



Der Anteil der Zulieferer in der gesamten Wertschöpfungskette sollte nicht unterschätzt werden. Foto: ZP

# David gegen Goliath

**– Weil die Autoindustrie brummt, schreiben auch die meisten Zulieferer schwarze Zahlen. Doch das kann sich ändern, wenn die Zulieferer nicht darauf hinarbeiten, dass sie mit den Autoherstellern weltgehend auf Augenhöhe kommunizieren.**

**N**ach der Krise ist vor der Krise. Die Jahre 2008 und 2009 haben die Automobilbranche hart getroffen. Krisenstimmung bei Herstellern sowie Zulieferern. Während jedoch die Krise der Hersteller in den Medien groß thematisiert wurde, waren die zahlreichen Insolvenzen zum Teil auch namhafter Zulieferer allenfalls Randnotizen wert. Mangels nachhaltiger Einkaufsstrategien mussten die Autohersteller viele ihrer Zulieferer in dieser kritischen Zeit massiv stützen, allerdings nicht aus Liebe zu ihren Lieferanten, sondern zur "Absicherung ihrer Fahrzeugproduktion", sagt Harald Schatz, der mit Harald Klein beim Trainings- und Beratungsun-

ternehmen Peter Schreiber & Partner in Ilsfeld den Geschäftsbereich Automotive betreibt. Der Diplom-Betriebswirt (BA) weiß, wovon er spricht, denn er arbeitete zuvor über 25 Jahre im Vertrieb, fast ausschließlich bei namhaften Automobilzulieferern. „Die Frage muss erlaubt sein, hätte nicht eine deutlich langfristiger ausgelegte, partnerschaftliche Zusammenarbeit dazu beigetragen, Hunderte von Millionen an Subventionen zu vermeiden oder mindestens jedoch die Beträge in erträglichen Grenzen zu halten“, kritisiert er und merkt an: „Alles Schnee von gestern. Seit 2010 brummt die Branche wieder mehr denn je.“ Für das abgelaufene Jahr 2011 vermeldeten seinen Ausführungen zufolge die Großen der Branche (mit einer Ausnahme) Anfang des Jahres erfreulicherweise einmal mehr Rekordgewinne in Milliardenhöhe.

## Zulieferer haben ein Bündel von Problemen

Und wie sieht es bei den Zulieferern aus? „Diejenigen, die die Krise 2008/2009 überstanden haben, kämpfen nun mit

Johnson Controls fertigt in Kecskemét Sitzsysteme für die neue Mercedes-Benz-B-Klasse. Foto: Johnson Controls



ganz anderen Problemen. Kompensation des personellen Aderlasses der Krisenjahre. Globalisierung, Kapazitätsplanung, zum Teil mit erheblichen Steigerungen bei Personal-, Material- und Energiekosten und das bei stetig rückläufigen Preisen sowie Forderungen der Kunden nach immer mehr Service, steigende Risiken, erhebliche Investitionen bei wachsendem, globalem Wettbewerb. Ein nach wie vor vorwiegend mittelständischer Industriezweig, sprich eine Stütze der deutschen Wirtschaft, ist in Gefahr", macht Schatz deutlich. Denn vertraglich vereinbarte, jährliche Preisreduzierungen sind längst Normalität. Allerdings haben diese Verträge laut Schatz nur so lange Bestand, bis der Autohersteller Neuaufträge zu vergeben hat. Ohne zusätzliche Preiszugeständnisse gehe dann nichts mehr. Dabei erwarten die OEMs, also die Abnehmer, ständig bessere Teilequalität, wachsende Unterstützung während der Entwicklungsphasen und selbst Hersteller-induzierte Produktänderungen sollen ohne adäquate Kompensation von den Zulieferern umgesetzt werden. Ganz zu schweigen davon, dass die Lieferanten in beinahe schon unerträglich hohem Maße finanzielle Vorleistungen zu erbringen haben. Dazu merkt der Experte an: „Und häufig genug ohne jedwede Garantie, diese auch wieder vollumfänglich kompensiert zu bekommen. Oder die zwangsläufig unvermeidbaren Investitionen in globale Standorte.“

## Zulieferer in der Zwickmühle

Deshalb stellt er in Frage, wie denn ein Mittelständler dieses „magische Vieleck“ managen solle, ohne dabei in Schieflage zu geraten? „Finanzierung über Banken? Als Zulieferer werden sie von den Banken geradezu als Seuche betrachtet. Weiche von mir, Satan“, gibt er zu bedenken. Deshalb haben es seit der jüngsten Krise insbesondere die Zulieferer noch schwerer, an Fremdkapital zu kommen. Dabei fragt er sich, wie also diese Branche in Zukunft überleben könne? Durch noch stärkere Konzentration, was ein Weg wäre, aber sicher nicht im Interesse der Automobilhersteller ist. Oder Flucht in so genannte Niedriglohnländer? Längst erledigt, ein paar Jahre noch, und die Parteien treffen sich in der Mongolei. Trotz allem ist die Abhängigkeit der Zulieferer von den großen Autokonzernen offensichtlich. Aber die Lieferanten sollten nicht vergessen, dass es auch eine umgekehrte Abhängigkeit gibt. Bei allem Preisdruck, dem sich die Autohersteller im globalen Markt ausgesetzt sehen und aufgrund

dessen sie sich quasi gezwungen sehen, selbigen an ihre Zulieferer weiterzugeben. Soll und darf nicht vergessen werden, dass insbesondere die deutsche Zulieferindustrie über Jahrzehnte hinweg die „Innovationsschmiede“ der Branche war und immer noch ist. Macht Schatz deutlich. Innovativ sein kann aber nur ein gesundes Unternehmen, und Gesundheit kommt bekanntermaßen auch von innen. Doch auf eine entsprechende Einsicht der Autohersteller zu vertrauen, dürfte ein wenig blauäugig sein. Denn auch für den Umgang zwischen Unternehmen gilt: Jeder ist sich letztendlich stets selbst der Nächste. Ziehe ich aus einem Partner nicht mehr den erhofften Nutzen, suche ich mir eben einen anderen. Zumindest solange, wie ich die Autohersteller noch wählen kann.

### **Herausforderung: attraktiver Partner bleiben**

Also bleibt den Zulieferern letztendlich gar keine andere Wahl, als sich mit der Frage zu befassen: Was können wir abgesehen vom Versuch, unsere Kosten im Griff zu behalten, noch tun, um mit unseren Kunden wieder (weitgehend) auf Augenhöhe zu kommunizieren? Zum einen selbstverständlich permanent neue Produkte und stets intelligenter, technische Problemlösungen für die Kunden entwickeln, was zu den selbstverständlichen Aufgaben jedes Zulieferers gehört. Darüber hinaus sollten die Automobilindustrie-Zulieferer jedoch laut Schatz einmal nachdenken, um beispielsweise die Prozesse noch stärker an den Bedürfnissen der Großkunden auszurichten und die Zusammenarbeit zwischen den Marktpartnern noch schneller, reibungsloser und für beide Seiten nutzbringender gestalten zu können, so dass die Zufriedenheit der Hersteller nicht leidet, wenn der Ertrag ihres Zulieferers (wieder) steigt. Nur wenn die Zulieferer sich außer mit dem Thema technische Innovation und Produktinnovation auch mit solchen Beziehungsfragen befassen, bleiben sie für die Autoindustrie ein attraktiver Partner und können sie zum Beispiel mit Autoherstellern auch in Vertragsverhandlungen auf Augenhöhe kommunizieren, dessen ist Schatz sicher. „Die einzige Alternative hierzu wäre, weiterhin über die ungleichen Machtverhältnisse zu klagen und sich als Opfer der Verhältnisse zu sehen. Doch Hand auf Herz, unter solchen Prämissen macht doch keinem Manager, der etwas bewegen möchte, die Arbeit Spaß. Also sollten sie diese ändern“, rät Schatz, der auch Autor des Buchs „Beziehungskrise - Die Gepflogenheiten in den Geschäftsbe-

ziehungen zwischen Automobilherstellern und ihren Zulieferern“ ist. In diesem Zusammenhang sollte man auch einen Blick auf die besondere Rolle der Zulieferer bei der Wertschöpfung eines Fahrzeugs werfen. Von ihnen „stammen nicht nur drei Viertel der Wertschöpfung eines Automobils, sondern auch ein großer Teil der Innovationen, die letztlich den Kunden zugutekommen.“

### **Zulieferer müssen ihre Position in guten Zeiten ausbauen**

Zweifellos, die Zeiten sind schwierig, daraus machte auch VDA-Geschäftsführer Klaus Bräunig vor rund 250 Teilnehmern auf dem ACOD-Kongress in Leipzig keinen Hehl. Umso wichtiger, dass die Zulieferer in Deutschland, speziell die Unternehmen in den neuen Bundesländern, ihre hierzulande erarbeitete Position halten und in guten Zeiten weiter ausbauen; und das vor allem auch international. Die mittelständische Automobil-Zulieferindustrie ist heute ein Innovationsmotor für Deutschland, betonte er. Aus ihren Reihen stammten zahlreiche Ideen und Erfindungen, die wir als Kunde später im Auto wiederfanden.

Langfristig sieht er für die gesamte Branche große Chancen, denn die weltweite Nachfrage nach individueller Mobilität wird weiter zunehmen. Bis 2020 wird von einem Pkw-Weltmarkt von 97 Millionen Einheiten ausgegangen; ein Zuwachs von 43 Prozent. Ein Pfund, mit dem deutsche Zulieferer und Automobilhersteller wuchern können, sieht Bräunig in deren globaler Aufstellung. „Hochtechnologie bleibt in diesem Zusammenhang das zentrale Differenzierungsmerkmal für unsere Zulieferer.“

Ausgesprochen vorsichtig bleibt der Geschäftsführer des VDA jedoch beim Blick in die Zukunft: „Es besteht aller Anlass davon auszugehen, dass deutsche Zulieferer international führend bleiben werden, weit über dieses Jahrzehnt hinaus.“ In zweifelbehaftetem Unterton wies er auf weitere belastende Faktoren hin, wozu die internationale Staatsschuldenkrise, die gestiegenen Rohstoffpreise „sowohl im Einkauf als auch an der Zapfsäule“ zählen. Deshalb gilt es bei jedem Einzelnen, die Hausaufgaben zu machen, denn die Konkurrenz schläft bekanntlich nicht.

Nicht nur wegen der schwieriger werdenden Rahmenbedingungen wie hohen Rohstoffkosten und stringenteren Handelsvorgaben muss sich die Branche stellen. Auch der Nachschub an klugen Köpfen darf nicht ins Stocken geraten, soll der Innovationsvorsprung gehalten werden.