

INTERVIEW: THOMAS FROMM

Barb Samardzich gibt nicht so oft Interviews. Dabei hat die 55-Jährige viel zu erzählen. Am Ende lässt die Amerikanerin auch noch ein kurzes Foto-Shooting über sich ergehen, obwohl sie es ziemlich eilig hat, denn in zwei Minuten steht die nächste Strategie-Sitzung an. Samardzich, eine der wichtigsten Frauen in der Autoindustrie, bleibt entspannt. Sie fühlt sich wohl in Köln. An komplett andere Ladenöffnungszeiten hat sie sich allerdings erst gewöhnen müssen.

MONTAGSINTERVIEW

SZ: Frau Samardzich, wie lebt es sich denn so in der alten Welt?

Barb Samardzich: Ich liebe es, hier zu leben und zu arbeiten! Ich bin mit meinem Mann vor drei Jahren hierher gezogen, und das war der richtige Moment: Wir haben zwei Kinder, und unser Jüngster studiert jetzt auch. Zum ersten Mal seit über 20 Jahren sind wir also ohne Kinder – „Empty-Nesters“ nennen wir das in den USA, Eltern mit leerem Nest.

Und Ihr Mann schneißt den Haushalt?

Nein, er arbeitet auch bei Ford. Das ist das Schöne bei einem so großen Konzern: Wenn beide arbeiten und einer von ihnen ins Ausland geht, kann der andere mitgehen. Da findet sich immer eine passende Aufgabe.

Von Detroit nach Köln – da muss man wohl ziemlich umdenken, oder?

Gar nicht so sehr. Wir arbeiten bei Ford, und die Unternehmenskultur überdeckt natürlich zunächst einmal die Kultur des Landes, in dem Sie leben. Diese Kultur ist bei Ford sehr einheitlich und stark, egal wo Sie hinkommen auf der Welt. Neuer Job zwar, aber in einem anderen Land – und es bleibt Ford. Woran man sich gewöhnen muss, ist die Gesellschaft des anderen Landes. Und da ist in Deutschland einiges anders als bei uns in Amerika.

Was denn zum Beispiel?

Sie müssen sich als Amerikaner an komplett andere Ladenöffnungszeiten gewöhnen, solche Dinge. Oder wie klein die Straßen und die Parkplätze sind.

Und die Leute hier sind nicht so freundlich wie in den USA!

Finden Sie? Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es überall freundliche und weniger freundliche Menschen gibt. People are people! Amerikaner und Deutsche haben mehr gemeinsam, als sie glauben, vor allem was das Arbeiten betrifft. Beide wollen im Business schnell zur Sache kommen und sagen das auch. Beide Kulturen sind aber auch sehr teamorientiert.

Es gibt Untersuchungen, nach denen Sie zu den 50 wichtigsten Frauen in der Autoindustrie gehören. Immerhin: Es gibt 50 wichtige Frauen in diesem Geschäft...

(Lacht.) Als ich das zum ersten Mal gehört habe, habe ich zunächst einen Scherz gemacht: 50 Frauen von insgesamt 51...

Im Ernst: Es ist nicht gerade eine Branche, in der Frauen Top-Karrieren machen. General Motors hat seit Anfang des Jahres eine Chefin, Mary Barra. Haben es Frauen in den USA besser als in Europa?

Die USA sind beim Thema Frauen weiter als die Europäer. Es gibt bei uns aber auch genügend Frauen, die aufgrund ihrer Ausbildung für solche Jobs geeignet sind, also Frauen mit Ingenieurabschluss. 20 Prozent aller Uni-Absolventen in technischen Fächern sind bei uns Frauen. In Deutschland sind es viel weniger.

Wenn Frauen in deutschen Autokonzernen hohe Positionen besetzen, dann in Bereichen wie Recht oder Personal. Und die Konzernchefs zucken mit den Schultern und sagen: Wir hätten ja gerne mehr Ingenieurinnen, aber was sollen wir machen? Was sie machen sollen? Das kann ich Ihnen sagen. Sie müssen in die Gymnasien, sogar bis in die Grundschulen hinein, und sie müssen mit den Mädchen reden. Bis zum 13./14. Lebensjahr bringen Jungen und Mädchen in den Naturwissenschaften nämlich gleich gute Leistungen. Irgendwann aber werden sich die meisten Mädchen ab, wenn sie keiner mehr fördert.

Wenn diese Mädchen aber keine Ingenieurwissenschaften studieren, fehlen auch die Kandidatinnen für Top-Jobs in der Autoindustrie. Wir versuchen das zu ändern, indem wir junge Mädchen in den Ferien in unsere Entwicklungszentren und Werke holen und ihnen Frauen zeigen, die Autos entwickeln und die Produktion leiten. Die Mädchen brauchen Vorbilder, an denen sie sich orientieren können.

Ingenieurinnen als Vorbilder?

Natürlich! Denken Sie nur an Fächer wie Jura oder Medizin – warum wollen so viele junge Mädchen Ärztin werden oder Anwältin? Weil sie im Fernsehen all diese Serien über coole Anwältinnen oder Krankenhausärzte sehen. Arztserien, in denen hübsche Ärztinnen mit braun gebrannten, sportlichen Ärzten ausgehen. Wow! Aber wann haben Sie das letzte Mal eine TV-Se-

rie mit coolen, attraktiven Ingenieuren gesehen? Nicht mal in Deutschland, den Ingenieurland schlechthin, gibt es so was.

Bis wir diese Maschinenbauer-Serien sehen, können wir wahrscheinlich lange warten. Was halten Sie davon, das Problem schon vorher mit einer strengen Frauenquote für Top-Positionen im Management zu lösen?

Geht es nicht in Wahrheit darum, Diskriminierung zu vermeiden? Das ist doch das eigentliche Thema, nicht die Quote. Wenn alle Menschen nach ihren Fähigkeiten beurteilt und gefördert würden, unabhängig vom Geschlecht, dann bräuchten Sie auch keine Quote.

Aber offenbar werden Frauen immer noch diskriminiert. Männer halten zusammen, bilden mächtige Gruppen.

Sie meinen diese klassischen „good-old-

boys-networks“? Ja, die sind stark, und sie verhindern oft, dass Frauen aufsteigen.

Genau. Warum gibt es eigentlich so wenig „good-old-girls-networks“?

Wir müssen bestehende Netzwerke öffnen, für alle – auch für Frauen. Ansonsten verlieren wir gute Köpfe, die gar nicht erst nach oben kommen können. Mein Appell lautet: Lassen Sie die Frauen rein! Verzicht Sie nicht auf deren Talente!

Sie, Mrs. Samardzich, sind drin, nicht draußen. Wie ist das, wenn man als Frau da drin ist – gibt es viele Kollegen, die sagen: Hilfe, mein Boss ist eine Frau?

Die meisten freuen sich, dass ihr Boss eine Frau ist, weil Frauen die Dinge oft ganz anders regeln als Männer. Zum Beispiel wenn es um das Thema Familie geht, da haben wir Frauen mehr Empathie. Wenn jemand Zeit braucht, weil seine Kinder zum Arzt

„Wir können von Tesla sehr viel lernen“

Die Ford-Managerin Barb Samardzich über das kalifornische Elektro-Kultauto und den schmerzhaften Sparkurs ihres Unternehmens



Barb Samardzich ist eine der wenigen Automanagerinnen. Sie hat es geschafft, trotz der starken Netzwerke der Jungs. FOTO: GRABOWSKY/PHOTOTHEK

müssen – wir verstehen das, wahrscheinlich sogar besser als Männer. Weil wir das Thema als Mütter kennen.

Und werden Sie von Ihren Kollegen anders behandelt als männliche Chefs?

Wissen Sie was? Ich merke das kaum noch, weil ich seit 30 Jahren in einer von Männern dominierten Branche arbeite. Als Frau müssen Sie immer eine Superleistung bringen, mehr als die Männer. Ein Beispiel: Wenn Sie in einem Raum sitzen als einzige Frau mit zwölf Männern, und einer der zwölf Männer erzählt während des Meetings Quatsch, dann wird sich hinterher kaum einer daran erinnern, wer den Quatsch gesagt hat. Wenn aber die einzige Frau in diesem Meeting Unsinn von sich gibt, dann erinnert sich hinterher jeder daran – und zwar für immer. Sehen Sie, genau darin liegt das Problem: Als Frau wird Ihnen nichts vergeben.

Dass Ford in Europa im vergangenen Jahr über eine Milliarde Euro verloren hat, ist für die Konzernzentrale in Detroit wahrscheinlich auch kaum verzeihlich...

Wir haben im zweiten Quartal zum ersten Mal seit drei Jahren wieder positive Zahlen in Europa geschrieben. Unsere Strategie greift. Der europäische Markt wächst derzeit wieder moderat, aber Absatzzahlen wie die von vor ein paar Jahren, als hier noch 18 Millionen Autos im Jahr verkauft wurden, werden wir wohl nicht so schnell wieder sehen. Der europäische Markt verändert sich viel stärker als der amerikanische Markt. Viele Europäer kaufen sich kein eigenes Auto mehr, sondern nutzen Car-Sharing-Angebote. Immer weniger junge Leute finden es wichtig, sich mit 18 Jahren ein eigenes Auto zu kaufen, die geben ihr Geld lieber für andere Dinge aus.

Ford hat schon erste Fabriken in Europa geschlossen...

Wir sind dabei, unsere Produktion der Nachfrage anzupassen. Das ist ein schmerzlicher, aber notwendiger Prozess. Ist Europa ein sterbender Automarkt?

Nein, ganz und gar nicht. Europa ist immer noch einer der wichtigsten Automärkte weltweit, ein Markt mit derzeit rund 14 Millionen Autos.

... und doch wird der Kuchen hier immer kleiner.

Ford ist ein globaler Autokonzern, und wir bieten unsere Produkte auch auf Wachstumsmärkten wie China und Indien an. Dort laufen die Dinge anders als in Europa. Dort wollen die Menschen ein eigenes Auto haben, wenn sie es sich leisten können. Oder nehmen Sie Afrika: Dort stehen wir noch ganz am Anfang der Massenmotorisierung. Die Menschen dort interessieren sich nicht für vernetzte Autos, die wollen zunächst einmal einfach nur mobil sein.

Firmen wie Google und Apple drängen ins Auto. Sie sind eine klassische Ingenieurin – wie sehen Sie die Vernetzung des Autos?

Die Autokonzerne fangen gerade erst an, das volle Ausmaß dessen zu verstehen, was da auf sie zukommt. Und wir sollten dabei nicht vergessen, dass WIR die Experten sind, wenn es ums Autobauen geht. Und auch, wenn es um Themen wie Sicherheit und Innovation geht.

Google hat gerade erst sein eigenes, selbst fahrendes Auto vorgestellt. Sieht zwar noch nicht toll aus, aber es ist wohl nur der Anfang. Sind traditionelle Hersteller wie Ford jetzt in Gefahr?

Wenn sie sich nach wie vor als traditionelle Automobilkonzerne verstehen würden, wären sie in Gefahr. Wir bei Ford haben verstanden, dass das Thema Mobilität gerade viele neue Facetten bekommt: Eine davon ist die Vernetzung der Autos.

Wenn man sieht, wie gut die deutschen Hersteller in den vergangenen Jahren überleben in der Welt verkauft haben, muss man zu der Schlussfolgerung kommen: Die richtigen Produkte sind Premium-, also teure Oberklasse-Autos...

Unsere Studien bestätigen das. Ein immer größerer Teil unserer Fahrzeuge wird in der sogenannten Titanium-Ausstattung gekauft, also dem Top-Angebot im jeweiligen Modell – und wir werden bei Ford künftig auch noch stärker in Richtung Premium gehen. Ein Beispiel ist der exklusive Ford Mondeo Vignale, der im nächsten

Jahr auf den Markt kommt. Sie sehen: Auch wir haben eine Premium-Strategie und werden den anderen dieses Feld nicht einfach überlassen.

Aber noch mehr größere Autos geht doch auch nicht: Die EU-Kommission hat den Herstellern in Europa strenge Abgasregeln vorgelegt. Nur noch 95 Gramm CO₂ pro Kilometer dürfen Neuwagen in Europa 2020 ausstoßen. Brauchen Sie nicht viel mehr alternative Antriebe?

Alternative Antriebe sind bereits ein Kern unserer Produktstrategie. Wir brauchen schon deshalb mehr Elektro- und Hybridautos, weil wir gar nicht wissen, ob unsere Kunden in den nächsten Jahren überhaupt noch in die Innenbereiche einiger europäischer Großstädte hineinfahren können. Heute hat nur ein kleiner Teil unserer Autos alternative Antriebe. Das werden in den nächsten Jahren mehr.

Wegen der CO₂-Grenzwerte ist ein Kampf zwischen Lobbyisten und Europa-Politikern im Gange. Mischen Sie da auch mit? Nein, das überlasse ich den Experten. Ich bin für die Technologie zuständig, nicht für Diplomatie.

Würden Sie sich denn selbst ein Elektroauto kaufen?

Ich wohne mitten in Köln, und ich habe eine Garage, in der ich ein Elektroauto derzeit nicht aufladen kann. Aber wenn wir es schaffen, die Lade-Infrastruktur zu verbessern, werden auch mehr Leute Elektroautos fahren. Ich auch. Für den täglichen Weg zur Arbeit ist das ideal.

Tesla, der kalifornische Elektroautohersteller, ist für viele der Totengräber der traditionellen Autoindustrie...

Wir können von Tesla sehr viel lernen. Wir sind keinesfalls so arrogant und sagen: Nein danke, das schauen wir uns nicht an. Im Gegenteil. Wir versuchen, von Teslas Erkenntnissen zu profitieren.

Elon Musk, der Tesla-Gründer, hat alle anderen Hersteller eingeladen, sich seine Technologien und Patente anzuschauen.

Wir halten selbst eine Menge von Patenten, und ich bin mir sicher, dass meine Kollegen nachgesehen haben, welche neuen Ansätze Tesla verfolgt.

Finden Sie es nicht außergewöhnlich, dass sich ein Autohersteller in die Karten schauen lässt und damit auch noch wirbt? Das ist in der Tat außergewöhnlich, aber ehrlich gesagt: Sobald ein Auto auf der Straße ist, gibt es keine Geheimnisse mehr.

Ihr Ex-Chef Alan Mulally ist in den Aufsichtsrat des Internetkonzerns Google gezogen. Von Detroit nach Kalifornien ist es ein weiter Weg...

Das habe ich auch gehört. Hat doch gar nicht lange gedauert, oder? (lacht)

Nein, aber musste es ausgerechnet Google sein? Er hätte ja auch zu VW oder BMW gehen können.

Oh no...

Es ist auf jeden Fall ein interessanter Schritt. Einer wie Mulally geht zu Google. Alan Mulally passt überall hin mit seiner Expertise – egal welche Branche. Google überrascht mich da überhaupt nicht.

Aber das zeigt doch, dass es Google ziemlich ernst meint mit seinen Autoplänen. Jedes Unternehmen ist doch gut beraten, sich Experten an Bord zu holen aus Branchen, mit denen es zukünftig enger zusammenarbeiten will. Und Google arbeitet mit der Autoindustrie zusammen.

Aber Google hätte doch einen IT-Mann nehmen können, keinen Automann.

Warum denn? Google hat doch schon genug IT-Leute, oder nicht?

Automänner bei IT-Firmen – wird das jetzt der neue Trend?

Nicht nur. Es kommen auch IT-Spezialisten zu uns. Es geht um die Vernetzung von Produkten, da vernetzen sich auch die Konzerne.

Barb Samardzich ist seit 2013 Chief Operating Officer bei Ford Europe. Sie leitet das Geschäft der Amerikaner in Europa mit und gehört damit zum obersten Führungskreis der Autokonzerne – vor allem bei der Produktion und beim Einkauf gibt sie die Richtung an. In die Ford-Büros nach Köln kam die studierte Maschinenbau-Ingenieurin schon 2011, damals wurde sie hier mit der Produktentwicklung beauftragt.

FORUM

Argentinien als Chance für Europa

Ein Insolvenzverfahren für Staaten ist dringend nötig. Es verhindert Trittbrettfahren und ist auch ein Modell für die Euro-Zone. Von Daniel Steller

Argentinien ist zahlungsunfähig, zum zweiten Mal in 13 Jahren, weil eine Einigung mit einer Minderheit an Gläubigern nicht zustande kam. Beobachter, die auf rationales Verhalten und damit einen Kompromiss gehofft hatten, wurden enttäuscht. Den Hauptschaden trägt die Bevölkerung des von politischer Misswirtschaft gebeutelten Landes.

Der Fall Argentinien illustriert den Grundkonflikt überschuldeter Staaten und ist deshalb auch für uns in Europa außerordentlich wichtig. Sind die Schulden zu hoch, bleiben der Politik nur wenige Möglichkeiten, die Situation in den Griff zu bekommen: sparen, sprich: staatliche Leistungen einschränken. Mehr einnehmen, sprich: Steuern und Abgaben erhöhen. Verträge verletzen, sprich: Zahlungen an die Gläubiger einstellen.

Einsparungen betreffen die größte Wählergruppe und sind zumeist nicht im erforderlichen Umfang durchsetzbar. Steuererhöhungen tangieren schon eine kleinere, aber immer noch große Gruppe. Und noch kleiner ist die Gruppe, die betroffen ist, wenn Zahlungen an die Gläubiger eingestellt werden – zudem oftmals im Ausland sitzend und damit innenpolitisch irrelevant. Lediglich der Wunsch der Politik, auch in Zukunft Schulden machen zu können, verhindert regelmäßige Staatspleiten nach dieser Methode. Es dauert nämlich erfahrungsgemäß einige Jahre, bis die Geldgeber erneut bereit sind, Kredite zu geben. Eine weitere Option ist die Finanzierung

der Schulden durch die Notenbank – mit den bekannten inflationären Folgen. Obwohl auch in dieser Variante die Gläubiger real gerechnet Geld verlieren, wird sie von den Kapitalmärkten bevorzugt. Gut zu beobachten war dies zum Höhepunkt der Euro-Krise vor zwei Jahren. Obwohl Spanien weniger Schulden hatte als Großbritannien, musste das Land deutlich höhere Zinsen bezahlen. Die Europäische Zentralbank (EZB) hatte sich bis dahin geweigert, zum „letzten Kreditgeber“ in der Euro-Zone zu werden.

Anders die Bank of England, die massiv Staatsanleihen gekauft hat. Nun wird im Königreich ernsthaft diskutiert, die von der englischen Notenbank gehaltenen Staatsschulden einfach zu annullieren. Mit einem Federstrich würde die englische Staatsschuld um 25 Prozent sinken. Ähnlich wie Argentinien (US-Dollar) sind aber Spanien und die anderen Krisenländer Europas in einer Währung (Euro) verschuldet, die sie nicht selber schöpfen können. Argentinien erging es 2001 in den deutschen Hausleibern, die Hypotheken in Schweizer Franken aufgenommen haben.

Der drastische Wertverlust der eigenen Währung machte die Schulden über Nacht unbedienbar. Solange der Euro existiert, besteht dieses Risiko für die Krisenländer Europas zwar nicht. Dennoch bleibt ihnen der Weg der Problemlösung über die Notenbank versperrt – vorerst.

Es kann nicht sein, dass die Insolvenz eines Staates quasi jahrzehntlang verschleppt wird

Mit dem Versprechen „alles Erforderliche zu tun“, um den Euro zu erhalten, hat die EZB an den Kapitalmärkten die Erwartung geweckt, nicht nur die Währung zu verteidigen, sondern auch künftige Staatspleiten in Europa zu verhindern. Nur so lässt sich der deutliche Rückgang der Zinsen in den Krisenländern erklären. Spanien zahlt so wenig Zinsen wie zuletzt vor 200 Jahren und sogar weniger als die US-Regierung. Angesichts der ungebremst weiter steigenden Staatsschulden, der hohen Schulden des Privatsektors und der sehr schlechten demografischen Aussich-

ten müssten die Zinsen weit höher liegen, um das reale Risiko eines Zahlungsausfalls zu kompensieren. Gleiches gilt für andere Krisenländer Europas und Frankreich.

Warum der Exkurs nach Europa? Weil die Parallelen auf der Hand liegen. Es braucht das entscheidende Korrektiv der Kapitalmärkte, um Regierungen zu vernünftiger Haushaltspolitik anzuhalten. Niedrige Zinsen signalisieren Entspannung, und der Druck für Reformen nimmt ab. Die Schulden wachsen derweil weiter an und damit die Wahrscheinlichkeit, dass die Staaten ihre Verpflichtungen nicht erfüllen.

Ist die Weigerung der US-Hedgafonds, Argentinien aus der Haftung zu entlassen, das beste Mittel, um den Marktkräften mehr Geltung zu verschaffen? Wer so argumentiert, bleibt in der Theorie. Die Chance des argentinischen Debakels ist vielmehr, dass es vor Augen führt, dass die Welt dringend ein geordnetes Verfahren für Staatsbankrotte braucht. Es kann nicht sein, dass bei Zahlungsausfall eines Staates jahrzehntlang vor Gerichten gestritten und die Insolvenz quasi verschleppt wird.

Der Zahlungsausfall eines Staates ist fast immer auch verbunden mit Problemen im nationalen Bankensystem, einem Einbruch der heimischen Wirtschaft und politischen Krisen. Erst durch die Verschleppung erhöhen sich die Anreize für Trittbrettfahrer: Wenn alle anderen Gläubiger Abschreibungen hinnehmen, verbessert sich die Situation des Schuldners, und es steigt der Wert der eigenen Forderung. So zu beschließen im Fall Argentinien: Die Investoren hatten die Anleihen zu einem Zeitpunkt gekauft, als die Krise Argentinens bereits akut und die Kurse der Wertpapiere entsprechend gefallen waren.

Allemaal besser wäre eine effiziente Bereinigung des Schuldenüberhangs, die einen raschen Neustart erlaubt. Die jüngsten Vorstöße des Internationalen Währungsfonds (IWF) gehen in diese Richtung. Bei den ersten Hinweisen auf Zahlungsschwierigkeiten sollen Laufzeiten ausstehender Anleihen verlängert werden. Das entspricht faktisch einer Entwertung und erleichtert zudem die Refinanzierung. Genügt dies nicht, sollen die Forderungen der Gläubiger in einem einfachen Verfahren direkt gekürzt werden, dem sogenannten Haircut. Der IWF betont, dass es sich um ein geordnetes Verfahren handeln muss, welches den Gläubigern ein Mitspracherecht einräumt. Dabei müssen Situationen wie in Argentinien, wo eine kleine Minderheit eine geordnete Insolvenz sabotiert, verhindert werden. Sobald eine qualifizierte Mehrheit der Gläubiger zustimmt, muss

der Schuldenschnitt für alle Gläubiger gültig und Finanzspekulation auf dem Rechtswege ausgeschlossen sein.

Eine wesentliche Folge eines solchen Verfahrens: Die Kreditgeber würden viel vorsichtiger bei der Finanzierung von Staaten und früher höhere Zinsen verlangen. Wenn zugleich klargemacht wird, dass weder Notenbank noch andere Staaten im Zweifel einspringen, hätte dies eine heilsam disziplinierende Wirkung auf die Politik. Im Vorfeld der Euro-Krise hat dieses Korrektiv gefehlt: Die Zinsen waren viel zu lange viel zu tief, und die Kapitalmärkte differenzierten nicht zwischen den einzelnen Staaten. Auch heute noch wächst der Schuldenberg weiter. Es ist völlig unrealistisch, eine ordentliche Bedienung dieser Schulden zu erwarten. Wir müssen das Beispiel Argentinien nutzen und noch deutlicher als bisher einen geordneten Insolvenzprozess für Staaten fordern. Solange es den nicht gibt, werden alle Krisenländer auf Schuldensozialisierung setzen.



Daniel Steller hat sich als Unternehmensberater zur Staatsschulden-thematik einen Namen gemacht. Er ist Gründer der Denkfabrik Beyond the obvious und Autor mehrerer Bücher rund um die Schuldenkrise in Europa. FOTO: OH