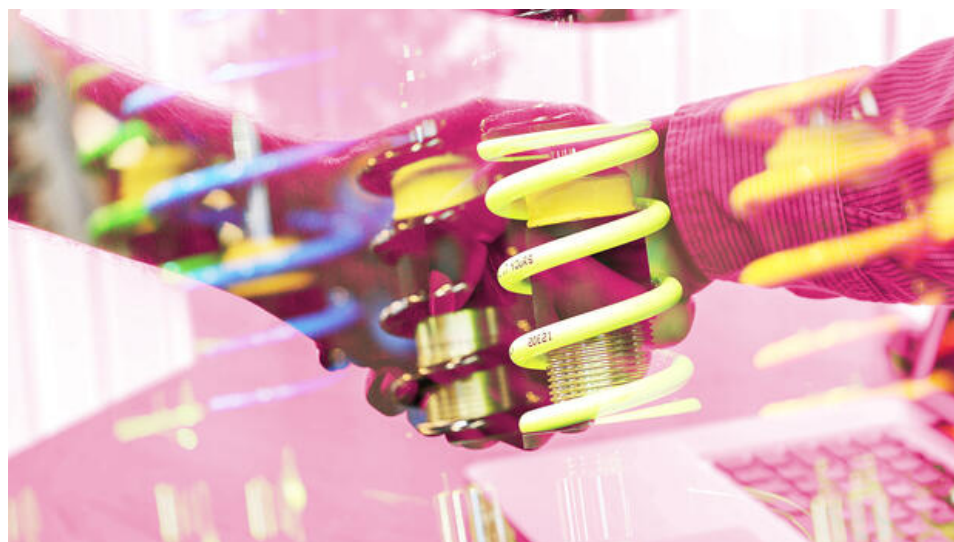


ZULIEFERER IN DER KLEMME



„Wahnsinnig anstrengend“: Wie Autozulieferer um Preiserhöhungen kämpfen

von Svenja Gelowicz
24. Mai 2023



Zulieferer versuchen zunehmend, den Preisdruck weiterzugeben
Bild: imago images, Collage: Marcel Reyle

Zulieferer kämpfen mit hohen Kosten für Energie, Material, Personal. Das haben die Unternehmen in die jüngsten Verhandlungsrunden mit ihren Kunden getragen – teils erfolgreich. Wie sie sich dafür vorbereitet haben.

Teilen per: Teilen per: 

Andreas Fein ist derzeit viel unterwegs. Bis November ist er ausgebucht. So erzählt er es. Fein ist Verhandlungstrainer, seine Kunden Automobilzulieferer. Fein veranstaltet Workshops, in denen er mit Geschäftsführern und Vertriebsmanagern Preisverhandlungen durchgeht. Das neueste Seminar in seinem Angebot heißt „Preiserhöhungen in der Rohstoffkrise“, der Workshop richtet sich an Mittelständler, sie üben in Fallbeispielen Verhandlungssituationen. Die Übungen tragen Zitate als Titel, die die Vertriebsmanager so oder ähnlich oft selbst schon gehört haben: „Ihre Forderung ist sinnlos“, „Eine unterjährige Preiserhöhung lehnen wir ab“ oder: „Ist im Liefervertrag festgeschrieben“. Jüngst trainierte Fein die Angestellten eines Autozulieferers, der sich in einem Insolvenzverfahren befindet.

ANZEIGE

Das Verhältnis der beiden Seiten am Verhandlungstisch ist bekanntermaßen ungleich: Da sitzt jemand aus einem Betrieb, oft mit nur kleiner Belegschaft. Und gegenüber der Vertreter eines Konzerns: Geschulte Einkäufer aus dem Hause [Volkswagen](#), [BMW](#), [Mercedes](#) oder von [großen Lieferanten wie Bosch, ZF und Conti](#). Letztere fordern Zugeständnisse bei Preisen ein, drücken Forderungen durch.

Einigen mittelständischen Zulieferern gelingt es, in solchen Verhandlungen trotz allem Gehör zu finden – und sich so im Wettbewerb abzusetzen. Gerade in den vergangenen Monaten war dieses Gehör entscheidend, um die [Gemengelage aus rapide gestiegenen Energie- und Rohstoffkosten, teurer Antriebstransformation und Lieferengpässen](#) zu bewältigen.



PREIS-VERHANDLUNGEN

Lieferanten, die zu viel verlangen, fliegen raus

Leere Supermarktregale und Autozulieferer in Existenznot – die Inflation treibt die Preisschlachten zwischen Industriekonzernen, Händlern und Lieferanten auf die Spitze. Und der nächste Streit zeichnet sich schon ab.

von Jacqueline Goebel, Henryk Hielscher, Annina Reimann, Hendrik Varnholt

Ob ihnen das gelungen ist, darüber gibt auch eine Umfrage Auskunft, die Andreas Fein jährlich durchführt. 56 Zulieferer haben sich beteiligt – keine Studie, aber allemal ein Stimmungsbild. Die Auswertung liegt der WirtschaftsWoche vor. Demnach konnten 90 Prozent der befragten Autozulieferer immerhin die Preise für ihre Teile erhöhen – wegen Mehrkosten beim Material.

„Kräftezehrend, wahnsinnig anstrengend“

Die Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie (Argez), die etwa 9000 Unternehmen in der Auto-Lieferkette vertritt, beklagte im April die laufenden Vertragsverhandlungen. Nach „extremen Anstiegen in 2022“ seien die Kosten für Energie „immer noch sehr hoch“. Doch die Energiekostenzuschüsse aus 2022 seien zumeist zum Jahreswechsel ausgelaufen.

Vor allem die energieintensiven Betriebe am Anfang der Lieferkette bekommen das zu spüren: Wer aus Kautschuk fertigt, Guss- oder Schmiedeteile herstellt zum Beispiel. Zulieferer führten deshalb im laufenden Jahr besonders viele und aufwändige Vertragsverhandlungen. Die seien „kräftezehrend, wahnsinnig anstrengend“, sagt Argez-Sprecher Christian Vietmeyer.

ANZEIGE

Ein großes Thema, das Zulieferer dabei umtreibt, sind sogenannte Savings. Konzerneinkäufer preisen diese Rabatte – oft ein Minus von etwa drei Prozent pro Jahr über einen Modellzeitraum – bei einem Liefervertrag von Anfang an ein. Dahinter steckt die Annahme, dass Zulieferer mit der Zeit effizienter produzieren. Auch die Bonistrukturen der Einkäufer sind an diese Savings gekoppelt. Nun aber wollen viele Autozulieferer diese vertraglich vereinbarte Preisreduktion nicht mehr mitgehen, fordern stattdessen Zugeständnisse „Für Savings ist kein Raum mehr, Kunden müssen jetzt veränderte Realitäten anerkennen“, sagt Argez-Sprecher Christian Vietmeyer.

Lesen Sie auch: [Warum Mercedes hinbekommt, woran Volkswagen scheitert](#)

Was er damit auch meint, ist die Weise, wie Lieferverträge bislang zustande kamen. Autozulieferern falle immer wieder auf die Füße, dass sie bei den Vertragsbedingungen keine Mitsprache hätten. „Die Zeit ist jetzt gekommen, das als Lieferant nicht mehr zu akzeptieren. Solche Verträge – wo man Preise für fünf Jahre und mehr garantieren muss, inklusive Savings – kann man nicht mehr machen.“

„Die Autohersteller handeln erratisch“

Zulieferer jedenfalls machen sich fit in Verhandlungstrainings. Fragt man Geschäftsführer, ob sich solche Workshops bezahlt machen, lautet die Antwort meist: ja. Namentlich will keiner genannt werden. Ein Geschäftsführer berichtet, durch Verhandlungswshops mehr Sicherheit bei der Vorbereitung und in den Gesprächen mit Einkäufern zu haben. „Die Verhandlungspartner sind ja auch geschult.“

Tipps aus Workshops, die er anwendet? „Nichts geben, ohne etwas

dafür zu bekommen“, zählt der Geschäftsführer auf. Und man müsse die Verhandlungsmasse größer machen. „Wenn man nur über den Teilepreis verhandelt, hat man keine Spielmasse.“ Um „ins Agieren“ zu kommen, wie er es nennt, könne man ein neues Projekt, eine Reklamation, einen Neuauftrag oder selbst eine Schrottrückführung mit einbeziehen. Erstmals überhaupt in seiner Laufbahn habe er in der letzten Verhandlungsrunde eine Erhöhung durchbekommen – wenngleich die Inflation den Erfolg wieder zunichte mache. Aber dennoch: Das zeige doch ein bisschen den Willen der Konzerne, ihren Lieferanten unter die Arme zu greifen.

Dass sich Autobauer in Verhandlungsgesprächen derzeit durchaus kooperativer zeigen, bestätigt auch Vietmeyer. Aber: „Die Automobilhersteller handeln erratisch, sie geben nicht jedem eine Preiserhöhung“. Wichtigen Zulieferern – die nicht oder nur schwer austauschbar sind – gebe man eher einen Zuschlag als einem Lieferanten von Standardteilen.

Lesen Sie auch: [BYD – der chinesische Volkswagen](#)

Einer anderer Unternehmenschef erklärt, wenn man durch das Training ein Prozent mehr heraushandeln könne, mache sich das schon bezahlt. Er nennt bestimmte Verhandlungsgespräche „unerträglich“. Ein Großkunde habe seinen Betrieb „ein ganzes Jahr verhungern lassen“, bis er nun im laufenden Jahr mit aufwendiger Vorbereitung Energie, teurere Materialien und „ein paar Verpackungsthemen“ neu einpreisen konnte. „Man muss alles genau belegen.“

Dieser sogenannte Cost-Break-Down – eine Offenlegung der eigenen Kalkulation – ist Zulieferern ein Dorn im Auge. Er dient Einkäufern als Druckmittel. In der Auswertung von Verhandlungstrainer Fein gaben 31 Unternehmen an, dazu von dem Verhandlungspartner aufgefordert worden zu sein. In den jüngsten Verhandlungsrunden, auch das ist ein Ergebnis seiner Umfrage, haben mehr Zulieferer als in den Vorjahren verweigert, ihre Kalkulation offenzulegen.

Von Lastenteilung und überzogenen Forderungen

Verhandlungstrainer Andreas Fein berichtet, dass Mittelständler oft versuchten, allein mit einem Rohstoffchart gestiegene Preise zu rechtfertigen: „Fakten reichen nicht, Unternehmen brauchen eine Argumentationskette“. Auch er rät zu mehreren Forderungen, um am Ende mit einer Art Lastenteilung, sozusagen einem ausbalancierten Ergebnis, aus der Verhandlung rauszugehen. Schließlich sei ein Einkäufer darin geschult, Forderungen abzulehnen. Und auch sie stünden unter Druck, müssten Zugeständnisse rechtfertigen. Fein berichtet aber auch: „Zulieferer haben manchmal irre Vorstellungen. Es gibt kein Budget für alle Wünsche.“ So habe er neulich miterlebt, dass ein Unternehmen auf

die Tonne Stahl 600 Euro aufschlagen wollte. „Manche denken nicht nach und machen sich selbst mit solchen Forderungen alles kaputt.“

Nachhaltigkeit als Verkaufsargument? – Fehlanzeige

Hilft es Zulieferern mittlerweile eigentlich bei Preisverhandlungen, wenn sie besonders nachhaltig sind im Vergleich zu Wettbewerbern? Der Chef des Zulieferers Bittner Werkzeugbau und Stanzerei, Florian Bertges, sagt: „Nachhaltigkeit ist bislang noch eine Powerpoint-Blase, kein entscheidender Verkaufsfaktor – hier zählen vor allem anderen noch Preis und Qualität. Aber das wird sich in Zukunft sicher drehen, die Autoindustrie regelt das gerade.“ Dann hofft er, mit Sonnenstrom aus der firmeneigenen Photovoltaik-Anlage punkten zu können.

PRIVATJETFIRMA AIR HAMBURG

Thomas Flohr: Die fragwürdigen Geschäfte des Privatjet-Königs

ALTERNATIVE ZUR WÄRMEPUMPE

Warum die Holzheizung ein Klimakiller ist

FONDSSPARTE DWS

Der schwerste Kampf des Deutsche-Bank-Stars

[Weitere Plus-Artikel lesen Sie hier](#)

Andere Zulieferer wiederum wollen vor allem eines: Raus. Aus den Verträgen, aber auch aus der Branche selbst – und mit ihren Produkten lieber andere Industrien beliefern.

Lesen Sie auch: [Insolvenzen bei Autozulieferern – doch kein „perfekter Sturm“](#)



Svenja Gelowicz

Redakteurin WirtschaftsWoche