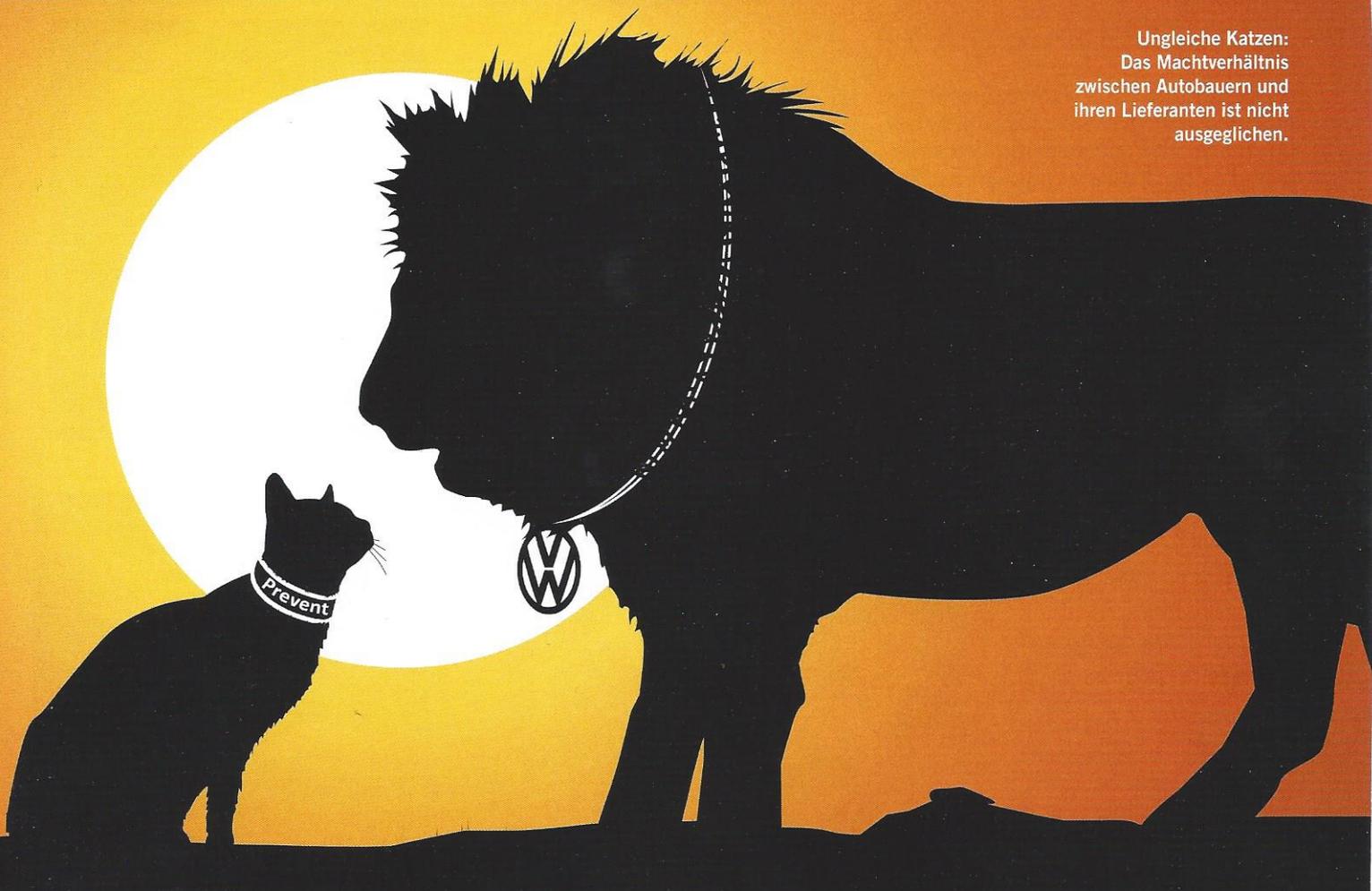


Ungleiche Katzen:
Das Machtverhältnis
zwischen Autobauern und
ihren Lieferanten ist nicht
ausgeglichen.



Beziehungskrise

EINKAUF Ein Streit zwischen Volkswagen und seinem Zulieferer Prevent eskalierte so weit, dass Fließbänder im August stillstanden. Das Ergebnis war ein Einzelfall, aber schlechte Umgangsformen zwischen Autobauern und Lieferanten sind eher die Regel.

Der 23. August 2016. Diesen Tag wird Volkswagen-Konzernchef Matthias Müller so schnell nicht vergessen. Nach einem 19-stündigen Verhandlungsmarathon mit seinen Zulieferern Car Trim und ES Automobilguss, Töchter der Prevent Group, konnte der Autobauer an diesem Tag verkünden: Wir haben uns geeinigt.

Diese Einigung war hart erkämpft. Denn die beiden Zulieferer hatten den weltweit größten Autobauer tagelang nicht mehr mit Sitzbezügen und Getriebeteilen beliefert (LOGISTIK HEUTE berichtete online). Die Situation eskalierte schließlich völlig, sodass bei Volkswagen etliche Bänder stillstanden. Fast

28.000 Mitarbeiter konnten nicht mehr ihrer gewohnten Tätigkeit nachgehen. Allen voran ruhte die Produktion des Volkswagen-Verkaufsschlagers „Golf“ im Stammwerk Wolfsburg.

Politik mischt mit

Dem Bandstillstand war ein langer Streit zwischen den beiden Zulieferern und dem Autokonzern vorausgegangen. Es ging um die Kündigung von Aufträgen. Die genauen Hintergründe drangen aber nicht an die Öffentlichkeit. In den Streit hatte sich sogar die Politik eingemischt. Der arbeitsmarktpolitische Sprecher der CDU/CSU Karl Schiewerling warf dem

Autokonzern beispielsweise vor, das sogenannte Kurzarbeitergeld bei seiner Machtprobe mit den beiden Lieferanten für seine Zwecke zu missbrauchen.

Mit der Einigung zwischen den beiden Streithähnen war es nicht getan. Ende August kündigte VW-Konzernchef Müller Konsequenzen für die Einkaufspraxis des Traditionsunternehmens an. „Wir werden uns genau unsere Einkaufsverträge anschauen und sehen, wie wir das optimieren“, sagte Müller im Club Hamburger Wirtschaftsjournalisten. Er sah zwar keinen Anlass, für alle möglichen Zuliefererteile eine Mehr-Quellen-Strategie in Betracht zu ziehen. Man werde sich aber jeden einzelnen Vertrag genau ansehen,

Bilder: pict rider/Fotolia; Peter Schreiber & Partner; Volkswagen

so der Konzernlenker. Während Laien sich wunderten, wie weit ein Streit zwischen einem Autobauer und einem Zulieferer gehen kann, können Experten von vielen Fällen berichten, in denen Bandstillstände in letzter Minute noch abgewendet werden konnten. „Dass es nun wirklich zu einem Bandstillstand bei einem großen Automobilhersteller kam, war irgendwann abzusehen“, sagt Harald Klein vom Consultingunternehmen Peter Schreiber & Partner aus Ilsfeld-Auenstein gegenüber LOGISTIK HEUTE.

Klein, der Zulieferer mit Umsätzen zwischen 100 Millionen und zehn Milliarden Euro berät, ist der Meinung, dass es nach dem Vorfall Verlierer auf beiden Seiten gibt. Prevent habe sich bei Volkswagen, aber auch bei anderen Autobauern „auf lange Zeit“ mit seinem harten Vorgehen disqualifiziert. Die Wolfsburger seien hingegen „ungeschickt“ gewesen, „weil sie mit ihren Mitteln der Diplomatie versagt hatten“.

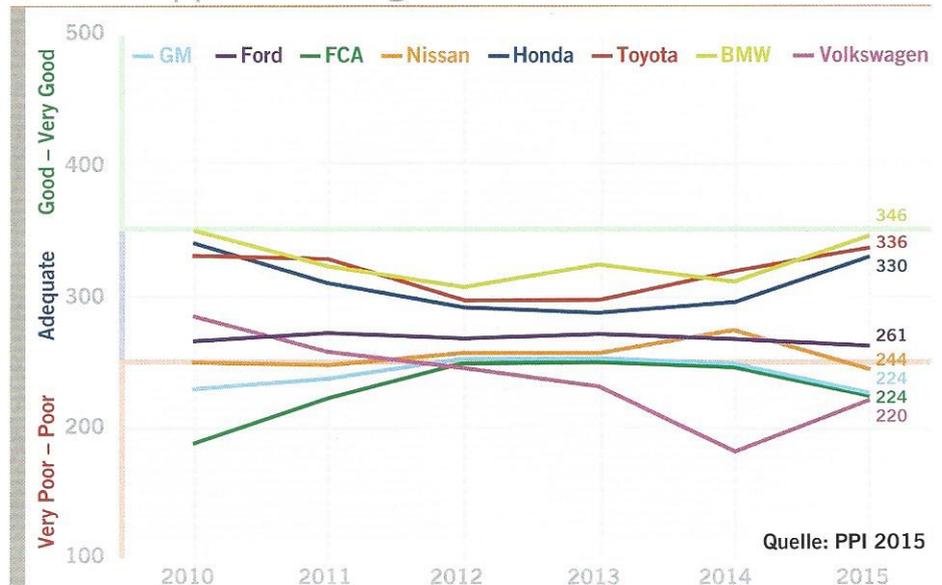
Zulieferer unter Preisdruck

Dass Unternehmen wie Prevent zu drastischen Mitteln wie tagelangen Lieferstopps gegenüber ihren Kunden greifen, liegt laut Experten daran, dass Einkäufer der Autohersteller diverse Methoden entwickelt haben, wie sie ihre Lieferanten in puncto Preise drücken. Das war nicht immer so. In den 80er-Jahren habe man sich in der Regel noch als „Partner“ gesehen, berichtet Berater Klein. Spätestens seit den 90ern und dem von GM zu Volkswagen geholten Manager José Ignacio López de Arriortúa sei das vorbei und eine „Verrohung der Sitten“ habe eingesetzt.

Im Nutzfahrzeubereich sei die Situation bis vor einigen Jahren nicht ganz so extrem gewesen, schränkt Klein ein. „Seit aber MAN und Scania Teil des Volkswagen-Konzerns sind, weht auch hier ein kälterer Wind“, erläutert der Automotive-Experte. Nicht alle Fahrzeughersteller agieren gleich. Japanische Hersteller gelten als partnerschaftlicher orientiert als etwa amerikanische oder europäische Autobauer (siehe Nachgefragt S. 30). Das zeigt unter anderem die „Annual North American Automotive – Tier 1 Supplier Working Relations Index Study-2“.

Ob Autobauer oder Nutzfahrzeughersteller: Dass die Firmen oft nicht nach den Regeln des ehrbaren Kaufmanns agieren, hat mehrere Gründe. Zum einen haben sich die Unternehmen ehrgeizige

OEM – Supplier Working Relations Index



So verhalten sich Autobauer laut einer amerikanischen Umfrage gegenüber Zulieferern.

Effizienz- und Sparprogramme auferlegt, die das Management oft schnell umsetzen will. Die Summen sind enorm. Der ehemalige Volkswagenchef Martin Winterkorn kündigte vor einigen Jahren an, bei der Hausmarke VW bis 2017 bis zu fünf Milliarden Euro einsparen zu wollen. Auch BMW, einst als relativ moderat im Umgang mit Lieferanten bekannt, zog ein 2007 im Vorstand beschlossenes Sparprogramm konsequent durch. Geld sparen kann man relativ einfach bei Lieferanten. Das ist vor allem der Tatsache

geschuldet, dass die Wertschöpfungstiefe eines Autoherstellers heute nur noch bei 20 bis 30 Prozent liegt.

Sparen, wo es nur geht. Dass dieses Credo bei Volkswagen, BMW und Co. gilt, liegt auch daran, dass wegen der Globalisierung der internationale Wettbewerb immer stärker wird. „Vor allem Autobauer aus Korea können inzwischen nicht nur relativ gute Autos auf europäischem Qualitäts- und Designniveau bauen, sie produzieren auch zu geringeren Kosten als europäische Wettbewerber“, betont Berater Klein.

Experten bemängeln beim ein oder anderen Autobauer auch das Fehlen nachhaltiger Einkaufsstrategien. Oft geht es nur um schnelle Kostenreduzierungen. Und weil es weltweit lediglich 20 wichtige Autobauer gibt, haben diese inzwischen – von wenigen Ausnahmen abgesehen – die Marktmacht gegenüber den rund 60.000 Zulieferern erlangt. Sind die Autobauer nur die bösen Buben und die Zulieferer nur die Opfer? Das trifft laut Branchenkenner nicht zu. Es gebe durchaus auch „schwarze Schafe“ unter den Zulieferern, heißt es. Ähnlich wie die Prevent Group kämpfen diese dann mit harten Bandagen gegen die mächtigen Konzernriesen und erinnern an die Auseinandersetzung zwischen David und Goliath.

Wobei nicht alle Lieferanten kämpfen müssen. Branchengrößen wie etwa Bosch oder ZF begegnen ihren Kunden oft auf Augenhöhe. Das liegt daran, dass sie sich aufgrund des breiten Portfolios

BDI-Positionspapier

10 Punkte für faire Zuliefererbeziehungen

1. Internationale Wettbewerbsfähigkeit stärken
2. Wettbewerbsvorteile durch Zulieferernetzwerke begründen
3. Geistiges Eigentum schützen
4. Innovation durch Planungssicherheit stärken
5. Fairen Wettbewerb ermöglichen
6. Globale Herausforderungen partnerschaftlich meistern
7. Verantwortungsvolles Handeln unterfüttern
8. Ehrbaren Kaufmann als Maßstab anlegen
9. Digitalisierung gestalten
10. Wertschöpfungsnetzwerke als Standortvorteil erkennen

Quelle: BDI 2015



Volkswagen-Stammwerk in Wolfsburg: Hier kam es nach einem Streit zwischen dem Autobauer und dem Lieferant Prevent zum Bandstillstand.

Alleinstellungsmerkmale geschaffen haben. Bosch gilt zum Beispiel als beinahe unumgänglich im Bereich Dieselmotoren. Komponentenproduzenten aus der zweiten Reihe hingegen fehlt das breite Produktspektrum und somit eine gewisse Marktmacht.

Das könnten die Autobauer dann ausnützen, wenn es um Preisverhandlungen oder Vertragsabschlüsse geht. Beliebte Methoden sind:

■ **Mehrraumverhandlungen:** Hier lädt ein Autohersteller mehrere Lieferanten in getrennte Zimmer ein. Der Chefeinkäufer erklärt dann einem der Kandidaten, dass der Wettbewerber im Nebenraum ein günstigeres Angebot habe. Wenn er zum Zug kommen wolle, müsse er die Preise senken.

■ **Online-Bidding:** Hierbei bieten Lieferanten die Preise für ihre Produkte über ein Internet-Tool an. Eine besondere Variante

geht so: Die Preise klettern von unten nach oben. Und wer dringend einen Auftrag braucht, greift bei niedrigen Preisen zu.

■ **Cost-Breakdown:** Der OEM zwingt seinen Lieferanten zur vollständigen Offenlegung der Kalkulationen bis hin zu den Preisen von Vormaterialien. Anhand der Zahlen sagen die Einkäufer dann dem Komponentenhersteller, wo er die Kosten zu reduzieren habe – egal, ob er dazu in der Lage ist oder nicht.

■ **Pay-to-Play:** Dabei handelt es sich um eine Art Eintrittsgeld, das Zulieferer an die Autokonzerne überweisen müssen, um von ihnen als Anbieter akzeptiert zu werden. Hier können auch Zulieferer zum Zug kommen, die theoretisch kurz vor der Pleite stehen.

In diesen und vielen anderen Situationen sollten sich Fachleuten zufolge Zulieferer über die eigene Positionierung sowie die Strategie und die allgemeine Situation der Autobauer im Klaren sein. Verhandlungen, so berichten erfolgrei-

KOMMENTAR

Mehr Weitsicht

Kaum zu glauben: Im August konnte Europas größter Autokonzern Volkswagen im Stammwerk seinen Verkaufsschlager „Golf“ nicht mehr bauen. Das Band stand einige Tage still. Warum? Weil zwei kleine Zulieferer es so wollten. Sie stellten die Lieferung von Getriebegehäusen und Sitzbezügen ein. Zuvor hatten die Wolfsburger die Komponenten-Zulieferer mit harten Preisvorgaben und der Kündigung von Lieferverträgen in die Knie gezwungen. Dann schlugen die Mittelständler brutal zurück. War das ein Einzelfall?

Nein, nicht nur in Wolfsburg werden Lieferanten attackiert. Auch bei anderen Autobauern ist das üblich, wie man in der Branche hört. Volkswagen gilt, schon wegen seiner Größe, als einer der mächtigsten Autobauer, der seine Muskeln gerne spielen lässt. Das hat Tradition. 1993 warb Konzernboss Ferdinand Piëch den Einkaufschef von General Motors ab. Sein Name: José Ignacio López. Sein Kennzeichen: brutale Methoden. López knebelte die Zulieferer wie nie zuvor. Bald trug er den Spitznamen „Würger von Wolfsburg“.

Das Beispiel Volkswagen machte – mit Abstufungen – auch in den Einkaufsetagen anderer Autobauer Schule. Heute gilt: Nirgendwo hat die Demütigung von Lieferanten ein solches Ausmaß in der Wirtschaft angenommen wie in der Automotive-



**Thilo Jörgl, Chefredakteur
LOGISTIK HEUTE**

Branche. Der Markt wird zur Kampfarena. „Partnerschaft“ wurde zum Fremdwort, auch wenn Verbände das Wort gerne in „goldene Regeln“ oder Positionspapiere schreiben.

Gerne zitieren Verbände auch den florentinischen Kaufmann Francesco Balducci Pegolotti. Dieser soll schon um 1340 gesagt haben: Ein Kaufmann müsse fehlerfrei agieren, gerecht und weitsichtig sein. Er dürfe nie Wucher treiben und müsse sein Wort halten. Diese Worte scheinen Manager in Autokonzernen nicht zu kennen. Und viele haben auch kein Gespür mehr dafür, wo die Grenze zwischen Anstand und Niedertracht verläuft. Kosten runter, Profit rauf. So was mag in BWL-Lehrbüchern stehen. Aber eine Firma erfolgreich zu führen, ist in Zeiten der Globalisierung eine komplexe Aufgabe.

Auch wenn es unter den Zulieferern das ein oder andere schwarze Schaf gibt, gilt für Fahrzeugbauer der Grundsatz: Es lohnt sich nicht, die Lieferanten an die Wand zu drücken. Der Volkswagen-Konzern musste sein unfaires Verhalten gegenüber zwei Mittelständlern mit einem Produktionsstopp und einem Schaden in Millionenhöhe bezahlen. Die Lehre aus der Geschichte: Wer auf Kosten der anderen möglichst viel sparen will, bekommt seine Rechnung trotzdem. Nur eben später.

che Zulieferer und deren Berater hinter vorgehaltener Hand, werden in der Regel nicht auf der großen Bühne, sondern in Hinterzimmern gewonnen. Dass mittelständische Zulieferer schon mal kurz vor der Pleite stehen können, wissen auch die Autoriesen. Deshalb sitzen in allen Konzernen Spezialisten, welche die finanzielle Lage der Firmen beobachten. Kommt ein Unternehmen ins Straucheln, beginnt die Suche nach Alternativen. Wird eine Pleite aber zur Bedrohung eines Konzerns, agieren diese schon mal pragmatisch. In der Szene machen Geschichten die Runde, in denen Manager mit Geldkoffern und einem neuen Einkaufsprokuristen bei wichtigen Lieferanten aufkreuzt sind. Mit im Koffer: Verträge, die dem angeschlagenen Patienten wenig Spielraum lassen.

Eine andere Methode geht so: Der Autohersteller ruft bei einem Zulieferer an und bittet diesen, seinen strauchelnden Konkurrenten zu schlucken. Von solchen Telefonaten berichtet beispielsweise Berater Harald Schatz in seinem Buch „Beziehungskrise – die Gepflogenheiten in den Geschäftsbeziehungen zwischen Au-

tomobilherstellern und ihren Zulieferern“. Das System sei „nicht auf Nachhaltigkeit“ angelegt, lautet sein Fazit.

Kein Spielraum mehr

Dass so mancher mittelständische Zulieferer in den nächsten Jahren finanziell ins Schlingern kommen wird, erzählt man sich in der Branche ganz offen. „Manche haben nach jahrelangen Kostensenkungen keinen Spielraum mehr nach unten“, sagt Christian Vietmeyer, Sprecher der Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie (ArGeZ). In das gleiche Horn bläst Berater Klein: „Man muss nur mal die Gewinne der Autobauer mit denen der Zulieferer vergleichen.“ Die bittere Wahrheit für einige Unternehmen lautet: Wer keine Reserven hat, kann auch keine Werkzeuge und teure Entwicklungen vorfinanzieren.



In der Regel bieten Lieferanten zwei bis drei Jahre vor Produktionsbeginn des Fahrzeugs ihre Komponenten an. Auch Statistiken unterstreichen, dass viele Zulieferer für die Zukunft schlecht gerüstet sind. So lautet jedenfalls das Resultat einer Studie des Center of Automotive Management in Bergisch Gladbach unter der Federführung von Prof. Dr. Stefan Bratzel. Die Unternehmen würden zwischen Globalisierungszwang, Preis- und Innovationsdruck zerrieben.

Wie überlebt ein Zulieferer künftig? Er sollte laut Fachleuten gleich mehrere Regeln befolgen. Je größer das Alleinstellungsmerkmal, desto besser die Verhandlungsbasis. So lautet etwa ein Ratschlag von Autoexperte Bratzel. Berater Klein weist seine Kunden stets darauf hin, dass sie technologisch immer vorne mit dabei sein müssen. Zudem gilt es, Nischen zu besetzen und

„In den Neunzigern hat eine Verrohung der Sitten eingesetzt.“

Harald Klein,
Berater bei Peter
Schreiber & Partner

WIR BRINGEN MEHR WERT IN IHRE WERTSCHÖPFUNGSKETTE.

Wenn es um maßgeschneiderte und innovative Logistik-Lösungen für Konsumgüter geht, sind wir Ihr starker Partner. Warum Sie uns das glauben dürfen? Weil unser Anspruch ist: Individuelle Kundenlösungen, reibungslose Standardprozesse. Und zwar jeden Tag aufs Neue. Hand drauf. **Unser Wort hat Wert.**

www.blg-logistics.com



BLG LOGISTICS

Nachgefragt

„Kein Spielraum“

Christian Vietmeyer, Sprecher der Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie (ArGeZ), über das Verhältnis von Autobauern zu Lieferanten. Die Gemeinschaft vertritt 9.000 Unternehmen.



Christian Vietmeyer, Sprecher Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie

LOGISTIK ▶ HEUTE ◀:
Warum gehen die Hersteller mit ihren Lieferanten nicht partnerschaftlich um?

Christian Vietmeyer: Die Marktmacht der OEMs im Automotive-Bereich ist enorm. Traditionell können die Unternehmen bei den Lieferanten Geld sparen. Wenn man bedenkt, dass zwischen 60 bis 80 Prozent der Wertschöpfung im Automobilbereich von den Zulieferern kommt, ist der Hebel hier groß. Im Lebensmittelbereich ist das anders. Hier haben die großen Händler wie etwa Rewe oder Discounter wie Aldi und Lidl die Marktmacht. Sie können bei den Herstellern der Produkte die Preise drücken.

▶ Gibt es Autohersteller, die besonders negativ auffallen?

Der amerikanische Supplier Working Relation Index von PPI sagt aus, dass die US-amerikanischen Konzerne GM sowie Fiat Chrysler am schlimmsten sind, wobei sich GM etwas verbessert hat. Honda und Toyota liegen im Ranking oben. Das liegt unter anderem daran, dass die Japaner ein besonderes Vertrauensverhältnis zu ihren Lieferanten haben. Volkswagen ist in Deutschland sicher einer

der herausforderndsten Autohersteller, wobei der Konzern auch sehr große Volumen abnimmt.

▶ Wie viel Spielraum haben deutsche Lieferanten heutzutage noch in puncto Preisreduzierung?

So gut wie keinen. Wir haben hier relativ hohe Lohnkosten im weltweiten Vergleich. Dazu kommen noch andere Belastungen wie etwa die Kosten für Energie,

die bei manchem Unternehmen relativ hoch sind.

▶ Welche Erfolgsrezepte gibt es für Lieferanten, um zu überleben?

Die Unternehmen müssen selbstverständlich in puncto Kosten immer wettbewerbsfähig und sehr innovativ sein. Eine Herausforderung ist es auch, das hohe Tempo der Branche mitzugehen.

▶ Wie typisch ist das Verhalten der Automotive-Branche im Vergleich zu anderen großen Branchen?

Der Automotive-Bereich ist nicht nur hoch entwickelt, er wächst auch weiter. Daher kann man die Branche nicht so gut mit anderen vergleichen, wie etwa dem Maschinenbau, der sich eher seitwärts bewegt. Dennoch behaupte ich, dass das Verhalten der OEMs zu ihren Lieferanten in Hightech-Bereichen wie zum Beispiel Luft- und Raumfahrt oder Medizinprodukte etwas besser ist als im Automotive-Bereich.

Das Gespräch führte Thilo Jörgl.

globale Präsenz zu zeigen. Weltweites Agieren ist im Zeitalter der Globalisierung für Komponentenhersteller wichtiger denn je. Die Krux ist nur: Sie haben oft kein Geld für den Weg ins Ausland. Hinter vorgehaltener Hand kritisieren die Unternehmen oft ihre Banken. Denn durch deren restriktive Vergabe von Krediten geht den Zulieferern das Geld für globale Projekte oft aus.

Auch Flexibilität in Sachen Standort, Liefermenge und Just-in-Sequence-Belieferung gehören laut Berater Klein heute zum Einmaleins der Zulieferer. Das hänge unter anderem damit zusammen, dass die Autobauer vermehrt auf einem Band mehrere Modelle produzieren. Bei Schulungen von Komponentenherstellern predigt der Consultant, dass die Firmen in der Regel nicht mehr als 30 Prozent ihres Volumens an einen OEM liefern sollten, auch wenn die Angebote noch so verlockend seien. So mache man sich nicht von einem Riesenkunden abhängig. Im Idealfall sollten Firmen zudem nach zusätzlichen Kunden außerhalb der Automobilbranche suchen. Das ist aber, wie Klein zugibt, nicht immer möglich.

Wenn man Experten bittet, eine Prognose für die Zukunft der Autozulieferer abzugeben, bekommt man übereinstimmend drei Antworten:

■ Erstens: Es wird zu einer noch größeren Marktkonzentration kommen.

■ Zweitens: Chinesische Firmen werden vermehrt europäische Unternehmen kaufen.

■ Drittens: Zulieferer dürfen die Entwicklung von Komponenten für E-Fahrzeuge nicht verschlafen, auch wenn aktuell noch nicht so viele dieser Autos gekauft werden.

Angespannte Beziehungen

Dass sich das Verhältnis zwischen Zulieferern und Autobauern zunehmend verhärtet, haben auch der Verband der Automobilindustrie e. V. (VDA), der Bundesverband der deutschen Industrie (BDI) e. V. und der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME) erkannt. Letzterer hatte sich angesichts des Bandstillstands auch gegenüber LOGISTIK HEUTE geäußert: „Es hat sich auch wieder gezeigt, dass Lieferanten kontinuierlich entwickelt werden müssen. Kostendruck ist zwar wichtig, darf aber nicht zulasten der Innovationsfähigkeit der Supplier gehen. Ein Toplieferant fällt schließlich nicht vom Himmel“, so BME-Hauptgeschäftsführer Dr. Christoph Feldmann. Der BDI hatte bereits Ende 2015 ein Papier unter der Überschrift „10 Punkte für faire

Zuliefererbeziehungen“ veröffentlicht. Auch vonseiten des VDA gibt es solche Empfehlungen.

Ratschläge, Tipps und Empfehlungen gibt es also genug. „Das Problem ist aber nach wie vor, dass sie kaum beachtet werden“, urteilt Autoexperte Klein. Einen Lichtblick am Horizont sieht er lediglich bei europaweiten Richtlinien, die zum Beispiel in puncto Zahlungsziele für das Seringeschäft gelten. Im EU-Raum gelten seit Kurzem 30 Tage als Regel. Daran halten sich, wie man in Branchenkreisen hört, immerhin einige der europäischen Autobauer, wenn auch längst nicht alle. Werkzeugkosten müssen aber nach wie vor von den Zulieferern vorfinanziert werden. Auf die Zahlungen warten sie oft mehr als ein halbes Jahr – mit zum Teil seltsamen Argumenten der Hersteller.

Momentan schaut die Zuliefererbranche genau auf Volkswagen, um zu sehen, ob und was sich nach dem Bandstillstand bei dem Autobauer ändert. In Wolfsburg stand übrigens von 23. bis 27. September die Golf-Produktion erneut still. Dieses Mal war aber kein Streit mit einem Lieferanten die Ursache. Eine „defekte Blechpresse“ sei der Grund für den Bandstillstand gewesen, hieß es aus der Konzernzentrale.

Thilo Jörgl