

## Der Aufstand der Autozulieferer

**AUTO** Im Hinterhof der deutschen Autokonzerne gedeihen Schweizer Zulieferbetriebe. Eine Symbiose ist das noch lange nicht.

DANIEL ZULAUF  
daniel.zulauf@luzernerzeitung.ch

Francisco Javier Garcia Sanz ist ein «harter Knochen», schreiben deutsche Medien über den Chefeinkäufer des VW-Konzerns. Das öffentliche Interesse am 59-jährigen Spanier ist derzeit entschieden grösser, als es dem mächtigsten Automobilhersteller der Welt lieb sein kann. Kaum ist die Abgas-Affäre mindestens PR-mässig einigermassen ausgestanden, begehren zwei Zulieferbetriebe auf und bringen mittels Lieferstopp die Produktion in sechs Werken, darunter im Stammwerk in Wolfsburg, zum Stillstand. Der Konflikt ruft sogar die Bundesregierung auf den Plan. Im Bemühen, eine erneute Krise mit unabsehbaren Folgewirkungen zu verhindern, wurde das Feuer rasch ausgetreten. VW verzichtet auf Schadenersatzansprüche und sichert den widerspenstigen Partnern eine langfristige Fortsetzung der Geschäftsbeziehung zu. Gleichzeitig aber macht Wolfsburg klar, dass man diese in der Zukunft teilweise auch substituieren könnte.

### VW tritt dominant auf

Der Vorgang weckt Erinnerungen an José Ignacio Lopez, der zunächst bei Opel und in den frühen Neunzigerjahren auch bei VW das Beschaffungswesen umstrukturierte und bei den Zulieferfirmen bis heute das Sinnbild für den knallharten Kostendrucker darstellt. «Das System hat sich seit diesen Zeiten nicht wesentlich geändert», sagt ein langjähriger und bestens ausgewiesener Berater der Automobilwirtschaft, der sich mit Blick auf seine eigenen Kundenbeziehungen unter keinen Umständen namentlich genannt sehen will. Der Consultant verweist auf Francisco Javier Garcia Sanz, der einst bei Lopez in die Lehre gegangen war und mit 15 Jahren im Vorstand von VW inzwischen den Status einer grauen Eminenz in Wolfsburg genießt. «VW geht bis heute besonders streng mit ihren Lieferanten um», sagt er. Der Konzern setzt pro Jahr weltweit rund 10 Millionen Personenwagen ab, einschliesslich Vans und leichte Nutzfahrzeuge. Mit diesem Volumen kann er sich den dominanten Auftritt gegenüber Partnerfirmen leisten.

### In Japan läuft es anders

In Wolfsburg aufzumucken, dies ist für einen durchschnittlichen Zulieferbetrieb keine Option. Die meisten haben

drei bis vielleicht sechs Grosskunden, die Abhängigkeit ist enorm hoch (siehe auch Kasten), und sie birgt offensichtlich beträchtliche Risiken. Branchenbeobachter sehen in diesen Abhängigkeitsverhältnissen aber auch Vorteile – zum Beispiel im Bereich der Innovation, in der die deutsche und die japanische Industrie führend sind.

Die japanischen Lieferverbundsysteme in der Automobilindustrie sind besonders eng geknüpft und werden gemeinhin als «Keiretsu» bezeichnet – ein Begriff, der genau genommen nur das System von Toyota meint, inzwischen aber generell verwendet wird. Die Keiretsu bestehen aus rechtlich

selbstständigen, wirtschaftlich aber voneinander abhängigen Unternehmen, die alle in hohem Mass dem gleichen Hersteller zudienen. «Man kann die Verhältnisse mit einer grossen Familie vergleichen», sagt Anja Schulze, Professorin am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Zürich und Leiterin des Swiss Center for Automotive Research (swiss CAR). Viele dieser japanischen Zulieferfirmen hätten im Grunde ein grosses Interesse daran, ihre Geschäftsbeziehungen auch auf westliche Hersteller, zum Beispiel in Deutschland, auszuweiten, sagt Schulze. Entsprechende Erfolge sind aber selten. Denn auch die deutsche

### In Wolfsburg aufmucken ist für einen durchschnittlichen Zulieferbetrieb keine Option.

dieser japanischen Zulieferfirmen hätten im Grunde ein grosses Interesse daran, ihre Geschäftsbeziehungen auch auf westliche Hersteller, zum Beispiel in Deutschland, auszuweiten, sagt Schulze. Entsprechende Erfolge sind aber selten. Denn auch die deutsche

Autoindustrie operiert in einem engen Beziehungsgeflecht zu ihren Zulieferfirmen. Obschon diese auf dem Papier in der Regel noch grössere Freiheiten geniessen als die Keiretsu, die meistens mit einem Netz von Kreuzbeteiligungen unterlegt sind, können auch sie nur selten bei den japanischen Automarken als Partner landen, weiss Schulze.

### Ein einseitiges Verhältnis

Bisweilen haben die Zulieferketten in der Automobilbranche den Anschein von nahezu geschlossenen Systemen. Die Risikoverteilung hat die Unternehmen offenbar stabiler gemacht. In der amerikanischen Automobilindustrie lag die Wertschöpfung bis zu deren Kollaps im Jahr 2009 (Konkurs von General Motors) zum allergrössten Teil bei den Herstellern selber. Erst im Zug der Krise begannen Ford und andere Autobauer die Wertschöpfungskette aufzu-

spalten und Produktionsteile auszulagern. Ein Zulieferer will bei der Entwicklung eines neuen Bauteils möglichst früh mit dem Hersteller im Boot sein, um später für einen Auftrag gesetzt zu sein, erklärt ein Fachmann aus der Autobranche. «Die Zusammenarbeit beginnt oft Jahre vor der Modellancieung, und die echten technischen Neuerungen kommen just aus diesem symbiotischen Verhältnis heraus.»

Nicht alle würden in der Branche allerdings von «Symbiose» reden. «Das Verhältnis zwischen Zulieferern und Herstellern ist doch ziemlich einseitig», sagt der eingangs zitierte Berater von Automobilfirmen. «Oft geht es in den Auftragsverhandlungen um mehrjährige Bestellvolumen in dreistelliger Millionenhöhe, für ein Unternehmen wie VW gehört das zum Tagesgeschäft, doch für ein Mittelstandunternehmen sind solche Dimensionen existenziell.»



Wegen des Streiks mehrerer Zulieferbetriebe standen bei VW zwischenzeitlich Teile der Produktion still. Das Bild zeigt eine Golf-Produktionsstrasse im Werk in Wolfsburg Anfang August, vor den Streiks.

Getty/Michael Gottschalk

## «Der Umgangston ist teilweise sehr rau»

**EXPERTE** Der Deutsche **Alexander von Witzleben** (53, Bild) präsidiert die Verwaltungsräte des Autozulieferers Feintool und des Bauzulieferers AFG. Letztere Firma führt er auch als CEO. Von Witzleben ist ein enger Vertrauter des Schweizer Unternehmers Michael Pieper und sitzt auch im Verwaltungsrat von dessen Artemis Holding. Im Gespräch schätzt er die Situation in der Autobranche ein.



*Alexander von Witzleben, wie werten Sie den Zuliefererstreik bei VW?*

**Alexander von Witzleben:** In der Dimension und wie die Sache in der Öffentlichkeit angekommen ist, kann man den Streit sicher als einmalig bezeichnen. Aber Spannungen zwischen Automobilherstellern und Lieferanten gibt es immer mal wieder.

*Wie kann es sein, dass solche Konflikte derart eskalieren?*

**von Witzleben:** Es wird mit harten Bandagen gekämpft. Es geht um viel Geld, und die Einkäufer der Hersteller sind ebenso wie die Verkäufer bei den Zulieferern angehalten, maximal rauszuholen, was eben geht. Meistens geht es um mehrjährige Lieferverträge, und da reicht eine kleine Fehlverhandlung – und schon geht es in die grossen Millionenbeträge.

*Kann eine solche Spannung langfristig zu guten Ergebnissen führen?*

**von Witzleben:** Offensichtlich schon. Das Geschäftsverhältnis zwischen Zulieferern und Herstellern und die Art, wie die Aufträge abgewickelt werden, sind in der Automobilindustrie wahrscheinlich so professionell wie in keiner anderen Branche. Da geht es um Liefertermine, Just-in-time-Produktion und so weiter – und das Ganze global und kombiniert mit sehr hohen Sicherheitsansprüchen. Aber eine Begleiterscheinung ist eben das

Klima. Der Umgangston ist teilweise sehr rau zwischen beiden Seiten.

*Gibt es keine Ausweichmöglichkeiten aus diesem konfliktreichen Prozess?*

**von Witzleben:** Kaum. Die Hersteller konzentrieren ihre Beziehungen aus Kostengründen seit vielen Jahren immer stärker auf nur noch einen Zulieferer pro Thema. Vor zwanzig Jahren gab es noch die Regel, dass man A-, B- und C-Lieferanten hat, um genau für den Fall, wie man ihn jetzt bei VW sieht, vorbereitet zu sein. Dadurch ist das ohnehin schon enge gegenseitige Abhängigkeitsverhältnis in den vergangenen Jahren noch ausgeprägter geworden. Theoretisch könnte deshalb fast jeder Schlüssellieferant den Hersteller so unter Druck setzen, wie wir das bei VW nun gerade gesehen haben. Aber ich bezweifle sehr, ob es klug ist, einen Konflikt so wie bei VW eskalieren zu lassen. Ich würde das mit Blick auf die langfristigen Nebenwirkungen nicht tun.

*Aber was tut ein Zulieferer, wenn der Hersteller Mist baut und aus heiterem Himmel Aufträge storniert?*

**von Witzleben:** Das ist ein Problem, das wir Zulieferer alle kennen. Aber man ist gut beraten, dieses mit Augenmass und Klugheit zu lösen. Wir Zulieferer können nach den jüngsten Ereignissen bei VW nicht damit rechnen, dass der Konzern mit uns künftig kulanter umgeht. Ich denke, dass VW nun maximale Vorkehrungen bei der Vertragsgestaltung treffen wird, um solche Dinge zu vermeiden.

*Sind Sie sauer auf die aufbegehrenden Zulieferer bei VW?*

**von Witzleben:** Ich befürchte, dass das Ganze nicht auf eine Robin-Hood-Geschichte hinausläuft, sondern dass es für alle Beteiligten schwieriger wird. Ein Konzern wie VW wird reagieren, da darf man nicht naiv sein.

*Wie geht es der Automobilindustrie generell?*

**von Witzleben:** Es hat eine Spaltung des Marktes stattgefunden. Hersteller von Premium-Marken wie Mercedes, BMW, VW oder die japanischen Hersteller wie Lexus von Toyota befinden sich seit dem Crash-Jahr 2009 in einem ununterbrochenen Höhenflug. Die französischen und italienischen Hersteller, die stärker im Niedrigpreissegment exponiert sind, kämpfen dagegen mit fortgesetztem Absatzschwund.

*Mit welchen Herstellern sind denn die Schweizer Zulieferer primär im Geschäft?*

**von Witzleben:** Die Schweizer Autozulieferindustrie ist im Premium-Markt sehr gut positioniert, und sie hat über die vergangenen Jahre konsequent internationalisiert.

INTERVIEW DANIEL ZULAUF  
daniel.zulauf@luzernerzeitung.ch