

## Im Boot mit VW, BMW, Daimler und Co.

Das Verhältnis zwischen Autoherstellern und Zulieferfirmen ist keine Symbiose

Von Daniel Zulauf, Zürich

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 eingermessen 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.

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 Kostendrücker 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 weltweit rund zehn Millionen Personenvans ab pro Jahr einschliesslich Vans und leichte Nutzfahrzeuge. Mit diesem Volumen kann er sich den dominanten Auftritt gegenüber Partnerfirmen leisten.

### In Japan läuft es anders

In Wolfsburg aufzuckern, ist für einen durchschnittlichen Zulieferbetrieb keine Option. Die meisten haben drei bis vielleicht sechs Grosskunden, die Abhängigkeit ist enorm hoch und sie birgt offensichtlich beträchtliche Risiken. Branchenbeobachter sehen in diesen Abhängigkeitsverhältnissen aber auch Vorteile – zum Beispiel im Bereich der Innovation, wo die deutsche und die japanische Industrie führend sind. Die japanischen Lieferverbundsysteme in der Automobilindustrie sind beson-



Ohne Alternativen. Bei bestimmten Teilen ist Volkswagen von einem einzigen Zulieferer abhängig. Foto Keystone

ders 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.

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.

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 die Wertschöpfungskette aufzuspalten und Produktionsteile auszulagern.

### Eine einseitige Verbindung

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 Branchenfachmann. «Die Zusammenarbeit beginnt oft Jahre vor der Modellancierung 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 Unternehmensberater. «Oft geht es in den Auftragsverhandlungen um mehrjährige Bestellvolumen in dreistelliger Millionenhöhe, für eine VW ist das Tagesgeschäft, für ein Mittelstandunternehmen sind solche Dimensionen existenziell.»

Die Schweizer Automobilzulieferindustrie ist geprägt von solchen Mittelstandsfirmen. Gemäss einer Markttuntersuchung durch das Institut von Professorin Schulze sind 57 Prozent der in diesem Wirtschaftszweig tätigen Firmen KMU mit nicht mehr als 250 Mitarbeitern. Neun Prozent der Firmen haben bis zu 500 Mitarbeiter und werden so dem Mittelstand zugerechnet.

Nur ein Drittel gelten als eigentliche Grossfirmen. Diese Struktur ist geeignet, die Abhängigkeitsverhältnisse zu den Herstellern zu verstärken. Firmen, die ihren Kundenkreis verbreitern wollen, müssen in der Regel in der Lage sein, sich auch produktionsmässig zu internationalisieren. Die Mittel dazu haben KMU in der Regel nicht.

Die Schweizer Automobilzulieferer seien deshalb im Durchschnitt in einem «sehr hohen Mass von den deutschen Herstellern abhängig», sagt Schulze. Das war in den vergangenen Jahren allerdings keine unglückliche Fügung. Die Branche zählte gemäss der Studie von Swiss CAR 2013 mit 250 Betrieben rund 24000 Angestellte und erwirtschaftete einen Jahresumsatz von neun Milliarden Franken. Im Vergleich zu den besten Zeiten vor Ausbruch der globalen Finanzkrise hat sie ihren Besitzstand gewahrt. Die deutsche Autoindustrie befindet sich mit ihrer starken Ausrichtung auf Premium-Fahrzeuge seit Langem im Höhenflug. Ein guter Geschäftsgang ist naturgemäss hilfreich, wenn es darum geht, Konflikte mit Zulieferfirmen schnell und grosszügig beizulegen. Wie VW und Co. indes auftreten werden, wenn das Geschäft dereinst weniger brummen sollte, wird sich noch weisen müssen. An einen grundsätzlichen Kurswechsel glauben nur die wenigsten, und schon gar nicht die Branchenveteranen, die sich an Garcia Sanz' Werdegang erinnern und seine Prägung kennen.

## Maechler trotz den Kritikern

SNB hält an Negativzinsen fest

Bern. Die positiven Effekte des Negativzinses überwiegen die negativen. Mit dieser Argumentation verteidigt Andréa Maechler, Direktionsmitglied der Schweizerischen Nationalbank (SNB), das Instrument ein weiteres Mal und sie deutet an, dass sich keine Kehrtwende abzeichne. Ohne Negativzinsen wäre der Franken deutlich stärker, sagte Maechler im Interview mit dem Sonntagsblick. Dies hätte negative Auswirkungen auf die Wirtschaft. Die Negativzinsen seien aber weiterhin ein «ausserordentliches Instrument», sagte Maechler weiter. Sie würden aufgehoben, sobald dies möglich sei.

Maechler lässt allerdings durchblicken, dass die Zinsen wegen des internationalen Umfeldes noch eine Weile unter Null bleiben dürften. Die Märkte erwarteten in Grossbritannien und in der Eurozone eine weitere Lockerung der Geldpolitik. In den USA gehe die Erhöhung der Zinsen auch nur sehr langsam voran, weshalb die Zinsen auf absehbare Zeit global tief blieben. So lange dies der Fall sei, habe die SNB kaum Spielraum für Zinserhöhungen.

### Pierin Vincenz widerspricht

Gegenteiliger Meinung von Maechler ist Pierin Vincenz, ehemaliger Chef der Raiffeisen-Bank und nun Präsident der Helvetia Versicherungen. Für ihn sei der Nutzen der Negativzinsen kleiner als der gefühlte und erwartete Schaden, den diese langfristig anrichten könnten, insbesondere im Hinblick auf das Sparen und die Vorsorge. Die Nationalbank habe laut Vincenz die Folgen der Negativzinsen falsch eingeschätzt: «Wenn der Kunde auf seinem Sparkapital Negativzinsen fürchten muss und er weiss, dass bei seiner Altersvorsorge die Erträge der Zinseszinsen wegfallen, dann steigert er nicht die Konsumausgaben, sondern spart mehr.» Vincenz spricht sich für eine Anbindung des Frankens an einen Währungskorb aus.

Die Schweiz hat laut Maechler aus einem anderen Grund als andere Länder Negativzinsen eingeführt: Während die meisten Länder damit die Nachfrage und die Kreditvergabe stützen wollten, kämpfte die SNB damit gegen den Aufwertungsdruck auf den Franken. «Wir haben keine Kreditklemme. Wir haben die Negativzinsen eingeführt, um die Zinsdifferenz zum Ausland zu erhalten.» Eine deutliche Absage erteilt Maechler der unter dem Titel Helikoptergeld bekannten Idee, die Wirtschaft mit der Auszahlung von Geld an Bürger oder den Staat anzukurbeln: «Für die SNB ist das ein No-Go.» Das gehe gar nicht. SDA

## Diese Woche

### 29.08. Montag

- > Halbjahreszahlen Ems-Chemie
- > Unia: Gutachten zu sozialversicherungsrechtlichen Fragen beim Fahrdienst Uber

### 30.08. Dienstag

- > Halbjahresergebnisse von Baloise, Vetropack, Allreal, Huber+Suhner, VP Bank, Valartis
- > SIX Group: Medienkonferenz zur Regulierung des Anlegerschutzes
- > BFS präsentiert Beschäftigungsbarometer für das zweite Quartal
- > Konjunkturbarometer der KOF

### 31.08. Mittwoch

- > Swissmem: Medienkonferenz zur Lage der MEM-Industrie im ersten Halbjahr
- > UBS-Konsumindikator im Juli
- > Eurostat: Arbeitslosigkeit im Juli und Inflation im August

### 01.09. Donnerstag

- > Halbjahresergebnisse von Gategroup
- > Credit Suisse veröffentlicht Studie «Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU»
- > Schweizerische Bankiervereinigung präsentiert Bankenbarometer 2016
- > BFS: Detailhandelszahlen im Juli

### 02.09. Freitag

- > Piazza zieht Semesterbilanz
- > Referat von SNB-Präsident Thomas Jordan zur Wirtschaftslage

## «Es wird mit harten Bandagen gekämpft»

Alexander von Witzleben, Verwaltungsratspräsident von Finetool, über das Klima in der Autozulieferindustrie

BaZ: Herr von Witzleben, wie werten Sie den Zulieferstreik 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?

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 geht. Meistens geht es um mehrjährige Lieferverträge und da reicht eine kleine Fehlerbehandlung, und dann geht es schon in die grossen Millionenbeträge.

Kann eine solche Spannung langfristig zu guten Ergebnissen führen?

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.

Gibt es keine Alternativen zu diesem konfliktuellen Prozess?

Kaum. Die Hersteller konzentrieren ihre Beziehungen aus Kostengründen seit vielen Jahren immer stärker auf nur noch einen Zulieferer pro Thema. Vor zwanzig Jahren galt noch die Regel, dass man A-, B- und C-Lieferanten hatte, 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 wie jetzt bei VW eskalieren zu lassen. Ich würde das mit Blick auf die langfristigen Nebenwirkungen nicht tun.

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

Das ist ein Problem, das wir Zulieferer alle selber kennen. Aber man ist gut beraten, dies 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 eher, dass VW nun maximale Vorkehrungen bei der Vertragsgestaltung treffen wird, um solche Dinge zu vermeiden.

Sind sie sauer auf die aufbegehrenden Zulieferer bei VW?

Ich befürchte, dass das Ganze nicht auf eine Robin-Hood-Geschichte hinausläuft, sondern dass es für alle Beteiligten schwieriger wird. Ein Kon-

zern wie VW wird reagieren, da darf man nicht naiv sein.

Wie geht es der Automobilindustrie generell?

Es hat eine Spaltung des Marktes stattgefunden. Hersteller von Premium-Marken wie Mercedes, BMW und VW 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?

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

Alexander von Witzleben (53) präsidiert die Verwaltungsräte des Autozulieferers Finetool und des Bauzulieferers AFG; Letztere 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.