem man anbieten kann. Und vielleicht reden wir gleich ein bisschen über den Standort.

### **Johannes Trenka**

Es ist ja kaum ein paar Monate her, da waren alle Zeitungen damit betitelt: Preiskampf in China. Und die große Frage: Sollen wir mitgehen als Deutsche oder es eben nicht machen? Und viele haben gesagt, nein, das machen sie eher nicht, aber wir müssen schneller werden, zum Beispiel. Wir müssen digitaler werden. Was wäre denn Ihr Blick darauf? Was ist die richtige Strategie in China für die deutschen Hersteller unter diesem enormen Druck, der viel über den Preis geht, den wir teilweise aber gar nicht mitgehen können?

### **Hildegard Müller**

Das ist ein sehr komplexes Thema. Das eine ist Schnelligkeit, das ist, glaube ich, insgesamt ein sehr relevantes Thema, was auch gerade bei Fragen von Digitalisierung, autonomen Fahren und anderem jetzt ein wichtiger Punkt ist. Da sind wir technologisch übrigens vorne. Gerade beim autonomen Fahren braucht sich kein deutscher Hersteller zu verstecken, auch gegenüber den Wettbewerbern. Jetzt kommt es aber auch darauf an, dass wir auch das Ökosystem aus Zulassung, versicherungsrechtlichen Fragen klären und viele andere Dinge mehr, damit wir diese Technologie auch breit auf die Straße kriegen, damit wir den Vorsprung, den wir eigentlich haben, auch wirklich dann umsetzen können in Produkte und sie auch laufen lassen können. Und deshalb ist gerade in Zeiten von Digitalisierung so wichtig, dass wir die politischen Rahmenbedingungen bekommen. Das sind wir bei Datenschutz, bei AI Act und bei vielen anderen Themen. Da gibt es natürlich auch Überlegungen – Catena-X und andere Punkte –, wo man sagen kann, hier, auch mit welchem Zusammenschluss, was kann die Industrie tun, aber welche Rahmenbedingungen brauchen wir auch? Und manchmal ist so ein bisschen meine Sorge, dass man in der EU, wenn man sagt, wir können noch nicht 100 Prozent überblicken – natürlich stellen sich Fragen, was kann und sollte, was sollte sie aber nicht, künstliche Intelligenz. Aber wenn man schon mal sagt, wir übersehen schon mal 50, 60 Prozent, dann können wir ja schon mal mit denen loslaufen und die Fragen beantworten, während wir auch arbeiten. In der EU sagt man

dann immer, wenn wir noch nicht alle Fragen beantworten können, warten wir erst mal. Und da sind alle anderen Wettbewerbsnationen schneller jetzt. Das ist einer der Faktoren. Das Zweite ist: Preis ist ein relevanter Faktor. Wir möchten gerne hier die Wertschöpfung erhalten. Das ist eine zentrale Frage von Wachstum und Wohlstand, übrigens nicht nur in unserer Industrie. Die Transformationspfad-Studie, die ich eben schon mal erwähnt habe, die sagt, rund 20 Prozent der Industrieproduktion ist gefährdet. Da gehören ja noch vor- und nachgelagerte Bereiche dazu. Das geht am Ende des Tages bis in Handel, Handwerk und Gewerbe. Da ist viel, was in Deutschland Regionen stabilisiert, gefährdet, wenn wir das nicht ernst nehmen. Und dann gilt es mal sehr genau hinzugucken, warum ist das der Fall? Mangelnde Produktqualität? Nein, das würde ich relativ selbstbewusst – bei allem Anspruch, dass wir auch immer besser werden sollen und es sicherlich auch unterschiedliche Wege sind und so weiter – würde ich doch sagen: Wir haben einfach Standort-Themen. Die internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands ist gefährdet, auch Europas. Es führt leider auch nicht zu einer Diskussion innerhalb Europas, wie stärken wir uns gemeinsam, sondern es gibt inner-europäischen Verlagerungswettbewerb, der sehr unerfreulich ist. Und wir erleben halt, dass andere Regionen diese Schwäche, die sie sehen, ganz gezielt nutzen. Und dazu gehört einfach eine wettbewerbsfähige Energiepolitik, eine Entbürokratisierung, wie ich sie eben schon genannt habe, mal zu schauen, wie Steuern, Abgaben und Umlagen, wie Belastungen für Unternehmen sind. Dann aber auch hinzuschauen, wie sind Arbeitskosten und anderes im Vergleich. Und wenn man sich

dann wundert, warum deutsche Produkte manchmal teurer sind als andere, dann sieht man das zum Beispiel nur allein an diesen Faktoren. Ich könnte weiter ausführen, dass wir eigentlich in allen relevanten Faktoren in den Kostenkurven über relevanten Wettbewerbsregionen laufen. Und das ist ein ernstes Problem für uns.

### **Johannes Trenka**

Wir kommen sofort auf den Standort. Wenn wir noch einmal außerhalb von Deutschland in Europa bleiben: Eine Möglichkeit ist ja auch, wenn Märkte umkämpfter werden, neue zu erschließen. Welche wären das aus Ihrer Sicht, die ein großes Zukunftspotenzial haben? Und zweite Frage in den Kontext: Über Amerika wird in letzter Zeit nicht mehr so viel diskutiert wie jetzt China beispielsweise. Was ist Ihr Blick auf den amerikanischen Markt für die deutschen Hersteller?

### **Hildegard Müller**

Also der amerikanische Markt ist ein ganz wichtiger Markt. Und vor allem würde ich auch eben in dem amerikanischen Markt bewusst nicht den US-Markt nur sehen. Es ist da natürlich ein sehr interessantes Thema mit Kanada, wenn man die Entwicklung in Mexiko sieht. Mexiko definiert sich ja eher Richtung Vereinigte Staaten als Richtung Latein- und Südamerika. Also insofern ein spannender Markt, auch sicherlich mit Wachstumspotenzialen. Die größte Marktsättigung haben wir vielleicht noch in Europa, aber auch hier wird es natürlich immer Veränderungen geben. Regionen, die darüber hinaus wichtig werden: Indien natür-

lich – ein bisschen ein schlafender Riese, ist jetzt vielleicht ein falsches Wort, aber 1,4 Milliarden Menschen, ja sogar mehr als Chinesen. Die Frage, wie dort Mobilität sich in der Zukunft aufstellt, ist ein wichtiges Thema, aber es hat natürlich nicht die Wachstumsdynamik, wie China es jetzt derzeit hat. Und deshalb ist über allem, auch was man immer sagt, setzen die da zu sehr auf dieses oder jenes, wir wollen eben weltweit anbieten. Das ist der Ehrgeiz der deutschen Automobilindustrie, das ist die Basis für unser Wachstum, unseren Wohlstand, die Basis für unsere Arbeitsplätze. Und deshalb betrachten wir die Welt global. Also wir würden gerne mit mehr Regionen handeln. Und von Handelsabkommen bis zu Rohstoffabkommen bieten sich da viele Potenziale. Und ich glaube, Europa lässt strategisch im Moment zu viel liegen, was das angeht. Und ein Beispiel: Die Chinesen hatten jetzt vor kurzer Zeit 53 afrikanische Staaten zu Gast und haben da sehr, sehr konzentriert Abkommen abgeschlossen – Rohstoffsicherung, strategische Sicherung und viele andere Dinge mehr. Und Europa redet, hat extrem hohe Ansprüche an Handelsabkommen. Dann scheitert das oft an diesen Ansprüchen oder daran, dass man sagt ja, vielleicht, aber bei der Landwirtschaftspolitik werden wir uns nicht einig. Und dann machen wir gar nichts. Und das geht in einer Welt, die sich so geopolitisch entwickelt wie unsere, auch im Konflikt USA-China und vieler anderer Herausforderungen, vor denen wir stehen, so nicht. Also insofern, es gibt viele spannende Optionen, die sich dort tun. In den Produkten, glaube ich, können wir dort bespielen, aber die Basis dafür fehlt uns leider immer mehr, weil – wie gesagt – die Grundfragen der Handelsbeziehungen immer weniger

offensiv geregelt werden.

### **Johannes Trenka**

Zum Standort Deutschland: Ich glaube, es gibt ja viele Superlative im Negativen sozusagen zurzeit von allen – Geschäftsklima, Indizes, VW, BMW, was wir da gehört und gelesen haben, die Aussichten, et cetera. Sie haben ja auch schon viel angesprochen. Ist das der Beginn einer Abwärtsspirale, was wir jetzt hier in Deutschland erleben oder vielleicht nur ein Dämpfer, der in der transformativen Zeit aber auch immer mal wieder aufkommt? Also ist es berechtigt so negativ darauf zu schauen? Ist es wirklich drei, zwei vor zwölf oder wie ist der Blick sozusagen vom VDA durch die Automobilbrille schauend auf den Standort?

### **Hildegard Müller**

Da ich ein grundsätzlich optimistischer Mensch bin und da an die Kraft von Menschen glaube, sage ich, es ist nicht irreversibel. Aber die Lage ist schwierig. Ich bin ein bisschen überrascht, wie viele jetzt überrascht sind. Der VDA weist seit längerer Zeit sehr konsequent darauf hin, wie es mit diesen Faktoren steht, die relevant sind für die Frage, wie Investitionsentscheidungen getätigt werden. Und wir haben klare Warnsignale an die Öffentlichkeit und an die Politik auch kommuniziert, zum Beispiel Umfragen im industriellen Mittelstand, die sagen, dass nur noch ein Prozent der Mittelständler überlegen, ihre Investitionen in Deutschland zu erhöhen. Und ich habe immer gesagt, da entsteht jetzt nicht mehr hier an neuen Arbeitsplätzen, was die Zukunft sichern könnte. Und jetzt hinzu kommen kon-

junkturelle Schwächen und natürlich auch die Verlagerung von Verbrenner-Werken auf Elektro et cetera und die damit verbundenen Umwälzungen. Und umso mehr wäre es nötig, seine Hausaufgaben am Standort zu machen. Ich bin da ein großer Fan von Zahlen, Daten und Fakten, weil wir ja jetzt nicht im Bereich – ist das Managementversagen oder sonst irgendwie was? – uns die Sache so leicht machen können, sondern wenn wir jetzt mal alleine die letzten drei, vier Jahre uns ansehen, über die Frage konjunkturelle Entwicklungen, über die Frage relevanter Standortfaktoren und viele andere Dinge mehr, dann können wir ablesen, wo die Schwächen des Standortes sind. Und ich erwarte, dass Politik weg von der Bekämpfung einzelner Probleme kommt und die Ursachen angeht. Wir schmieren viel Salbe auf Symptome. Wir diskutieren dann Industriestrompreise und anderes. Es kann begrenzt richtig und wichtig sein, aber die Erkenntnis, dass unsere Energiepolitik nicht ausreichend bezahlbare Energie zur Verfügung stellt, die ist ja nun eigentlich schon mit der Energiewende und dem Ausstieg aus der Kernenergie aus den Jahren 2011/2012 heraus abzulesen. Also soll keiner sagen, er wüsste nicht, was da auf uns zukommt. Und so kann man das an ganz verschiedenen Faktoren durchdeklinieren. Und auf alles das hat die deutsche Wirtschaft und nicht nur die deutsche Autoindustrie jetzt seit langem hingewiesen. Die Frage, wie wettbewerbsfähig eigentlich ist der Stahl, wie wettbewerbsfähig ist es hier, Batterieproduktion und anderes zu machen, Halbleiter oder viele andere Dinge mehr? Das sind doch alles Fragen, die uns jetzt auch öffentlich seit längerer Zeit befassen. Und das kommt natürlich irgendwann dann auch in den Auswirkungen in Unter-

nehmen sehr konkret an, nämlich in der Frage: Kann ich die Investitionsentscheidung für Deutschland treffen oder nicht? Und deshalb ist das jetzt nicht irgendwie eine schwierige Phase, Transformation und anderes mehr, sondern es ist ein ganz konkretes Problem des Standortes. Das geht auch nicht von alleine weg. Da bedarf es politischen Handelns, da bedarf es auch keiner Zeitverzögerungen, da braucht auch keiner irgendwie auf eine Regierung setzen oder wie auch immer. Die Zeit haben wir nicht. Wir haben harte Klimaziele, wir wollen die erfüllen. Dafür müssen wir investieren. Das würden wir gerne am Standort tun, aber dafür muss mehr Vertrauen kommen, dass die Politik in Deutschland und Europa sich diesen Themen endlich zuwendet.

### **Johannes Trenka**

Ich stimme grundsätzlich zu, Wirtschaftsstandort ist ein Riesen-, Riesen-thema, wahrscheinlich auch der größere Teil. Aber gibt es nicht auch einen Teil, dass wir als Autoindustrie hätten kraftvoller an der einen oder anderen Stelle mitarbeiten müssen und besser innovieren müssen, vielleicht auch an einer Stelle die Situation, wie sie hier im Arbeitnehmermarkt ist et cetera, früher anpacken können, müssen, wir auch immer? Also liegt es wirklich nur am Standort oder gibt es auch Versäumnisse aus Ihrer Sicht, was die Hersteller / die Zulieferer vielleicht selbst sich fragen müssen?

### **Hildegard Müller**

Ich finde an der aktuellen Debatte fast ein bisschen traurig, dass der eine sagt: „Wir machen zu viel und zu schnell

Elektromobilität“, und der andere sagt: „Wir machen zu wenig Elektromobilität.“ Das zeigt ja, dass in solchen Transformationszeiten es auch nicht so den einfachen, richtigen Weg gibt. Unsere Aufgabe ist es, die besten Produkte zu entwickeln und mit aller Kraft darauf zu dringen, dass das Produkt wettbewerbsfähig ist. Da ist niemand vollkommen. Da gibt es unterschiedliche Unternehmensstrategien. Das ist übrigens dann auch immer in der Geschichte so gewesen, dass Unternehmen das erfolgreich bewältigen und wer es auf Dauer nicht erfolgreich bewältigt, verschwindet auch vom Markt. Das ist auch die harte Auslese sozusagen. Ich halte uns für wettbewerbsfähig. Ich glaube, wir haben ein super Ökosystem, auch durch tolle Zulieferer, hoch innovativ auch in dem Bereich. Und auch bei den Herstellern sehe ich eine ungeheure Dynamik, mit dieser Veränderungssituation umzugehen. Aber die Hausaufgaben liegen bei uns, okay, fairer Punkt. Nur die Frage von: Wie sind die Energiepreise? Gibt es eigentlich einen Rahmen über Rohstoffe, mit dem wir beschaffen können? Wie viel Bürokratie erdrückt uns jeden Tag? Wenn Sie alleine die Kosten für die Bürokratie sehen, da ist ja kein einziger Euro Wertschöpfung für das Produkt dann am Ende des Tages und vieles andere mehr. Da glaube ich, sind wir hoffentlich nicht im Widerspruch, dass jeder an seinen eigenen Hausaufgaben arbeiten sollte. Und wir sind jetzt nicht Arbeitgeberverband als VDA, das heißt, wir sind nicht in den Verhandlungen eingebunden. Natürlich haben wir in Zeiten des Wohlstandes ja auch alle davon profitiert. Und manchmal ist es, glaube ich, je besser es einem geht, umso schwieriger, Dinge zu verändern. Aber ich sage auch: Uns geht es ja deshalb so gut, weil wir so

ein tolles Potenzial haben, weil wir einfach tolle Menschen haben, weil wir in Forschung, Entwicklung gut sind. Weil wir ein Ökosystem zum Beispiel mit Forschungsgesellschaften wie Helmholtz, Fraunhofer und anderen haben. Also die Stärken sind da, die Chancen, da auch wieder rauszukommen, sind da. Aber ich muss schon wirklich sagen, die Verantwortung, die muss auch Politik jetzt nehmen, nämlich zu sagen, wir nehmen ernst, was hier von Seiten der deutschen Wirtschaft an Standortfragen kommt. Und da wird ganz lange schon über eine Reform des Steuerrechts geredet oder andere Dinge mehr. Es wird einfach zu lange geredet. Und Politik sieht doch auch, wie sich zurzeit geopolitisch die Achsen verschieben. Dass Andere – übrigens erfolgreiche – Strategien Europas adaptieren, auch lernen aus dem, was uns erfolgreich gemacht hat. Wir sehen, dass Europa nur eine starke Stimme im globalen Wettbewerb hat, wenn wir auch Wachstum und Wohlstand haben. Wegen unserer militärischen Leistungen vielleicht nicht so, aber wir wurden ernst genommen. Man hat mit uns geredet. Wir hatten auch globalen Einfluss, weil wir ökonomisch so stark waren. Und dann, finde ich, muss man auch sich selber manchmal hinterfragen vonseiten der Politik. Und das ist das, was wir jetzt einfordern.

### **Johannes Trenka**

Sie sprechen von Hausaufgaben auf mehreren Seiten. Ein Thema war auch das Stichwort Kostendruck, was Sie erwähnt haben, was natürlich ein großes Problem für uns darstellt in der Situation, der wir sind. KI als Stichwort, wenn wir noch mal schwenken dürfen auf

neue Technologien, ist ja in aller Munde. Wird uns KI in der Autoindustrie helfen? Kann es beim Kostendruck zum Beispiel, das heißt bei der Fahrzeugentwicklung, Produktionsplanung, Produktionssteuerung, gegebenenfalls helfen? Also was ist Ihr Blick? Ein großes Thema oder ein bisschen ein Schloss, was aufgebaut wird?

### **Hildegard Müller**

Nein, ich glaube, dass wir absolut durch die künstliche Intelligenz den gesamten Wertschöpfungsprozess noch mal auch verändern werden. Wie alles muss man das kritisch begleiten, auch herausfordernd, aber man muss die Chancen auch sehen. Und deshalb sage ich auch ganz bewusst – Sie haben es ja auch herausgefordert – der gesamte Wertschöpfungsprozess: Wie produziere ich, auch welche Ersatzmöglichkeiten habe ich für bisherige Wege, bis hin am Ende zur Consumer Orientierung in Autos und vielen anderen Dingen mehr. Und das ist ja auch nicht nur wishful thinking oder schöne neue Welt, sondern das ist ja auch sehr real, wird ja auch in vielen Bereichen schon eingesetzt. Deshalb habe ich ja eben auch einmal gesagt, wir müssen auch eine begleitende Gesetzgebung Europas dafür bekommen, die ermöglicht, die immer wieder Zwischenstopp macht und sagt: Gibt es Dinge, die wir auch politisch entscheiden müssen? Man muss sich fortschrittsgläubig sein oder blind fortschrittsgläubig. Aber dass unsere Chance, die großen Ziele, die wir haben, zu erreichen, nur mit Innovationen einhergehen und nicht mit Verboten, Verzichten oder sonst irgendwas, das finde ich absolut richtig. Und deshalb setzen wir sehr auf künstliche Intelligenz. Wir begleiten das auch sehr als Verband der Automobilindustrie. Unsere

Unternehmen sind vom Mittelständler bis zum Großkonzern dort sehr engagiert. Wir haben auch ein sehr gutes Start-up-Ökosystem, mit dem wir da zusammenarbeiten, was wir hier auch einbinden. Also ich glaube, da sind wir sehr kreativ unterwegs in Deutschland.

### **Johannes Trenka**

Und sind wir auch stark genug? Also machen wir es mit dem nachhaltigen Druck, den wir uns wünschen, um das Thema voranzutreiben? Also einverstanden, dass die Gesetzgebung auch mit-helfen kann und schneller sein könnte, aber haben wir da schon die Geschwindigkeit aufgenommen aus Ihrer Sicht, wie es vielleicht andere Regionen schaffen, nach USA oder ins Silicon Valley guckend?

### **Hildegard Müller**

Ach, das „wir“ ist immer so relativ. Also wer ist jetzt „wir“ in dem Fall? Der Staat, die Unternehmen?

### **Johannes Trenka**

Die Unternehmen.

### **Hildegard Müller**

Ich glaube, dass die Unternehmen sehr, sehr viel tun. Wenn wir auch nach Silicon Valley gucken, dann ist es ja jetzt nicht so, dass sich da kein deutsches Unternehmen rumtummelt oder auch, dass wir natürlich nicht nur beobachten, was in anderen Märkten passiert, sondern auch selber dort gestaltend mit unterwegs sind. Sie können in manchen Regionen bestimmte Dinge auch besser und einfacher testen, als es zurzeit in Deutschland und Europa ist. Und das ist ja der Vorteil der globalen

Industrie, dass wir im Prinzip überall auf allen relevanten Märkten und Entwicklungen sind und damit natürlich dieses Ökosystem auch zuallererst nutzen, um uns selber besser zu machen.

### **Johannes Trenka**

Innovationen weiter als Stichwort nehmend, um auch ein bisschen mit einem positiven Blick auf das Ganze zu schließen: Was erwartet uns denn an Innovation bei Nutzfahrzeugen oder auch allgemein? Worauf dürfen wir uns denn freuen?

### **Hildegard Müller**

Quantensprünge in den Antriebstechnologien. Die Produkte sind serienreif – egal ob Elektro oder Wasserstoff. Wie gesagt, wir werden beweisen, dass die Klimaziele mit verschiedenen Technologien erreicht werden können.

### **Johannes Trenka**

Ich höre heraus, nicht nur Prototypen, sondern auch Dinge, die in Serie gehen, ...

### **Hildegard Müller**

Auf jeden Fall.

### **Johannes Trenka**

... die ab morgen genutzt werden können.

### **Hildegard Müller**

Die können ab morgen genutzt werden. Deshalb drängen wir auch beim Thema Ladeinfrastruktur zum Beispiel, gerade im Nutzfahrzeugbereich, so. Wir haben einfach zu oft den Fall, dass eine Spedition jetzt Elektro-Lkws anschaffen könnte und dann zum örtlichen Stromnetzbetreiber geht und sagt: „Schließ mir mal meinen Betriebshof an, damit ich die auch laden kann,“ und dann auf Jahre vertröstet wird,

weil das nicht in der Netzausbau-Planung ist. Und das sind diese ganz praktischen Dinge, die am Ende des Tages unsere Transformation auch zum Erfolg machen.

### **Johannes Trenka**

Wir haben ganz viel über Transformation, Technologieoffenheit, Standort Deutschland, Europa und den einhergehenden Herausforderungen dazu gesprochen. Letzte Frage an Sie: Wenn Sie zehn Jahre in die Zukunft schauen – für unsere Industrie, Kernindustrie in Deutschland, wie wird es dann aussehen und was wünschen Sie sich?

### **Hildegard Müller**

Ich glaube, dass sie nach wie vor hochinnovative, kluge Produkte für die Mobilität der Zukunft liefern wird. Sie wird sich noch mal weiter sehr verändern Richtung Digitalisierung, autonomes Fahren und anderes mehr. Klimaneutralität und Kreislaufwirtschaft werden wir dann, glaube ich, geschafft haben oder mit großen Schritten zumindest realisiert haben. Und ich hoffe, dass ich dann auch sagen kann, der Standort ist nach wie vor hier auch einer, an dem wir produzieren können, weil wir setzen uns ja eben für auch europäische und deutsche Produktion ein, weil es natürlich für uns auch eine Basis und Versprechung an die Menschen ist, diese Veränderungen zu begleiten. Und deshalb hoffe ich, dass das, was wir als Weckruf sehen, dass das auch die Politik sieht und dass wir zusammen Deutschland und Europa stark halten.

### **Johannes Trenka**

Also in zehn Jahren sind wir raus aus der

Krise. Das nehme ich auf jeden Fall mit.  
Vielen, vielen Dank für das engagierte Gespräch, für die tollen Einsichten und viel Erfolg weiterhin, nicht nur heute, sondern in den nächsten Wochen und Monaten bei all dem, was vor uns liegt. Vielen Dank, Frau Müller.

**Hildegard Müller**

Vielen Dank auch von meiner Seite, war spannend.