

26.03.2025 ZF: Von der Zahnradfabrik zum Weltkonzern und wieder zurück

Kennen Sie das Reuter/Schrempp/Zetsche/Källenius-Syndrom? Nein? Obwohl es unter deutschen Topmanagern weit verbreitet ist?

Edzard Reuter wollte als CEO von Mercedes, damals hieß es noch Vorstandsvorsitzender, mit dem vielen, vielen Geld in den 80er Jahren einen Weltkonzern schmieden - hochtrabend „integrierter Technologiekonzern“ genannt. MTU, Dornier, AEG, Messerschmitt-Bölkow-Blohm wurden angeschafft, und bescherten dem Unternehmen einen Verlust in der Größenordnung von etwa 36 Mrd. DM.

Sein Nachfolger **Jürgen Schrempp** wollte es besser machen, oder vielmehr anders. Er ging ebenfalls auf Einkaufstour, um den Daimler zum größten Automobilhersteller der Welt aufzublasen. Er schaffte es, das stolze Unternehmen bis zum Sanierungsfall und zum Übernahmekandidaten abzuwirtschaften.

Der nächste im Bunde war der eitle Macho **Dieter Zetsche**. Er hatte ebenfalls nur Superlative im Kopf. Mercedes musste nichts weniger als das beste, fortschrittlichste und rentabelste Unternehmen auf der ganzen Welt werden. Er ließ sich auf allerhand High-Tech-Abenteuer ein, am bekanntesten das zusammen mit Bosch entwickelte elektrohydraulische Brake-by-Wire-System. Die Mängel mit diesem System kosteten Mercedes viele Milliarden, neben einem krassen Imageverlust insbesondere bei Taxiunternehmen.

Der Nächste auf der Liste ist der smarte **Ola Källenius**. Er übernahm von Zetsche die hochtrabende Formel „Das Beste oder Nichts“, und führte sie auf neue Höhen. Weg mit den „Billig-Produkten“ und Einsteigermodellen, die mit ihrer niedrigen Rendite den Reibach verhageln. „All In“ auf das Luxussegment, einer Steigerung des Premiumgedankens, sozusagen Premium im Quadrat, um sich von lästigen Konkurrenten wie Audi und BMW abzusetzen – nach oben. Prompt ging der luxuriöse Ola damit baden. Luxusartikel sind weltweit auf dem Rückgang. Man kann es halt mit allem übertreiben, und die Kunden reagieren oft anders, als die hohen Herren in ihrem Größenwahn es sich vorstellen.

Wir halten fest, wenn den Managern das Geld in der Hosentasche juckt, setzen sie auf **Aufblähung, Diversifizierung, Luxustechnologie, High-Tech** – oder alles zusammen. Beispiele für die Hybris unserer hochbezahlten CEOs gibt es genug: Continental, Bosch, Siemens, ThyssenKrupp, Baywa, VW, Audi, Porsche uva.

Auch die Zahnradfabrik Friedrichshafen müsste nicht um ihre Existenz bangen, hätte sie sich an den Negativbeispielen orientiert und sich in Bescheidenheit geübt. Jetzt muss die stolze ZF als Musterbeispiel dafür herhalten, wie man in Selbstüberschätzung unter mustergültiger Anwendung der vier Konkursfaktoren ein gesundes Unternehmen an die Wand fährt.

Aufblähung:

Wenn ein erfolgreiches Unternehmen in die Jahre kommt, nehmen die internen Machtkämpfe überhand. Jeder aus dem Management, egal auf welcher Stufe, muss seine Bedeutung für das Unternehmen herausstreichen, und versucht krampfhaft seine Mannschaft zu verstärken, damit er gegenüber der harten Konkurrenz aus der Nachbarabteilung nicht zurückfällt. Besonders

anfällig für diese Form des Machtkampfes sind Promovierte und Leute aus der Verwaltung. Kreative, die nicht selten beim Aufstieg des Unternehmens eine wichtige Rolle spielten, kommen unter die Räder. Ihnen fehlen die Ellbogen.

	Verwalter Buchhalter	Vollstrecker Umsetzer	Neuerer Querdenker Erfinder
Grundhaltung	konservativ abwartend defensiv	zielstrebig energisch aggressiv	neugierig intuitiv progressiv
Orientierung	Spielregeln, Paragraphen, Formalismen	Hierarchie, Macht, Einfluss	wechselnde Prioritäten; Tagesaktualität
Prioritäten	Sicherheit	Geltung	Freiheit
Sozialverhalten	unpersönlich, unbeweglich	beherrschend, dominant	unverbindlich, wankelmütig
Entscheidungs- findung	Entscheidungen aus Berechnung	Entscheidungen abgeleitet vom Mainstream	Entscheidungen aus dem Bauch (Gefühl)
Identifikation	Starke Identifikation mit der Organisation	Starke Identifikation mit dem Unternehmen	Starke Identifikation mit dem Objekt / der Tätigkeit
Kreativität	Kreativ beim Erfinden neuer Prozesse	Kreativ bei der Durchsetzung der eigenen Interessen	Kreativ beim Erfinden neuer Produktideen
Bevorzugte Bereiche	Controlling, Planung Marketing Top-Management	Projektleitung Mittleres Management	Sachbearbeiter, Sonderaufgaben
Wahlspruch	Bitte noch mehr desselben.	Der Zweck heiligt die Mittel.	Geht's auch anders/besser?
Angst vor	Kontrollverlust	Machtverlust	Langeweile
Erfolgsstreben	Erfolg ist planbar, berechenbar	Erfolg ist machbar, erzwingbar	Erfolg ist Glück + Genialität

Kleine Typographie, nicht nur für Ingenieure

Viel Energie wird in verwaltende Strukturen gesteckt, die sich letztendlich nur noch mit sich selbst beschäftigen. Sie glauben, Innovationen per Planung generieren zu können, was den Tod jeglicher Kreativität bedeutet.

Diversifizierung:

Wenn es dem Esel zu wohl wird, geht er nach Amerika. Und kauft dort Problemfirmen. ZF genügt es nicht, sich mit dem renommierten Bremsenhersteller TRW zu einem Big Player auf dem Markt der Automobilzulieferer aufzublasen. Sie mussten auch noch eine amerikanische Firma übernehmen, die sich mit Bremssystemen für mittlere und schwere LkW beschäftigt – für sage und schreibe sieben Milliarden US-\$. Vermutlich, um mit einem zusätzlichen Standbein für kommende Krisen besser gewappnet zu sein.

Damit war aber noch lange nicht Schluss. Zu den Bremsen gesellten sich Lenkungen, Achsen, elektrische Antriebe und automatisiertes Fahren. Partnerschaften mit allen möglichen Firmen weltweit wurden eingegangen. Die einzig erkennbare „Strategie“ dahinter war, in jeder denkbaren Nische etwas anzubieten. Vom schlanken, erfolgreichen Unternehmen zum Ramschladen – so könnte man den Irrsinn beschreiben. Manche nennen es auch Verzettelung.

Sind Manager lernfähig? Die Antwort lautet ganz klar Nein! Wieder trifft die Analogie zum Esel auf die deutschen Manager zu, zum störrischen Esel diesmal. Der ZF-Vorsitzende bildet da keine Ausnahme. O-Ton Klein:

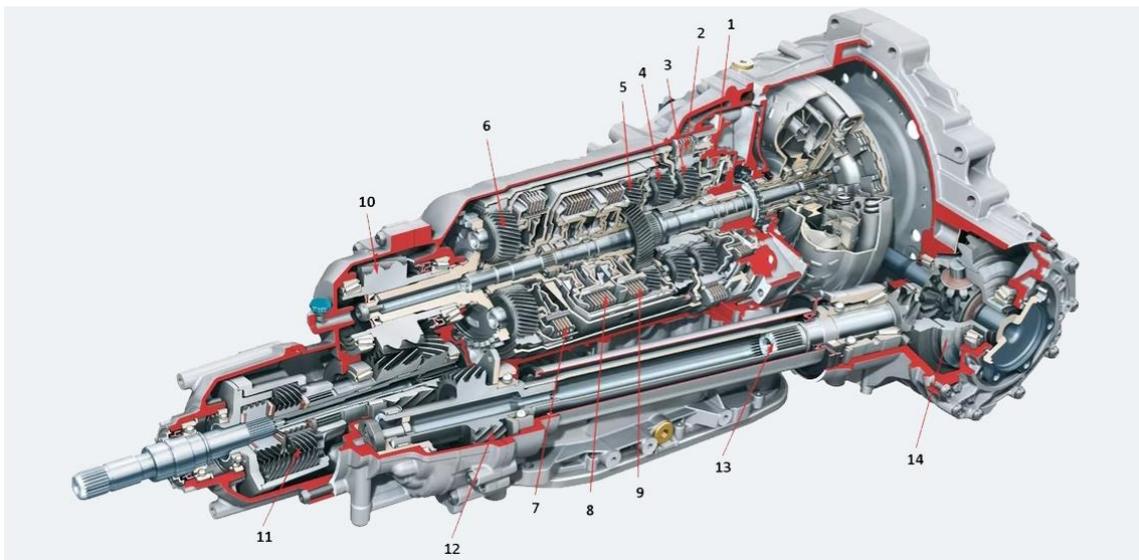
„Trotz der aktuellen Marktsituation ist klar: Der Elektromobilität gehört die Zukunft. Wir sind hier in Vorleistung gegangen und werden in diesen Bereich auch weiterhin stark investieren.“

Sie können einfach nicht glauben, dass sich 70 bis 80 Prozent der deutschen Bevölkerung kein Elektromobil leisten kann, sei es aus finanziellen Gründen, wegen der individuellen Wohnsituation, wegen mangelnder Reichweite, oder weil sie der zukünftigen Verfügbarkeit von Elektrizität nicht trauen. Das Elektromobil – Spielzeug für Reiche.

Getrieben von dem hyperaktiven, an der Grenze zum Wahnsinn operierenden Elon Musk (auf welcher Seite der Grenze?) ließ sich die deutsche Automobilindustrie auf das Abenteuer Elektromobilität ein, obwohl von vornherein klar war, dass sie das Spiel verlieren werden. Ein weiteres Milliardengrab ist das ebenfalls von Musk getriebene Thema „Autonomes Fahren“. Müssen wir denn jeden Unsinn mitmachen, den ein durchgeknallter Milliardär sich einbildet? Anscheinend ja. Und alle machen mit, auch ZF. Es gehört einfach zum guten Ton unter Topmanagern, bei diesem Zukunftsthema dabei zu sein.

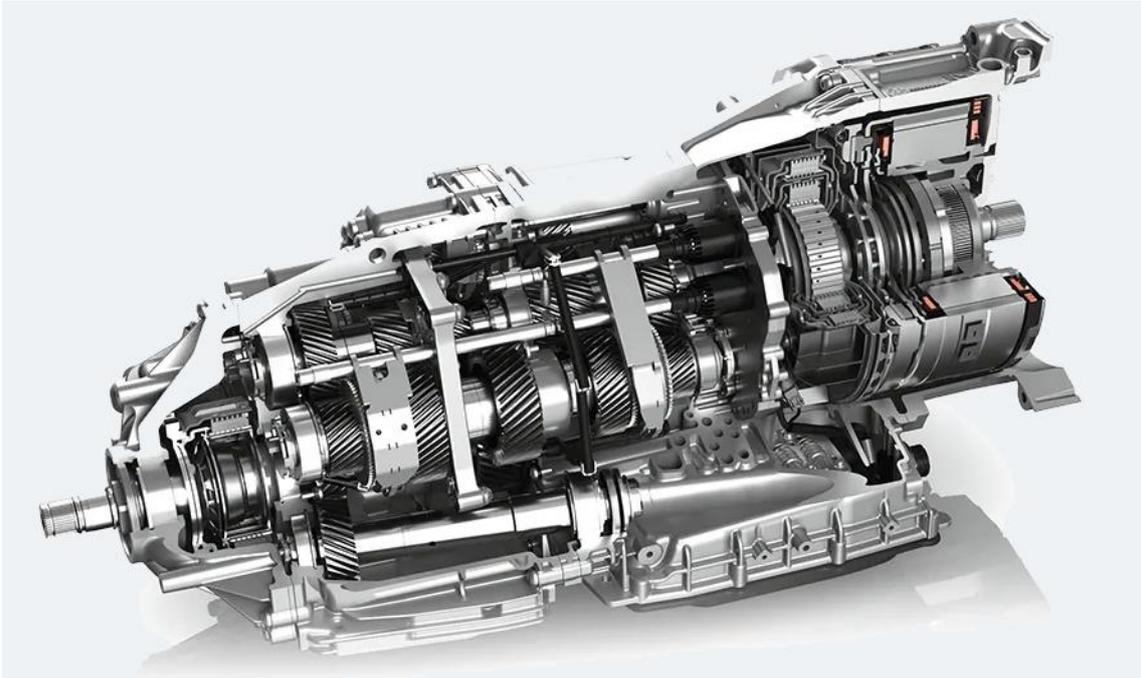
Luxusstechnologie und High-Tech:

In welchem Fahrzeugsegment ist am meisten verdient? Natürlich im Luxussegment. Und für die Klientel dieser Luxusmobile ist nur das Aller-Aller-Beste gut genug. Da reicht ein primitives Sechsgang-Automatikgetriebe nicht aus. Acht Gänge müssen es schon sein. Dazu kommt noch ein Allradantrieb und als Krönung, eine Elektromaschine für Hybridantrieb. Das Gebilde sprengt jegliche Dimensionen, sowohl vom Aufwand, dem Einbauraum und den Kosten. Geht's eigentlich noch un-intelligenter? Homöopathische Stückzahlen mit riesigem Aufwand, ohne Chancen auf eine Verbreitung in niedrigere Klassen, in denen aber die Volumina stecken? ZF macht's möglich, für BMW und Audi zum Beispiel. Obwohl BMW besser beraten wäre, sich stärker um eine heckantriebsgerechte Achslastverteilung zu kümmern, statt um Allradantrieb im Wettstreit mit Audi.



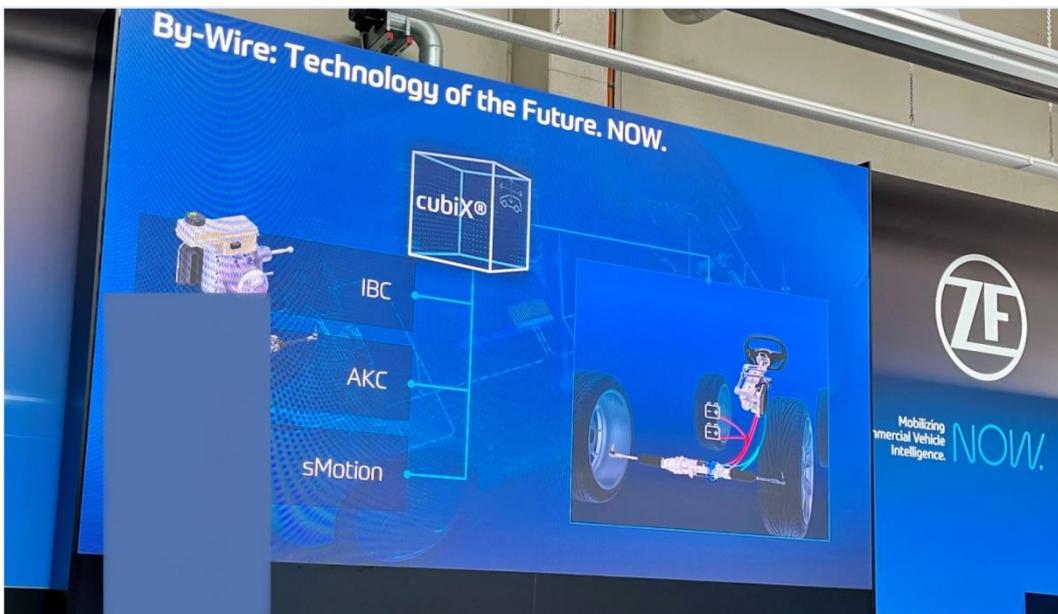
Achtgang-Wandlerautomatik mit Allradantrieb

Aber eine Wandlerautomatik allein reicht nicht aus. Sportliche Ableger brauchen noch ein Doppelkupplungsgetriebe, also flugs her damit.



8-Gang DKG

Ein weiteres High-Tech Kapitel ohne finanziellen Nährwert: Brake-by-Wire und Steer-by-Wire. Damit sind schon Viele auf die Nase gefallen, aber noch nicht alle, zum Beispiel ZF. Das muss man schleunigst nachholen, will man als ernstzunehmender Player im Kreis der Großen mitmischen.



Präsentation Brake-by-Wire und Steer-by-Wire (der bedauernswerte Präsentator überblendet)

Komplette Achsen mit integriertem Elektroantrieb – warum nicht? Aber wenn, dann richtig. 150 kW Elektromaschine und – ganz wichtig – HA-Lenkung! Die Fahrzeuge, für die sich diese Achse eignet, müssen erst noch erfunden werden.



Hinterachse mit integriertem Elektroantrieb 150 kW und HA-Lenkung

Und - natürlich – autonomes Fahren bzw. automatisiertes Fahren, die Spitze von High-Tech. Vor allem für die unkritischen, jedem technologischen Unsinn aufgeschlossenen US-Amerikaner und die angeblich so innovationsfreudigen Chinesen. Der „revolutionäre“ Beitrag von ZF, natürlich mit einem Partner zusammen entwickelt:



Eine Trambahn ohne Schienen und Lenkrad

Wie geht's weiter?

Wo andere einen Gewinneinbruch verzeichnen, macht ZF Verluste, große Verluste. Schulden in Höhe von 10,5 Mrd. Euro. Und der Schuldenberg wächst weiter, nicht zuletzt durch die horrenden Zinsen. Was tun? Da fragen wir doch am besten den amtierenden Chef des Unternehmens, der den Schlammassel angerichtet hat. So machen es schließlich auch die anderen Unternehmen. Beispielsweise VW (Blume), Porsche (Blume), Mercedes (Källenius) usw. Sie alle wissen bestimmt am besten, wie man sich aus der prekären Lage, in die sie selbst ihre Firmen hinein manövriert haben, wieder heraus manövriert – oder? Auf ZF trifft das jedenfalls zu.

Die Vorstände bestreiten natürlich ihre Beteiligung an der Schiefelage der Unternehmen. Schuld sind wie immer die Umstände, die Politik, und die Verbraucher, weil sie die tollen Strategien nicht goutieren. Und natürlich die Belegschaft mit immer neuen Lohnforderungen.

Flugs leiten die Herren einen ganzen Strauß an Lösungsmöglichkeiten daraus ab. Das Wichtigste, darin sind sich die Einkommensmillionäre an den Unternehmensspitzen einig: Personal entlassen. Wenn das nicht reicht, noch mehr Personal entlassen. Als Nächstes: Löhne senken.

Nächste Maßnahme: Zurück zu den Wurzeln, unrentable Geschäftsfelder abstoßen. Also das, was sie vorher teuer eingekauft haben, zum Schrottpreis verscherbeln. Hauptsache weg damit. Die Frage ist nur, wer ist in Zeiten sinkender Wirtschaftsleistung so dumm, sich finanziell an der Resterampe zu engagieren? ZF will den Tanker zu einer Flotte von Schnellbooten umbauen. Hört sich erst einmal gut an, ein Erfolg ist nicht garantiert.

Und plötzlich kommt der Staat ins Spiel, der Staat den man in guten Zeiten mit allen zu Gebote stehenden Tricks die Steuern vorenthält. Er muss jetzt den notleidenden Firmen unter die Arme greifen. Steuern senken, Energiekosten senken, Elektromobilität fördern, Innovationen und Investitionen finanziell unterstützen.

Was noch? Die Rahmenbedingungen! Verlässliche Rahmenbedingungen brauchen sie, um wieder Milliardengewinne einfahren zu können, so wie früher. Dann bräuchten sie nicht extra Kredite aufzunehmen, um den armen Aktionären ihre Milliarden auf ihre Konten zu überweisen.

Ja, sie haben es schwer, die Konzernlenker. Die ständige Verkündung von Gewinneinbrüchen, die Entlassung langgedienter Mitarbeiter, das alles zerrt an den Nerven. Gottseidank nicht am Geldbeutel. Soweit kommt's noch, dass die Vorstände für Verluste haftbar gemacht werden, für die sie nichts können. Das ist in unserem Wirtschaftssystem nicht vorgesehen. Das System nennt sich Kapitalismus, die Staatsform Kleptokratie.

Es gibt zwei Strategien für Erfolg:

Entweder von den Siegern lernen oder die Fehler der Verlierer vermeiden.

Den Firmenlenkern sei zur Abwechslung Strategie zwei ans Herz gelegt.