

# Es war einmal ein Würger

**Analyse** Die Auseinandersetzung des VW-Konzerns mit einem Zulieferer zeigt, dass die Autohersteller ihre dominierende Stellung verlieren. *Von Dietmar Hawranek*

Am Ende des Machtkampfs zwischen dem kleinen Zulieferer Prevent und dem Autoriesen VW stellt sich vor allem eine Frage: Was sagt dieser Konflikt über den Umbruch in der Automobilindustrie aus, einer Branche, von der rund jeder siebte Arbeitsplatz in Deutschland abhängt und die nun vor gewaltigen Veränderungen steht? Es geht, wie Daimler-Chef Dieter Zetsche sagt, um nicht weniger als „die zweite Erfindung des Automobils“. Es soll künftig rollen, ohne die Umwelt mit Abgasen zu belasten, also von Strom oder Wasserstoff angetrieben werden. Das Auto soll autonom fahren können. Und es soll digital vernetzt sein.

Diese drei Entwicklungen verändern nicht nur das Auto stärker als alles, was in den Jahrzehnten zuvor erfunden worden ist, sondern auch die Branche. Den traditionellen Herstellern könnte es ergehen wie den Produzenten von Telefonen und analogen Kameras, die durch technischen Fortschritt und neue Konkurrenten hinweggefegt wurden. Bislang gelten vor allem Konzerne aus dem Silicon Valley als die großen Herausforderer; Google, Apple und Tesla. Völlig unterschätzt werden die Zulieferer aus Deutschland; Conti, Bosch und ZF Friedrichshafen. Sie entwickeln und produzieren Elektronik und Software, Kameras, Sensoren und Lasergeräte, ohne die kein Auto autonom fahren kann. Lieferanten sind die neue Macht. Im Gegensatz zu den Herstellern müssen sie auch Google und Apple nicht fürchten. Diese neuen Mitspieler sind für sie nur zusätzliche Kunden.

Der Aufstand von Prevent, der die Produktion bei VW lahmlegte, kann als Symbol für die Stärke der Lieferanten dienen, auch wenn es in diesem Fall nicht um High-, sondern eher um Lowtech wie Sitzbezüge ging. Es war eine Auseinandersetzung der alten Autowelt, in der die Hersteller bislang einfach den Druck auf die Lieferanten erhöhten, wenn gespart werden musste. Und sparen muss VW – für die Folgen des Dieselskandals wurden bereits knapp 18 Milliarden Euro zurückgestellt.

Der Wolfsburger Konzern kaufte vergangenes Jahr Teile für knapp 150 Milliarden Euro ein. Wenn VW-Einkaufsvorstand Francisco Javier Garcia Sanz die Preise um ein Prozent drückt, spart das Unternehmen 1,5 Milliarden Euro. Garcia teilte Lieferanten vor Kurzem schriftlich mit, VW müsse bei den „Beschaffungskosten deutlich effizienter“ werden und wolle dies „kooperativ erreichen, aber auch mit der notwendigen Konsequenz“. In Mafiafilmen wird dies mitunter so formuliert: „Wir machen Ihnen ein Angebot, das Sie nicht ablehnen können.“

Die Einkäufer des VW-Konzerns sind berüchtigt. Garcia hat sein Handwerk noch bei José Ignacio López gelernt,

einem legendären Kostenkiller, der auch als der „Würger von Wolfsburg“ bekannt war. Es geht in diesem Geschäft offenbar nicht nur um das Drücken der Einkaufspreise. Die Staatsanwaltschaft Stuttgart warf VW-Einkäufern vor, dass sie den Auftrag für eine Telekom-Tochter nur verlängern wollten, wenn diese im Gegenzug den werkseigenen VfL Wolfsburg sponsert. Der Autokonzern musste ein Bußgeld von zwei Millionen Euro zahlen.

In der Branche machte sich deshalb Schadenfreude breit, als Prevent jetzt den Volkswagen-Konzern in den Würgegriff nahm. Die Methode der Prevent-Manager war nicht fein, aber wirkungsvoll. Sie könnte dem Waffenarsenal der VW-Einkäufer entlehnt sein.

Eine Forderung, die ein Hersteller von Sitzbezügen gegen VW erhob, wurde teilweise an eine Schwesterfirma weitergereicht, die Teile für das Getriebe liefert. So wurde

der Druck erhöht. Beide Firmen stellten die Lieferung ein, Volkswagen musste die Bänder anhalten und die Forderungen des Lieferanten – eine Ausgleichszahlung in zweistelliger Millionenhöhe plus einen Liefervertrag – weitgehend akzeptieren. Der VW-Konzern ist, kurzfristig betrachtet, der Verlierer, Prevent wird langfristig zum Verlierer. Welcher Hersteller wird noch Teile bei einem Unternehmen ordern, das so mit seinem Geschäftspartner umgeht?

Der Fall zeigt, wie abhängig die Hersteller sind, auch wenn es um banale Teile wie Sitzbezüge geht. Diese Abhängigkeit wächst, weil es zunehmend um Antriebstechnik, Assistenz- und Sicherheitssysteme geht. Weil

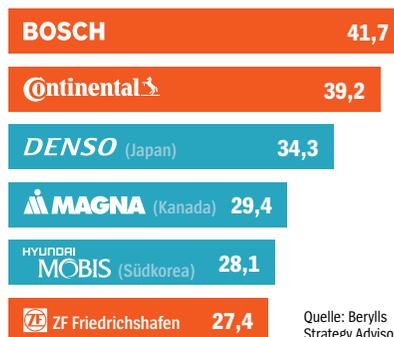
das Auto der Zukunft in wesentlichen Teilen von Conti, Bosch und ZF Friedrichshafen entwickelt wird.

Mit Conti verbinden viele Reifen, mit Bosch Zündkerzen und mit ZF Getriebe. Tatsächlich entwickeln diese Konzerne wesentliche Technologien für die Digitalisierung und das autonome Fahren. Sie werden, zusätzlich zu Apple und Google, die neuen Konkurrenten von Daimler und Co. Ihr Geschäft wächst, ihre Renditen sind schon heute oft höher als die der traditionellen Hersteller. In Zukunft werden sie diesen Geschäfte streitig machen. Wenn Bosch oder Conti wissen, dass in einem Fahrzeug die Bremsbeläge oder Reifen verschleifen, könnten sie den Fahrer in die eigenen Werkstätten lotsen. Den Automobilherstellern entginge das profitable Geschäft mit Ersatzteilen.

In dieser neuen Autowelt verlieren einst übermächtige Konzerne wie VW, Toyota und General Motors ihre Dominanz. Apple und Google, Conti und Bosch werden ihnen auf Augenhöhe gegenüberstehen. Es ist eine Welt, in der die Unternehmen gleichzeitig miteinander konkurrieren und kooperieren. In ihr ist ein anderer Typ von Manager gefragt. Die Zeit der Würger ist vorbei. ■

## Automobilzulieferer

nach Umsatz 2015, in Milliarden Euro



Quelle: Berylls  
Strategy Advisors