

Vom Kampf Davids gegen Goliath

von Harald Schatz, Ilsfeld

Die Autoindustrie brummt. Deshalb schreiben auch die meisten Zulieferer schwarze Zahlen. Doch diese Situation kann sich sehr rasch ändern, wenn die Zulieferer nicht darauf hinarbeiten, dass sie mit den Autoherstellern wieder weitgehend auf Augenhöhe kommunizieren.

Nach der Krise ist vor der Krise! Die Jahre 2008 und 2009 hatten die Automobilbranche hart getroffen. Krisenstimmung allenthalben. Bei Herstellern wie Zulieferern. Während jedoch die Krise der Hersteller in den Medien groß thematisiert wurde, waren die zahlreichen Insolvenzen zum Teil auch namhafter Zulieferer allenfalls Randnotizen. Mangels nachhaltiger Einkaufsstrategien mussten die Autohersteller viele ihrer Zulieferer in dieser kritischen Zeit massiv stützen. Was sie, zugegebenermaßen, auch taten. Aber nicht aus „Liebe zu ihren Lieferanten“ – lediglich zur Absicherung ihrer (wenngleich deutlich geschrumpften) Fahrzeugproduktion. 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? Schnee von gestern!

Seit 2010 brummt die Branche wieder – mehr denn je. Für das abgelaufene Jahr 2011 vermeldeten die Großen der Branche (mit einer Ausnahme) Anfang 2012 erfreulicher Weise einmal

mehr Rekordgewinne in Milliardenhöhe. Wobei nicht außer Acht gelassen werden darf, dass, insbesondere in den letzten zwölf Monaten, das Wachstum durch die Nachfrage aus Ländern wie China, Russland und Indien, aber auch den USA getragen wurde. Eingedenk der aktuellen Finanzkrise in Europa, sinken die Zulassungen in den (südeuropäischen) Ländern der EU. Gefahr im Verzug? Kann China das Wachstumstempo halten? Wie entwickeln sich die Märkte in Russland, Indien und den USA? Nach der Krise ist vor der Krise!

Zulieferer haben ein Bündel von Problemen

Und die Zulieferer? Diejenigen, die die Krise 2008/2009 überstanden haben, kämpfen nun mit ganz anderen Problemen. Kompensation des personellen Aderlasses der Krisenjahre, Globalisierung, Kapazitätsplanung (unter Beachtung der vorerwähnten Risiken), zum Teil erhebliche Steigerungen bei Personal-, Material- und Energiekosten. Und das bei stetig rückläufigen Preisen! Forderungen der Kunden nach immer mehr Service, steigende Risiken, erhebliche Investitionen –



Harald Schatz betreut mit Harald Klein beim Trainings- und Beratungsunternehmen Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld, den Geschäftsbereich Automotive. Der Diplom-Betriebswirt (BA) arbeitete zuvor über 25 Jahre im Vertrieb – fast ausschließlich bei namhaften Automobilzulieferern (davon 18 Jahre als Führungskraft und acht Jahre als Geschäftsführer). Er ist Autor des Buchs „Beziehungskrise – Die Gepflogenheiten in den Geschäftsbeziehungen zwischen Automobilherstellern und ihren Zulieferern“ (Tel.: +49/7062/96 96-8; E-Mail: zentrale@schreiber-training.de; Internet: www.schreiber-training.de).

bei wachsendem, globalem Wettbewerb! Ein nach wie vor vorwiegend mittelständischer Industriezweig, eine Stütze der deutschen Wirtschaft, ist in Gefahr!

Vertraglich vereinbarte, jährliche Preisreduzierungen sind längst Normalität. Allerdings haben diese Verträge nur so lange Bestand, bis der Autohersteller erneut Neuaufträge zu vergeben hat. Ohne zusätzliche Preiszugeständnisse geht 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 – häufig genug ohne jedwede Garantie, diese auch wieder vollumfänglich kompensiert zu bekommen. Oder die zwangsläufig unvermeidbaren Investitionen in globale Standorte.

Zulieferer in der Zwickmühle

Wie bitte soll ein Mittelständler dieses „magische Vieleck“ managen, ohne dabei in Schieflage zu geraten? Finanzierung über Banken? Iwo! Als Zulieferer werden sie von den Banken geradezu als „Seuche“ betrachtet. „Weiche von mir, Satanas“!

Seit der letzten Krise haben es (insbesondere) die Zulieferer noch schwerer, an Fremdkapital zu kommen. Wie also kann diese Branche in Zukunft überleben? Durch (noch stärkere)

Fortsetzung umseitig

Konzentration? Das wäre ein Weg. Aber ist das auch im Interesse der Automobilhersteller? Das kann es – langfristig – nicht sein. Flucht in sogenannte „Niedriglohnländer“? Längst erledigt. Ein paar Jahre noch – und die Parteien treffen sich in der Mongolei.

Die Abhängigkeit der Zulieferer von den großen Autokonzernen ist 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 quasi gezwungen sind, selbigen an ihre Zulieferer weiterzugeben – es soll und darf nicht vergessen werden, dass insbesondere die deutsche Zulieferindustrie über Jahrzehnte hinweg die „Innovations-schmiede“ der Branche war und immer noch ist. Innovativ sein kann aber nur ein „gesundes“ Unternehmen! Und Gesundheit kommt bekannter Maßen auch „von innen“.

Doch auf eine entsprechende Einsicht der Autohersteller zu hoffen, hieße auf Gott vertrauen (Gott verzeih!). 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 ich, wie 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 permanent neue Produkte und stets intelligentere (technische) Problemlösungen für die Kunden entwickeln – dies zählt zu den selbstverständlichen Aufgaben jedes Zulieferers. Darüber hinaus sollten die Automobilindustrie-Zulieferer sich jedoch zum Beispiel fragen: -- Sind wirklich all unsere (Geschäfts-)Prozesse darauf ausgerichtet, ein „attraktiver Partner“ der Automobilhersteller zu sein und zu bleiben?

-- Erfüllen wir die Erwartungen unserer Kunden auch über Teilequalität, Liefertreue und Wettbewerbsfähigkeit hinaus? -- Schaffen wir durch unser Alltagshandeln die erforderliche Basis, um „wenn's darauf ankommt“ unseren Kunden mit

dem nötigen Selbstbewusstsein zu begegnen?

Über solche Fragen sollten viele Zulieferer einmal grundsätzlich nachdenken, um zum Beispiel neue Wege zu identifizieren, wie sie

-- ihre Prozesse noch stärker an den Bedürfnissen ihrer Großkunden ausrichten können und -- die Zusammenarbeit zwischen den Marktpartnern noch schneller, reibungsloser und für beide Seiten nutzbringender gestalten 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 mit den Autoherstellern auch in Vertragsverhandlungen auf Augenhöhe kommunizieren. Die einzige Alternative hierzu wäre, weiterhin über die ungleichen Machtverhältnisse zu klagen und sich als Opfer der Verhältnisse zu sehen. Doch Hand aufs Herz! Unter solchen Prämissen macht doch keinem Manager, der etwas bewegen möchte, die Arbeit Spaß! Also sollten sie diese ändern.