

CRASH GEFAHR!

Jahrzehntelang lebten Autobauer und Zulieferer in einer Zweckehe. Beiden ging es gut. Doch der Druck der Konzerne wird immer größer. Verlierer ist der Mittelstand. Die Branche befindet sich auf Kollisionskurs



Es dauert nur Sekundenbruchteile, bis es passiert. Der nette Herr, knapp jenseits der 60, mit dem sympathischen Lächeln und den grauen Haaren verwandelt sich. Horst Bayers Augen blitzen, dann verengen sie sich. Die Gesichtszüge erkalten. Sein Gegenüber hat keine Chance. Aus dem netten Pensionär von nebenan wird ein knallharter Manager, ein Einkäufer, der Zahlen sehen will. Sofort.

Horst Bayer hat diese Verwandlung Hunderte, Tausende Male durchexerziert – und seine Dienste sind aktuell gefragt wie nie. Er ist Trainer und Berater bei der Consultingfirma Peter Schreiber & Partner aus Ilsfeld-Auenstein. Seine Kunden: größtenteils Autozulieferer. Viele von ihnen suchen seinen Rat. Bayer soll die Verkäufer der Zulieferer auf Verkaufsverhandlungen mit den Konzernen vorbereiten. Die werden immer härter. Zulieferer und Autobauer – aus der Partnerschaft von einst ist längst eine Zweckgemeinschaft geworden, bei der nur eine Seite gewinnt: die der Konzerne.

Die Zahl der weltweit verkauften Autos ist von 2000 bis 2013 um fast 50 Prozent gestiegen. Nicht nur deshalb marschieren Autobauer wie Daimler, VW oder Porsche aktuell von Rekord zu Rekord, erwirtschaften Milliardengewinne. Doch langsam wird deutlich, wer die Zeche der Margen-Party zahlt: mittelständische Zulieferer. Ihnen droht die Zerreißprobe. Einerseits Mehrkosten

durch die Globalisierung und den Zwang zu immer mehr, immer stärker eigenfinanzierten Innovationen. Andererseits ein stetig wachsender Preisdruck.

Mit dramatischen Folgen: Bis zu 35 000 Zulieferer-Jobs in Deutschland sind in Gefahr, sagt eine aktuelle Studie der Boston Consulting Group (BCG). Sie sieht die „Branche im Dilemma zwischen Kostensenkungen und Produktionsverlagerungen“. Die große Mehrheit der befragten Unternehmen, knapp 86 Prozent, spüre zunehmenden Kostendruck von Kundenseite. Der werde weiter zunehmen. Denn: Die großen Automobilhersteller wollen ihre jährlichen Ausgaben weiter senken. Waren vor Jahren zwei bis drei Prozent Ersparnis per annum das Ziel, seien es künftig vier bis sechs Prozent.

Der Autoexperte Stefan Bratzel malt den Horizont noch ein bisschen dunkler. Laut dem Buchautoren befinden sich die klassischen Zulieferer aus dem Mittelstand in einer „Sandwich-Position“. Die bisherige Umsatzbasis verschlechtere sich, weil die Autoproduktion in Deutschland und Europa nicht mehr wachse. Die Ressourcen, den Global Playern ins Ausland zu folgen, schwinden deshalb. Bratzel prophezeit im Buch „Automobilzulieferer in Bewegung“ (Nomos-Verlag) deshalb: „Wenn in den nächsten Jahren nicht massiv gegengesteuert wird, sind mittelfristig mehr als 1000

mittelständische Autozulieferer bedroht.“ Bis zu 150 000 Arbeitsplätze seien in Deutschland in Gefahr. Zum selben Ergebnis kommt ein zweijähriges Forschungsprojekt des Center of Automotive Management (CAM) der FHDW Bergisch Gladbach. Es wäre jeder sechste Arbeitsplatz dieser Branche in Deutschland.

Es ist eine neue Wirklichkeit, in der die Autobranche in Deutschland angekommen ist. Die Sitten verfallen zusehends

Jeder sechste Arbeitsplatz der Branche ist bedroht, sagen Experten

ob des rabiaten Wettbewerbs. Die Methoden werden rüder. „Es werden immer mehr Zusatzleistungen gefordert, ohne dafür Geld oder Auftragszusagen zu erhalten“, klagt der Key-Account Manager eines Metallteile-Zulieferers, der – wie andere auch – weder seinen Namen noch den seiner Firma zitiert wissen will. „Es heißt vonseiten des Kunden lapidar und eindeutig: ‚Wenn Sie die Musterteile nicht kostenfrei liefern, werden Sie für Folgeaufträge gesperrt.‘“

Ein Verkaufsleiter eines anderen Metall-Spezialisten aus dem Württembergischen klagt, dass die Autobauer seine Firma nicht einmal selbst kalkulieren lassen. „Inzwischen bekommen wir schon Teilepreise ►►

►► vorkalkuliert. Die Grundlagen der Kalkulation sind aber absolut nicht nachvollziehbar“, erklärt der Manager. Stundensätze werden auf chinesischem Niveau veranschlagt, gleichzeitig wird mit hundertprozentiger Auslastung des Betriebs gerechnet. „Wenn wir dann mit notwendigen, höheren Preisen anbieten, wird sofort abgelehnt, da dies der ‚Weltmarktpreis‘ wäre.“ Fast schon legendär sind die sogenannten Mehrraumverhandlungen, von der einige Autozulieferer berichten. Die Konzerne lassen hierzu ihre Lieferanten, vornehmlich kleinerer und mittlerer Größe, in einem Bieterwettbewerb gegeneinander antreten, parallel und in benachbarten Zimmern, etwa in einem Hotel. „Man versucht, den Zulieferer ins Ziel führen“, sagt ein ehemaliger Manager eines der größten Autokonzerne im Land. „Die Wenigsten halten diesen Verhandlungstaktiken Stand.“

„Der psychische Druck der Autobauer wird immer größer“, sagt auch Harald Klein, wie der böse Bube namens Bayer bei Schreiber & Partner tätig. Er versucht den Zulieferern im Wechselspiel mit seinem Kollegen entsprechendes Verkaufs-Know-how zu vermitteln und dabei neues Selbstvertrauen einzupumpen. „Die Autobauer nutzen den Markt gnadenlos aus. Viele Zulieferer haben Angst, Nein zu sagen. Das müssen sie erst mühsam lernen“, sagt Klein.

Denn das Mantra der Autobauer wird die kommenden Jahren bleiben: Die Kosten müssen runter. Gleichzeitig delegieren sie aber immer mehr Verantwortung an die Lieferanten, etwa Haftungsansprüche oder Versicherungsdienstleistungen. Das kostet Geld, bindet Ressourcen. Das Problem: Während daheim schon die Hütte brennt, müssen die Unternehmen ihren Kunden hinterherhecheln. Die USA und China sind aktuell die heißesten Märkte. Wer großvolumige Aufträge haben will, muss mitziehen. „Der Preisdruck wird weiter anhalten“, erklärt BCG-Experte Manfred Becker. Er geht sogar einen Schritt weiter: „Schwellenländer zu umgehen ist keine Option, denn diese Märkte sind wichtig für das Wachstum.“

Der Umformspezialist Erdrich hat zumindest den Spagat zwischen Heimat, Fernost und Über-

see geschafft und sich längst zu einem globalen Mittelständler entwickelt, der nicht nur am Stammsitz in Renchen-Ulm im Ortenaukreis fertigt. Auf inzwischen acht Fertigungsstandorte ist die Gruppe angewachsen. 2013 hat man mehr als 30 Millionen Euro in eine Fabrik in Dublin im US-Bundesstaat Georgia investiert. Dazu kommen Werke in Thüringen, Tschechien, Kanada. In China betreiben die Badener sogar drei Standorte.

Nicht immer gelingt diese Gratwanderung. Das muss auch der Filterhersteller Mann + Hummel erkennen. Jüngst haben die Ludwigsburger angekündigt, 500 Stellen in Deutschland zu streichen, 275 davon am Stammsitz. In einigen Bereichen könne in Ludwigsburg „heute nicht mehr zu wettbewerbsfähigen Preisen produzieren“, teilt das Unternehmen mit und begründet das mit der weitestgehenden Sättigung der europäischen Märkte. In Ludwigsburg baut das Unternehmen etwa Saugrohre für Verbrennungsmotoren. Viele moderne Autos benötigen diese nicht mehr. Für den Standort Ludwigsburg gibt es keine Folgeaufträge. Die Pläne von Mann + Hummel, vermehrt auch außerhalb des Automotive-

„Der psychische Druck der Autokonzerne wird immer größer“, sagt Harald Klein

Bereichs zu wachsen und unabhängiger von Druck und Schwankungen zu werden, sind zwar formuliert. Die Transformation dauert aber zu lang.

Auch für die Kommunen im Land hat das immer schneller drehende Rad der globalisierten Autoindustrie Konsequenzen.

Beispiel Neuenburg, eine badische Kleinstadt mit rund 12000 Einwohnern, südlich von Freiburg. Die Geschichte des dortigen Johnson-Controls-Standortes beginnt mit einem Rekordauftrag und einer großen Feier. 2008 wird die Fabrik eröffnet. Hier sollen in den kommenden Jahren Autositze für den PSA-Konzern vom Band laufen. Eine Erfolgsgeschichte. 2009 zeichnen die Badische Zeitung, die IHKs in Südbaden, der Industrieverband WVIB und die Handwerkskammer



Erfahrung: Horst Bayer bereitet Autozulieferer auf Verkaufsgespräche mit Kunden vor

das Werk des US-amerikanischen Mischkonzerns dafür mit dem 1. Platz und 2010 dem 3. Platz aus „Jobmotor in Südbaden“ aus. 2013 beginnen die Probleme, der Kunde PSA wankt, streicht Arbeitsplätze.

Das Werk in Neuenburg hat keine anderen Kunden. Erst müssen Leiharbeiter gehen, dann regulär Beschäftigte. 2017 wird das Werk mit aktuell 400 Mitarbeitern geschlossen, weil die Autositze künftig von einem französischen Zulieferer gebaut werden. Nach nur neun Jahren in Betrieb. Für Neuenburg eine mittlere Katastrophe.

Für den Johnson-Konzern wiederum ist das kein Problem. Auch in Böblingen mussten die US-Amerikaner ein Werk wegen eines auslaufenden Auftrags schließen. Der Konzern zieht an den nächsten Standort, die Beschäftigten, in diesem Fall mehr als 200, bleiben zurück, haben aber in Zeiten der Hochkonjunktur wenig Probleme, neue Stellen zu finden. Immerhin.

Die Großen der Branche, wie Johnson, haben mit dieser neuen

Wirklichkeit nicht zu kämpfen. Sie wachsen stattdessen, kaufen zu. Der austro-kanadische Konzern Magna, hinter Bosch die Nummer zwei der Welt, hat vor Kurzem knapp 1,75 Milliarden Euro für die Übernahme des Getriebeherstellers Getrag aus Untergruppenbach bezahlt. Das Unternehmen war bislang im Besitz der Familie Hagenmeyer. Lange Zeit hat Getrag im Konzert der Großen mitgespielt. Dann kam die Finanzkrise. Nur eine Landesbürgschaft bewahrte Getrag vor der Insolvenz. Nun geht es der Firma besser. Doch die Jahre haben Spuren hinterlassen. Wie groß die Anstrengungen sein werden, Getrag zukunftsfähig zu machen, ist ungewiss. Die Familie Hagenmeyer sieht Getrags Zukunft deshalb in den Händen von Magna.

Diese Finanzkrise ist erst sieben Jahre her. Seitdem haben vor allem der Erfolg der Autobauer, die properen Tarifabschlüsse und die massiven Investitionen im Land in der Öffentlichkeit eines verdeckt: Aus dem einstigen vernunftsbetonnen Mittelstand und Konzern ist in den vergangenen Jahren ein knallharter Kampf um Konditionen geworden. Crashgefahr inklusive.

Robert Schwarz