



## Autohersteller verschärfen Druck auf ihre Zulieferer

**Industrie verlangt von Auftragnehmern höhere Rabatte**

Nur noch elf Prozent aller Teile entwickeln die Autohersteller allein – dennoch verlangen sie von Zulieferern hohe Preisnachlässe. Daimler verhält sich dabei vergleichsweise moderat.

VON PETRA OTTE

**Stuttgart.** Es gibt Angenehmeres, als im Auftrag eines Autozulieferers mit einem Abnehmer zu verhandeln. Die Vertreter der Lieferanten empfinden jedenfalls jedes zweite Gespräch mit der Autoindustrie als angespannt oder gar erpresserisch, ergab eine Studie des Stuttgarter Unternehmensberaters Hans-Andreas Fein, der seit 22 Jahren Zulieferer berät. Laut der Erhebung, die unserer Zeitung vorliegt, tritt Opel mit besonders harten Forderungen an die Zulieferer heran. Die Rüsselsheimer Hersteller forderte 2011 nach Angaben der 72 befragten Zulieferer im Schnitt sieben Prozent Preisnachlass und konnte 5,6 Prozent auch durchsetzen.

Der Stuttgarter Daimler-Konzern kommt demnach vergleichsweise gut weg – er forderte im Durchschnitt lediglich 2,4 Prozent Rabatt und setzte davon 1,5 Prozent durch, was deutlich unter dem Branchendurchschnitt liegt.

Der Druck auf die Hersteller ist gegenüber dem Vorjahr deutlich gestiegen. Im Jahr 2010 forderten die Hersteller noch 3,5 Prozent Rabatt und setzten davon etwas mehr als die Hälfte durch. In diesem Jahr forderten sie mit vier Prozent nicht nur mehr, sondern setzten auch gut zwei Drittel davon durch. Als besonders hart wird das Klima bei Verhandlungen mit Audi beschrieben – obwohl Audi sowohl mit seinen Forderungen als auch mit den durchgesetzten Nachlässen noch unter dem Branchenschnitt bleibt.

Grundsätzlich liegen Autohersteller und Zulieferer die Konditionen vertraglich fest. Um nachträgliche Zugeständnisse zu erlangen, stehen den Auftraggebern aber eine Reihe von Möglichkeiten zur Verfügung, die sie auch in unterschiedlichem Maß nutzen. So machen sie die Entscheidung für einen Folgeauftrag davon abhängig, dass der Zulieferer beim aktuellen Auftrag Abstriche von seinen vereinbarten Ansprüchen macht.

Nicht immer sind die Zugeständnisse finanzieller Art. So verlangen immer mehr Hersteller, dass die Zulieferer bei langjährigen Garantiezusagen an die Kunden mitziehen und während dieser Zeit defekte Teile kostenlos ersetzen. Auch sichern sich manche Hersteller Rechte an dem Wissen, das Zulieferer bei einem Projekt erarbeitet haben.

> Wirtschaft Seite 9 <

# Zulieferer machen hohe Zugeständnisse

Studie: Preisdruck durch die Autohersteller nimmt 2012 wieder zu – Nur der Ton in den Verhandlungen ist etwas weniger ruppig

**Vier Prozent Rabatt – so viel verlangten deutsche Autobauer 2011 und 2012 im Schnitt von ihren Zulieferern. Zu zwei Dritteln setzten die Hersteller ihre Forderungen durch, damit waren sie erfolgreicher als 2010. Große geben den Druck an kleine Lieferanten weiter.**

Von Petra Otte

**STUTT GART.** Zulieferer und Autoherstellerverbindet eine Art Hassliebe: Keiner kann ohne den anderen existieren – trotzdem zwingen die mächtigen Autohersteller ihre Lieferanten jedes Jahr aufs Neue zu finanziellen Zugeständnissen. Mit Forderungen nach durchschnittlich vier Prozent Rabatt hat der Druck 2012 erneut zugenommen, sagt der Stuttgarter Unternehmensberater Hans-Andreas Fein. Vor zwei Jahren begnügten sich die Autobauer mit 3,5 Prozent, wovon sie etwas mehr als die Hälfte durchgesetzt haben. Die aktuelle Erfüllungsquote liegt bei 67,5 Prozent im Schnitt – nur 2006 waren die Hersteller mit ihrer Preispolitik noch erfolgreicher und setzten 69 Prozent ihrer Forderungen durch.

Fein berät seit 22 Jahren Autozulieferer, seit 2002 fragt er anonym bei ihnen ab, wie sie sich von den Herstellern behandelt fühlen. Für die aktuelle Studie hat er 72 Fragebögen ausgewertet. Am häufigsten wurde die Kundenbeziehung mit BMW und Daimler dokumentiert, gefolgt von Audi und VW. Somit ist die Studie zwar nicht repräsentativ – gibt aber Einblick in die üblicherweise harten Auftragsverhandlungen hinter verschlossenen Türen.

**BMW erzielt die geringsten Preisnachlässe, der angeschlagene Opel-Konzern die höchsten**

Der Münchner Premium-Autobauer BMW war 2012 am wenigsten erfolgreich und bekommt weniger als die Hälfte seiner geforderten Ersparnisse. Mitbewerber Audi und Daimler schaffen mehr als 60 Prozent, allerdings hat Daimler im Schnitt auch vergleichsweise geringe Nachlässe gefordert. Aktueller Spitzenreiter ist die Rüsselsheimer GM-Tochter Opel mit Forderungen nach sieben Prozent geringeren Preisen, die von den Zulieferern zu 80 Prozent auch gewährt wurden. „Offenbar haben die Zulieferer

## Hintergrund

- **Sofortnachlässe:** Hersteller und Zulieferer, die schon zusammenarbeiten, gehen eine Art Tauschgeschäft ein: Der Zulieferer gewährt beim aktuellen Auftrag einen sofortigen Preisnachlass – dafür bekommt er den Zuschlag für einen neuen Auftrag.
- **Lebenslange Teile:** Immer mehr Hersteller räumen ihren Kunden lange Garantiezeiten ein – und erwarten von ihren Zulieferern, dass sie über den gleichen Zeitraum kostenlos Ersatz liefern.
- **Setzlieferanten:** Hersteller schließen mit einigen Zulieferern exponierte Verträge über große Mengen eines Standardbauteils und verpflichten ihre Lieferanten, dieses Bauteil dort einzukaufen. Das ist bei den Zulieferern unbeliebt, da sie die Qualität des Setzlieferanten nicht prüfen können. Zudem lassen sich Setzlieferanten selten auf Zugeständnisse ein.
- **Nutzungsrechte:** Über Verträge sichern sich Hersteller Zugriff auf Entwicklungsleistung, die im Laufe eines Projekts beim Zulieferer anfällt. Da dieses oft auf früherem Wissen aufbaut, gelangen Hersteller auf dem Weg günstig an das betriebsinterne Know-how des Zulieferers, woraus sie später Vorteile ziehen können.
- **Ersatzteilpreise:** In Serie produzieren Zulieferer günstiger als bei kleinen Stückzahlen, wofür sie extra Kapazitäten zur Verfügung stellen müssen. Trotzdem verlangen Hersteller zunehmend auch dafür die gleichen günstigen Preise.
- **Verzögerte Zahlung:** Bei Projekten gehen Zulieferer erheblich in Vorleistung und entwickeln zum Beispiel neue Werkzeuge. Ihren Einsatz bekommen sie vom Hersteller zurück, sobald das Produkt die gewünschte

Forderungen und Zugeständnisse in der Autoindustrie 2012



Angst um ihre Aufträge und wollen mit Zugeständnissen helfen“, sagt Fein. Angesichts der hohen Verluste von Opel liegt dieser Schluss nahe, das schlechte Abschneiden von BMW erklärt sich erst beim Vergleich mit dem Jahr 2010: Damals gelang es den Münchnern bei einer überdurchschnittlichen Forderung von 6,4 Prozent Rabatt knapp vier Prozent herauszuholen. Der Verlierer 2010 hieß Daimler, wiederum in den Jahren davor erfolgreich war. „Pi mal Daumen werden 50 Prozent der Forderungen

erfüllt“, sagt Fein, kein Hersteller erziele der dafür auf Dauer überdurchschnittliche Ersparnisse. Zuletzt haben Massenhersteller wie VW und Opel höhere Forderungen durchgesetzt als Premium-Autobauer wie Audi, Daimler, BMW und Porsche. Obwohl es sich im weltweiten Wettbewerb kein Hersteller leisten kann, seine Zulieferer vor Zugeständnissen zu verschonen, zeigt Feins aktuelle Umfrage durchaus Unterschiede im Umgang. Nach der Gesprächsatmosphäre gefragt, gaben die Zulieferer VW, BMW und Daimler gemischte Noten. Das Klima

bei Vertragsverhandlungen mit Audi wurde hingegen fast ausnahmslos als schlecht bewertet. Das könnte ein Indiz dafür sein, dass die Ingolstädter VW-Tochter im Rennen um die Krone im Premium-Segment womöglich stärker unter Spärzwang steht, als sie zugeben mag. Umgekehrt fällt der Stuttgarter Sportwagenbauer Porsche durch eine freundliche Verhandlungsatmosphäre auf – eine Bewertung, die sich Fein zufolge künftig „verändern wird“. Seit August gehört Porsche zum VW-Imperium und soll schließlich auch von den günstigeren Einkaufskonditionen im Großkonzern profitieren. Die gute Nachricht: Verglichen mit 2010 ist das Verhandlungsklima insgesamt besser geworden. Damals wurden zwei Drittel der Gespräche als unangenehm – von angespannt bis erpresserisch – empfunden. Zwei Jahre später gilt das noch für etwas mehr als die Hälfte. „Zulieferer, die heute im Spiel sind, zählen schon zu den Auserwählten, die aus Sicht der Hersteller Zukunftspotenzial haben“, sagt Fein. Diese wollten Hersteller nicht durch übertriebenen Druck in den Verhandlungen vergrätzen.

**„Hersteller suchen sich Zulieferer strategisch aus – und kochen sie dann weich, bis der Preis stimmt.“**

Hans-Andreas Fein  
Unternehmensberater in Stuttgart

Lieferanten hingegen, die sich regelrecht ausgepresst vorkommen, haben womöglich jahrelang zu wenig Innovationen und Einsparungen geliefert und würden nun „wieder auf Kurs gebracht“. Manchmal benutzen die Autobauer-Zulieferer auch nur für Preisverhandlungen, um Druck auf andere zu machen: „Hersteller suchen sich ihre Zulieferer danach aus, wer in den nächsten vier bis fünf Jahren strategisch am besten zu ihnen und ihren anderen Lieferanten passt“, sagt Fein. In den Auftragsverhandlungen werde der Auserwählte dann „so lange weichgekocht, bis der Preis stimmt“.

Exponierte Zulieferer haben das Spiel längst begriffen und reichen den Druck durch die Hersteller ihrerseits an kleinere Lieferanten weiter. „Vor allem Mittelständler haben im Moment mit sehr hohen Zugeständnissen zu kämpfen“, sagt Fein. Der Friedrichshafener Getriebehersteller ZF hat jüngst bekanntgegeben, die Zahl seiner

# Zulieferer machen hohe Zugeständnisse

Studie: Preisdruck durch die Autohersteller nimmt 2012 wieder zu – Nur der Ton in den Verhandlungen ist etwas weniger ruppig

Lieferanten deutlich zu reduzieren und spürbare Preiszugeständnisse von ihnen zu verlangen. ZF zählt zu den weltgrößten Autozulieferern und legt großen Wert darauf, dass die eigenen Lieferanten in Europa, Asien und Amerika gleichermaßen Produkte anbieten – ein Trend, den auch Fein feststellt.

Aus Sicht des Unternehmensberaters verschenken noch immer viele Zulieferer die Chance, ihrerseits Schwachstellen der Hersteller auszunutzen. Denn die sind auf die Produkte ihrer Lieferanten mehr denn je angewiesen: 2012 konstruierten die Hersteller nur noch elf Prozent aller Teile selbst, 50 Prozent der Forschungsarbeiten stammten die Zulieferer alleine, den Rest entwickelten Hersteller und Zulieferer gemeinsam. Einfacher wird die Zusammenarbeit in Zukunft nicht: „Das Geschäft wird in den nächsten Jahren eher härter“, meint der Nürtinger Autoprofessor Willi Diez. „Dadurch wird der Umgangston zwischen Herstellern und Zulieferern wieder rauer.“



Produktion beim Getriebehersteller ZF am Bodensee. Das Friedrichshafener Unternehmen investiert massiv in neue Werke und Produktionsanlagen. Die Kosten dafür will ZF über spürbare Preisnachlässe von den eigenen Lieferanten wieder hereinholen. Damit reicht der Autozulieferer den Druck durch die Hersteller in der Zulieferer-Kette nach unten durch.

Foto: dpa