

# Krankes System

**ZULIEFERER** | Ausbooten, austricksen, ausnehmen – noch nie waren die Methoden der Autokonzerne gegenüber kleinen und mittelgroßen Subunternehmern so brutal. Und die Umgangsformen drohen weiter zu verrohren, weil Volkswagen, BMW und Co. Milliarden sparen wollen. Dabei böte mehr Miteinander Vorteile für beide Seiten.

**S**eit neun Uhr morgens sitzt Ralf Berger in einem Hotelzimmer bei Frankfurt. Er schwitzt, behält das Jackett aber an und ringt um Haltung. Denn gleich ist es zwölf Uhr. Und jeden Moment kann der Einkaufschef des großen deutschen Automobilherstellers hereinkommen und ihm das Angebot eines anderen Zulieferers präsentieren – eines Wettbewerbers, der sich im Zimmer nebenan einquartieren musste.

Berger weiß genau, was ihm dann blüht. Der Einkäufer wird ihm erklären, dass der Konkurrent einige Tausend Euro preiswerter anbietet – so wie er das auch vor einer Stunde erklärte. Dann wird der Einkäufer ihn wieder auffordern, den Preis des Angebots zu reduzieren. Und wieder wird Berger hinnehmen müssen, dass sein Gewinn noch schärfer gegen null tendiert. Doch die Tür zuzuwerfen und aus dem Hotel zu stürmen, das kann er sich nicht erlauben. Wenn er jetzt aussteigt, kann er von diesem Autobauer keine Aufträge mehr erwarten. Das hat ihm der Einkäufer gleich gesagt.

### OHNE ANSTAND UND RESPEKT

Das bizarre Pingpong im Taunus ist eine Versteigerung, nur dass die Teilnehmer sich nicht über-, sondern unterbieten müssen. Branchenintern heißt das gegenseitige Ausbooten „Mehrraumverhandlungen“. Deutschlands Autohersteller lassen Manager mittelständischer Zulieferer regelmäßig auf diese Weise gegeneinander antreten, wenn sie Aufträge für ein neues Modell vergeben. Das Prozedere gilt als vertrauliche Verschlussache, von der kein Beteiligter etwas verlauten lassen darf. Auch Berger heißt in Wirklichkeit anders, muss sich

auf derartige Hotelrunden jedoch einlassen, um im Geschäft zu bleiben.

Die „Mehrraumverhandlungen“ sind eine gängige, aber längst nicht die einzige Strategie, mit der Autokonzerne mittelgroßen und kleinen Zulieferern den letzten Cent abpressen – und das mit zunehmender Schärfe. „Partnerschaft gab es noch in den Achtzigerjahren“, sagt Harald Schatz, der nach 27 Jahren von der Zuliefererindustrie in die Beratung wechselte. „Anstand und Respekt sind verloren gegangen.“

Gleiches beobachtet sein Kollege Harald Klein von der Consultingfirma Peter Schreiber & Partner in Ilsfeld-Auenstein bei Heilbronn, die mittelständische Autozulieferer berät. Die „Ideenvielfalt“ der Hersteller, ihre Ausstatter auszuquetschen, sei groß, der Fantasie keine Grenze gesetzt, „um den psychischen Druck auf die Zulieferer unablässig zu erhöhen“.

Für Branchenkenner wie Klein und Schatz erreicht der Umgang der Konzerne mit kleinen und mittleren Zulieferern eine beunruhigende Qualität. Was Betroffene unter dem Mantel der Verschwiegenheit berichten, wirft ein erschreckendes Licht auf das Gebaren der Autobauer gegenüber ihren unterlegenen Subunternehmern. Während Zulieferriesen wie Bosch und Continental den PS-Protzen auf Augenhöhe begegnen können, vermissen Komponentenhersteller aus der zweiten Reihe oft jede Fairness bis hin zur Gesetzestreue.

Unisono beklagen die Zulieferer eine Verrohung der Sitten, manche sogar „erpresserische Zustände“ in der Branche. „Wer sich den Vorgaben der Hersteller nicht beugt, verschwindet sofort von der Anbieterliste“, sagt Berater Schatz.

Grund Nummer eins für den Sittenverfall in der Autoindustrie sind die vielen Spar- und Effizienzprogramme, die die Hersteller in den letzten Jahren hinter sich gebracht und erneut angekündigt haben.

Volkswagen-Chef Martin Winterkorn will bei der Hausmarke VW bis 2017 fünf Milliarden Euro einsparen und die Produktion auf mehr Rendite trimmen. Der Vormann seiner Premiumtochter Audi, Rupert Stadler, möchte zwei Milliarden Euro Kosten pro Jahr herauspressen – nicht nur aus Audi, wie Branchenkenner glauben, sondern auch aus den Zulieferern. BMW-Lenker Norbert Reithofer hat bis 2020 Einsparmöglichkeiten von einigen Hundert Millionen Euro jährlich ausgemacht.

### STOSSGEBET FÜR VW-ZULIEFERER

Für große Unruhe sorgt der Wechsel von BMW-Vorstand Herbert Diess zu VW im Herbst. Der war von 2007 bis 2012 Chefeinkäufer an der Isar, hat das 2007 von Reithofer aufgelegte Sparprogramm mit aller Härte exekutiert. BMW – bis dahin Zulieferers Liebling – rutschte in den Umfragen auf die hintersten Plätze. Diess erfüllte die Vorgaben Reithofers noch vor der Zeit. Dabei half ihm ein Team von rund 200 Kalkulatoren, die den Lieferanten bis ins Detail nachwiesen, was ihre Produkte kosten dürften. „Als ich gehört habe, dass er im Oktober bei VW anfängt, habe ich ein Stoßgebet für die VW-Zulieferer zum Himmel geschickt“, sagt Berater Klein.

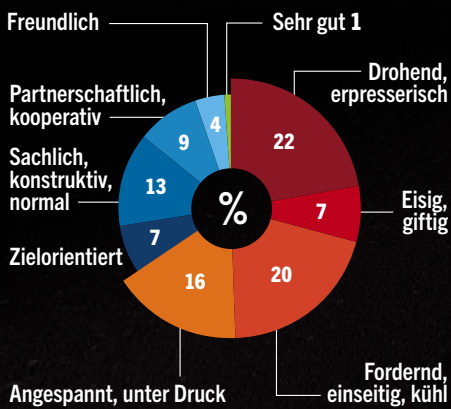
Grund Nummer zwei für die brachialen Methoden, mit denen die Autokonzerne die Preise drücken, sei der prinzipiell „konfrontative Ansatz der europäischen Hersteller“, meint der Stuttgarter Strategie- >>

**Zulieferriesen auf Augenhöhe mit den Auto-Giganten, Mittelständler in Bittstellung**  
 Autoscheinwerfer des französischen Konzerns Valeo für Aston Martin



### Zwei Drittel in der Defensive

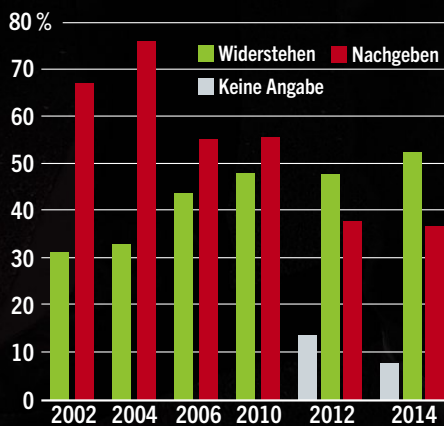
Wie Zulieferer die Gespräche mit den Einkäufern der Autokonzerne empfinden\*



\* Auswertung von 56 Fällen; durch Rundung in der Summe weniger als 100 Prozent; Quelle: Fein Unternehmensberatung/IRN

### Auf den Knien

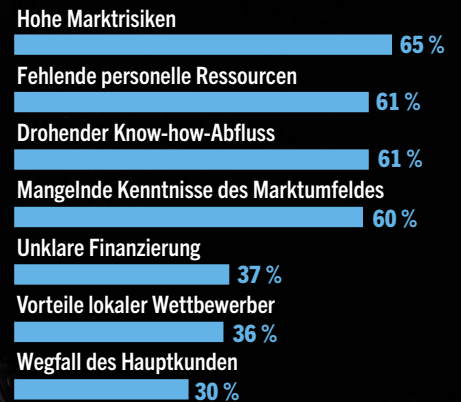
Wie viele Zulieferer dem Drängen der Autohersteller auf Offenlegung der Kalkulation nachgeben oder widerstehen



Quelle: Hans-Andreas Fein Unternehmensberatung

### Risikofaktor Ausland

Was kleine und mittelgroße Autozulieferer beim Gang ins Ausland befürchten (Auswahl, in Prozent der Befragten)



Quelle: CAM Center of Automotive Management

WirtschaftsWoche

» Berater Hans-Andreas Fein. „Überspitzt ausgedrückt sagt der Hersteller ‚ich will fünf Prozent Rabatt, wie du das machst ist mir egal.‘ Japanische Autobauer wie Toyota und Honda verfolgten dagegen einen kooperativen Ansatz. „Einsparpotenziale werden gemeinsam erarbeitet, das Ergebnis wird fifty-fifty geteilt“, sagt Fein.

### AUSGEQUETSCHTE ZITRONE

Die verschärfte Gangart der Autobauer trifft die Mehrzahl der Zulieferer in einer heiklen Phase. Nach den Horrorjahren 2008/09, in denen reihenweise mittelständische Anbieter der Finanzkrise zum Opfer fielen, haben sich viele Betriebe zwar erholt und konnten ihre finanzielle Basis stärken. Doch die Konzerne haben im Aufschwung weiter die Preisschraube angezogen. „Viele Preise sind angesichts der schon realisierten erheblichen Produktivitätsfortschritte bereits weit ausgereizt“, sagt Stefan Wolf, Chef des Dichtungsherstellers Elring-Klinger im baden-württembergischen Dettingen. „Die Zitrone ist ausgequetscht“, resümiert Berater Schatz.

Dafür finden die Zulieferer bei den Herstellern wenig Gehör. Schon vor 20 Jahren versuchte sich die Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie (ArGeZ) an Benimmregeln, die auf Verhaltensregeln des Bundesverbandes der Deutschen Industrie und des Verbands der Automobilindustrie basierten. Doch der Erfolg blieb aus. „Leider entfernt sich die tägliche Praxis immer weiter von den seinerzeit gemeinsam erarbeiteten Regeln“, beklagt ArGeZ-Sprecher Theodor Tutmann.

Die Liste der unschönen Usancen, die weiterhin die Branche bestimmen, ist lang:

- Autobauer reichen Konstruktionsskizzen von Zulieferern einfach an Dritte weiter und fordern diese zum Gegenangebot auf.
- Konzerne weigern sich, Zulieferer für bestellte Entwicklungsleistungen wie Muster oder Vorserienteile zu bezahlen.
- PS-Riesen lassen Zulieferer auf den Kosten für Spezialwerkzeuge sitzen, die aus-



**Zulieferer-Schreck Diess** Der Ex-BMW-Einkaufsvorstand und künftige VW-Markenchef gilt als gnadenloser Kostenkiller



**Nein-Sager Wolf** Der Chef des Getriebe-spezialisten Elring-Klinger wünscht sich, dass mehr Mittelständler klare Kante zeigen

schließlich zur Herstellung der bestellten Teile benötigt werden.

■ Konzerne stellen die vereinbarten Preise während der Vertragslaufzeit immer wieder infrage, was einem Vertragsbruch gleichkommt.

■ Autobauer zwingen die Zulieferer zu langfristigen Verträgen, ohne dass diese bei veränderten Bedingungen wie stark gestiegenen Rohstoffpreisen oder spürbarer Reduzierung der vereinbarten Stückzahlen nachverhandeln können.

■ Kfz-Hersteller ziehen Lieferanten bei Reklamationen automatisch und ohne Absprache Geld pauschaliert ab.

■ Konzerne drängen Zulieferer zur Haftung für die volle Funktionsfähigkeit eingebauter Teile, obwohl diese nach den Vorgaben des Herstellers produziert wurden.

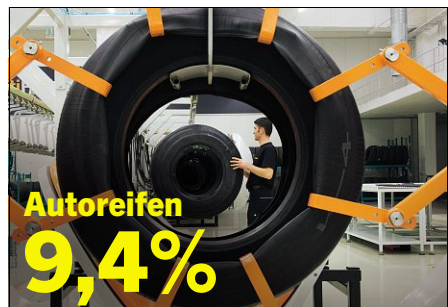
Offen spricht über das Machtgefälle in der Autobranche niemand, Elring-Klinger-Chef Wolf ist die große Ausnahme. Aus der Deckung wagt sich nur, wer schon ausgeschieden ist – und auch das nur anonym.

„Ich hatte viele rechtswidrige Verträge, Knebelverträge“, erzählt der Ex-Prokurist eines Zulieferers aus Baden-Württemberg. „Großkunden interessiert es nicht, was auf dem Papier steht.“ Einer hätte zum Beispiel den Vertrag einseitig mitten im Auftrag gekündigt und Entwicklungsleistungen in Millionenhöhe einfach nicht beglichen.

### VORBILD RUMÄNIEN

Ein anderer Ex-Prokurist beklagt den „Cost-Break-Down“, den die Hersteller zunehmend von Zulieferern verlangen (siehe Grafik Seite 51), das ist die vollständige Offenlegung der Kalkulation bis hin zum Preis der Vormaterialien. Auf Basis dieser Zahlen begännen die Einkäufer, dem Komponentenhersteller vorzuschreiben, wo er die Kosten zu reduzieren habe, egal, ob er dazu in der Lage sei. „Daimler etwa kalkuliert auf Basis einer rumänischen Musterfirma zu Löhnen, die sich in Deutschland nie abbilden lassen“, erzählt der Manager.

## SCHNÖDE ELEKTRONIK Durchschnittliche Umsatzrendite der Autozulieferer vor Steuern und Zinsen



Auch „Pay-to-Play“-Zahlungen seien in jüngster Zeit wieder en vogue, sagt Berater Fein. Das ist eine Art Eintrittsgeld, das Zulieferer bezahlen müssen, um von den Autokonzernen überhaupt als Anbieter akzeptiert zu werden. Eling-Klinger-Chef Wolf lehnt solche Zahlungen ab und wünscht sich, dass auch andere Firmen öfter Nein sagen. „Es ist keinem gedient“, sagt der Schwabe, „wenn wir schwache Mittelständler haben.“

Die Chefeinkäufer der Autobauer wissen das. Deshalb unterhält jeder Konzern eine Monitoring-Abteilung. Ähnlich wie Spezialisten bei Banken, die sich um faule Kredite kümmern, beobachten sie akribisch die Finanzkraft der Zulieferer. Gerät einer ins Schlingern, läuft die Suche nach Alternativen an. Geht einer pleite, wird Druck auf den Insolvenzverwalter aufgebaut, damit die Produktion weiterläuft. Vor allem VW sei dafür bekannt, sagt ein Verwalter.

Wird die Pleite eines Zulieferers aber zur Bedrohung für die Konzerne, zeigen die sich auch schon mal pragmatisch. „Es geht auch ohne offiziellen Insolvenzantrag“, erzählt der ehemalige Geschäftsführer eines Zulieferers aus der Nähe von Stuttgart. „Ein ranghoher Manager eines Großkunden half uns mit dem Geldkoffer und einem neuen Einkaufsprokuristen wieder auf die Beine.“ Die Rettung gab es allerdings erst, nachdem der bedrohte Betrieb dem Gast seine Kalkulation offenbarte.

Gerne überlassen Autobauer die Rettung eines angeschlagenen Betriebs auch einem ihrer Zulieferer. „Da kam ein Anruf aus der Zentrale in Wolfsburg, wir mögen doch bitte den Konkurrenten schlucken“, erzählt ein Mittelständler aus Süddeutschland. **Auch Berater Schatz berichtet in seinem Buch „Beziehungskrise – die Gepflogenheiten in den Geschäftsbeziehungen zwischen Automobilherstellern und ihren Zulieferern“ von solchen Anrufen. „Es ist ein irrationales System, das nicht auf Nachhaltigkeit ausgerichtet ist“, schimpft er.**

Dabei bräuchten die mittelständischen Betriebe gerade jetzt Zeichen der Stabilität. Viele sind für die Zukunft schlecht gerüstet, so das Ergebnis einer zweijährigen Studie des Center of Automotive Management in Bergisch Gladbach bei Köln unter Leitung von Stefan Bratzel. Sie werden zwischen Globalisierungs-, Innovations- und Preisdruck zerrieben. „Mittelfristig sind viele kleine und mittelständische Automotive-Betriebe mit insgesamt bis zu 150 000 Arbeitsplätzen strukturell bedroht, wenn sie in den nächsten Jahren nicht massiv gegensteuern“, warnt Bratzel.

Doch das sagt sich leichter, als es ist. „Hersteller einfacher Plastikteile, also austauschbarer Ware, sind dem Preisdiktat der Hersteller ausgeliefert“, doziert der Autoexperte, „je größer das Alleinstellungsmerkmal, desto besser ist die Verhandlungsbasis.“ Zu solchen Unternehmen zählt zum Beispiel die Thüringer Firma Docter Optics, die sich auf Projektionslinsen für moderne Scheinwerfer spezialisiert. „Wir beliefern global alle namhaften Hersteller“, sagt Geschäftsführer Jan Hamkes – ein Nischenkönig mit nur 550 Mitarbeitern.

#### VABANQUESPIEL IM AUSLAND

Ewige Prosperität ist damit aber nicht gesichert. „Selbst ein hoch spezialisierter Betrieb hat keine Überlebensgarantie“, sagt Zuliefererverbandssprecher Tutmann. „Der Hersteller kann binnen ein, zwei Jahren einen neuen Lieferanten aufbauen.“ Know-how reinpumpen, Berater hinschicken, fertig ist der neue Lieferant.

Auch die Begleitung der Konzerne ins Ausland kann sich für Zulieferer als Vabanquespiel erweisen. Bis 2018 sollen weltweit 62 neue Produktionsstätten entstehen, dazu 32 von großen Zulieferern. BMW und Audi etwa bauen derzeit Werke mit Kapazitäten von je 150 000 Fahrzeugen in Mexiko. Doch kleineren Zulieferern fehlen oft Geld und Personal für die Internationalisierung. Das macht den Weg ins »

### VERTRAGSVERHANDLUNGEN

## Giftig, eisig und gallig

Wie Manager von Zulieferern die Einkäufer der Automobilhersteller beim Preispoker erleben.

#### AUDI

Sehr zielorientiert mit Blick auf den vom Einkäufer erwarteten Preis, fordernd, aggressiv; speziell Audi: Ein Nein zum erwarteten Preis gilt als nicht akzeptabel.

#### BMW

Kühl, erdrückend, machtbewusst, von kooperativ und partnerschaftlich bis aggressiv alles vertreten; Verhandlungsspielraum gering, zwar eher konzernweite Abschlüsse, aber auch für einzelne Marken möglich.

#### DAIMLER

Giftig und gallig, Verhandlungsspielraum, Roulette, ernst, gespannte Situation, bestimmend, fordernd, einseitig; Bonuszahlungen.

#### OPEL

Konstruktiv, freundlich bis eisig.

#### PORSCHE

Angespannt, fordernd, aggressiv.

#### VW

Fordernd, eisig, nicht partnerschaftlich, sachlich, aber fordernd, konstruktiv, teilweise mit Entzug von Business gedroht, partnerschaftlich, zielorientiert, pragmatisch, offen und fair, normal, freundlich, sehr gut.

Quelle: Umfrage Fein Unternehmensberatung/IRN



» Ausland gefährlich. „Die Zusage eines einzelnen Herstellers reicht nicht, um das Teilevolumen zu garantieren, das ein Betrieb bräuchte, um einen neuen Standort gegenzufinanzieren“, sagt Experte Bratzel. Mangels Alternative nähmen einige Zulieferer trotzdem das Risiko auf sich.

Ob der vielen Missstände herrscht bei kleinen und mittelgroßen Zulieferern Ratlosigkeit. Sie schalten keine Anwälte ein, weil sie Angst haben, keine Aufträge mehr zu bekommen. Zudem haben sie keine wirkungsvolle Lobby. „Unsere Möglichkeiten sind begrenzt“, klagt Verbandssprecher Tutmann. Viele Große der Branche haben sich deshalb dem Verband der Autoindustrie (VDA) angeschlossen, der von den Konzernen dominiert wird, den Zulieferern aber die Chance bietet, ihre Probleme auf dem kleinen Dienstweg vorzubringen.

VDA-Präsident Matthias Wissmann ist damit zufrieden. „Dass in Deutschland Hersteller und Zulieferer gemeinsam unter dem Dach des VDA organisiert sind, schafft mehr Dialog. Das ist keine Schönwetterveranstaltung, aber daran beteiligen sich Hersteller und Zulieferer.“ Die Anforderungen auf allen Ebenen der Lieferkette seien enorm, und da knirsche es an der einen oder anderen Stelle eben immer wieder mal.

### **SCHLANKE MITTELSTÄNDLER**

Ansätze für bessere, partnerschaftliche und zugleich finanziell attraktivere Geschäftsbeziehung gibt es. „Die Hersteller setzen noch nicht genug auf den Erfahrungsschatz der Lieferanten“, sagt Guido Hauptmann von der Münchner Beratung Goetzpartners, der in einer Studie mit dem Titel „Innovationen zum Schnäppchenpreis?“ Zulieferer nach ihren Erfahrungen mit Herstellern befragt.

Ergebnis: Es gäbe Möglichkeiten, Kosten zu sparen, wenn die Konzerne mit ihren Subunternehmern konstruktiver zusammenarbeiten würden. So wollten die Zulieferer früher in Projekte der Autobauer einbezogen werden, um etwa spätere Korrekturschleifen von vornherein vermeiden zu können. In puncto Effizienz könnten die Konzerne von ihren Lieferanten einiges lernen.

„Die Stärke der deutschen Mittelständler liegt in den schlanken Abläufen, in der Fertigungsstruktur, technologischen Prozessen und Organisation“, sagt Hauptmanns Beraterkollege Fein. „Da gibt es noch viel Potenzial zu heben.“ ■

rebecca.eisert@wiwo.de, henryk hielscher