

## Car Wars

Das Huhn kam zum Schwein und sagte: „Lass uns kooperieren. Wir machen eine strategische Allianz.“  
Das Schwein war von dem Plan schwer beeindruckt. „Prima Idee. An was dachtest du denn?“  
„Lass uns zusammen Ham and Eggs anbieten, Eier mit Schinken!“ „Und wie stellst du dir das vor?“,  
fragte das Schwein. Das Huhn antwortete: „Ich liefere die Eier und du den Schinken.“

So ungefähr läuft es in der Automobilindustrie.

Text : Tom Brankamp und Michael Tobias    Zeichnung : Monika Schmidt

----- Autobau ist ein Puzzlespiel unter verschärften Bedingungen. Beim VW-Golf zum Beispiel gibt es 28 000 Teile. Dazu müssen die Mitspieler – also der Autoproduzent und seine Zulieferer – die Teile parallel auch noch herstellen. Regel Nummer eins für die Zulieferer lautet: Liefere dein Teil fehlerfrei, termingerecht und billig – oder du bist geliefert. Dass das kein Spiel für Waisenknaben ist, ist spätestens seit den Zeiten des legendären General-Motors- und späteren Volkswagen-Chefeinkäufers José Ignacio López bekannt. Den nannte man in der Branche schlicht den Gnadenlosen.

Hersteller diktieren meist die Preise der Teile und verlangen von den Lieferanten, dass sie Jahr für Jahr günstiger liefern – bei gleicher oder besserer Qualität als zuvor. Das war immer so. Gnadenlos. Doch in jüngster Zeit deutet manches darauf hin, dass es allmählich zu einem Kurswechsel kommen könnte. Nicht wenige Auto-Manager fragen sich, ob das hoch komplexe Spiel nicht besser laufen würde, wenn alle partnerschaftlich zusammenarbeiteten.

Eine Studie des Centers of Automotive Research an der Fachhochschule Gelsenkirchen kommt zu dem Schluss, dass sich die Beziehungen zwischen dem Autohersteller, im Fachjargon OEM – Original Equipment Manufacturer –, und seinen Lieferanten in Zukunft entscheidend wandeln werden. „Während heute die Kostenposition und Produktqualität die entscheidenden Erfolgsfaktoren für Zulieferer sind, werden es in zehn Jahren Entwicklungs-Know-how und Produktinnovation sein“, so die Bilanz der Wissenschaftler.

## Partnerschaft statt Diktatur – im Automobilbau zeichnet sich eine Trendwende ab

In der Praxis heißt das: Die Fertigungstiefe bei BMW, DaimlerChrysler & Co. wird weiter sinken. Die Hersteller entwickeln, produzieren und montieren also immer weniger Autoteile allein. Und statt isolierter Einzelteile stellen die Zulieferer mehr und mehr komplette Systemkomponenten her. Damit wird „ihre Position stärker, die Austauschbarkeit der Zulieferer nimmt ab“, sagt Klaus Urvat von der Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie.

Bereits heute setzt so mancher Autohersteller im Umgang mit seinen Lieferanten auf die so genannten „Soft Facts“, also die Beziehungsebene – der Optimierung des Geschäfts wegen. „Die Grundregel lautet: Handle so, wie du es selbst als Betroffener als gerecht empfinden würdest“, wird etwa der ehemalige BMW-Einkaufschef Wilhelm Becker in der Zeitschrift »Automobil Produktion« zitiert. Schon 1996 hatte Becker das so genannte AIM-Projekt („Aktiv im Markt“) angestoßen, bei dem sich Hersteller und Zulieferer auf gemeinsame Verhaltensregeln festgelegt haben. Auch DaimlerChrysler setzt mit der Tandem-Kooperation auf „eine Abkehr von einseitigen Herstellervorgaben hin zu einer echten Partnerschaft“. Doch das alles darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass hier eigentlich zwei Ungleiche miteinander

arbeiten. Denn im Kern ist das Verhältnis zwischen den OEMs und ihren Zulieferern eine klassische Kunden-Lieferanten-Beziehung. Stefan Franzke, Geschäftsführer des Instituts für Integrierte Produktion in Hannover: „In dieser Konstellation ist ganz klar: Die Autohersteller geben den Ton an, und die Zulieferer müssen mitziehen.“

Dass manchmal trotzdem der Lieferant am längeren Hebel sitzt, hat für die Automobilbranche im Juni 1998 der Fall Kiekert eindrucksvoll gezeigt. Normalerweise montierten die Arbeiter im Ford-Werk in Köln-Niehl seinerzeit jeden Tag mehr als 1300 Fiestas, Pumas und Scorprios. Doch plötzlich wurden die Bänder abgeschaltet, und die Belegschaft musste nach Hause gehen. Der Grund für die Zwangspause: Es gab im gesamten Werk nicht ein einziges Türschloss. Die Lieferung vom Türschlossproduzenten Kiekert aus dem nahe gelegenen nordrhein-westfälischen Heiligenhaus war ausgeblieben. Drei Tage stand die Produktion still, mehr als hundert Millionen Euro soll der Ausfall gekostet haben. Offiziell die Folge eines Softwareproblems bei einem Kiekert-Partner – Branchenexperten vermuteten aber, dass Kiekert Druck auf die laufenden Verhandlungen mit Ford ausüben wollte. Der Verband der Automobilindustrie hat anschließend zwischen Ford und Kiekert vermittelt. Professor Horst Wildemann von der TU München sagt: „In der Autobranche stehen sich zunehmend gleichwertige Partner gegenüber.“

Eine echte Kooperation setzt aber voraus, dass die Partner auf derselben Ebene operieren. Wie zum Beispiel die Autohersteller untereinander, die von jeher hinter den Kulissen eifrig zusammenarbeiten. Ob Motoren, Achsen oder Getriebe, nicht selten beliefern sich die Großen gegenseitig mit wichtigen Autokomponenten. Und sogar die Erzfeinde im Premium-Segment, DaimlerChrysler und BMW, kooperieren: Beide beziehen unter anderem die 115-PS-Motoren für den neuen Mini Cooper und den Chrysler Neon aus der gemeinsamen Fabrik Tritec in Brasilien.

## Mutige Zulieferer sind selten – wer nicht kuscht, wird schnurstracks ersetzt

Die Zusammenarbeit der Autoriesen geht manchmal sogar bis hin zum kompletten Auto. Der Peugeot 806 hat zum Beispiel mit dem Citroën Evasion, dem Fiat Ulysee und dem Lancia Zeta baugleiche Geschwisterautos; VW Sharan, Ford Galaxy und Seat Alhambra, seit 1995 auf dem Markt, sind Drillinge im unterschiedlichen Gewand. Durch die gleiche Bauweise konnten die Partner, der Volkswagen-Konzern und die Ford Motor Company, gleich eine ganze Fabrik mit der Produktion der Modelle auslasten.

An den weiteren Modellen haben Volkswagen, Seat und Ford zwar individuelle Veränderungen vorgenommen, die Autos werden aber bis heute in Portugal in der Autoeuropa-Fabrik gefertigt. Die Produktionsstätte in Palmela gehört inzwischen allerdings zu hundert Prozent dem Volkswagen-Konzern. Ford ist 1999 aus

dem Joint-Venture ausgestiegen. Die Vorteile der gemeinsamen Produktion liegen auf der Hand: Gerade bei einem neuen Modell-Segment sparen die Hersteller eine Menge Entwicklungskosten. Aber auch diese Philosophie hat ihre Grenzen. „Das Problem ist die Differenzierung im Markt“, sagt Professor Willi Diez, der Leiter des Instituts für Automobilwirtschaft in Geislingen. „Wenn identische Fahrzeuge angeboten werden, ist es schwer, dem Endverbraucher Preisunterschiede zu erklären: Soll ich denn nur für einen Markennamen mehr bezahlen? Insofern ist der Spielraum für Kooperationen begrenzt.“

Gleichwohl versucht auch mancher Zulieferer auf seiner Ebene, es den Großen gleichzutun und zarte Bande zu seinesgleichen zu knüpfen. Zum Beispiel die Hamburger Phoenix AG. Der auf Kautschuk-Technologie und Akustik-Systeme spezialisierte Konzern macht heute mehr als 970 Millionen Euro Umsatz pro Jahr. Die Internationalisierung hat Phoenix unter anderem mit Hilfe von Kooperationen vorangetrieben. Im vergangenen Jahr unterzeichnete das Unternehmen etwa einen globalen Kooperationsvertrag mit dem Reifenhersteller Goodyear Engineered Products. „Unsere Vereinbarung mit Goodyear besagt, dass wir uns bei der Erschließung neuer Märkte gegenseitig behilflich sind und uns Produktionskapazitäten wechselseitig zur Verfügung stellen. Dabei gibt es aber keine Kapitalverflechtung“, sagt Finanzvorstand Hans-Joachim Zwarg.

Den Anspruch der Autokonzerne, komplette Systeme aus einer Hand zu beziehen, erfüllt Phoenix durch Kooperation: „Das heißt, dass wir gemeinsam mit Partnern den Autoherstellern ein System anbieten, ein konkretes Produkt für ein bestimmtes Modell. Am Ende der Modell-Laufzeit geht man auseinander und ist wieder im Wettbewerb. Das funktioniert ausgezeichnet“, freut sich Zwarg.

Dieses Vorgehen kann sich Stefan Franzke auch im noch größeren Stil vorstellen. Der 31-Jährige hat solch ein Projekt gerade mit acht Betrieben aus der Holz verarbeitenden Industrie realisiert. „Über unser Netzwerk, das virtuelle Unternehmen, haben wir gemeinsam Aufträge mit einem Volumen von über fünf Millionen Euro abgewickelt. Diese Betriebe hätten allein nie die Chance gehabt, so große Aufträge zu bekommen“, sagt Franzke. „Das ist meiner Ansicht nach ein Modell, das auch für die Automobilindustrie besonders interessant ist.“

Die Daten werden über das Internet ausgetauscht, das für solche Kooperationen neue Möglichkeiten eröffnet. „Internetmarktplätze haben einen positiven Einfluss auf die Kooperationen“, ist auch Phoenix-Mann Zwarg überzeugt. Sein Unternehmen beteiligt sich ebenfalls an Zulieferermarktplätzen im Internet, wie Newtron Automotive und SupplyOn. Mit solchen Plattformen wollen die Zulieferer beim Einkauf Geld sparen, um den Forderungen der Hersteller gerecht zu werden. Besonders für die kleinen Zulieferer sind solche Internetkooperationen interessant, um weiter konkurrenzfähig zu sein, glaubt auch Andrea Fischer von der Bay-

ern Innovativ GmbH. Die 37-Jährige koordiniert das vom Land Bayern unterstützte Projekt Baika. Über 1300 Firmen sind mittlerweile an das Zulieferernetzwerk angeschlossen, nationale wie internationale. „Bei uns können die Firmen schnell Kooperationspartner finden. So wurde bei uns zum Beispiel die Entwicklung eines intelligenten Rückspiegels für Lkw angestoßen. Mehrere Zulieferbetriebe haben diese Innovation, die den toten Winkel beim Abbiegen möglichst klein hält, gemeinschaftlich auf den Weg gebracht“, sagt Fischer.

Baika war auch auf der Hannover Messe mit mehr als zehn kleinen Firmen vertreten, die sich allein den Auftritt nicht hätten leisten können. „Allerdings gibt es auch sensible Themen. Die Autohersteller Audi und BMW sind bei unseren Treffen ebenfalls dabei und natürlich traditionell in Bayern sehr stark. Die Diskussion über Einkaufskooperationen ist da sehr heikel“, räumt Andrea Fischer ein. Denn wer lässt schon gern den Wettbewerber wissen, wie viel er beim Materialeinkauf bezahlt? Schließlich ist ein günstiger Einkaufspreis ein entscheidender Wettbewerbsvorteil, um die Margen etwas aufzubessern. Hinzu kommt: Falls der Autohersteller von den günstigen Materialpreisen Wind bekommt, möchte er vielfach gleich mit profitieren.

Branchenkenner wie Peter Billmann sind deshalb in Sachen Kooperationen skeptisch: „Ich habe in meiner Laufbahn immer wieder erlebt, wie schwer sich viele Mitarbeiter damit tun, sich bei anderen anzugucken, wie man etwas besser machen kann. Da wird lieber weitergemacht wie bisher.“ Klar: Wenn schon ein paar Prozente mehr oder weniger beim Einkauf wettbewerbsentscheidend sein können, ist das Misstrauen umso größer, wenn es um den Austausch sensibler Produktionsdaten oder internen Know-hows geht. Und: Die Hersteller freuen sich über den Wettbewerb der Zulieferer, sie schüren ihn sogar. Je mehr Druck, desto besser die Qualität, umso niedriger die Preise.

Wer nicht kuscht, muss stets damit rechnen, dass die Konkurrenz schon hinter der nächsten Ecke lauert.

„Grundsätzlich halte ich Kooperationen nur dann für sinnvoll, wenn es eine finanzielle Beteiligung zwischen den jeweiligen Unternehmen gibt“, sagt Peter Billmann. Allenfalls die Tatsache, für ein gemeinsames Unternehmen, eine Tochter, eine Schwester oder ein Joint-Venture zu arbeiten, bringe die Beteiligten dazu, an einem Strang zu ziehen. Dann geht Gewinnstreben vor Gnadenlosigkeit. Profit verbindet. Doch die Branche, die im brutalen Wettbewerb erzogen wurde, kann sich an die Logik der Kooperation nur schwer gewöhnen.

Diese Erfahrung machte auch der US-amerikanische Textron-Konzern, nachdem er mehrere Automobilzulieferer auf dem deutschen Markt aufgekauft hatte. Die Unternehmen hatten zuvor jahrzehntelang hart konkurriert und sollten nun unter dem neuen Dach zusammenarbeiten. Im Ergebnis gibt es heute aber ein Wettbewerbsdenken wie eh und je, bestätigen Insider. Nur sagt man jetzt Profit-Center statt Konkurrent. - - - - |