

Heinz-Rudolf Meißner

Preisdruck auf die Automobil-Zulieferindustrie

Abschlussbericht

Auf einen Blick...

- Auch wenn der Datenbestand zu den konkreten Preissenkungsforderungen vergleichsweise alt ist (letzte Daten aus 2008), zeigt sich doch, dass der Preisdruck weiterhin anhält (Experteninterviews) und den Zulieferern häufig zu geringe Margen "zugestanden" werden, um die Innovationsfähigkeit oder gar Überlebensfähigkeit zu garantieren.
- Wenigen zentralen Akteure auf der Nachfrageseite stehen viele Anbieter gegenüber. Die Informationssysteme der Einkaufsabteilungen sind so gut entwickelt, dass der Druck auf die Preise für zugekaufte Materialien, Komponenten und Module permanent aufrecht erhalten wird und wenn notwendig über Nachverhandlungen von schon bestehenden Verträgen realisiert wird.
- Das Management des Zulieferers verweist zumeist auf den Preisdruck der Automobilhersteller, dem man sich beugen müsse, um überhaupt an Aufträge zu gelangen.
- Ob Verhaltenskodizes für die Autohersteller (fairer Umgang miteinander, dem Zulieferer ausreichende Margengrößen zuzugestehen) aufgegriffen werden können und über die Betriebsratsstrukturen der Hersteller "kontrolliert" werden können, erscheint möglich, ist aber schwierig umzusetzen.



Endbericht zum HBS-Projekt Nr. 2012-562-1

Preisdruck auf die Automobil-Zulieferindustrie

Kurzexpertise

Berlin, 20.06.2012

Inhalt

Endbericht zum HBS-Projekt Nr. 2012-562-1	1
Preisdruck auf die Automobil-Zulieferindustrie	1
1) Einleitung	3
2) Rahmenbedingungen für die Preispolitik der OEMs	5
3) Preisverhandlungen - Instrumente und Strategien	7
4) Ergebnisse von Preisverhandlungen - Forderungen und Zugeständnisse	10
5) Werkverträge	14
6) Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten	16
7) Fazit	16
8) Literaturverzeichnis	18

1) Einleitung

Das Einsparpotenzial der Automobilhersteller (OEM) bei der Beschaffung / dem Einkauf von Material ist aufgrund der geringen Fertigungstiefe der OEMs enorm. Der Materialeinkauf ist damit einer der größten Hebel zur Kostenreduzierung auf Seiten der OEMs. Und Kostenreduzierung steht weit oben auf der Strategieliste der Automobilhersteller.

Der von den Einkaufsabteilungen ausgeübte Druck auf die Bezugspreise ist ein - zumeist hinter der vorgehaltenen Hand - breit und schon seit langem viel diskutiertes Thema. Das erste Aufsehen in der Öffentlichkeit in diesem für alle Beteiligten sensiblen Themenbereich erregte 1993 der damalige von General Motors (GM) „abgeworbene“ Chefeinkäufer von Volkswagen, José Ignacio López de Arriortúa, der den Beinamen „Kostenkiller“ zugewiesen bekommen hat. Hierzu das folgende Zitat aus Wikipedia:

Zitat:

„Bereits 1987 wurde ihm bei der Adam Opel AG in Rüsselsheim die Verantwortung für Produktion und Einkauf übertragen. Ein Jahr später rückte er zum Chefeinkäufer von General Motors Europe in Zürich auf. 1992 wurde er zum Executive Vice President für den weltweiten Einkauf vom General Motors in Detroit berufen. Er zwang die Zuliefererindustrie zu bis dahin unbekannten Zugeständnissen. Seine kompromisslose Verhandlungsführung in Kombination mit seinen gefürchteten Werksbesichtigungen führte zu dem nach ihm benannten *Lopez-Effekt*. Überraschend gelang es Ferdinand Piëch, den von GM mit einer Kompetenzausweitung abgeworbenen López 1993 gemeinsam mit sieben seiner „Krieger“ (so von López ausgedrückt), darunter die Spanier José Manuel Gutiérrez, García Sanz¹, Jorge Álvarez und Rosario Piazza sowie zwei Niederländer und einem Belgier zum damals angeschlagenen Volkswagen-Konzern nach Wolfsburg zu holen, wo der neue Vorstandsbeirath „Produktionsoptimierung und Beschaffung“ für López eingerichtet wurde. Es gelang ihm durch seine bereits erwähnte, kompromisslose, harte Verhandlungstaktik gegenüber den Zulieferern, (...) bei VW die Produktionskosten erheblich zu senken.“ (Wikipedia / 18.05.2012

http://de.wikipedia.org/wiki/Jos%C3%A9_Ignacio_L%C3%B3pez_de_Arriort%C3%BAa)

In Verbindung mit Optimierungsunterstützung senkte er die Einkaufspreise für den VW-Konzern so nachhaltig, dass entsprechende Resonanzen der Zulieferer hochgekommen sind, sie „leben zu lassen“ und ihnen die notwendige Marge einzuräumen, um überleben zu können.

Dieser Druck auf die Preise in Verbindung mit zum Teil taktischen und bis zur Erpressung reichenden Verhaltensweisen ist Gegenstand der folgenden Expertise, die die wenigen verfügbaren Informationsquellen auswertet und um einzelne Interviews, die trotz des sensiblen Themas geführt werden konnten, ergänzt. Die Interviewten müssen aus naheliegenden Gründen anonym bleiben und ihre Aussagen werden jeweils als „Interview Experte“ gekennzeichnet.

An dieser Stelle sei den Interviewten für ihre Bereitschaft und Offenheit gedankt.

Herr Lopez ist nun schon seit einiger Zeit Geschichte, aber der Preisdruck auf die Zulieferer ist weder Mythos, noch ein Geschäftsgebarren, das der Vergangenheit angehört. Viele Betriebsräte in den Zulieferbetrieben müssen feststellen, dass ihre jeweiligen Belegschaften unter diesem Preisdruck zu leiden haben. Zu geringe Gewinnmargen gefährden die Überlebensfähigkeit der Zulieferunternehmen -

¹ Herr Sanz ist der heutige Einkaufschef von Volkswagen

dies hat sich in der Weltfinanzmarktkrise überdeutlich an den insolventen Unternehmen gezeigt, die zumeist über eine deutlich zu geringe Eigenkapitalbasis verfügten. Der Preisdruck wirkt sich aber auch auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten wie Arbeitszeiten (Lage und Länge /Überstunden oder Sonderschichten), Einkommen (Abweichungen vom Flächentarif) bis hin zur Unmöglichkeit, die Lage des Urlaubs weitestgehend frei zu bestimmen.

Die Betriebsräte stehen dieser Situation in aller Regel ziemlich hilflos gegenüber. Ihre Verhandlungspartner aus der Geschäftsführung ziehen sich auf das Preis-*Diktat* des OEMs zurück und die Notwendigkeit, sich diesem zu beugen, um überhaupt an Aufträge zu gelangen. Vielfach bleibt Resignation, Hilflosigkeit und Handlungsunfähigkeit als Resultat.

Die Expertise ist wie folgt aufgebaut:

In Kapitel 2 werden einleitend die Rahmenbedingungen des Preisdrucks beschrieben, um im folgenden Teil des Kapitels die Beschaffungsstrategien der OEMs, die Struktur der Einkaufsabteilungen sowie ihre Einbettung in die Gesamtorganisation dargestellt.

In Kapitel 3 wird auf die Handlungsweisen und genutzten Instrumente der Einkaufsabteilungen eingegangen, mit denen sich die Zulieferer konfrontiert sehen. Kapitel 4 stellt dann einige - wenn auch mittlerweile schon wieder veraltete - Ergebnisse der Preisverhandlungen dar, wie sie von Forschungseinrichtungen in Deutschland und den USA regelmäßig alle zwei Jahre publiziert werden.

Die Schlussfolgerungen für die Betriebsräte und mögliche Handlungsoptionen werden dann abschließend in Kapitel 5 formuliert. Dabei kann es sich bei den Handlungsoptionen naturgemäß nur um Vorschläge handeln, die im Rahmen weiterer Diskussionen konkretisiert und erweitert werden müssen. Das Kapitel 6 geht dann noch auf die aktuelle Diskussion um die verschiedenen Formen von Arbeitnehmerüberlassung, Dienst- und Werkverträgen ein, mit denen weitere Formen der Kostenreduzierung umgesetzt werden. Die Expertise schließt mit einem kurzen Fazit in Kapitel 7 ab.

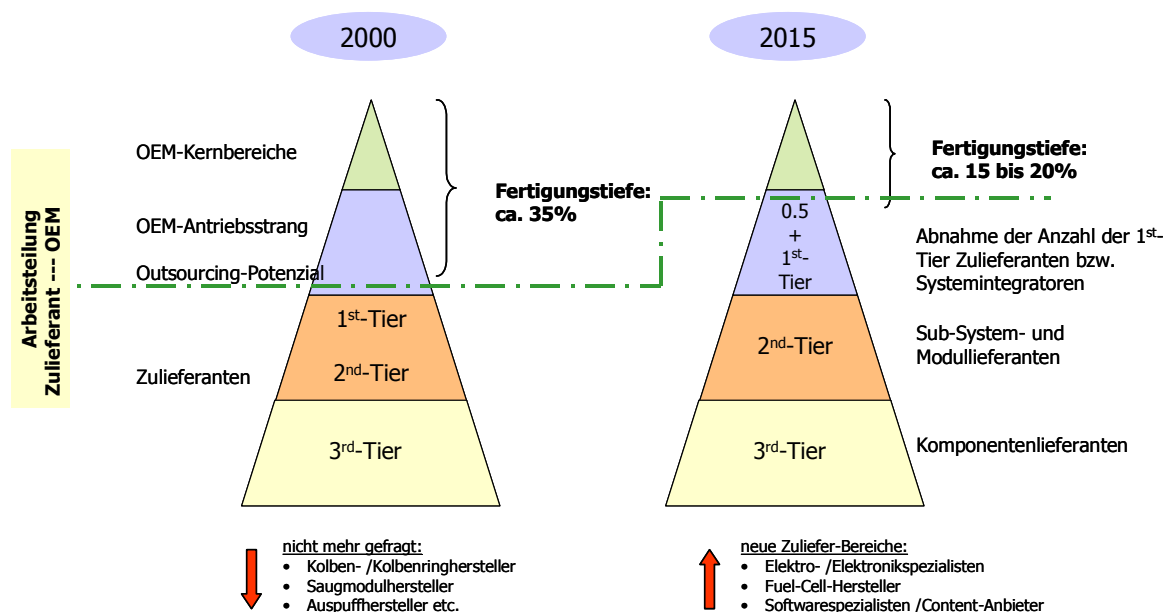
2) Rahmenbedingungen für die Preispolitik der OEMs

Die Sichtbarmachung von Veränderungen der Verteilung von Macht und Risiko innerhalb der Prozesskette lässt sich durch Betrachtung der Beschaffungsstrategien der OEMs als der zentralen Akteure des Automobilsektors erschließen. In den 1990er Jahren waren die Beschaffungsstrategien weltweit von einer Verringerung der Fertigungstiefe (Out-Sourcing), einer zunehmend weltweiten Beschaffung (Global-Sourcing), einer Verringerung der Anzahl der direkten Zulieferern bis hin zur Nutzung von nur einem Lieferant pro spezifischen Teil (Single-Sourcing) und einer räumlich nahen Ansiedlung von Zulieferern in Verbindung mit Just-in-Time- oder Just-in-Sequence-Zulieferung geprägt.

Diese Strategien waren von einem permanenten (jährlichen) Preisdruck begleitet, der sich häufig in jährlichen Preisabschlägen von 3 bis 5% niederschlug. Diese Strategien in der Beschaffung sind nach wie vor aktuell und werden mittlerweile ergänzt durch eine Modularisierungs- und Plattformstrategie. Die Anforderung an die Zulieferern, in zunehmenden Umfang komplexere Teile (sog. Module) oder Systeme zuzuliefern und damit auch Teil-Integrationsfunktion zu übernehmen, ist damit verbunden, bisherige Entwicklungsleistungen des OEM an den Zulieferer abzugeben. Relativ neu hinzugekommen ist - dies gilt zumindest für Nordamerika und Europa - das Out-Sourcing von Entwicklungsdienstleistungen an die neue Akteursgruppe der Entwicklungsdienstleister.

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht die Strukturveränderungen, wie sie bis 2015 erwartet werden: Die OEMs geben immer mehr Wertschöpfung an Zulieferanten - sowohl im Bereich der Teilezulieferung wie im Bereich der Entwicklung - und reduzieren ihre eigene Wertschöpfung auf eine Größe von 15 bis 20%. Die First-Tier-Zulieferanten übernehmen verstärkt das Integrationsgeschäft und steuern ihre eigene Prozesskette. Das, was Magna mit der Bezeichnung 0.5-Tier-Zulieferant als Markenzeichen etabliert hat, verdeutlicht die Inhalte dieses Prozesses, der bis zur vollständigen Fertigung des Automobils führen kann, ohne dass der Zulieferer die Vertriebsschnittstelle besetzt.

Veränderung der Arbeitsteilung zwischen OEMs und Zulieferanten



Quelle: Automobil Produktion, Heft 2, 1999

Wertbezogen und von der Aufteilung her hat Küspert (2000) die Struktur und Veränderung der Wertschöpfung wie folgt eingeschätzt: Das Weltmarktvolumen wird von 994 Mrd. US-\$ im Jahr 1999 auf 1.250 Mrd. US-\$ im Jahr 2010 (Prognose) steigen - der Wertschöpfungsanteil der Zulieferanten wird von 54,3 auf 58,4% steigen. Damit wächst der absolute Wertschöpfungsanteil der Automobilzulieferer deutlich stärker als der Anteil der Automobilhersteller - der Wachstumsbereich liegt also eindeutig nicht bei den OEMs.

Der Zukauf von Zulieferteilen oder die gesamte Beschaffungspolitik der Automobilhersteller ist aufgrund der mittlerweile geringen Fertigungs- oder Wertschöpfungstiefe der OEMs **DER** zentrale Stellhebel, der einen sehr großen Effekt im Hinblick auf Kosteneinsparungen beim Einkauf darstellt.

Wenn auch die Informationen und Daten zum Beschaffungsvolumen aufgrund der veränderten Rechnungslegung der Autokonzerne nur in Einzelfällen verfügbar sind, zeigen doch die wenigen Beispiele, um welche Größenordnungen es sich letztlich handelt. Für die deutschen OEMs liegen Daten nur für zwei Konzerne vor: BMW und Volkswagen.

- BMW weist im Geschäftsbericht für das Jahr 2011 einen Materialaufwand in Höhe von 36,8 Mrd. EUR aus - der Beschaffungsanteil aus Deutschland wird mit 51% angegeben.
- Audi als VW-Tochter und unmittelbarer Konkurrent von BMW weist einen Materialaufwand von 28,6 Mrd. EUR aus;
- der VW-Konzern insgesamt kommt auf einen Materialaufwand von 104,6 Mrd. EUR; allein für die VW AG, d.h. die Inlandswerke des Konzerns, wird ein Wert von 24,5 Mrd. EUR angegeben - der Beschaffungsanteil aus Deutschland für die Inlandswerke wird mit 69,9% angegeben.²

Hierzu muss methodisch allerdings beachtet werden, dass sich die Angaben auf den gesamten Materialaufwand beziehen - die Werte für reine Zukaufteile für die Serienproduktion werden nicht ausgewiesen. Im Hinblick auf die Beschaffungsquoten aus Deutschland ist darauf hinzuweisen, dass die Unternehmen diese Information aus den Rechnungslegungen der Zulieferer ableiten, d.h. wenn der Zulieferer seinen Stammsitz in Deutschland hat und dieser die Rechnung über die Zulieferteile ausstellt, dann gilt dies als Bezug aus Deutschland, selbst wenn die Teile im Ausland gefertigt und lediglich in Deutschland fakturiert wurden.

Der ehemalige Audi-Personalvorstand hat dies im Jahr 2006 für eine Tagung in Bayern ermitteln lassen und auf diesen Zusammenhang hingewiesen:

Regionales Beschaffungsvolumen Audi AG (in Mrd. EUR)

	2002	2003	2004	2005
Bayern	2,2	2,2	2,2	2,4
Rest BRD	5,3	5,4	5,9	6,3
Rest Europa	1,1	1,5	1,7	2,1
Rest Welt	9,1	9,4	10,1	11,2
Summe	17,7	18,5	19,9	20,0
Anteil Bayern	12,4%	11,9%	11,1%	12,0%

Quelle: Widuckel, W. (2006): Präsentation auf dem jährlichen Baika Zuliefertag

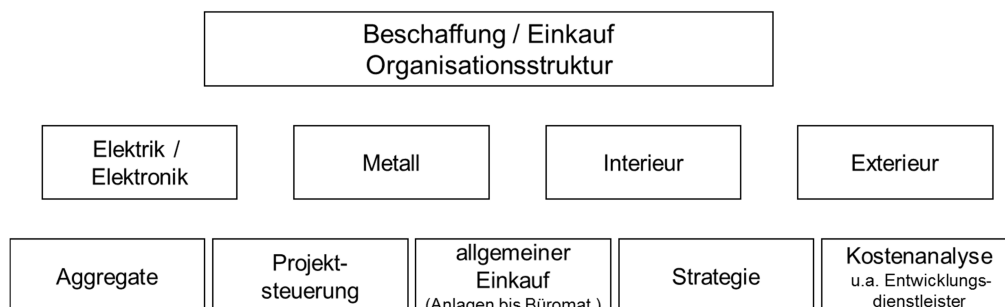
² Quelle: Geschäftsberichte 2011

Die wenigen verfügbaren Informationen geben aber einen guten Eindruck davon, über welche Einkaufsmacht die OEMs verfügen und wie die Kräfteverhältnisse sich bei Preisverhandlungen mit Zulieferern verteilen - nämlich ziemlich einseitig.

3) Preisverhandlungen - Instrumente und Strategien

Die Automobilhersteller haben den Einkauf zumeist auf bestimmte Komponentengruppen orientiert, um das interne Expertenwissen aufbauen und nutzen zu können. Gemeinsam mit den Technikern (technische Entwicklung) halten die Einkäufer die Kontakte zu den Zulieferern. Bei den Premium-Herstellern wie BMW, Audi und Mercedes wählen zumeist die Techniker die Lieferanten aus - die Einkäufer sind für Preis und Abwicklung zuständig. Am Beispiel von Audi soll die Organisationsstruktur des Einkaufs stellvertretend für andere OEMs im Folgenden dargestellt werden:

Einkaufsorganisation Audi



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis eines Experten-Interviews

Intern bestehen bei den Herstellern Routinen für die Vorgehensweisen des Einkaufs und breit zusammengesetzte Entscheidungsgremien. Bei Volkswagen in der Konzernbeschaffung sind dies die Funktionen Global und Forward Sourcing, die alle Teilkonzerne steuern. Da VW über erhebliche Kapazitäten im Bereich der Komponentenproduktion (die sogenannte „Komponente“) verfügt, gilt für diese internen Anbieter bei der Bewerbung um Aufträge, dass sie in der Regel die Möglichkeit haben, das letzte Angebot („last call“) abzugeben.³

Die folgende Grafik verdeutlicht, wie viele Funktionen an den Entscheidungen beteiligt sind.

³ vgl. Seemann, Dieter (VW Konzernbeschaffung) 2002: Global und Forward Sourcing (pdf-Datei)



Quelle: Seemann, Dieter (2002)

Entscheidungen werden abgestimmt zwischen den verschiedenen Controlling Abteilungen, der Qualitätssicherung, der Logistik, der Forschung und Entwicklung, Landesvertretungen, Einkaufsvertretern der verschiedenen Marken sowie den Funktionen Global und Forward Sourcing.

Im Produktentstehungsprozess und damit weit vor Start der Serienproduktion haben Einkauf und Forward Sourcing verschiedene Funktionen bzw. Aufgaben zugewiesen bekommen:

Einkauf - Prototypen und Entwicklungsdienstleistungen:

- Begleitung des Produktentwicklungsprozesses für die Forschung und Entwicklung durch den Einkauf
- Verhandlung von Kosten
- Beauftragung der Lieferanten
- Beschaffungsdienstleister der F&E-Bereiche
- Einkauf von Konstruktions- und Versuchsleistungen für VW
- Einkauf von Kaufteilen für Prototypen und Betriebsmittel

Aufgaben des Forward Sourcings sind:

- Innovationsworkshops
- Zusammenstellen der Lastenhefte
- Fachgruppenarbeit
- Abstimmung interner Vorgaben und strategische Analyse
- Erstellen „Nomination Letter“
- Vergabepräsentation
- Angebotsprüfung und Vergabeplanung

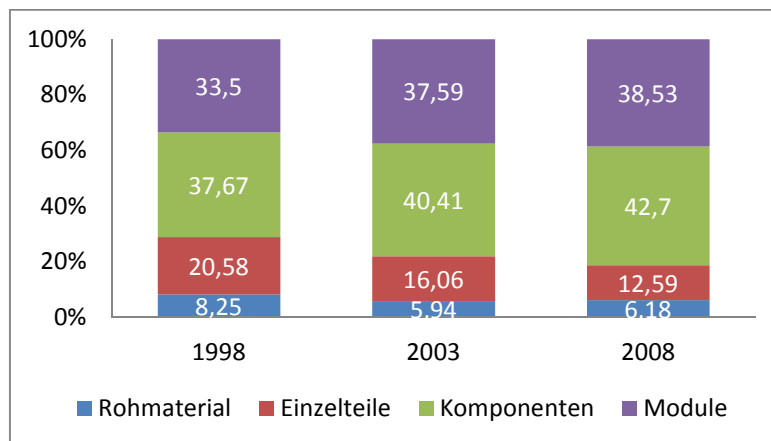
Die Arbeitsteilung zwischen Global- und Forward Sourcing bezieht sich vor allem auf die Erschließung von Bezugsquellen für neue Teile. Global Sourcing ist zuständig für Serienteile bei bestehenden Modellen, d.h. hier wird der globale Zuliefermarkt auf günstige bzw. günstigere Bezugsquellen beobachtet. Forward Sourcing hat vor allem die Aufgabe, Bezugsquellen für neue Teile bei bestehenden Modellen und bei neuen Projekten zu organisieren.

Um den gesamten Beschaffungsprozess von der Komplexität her zu verringern, sind die Hersteller in der Vergangenheit dazu übergegangen, die Anzahl der direkten Zulieferer deutlich zu reduzieren.

Waren es zu Beginn der 1990er Jahre 800 bis 1.000 direkte Zulieferer, waren es Ende der 1990er Jahre nur noch etwa 500 direkte Zulieferer, mit denen ein Hersteller unmittelbar Lieferbeziehungen pflegte. Im Jahr 2008 ist diese Größe auf 469 im Durchschnitt gesunken. Dabei ist gleichzeitig zu berücksichtigen, dass bestimmte Serienteile oder Komponenten nahezu ausschließlich fremdbezogen werden wie z.B. Batterien, Sonnenblenden, Scheibenwischermotoren oder Kabelbäume. Für andere Komponenten wie Sitzsysteme, Cockpitsysteme und Tanksysteme gilt ein Fremdbezugsanteil von ca. 80%. D. h. in bestimmten Komponentenbereichen halten die Hersteller geringe Eigenfertigungsanteile und entsprechende Produktionskapazitäten vor, um vor allem die technologischen Prozesse beherrschen zu können und entsprechendes Knowhow nicht zu verlieren.⁴

Die quantitativen Dimensionen des Beschaffungsvolumens bezogen auf die Teileart (Rohmaterial, Einzelteile, Komponenten und Module) hat sich in den Jahren von 1998 bis 2008 deutlich verschoben. So stieg der wertmäßige Anteil der Komponenten und Module in diesem Zeitraum wie in der folgenden Grafik dargestellt (Anmerkung: die Daten stammen aus einer Publikation aus dem Jahr 2006, d.h. die Daten für 2008 sind Hochrechnungen).

Teileeinkauf bei den Automobilherstellern in % und nach Komplexität der Teile 1998-2008



Quelle: Göpfert, I. et al 2006

Der Wertanteil der Module (knapp 40% für 2008) sowie Komponenten (mehr als 40%) macht die Konzentration der Beschaffung auf diese Teileart mehr als deutlich. Einzelteile oder Rohmaterial haben zusammen nur noch einen Anteil von unter 20%.

Ebenfalls wertmäßig werden für die Module und Komponenten die zeitkritischen Zulieferkonzepte Just-in-Time und Just-in-Sequence (also zeitgenau bzw. zeitgenau und in der richtigen Reihenfolge) umgesetzt. 2008 wurden 55% des Beschaffungsvolumens in diesen beiden Formen der Anlieferungen organisiert - 1998 waren es nur knapp ein Drittel.

Für die Zulieferer heißt dies im Umkehrschluss, sie müssen ihre eigenen Produktionsprozesse für die zeitkritischen Anlieferprozesse gestalten, ihren Produktionsrhythmus an den des Herstellers anpassen und dafür Sorge tragen, dass die produzierten Komponenten und Module zur richtigen Zeit beim Hersteller zur Montage in die Fahrzeuge ankommen.

⁴ vgl. Göpfert, I. / A.R. Voegelé / M. Grünert (2006), Beschaffung aktuell, Heft 8-2006, S. 16-19

4) Ergebnisse von Preisverhandlungen - Forderungen und Zugeständnisse

Im Produktentwicklungsprozess werden die zukünftigen Kosten eines Fahrzeugs zum großen Teil (80%) schon durch die Festlegungen von Entwicklung und Fahrzeugkonzept vorbestimmt. Die OEMs nutzen das sogenannte „front loading“, um möglichst früh die Herstellkosten zu minimieren und die Zielkorridore der Kosten für alle Teile des Fahrzeugs erreichen zu können. D.h. für die Zulieferer, dass der OEM schon klare Vorstellungen davon hat, was bestimmte Teile kosten „dürfen“ und wo die Preisobergrenzen sein werden bzw. sein müssen.

Um diese Preisgrößen letztlich zu erreichen, haben sich für die Einkaufsabteilungen drei Instrumentarien herausgebildet, die das Beschaffungsverhalten und das Verhältnis bzw. den Umgang mit den Zulieferern bestimmen: Verhalten und Umgangsformen, Standardforderungen und außergewöhnliche Forderungen. Die Elemente dieser drei Strategien werden im Folgenden lediglich benannt und aufgelistet, um die Bandbreite der Verhaltensweisen einmal zu verdeutlichen. Ausführlich werden sie in Studien der Fachhochschule Bamberg beschrieben.⁵

A) Verhaltensstil und Umgangsformen

Terminuntreue / Verhandlungspartner ohne Entscheidungskompetenz / Ignorieren der Gesprächsagenda / Erzeugen von Schuldgefühlen / pseudoanalytischer Leistungsvergleich / Inszenierung von Trennungsszenarien / Unverbindlichkeit von Zusagen / Abwälzen innerbetrieblicher Kommunikationsprobleme / gezielte Indiskretionen

B) Standard-Forderungen der OEMs:

generelle Festlegung von Ratios über mehrere Jahre / Einforderung einer detaillierten Kostenkalkulation / Teilnahme am Online-Bidding / vorzeitige Preisfestsetzung / erzwingen von Gratis-Leistungen / Preisreduktion bei gelieferten Produkten / unseriöse Preisvergleiche / Eliminierung von Alleinstellungsmerkmalen / Gleichteilstrategie / Verzicht auf Lieferanten-Beteiligung an Ratios / Abgabe von Dumping-Angeboten / Teilnahme an Sourcing Meetings / einseitige Kündigungsfristen

C) außergewöhnliche Forderungen:

Quick Savings / Zwangsübereignung von Entwicklungsergebnissen / Verlängerung von Garantie-Fristen / Preisanpassungen / Ausweitung des Zahlungsziels / Schutzgeldzahlungen / „Find your China“-Preis u.v.a.m.

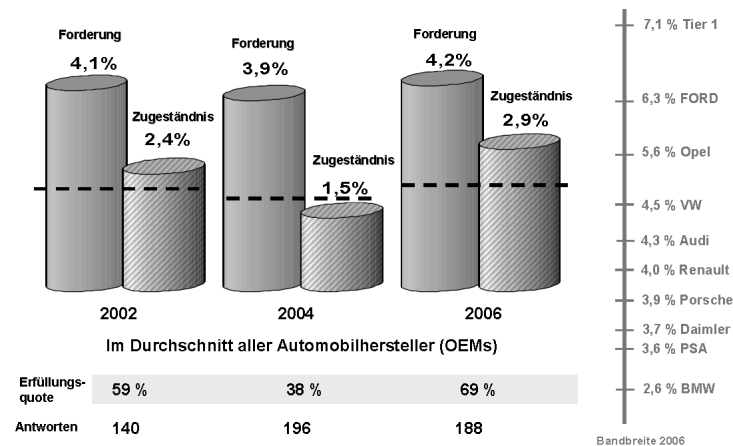
Auch wenn die Verhaltens- und Umgangsformen von Einkäufern gegenüber den Zulieferern auf massive Kritik der Zulieferer stößt, ist am Ende letztlich entscheidend, was am Ende des Prozesses an Preisbildung herauskommt. Die wenigen verfügbaren empirischen Untersuchungen dazu zeigen, dass die Forderungen nach Preisreduzierungen in den USA deutlich im Verlauf der letzten Jahre gestiegen sind. Lagen sie 1997 bei 3,8%, waren es 2005 6,2% - in der Spitze, vertreten durch GM waren es sogar 8,3%.

In Deutschland wurden 2004 im Durchschnitt 3,9% Preisreduzierung gefordert, realisiert wurden 1,5%. Die Autoren dieser Studien kommen zum Schluss, dass der Trend zur Preisreduzierung weiterhin ungebrochen ist und dass 76% der geschlossenen Verträge von den OEMs noch einmal nachverhandelt werden. Im Jahr 2006 (letzte verfügbare Information) lagen die Forderungen bei durchschnittlich 4,2% - realisiert wurden 2,9%. Bezogen auf einzelne OEMs sind die Forderungen in der folgenden Grafik auf der rechten Seite dargestellt. Hieran ist zudem erkennbar, dass die großen Systemzulieferer (Tier-1) die Preisreduktionsforderungen der OEMs noch deutlich übertreffen - sie for-

⁵ Meinig, W. / H. Mallad (2007)

dernten von ihren Sublieferanten bis zu 7,1%. Als Resümee stellen sie fest, dass die Zeiten einer vertrauensvollen Zusammenarbeit, wie sie von den OEMs proklamiert wird, vorbei sind.⁶

Preissenkungsforderungen sind Routine - Daten für 2006



Quelle: Fein, H.-A. (2008) Zulieferer in der Klemme, Stuttgart

Auch wenn es sich bei diesen Angaben zumeist um „veraltete“ Daten handelt, zeigen die Interviews, die im Rahmen dieser Expertise geführt wurden, dass sich an der hier dargestellten Realität nichts verändert hat. Der Preisdruck bleibt hoch und die Zulieferer kämpfen nach wie vor darum, zu überleben und eine Marge (EBIT / EBITDA) zu erreichen, die ihre Innovations- und Investitionsmöglichkeiten überhaupt erlauben.

Verschärft wird die Situation des anhaltenden Preisdrucks der OEMs durch die Forderung nach Einkaufsquoten aus Niedrigkosten-Standorten (Low-Cost). Im Hinblick auf die Spielräume, die sich durch die Nutzung von Low-Cost-Standorten für die Preisverhandlungen ergeben, schreiben inzwischen mehr und mehr OEM Zielmarken für den Auslandseinkauf fest. Der Produktionsanteil in Low-Cost-Regionen, so T. Rumpelt (Chefredakteurin der Zeitschrift Automobil Produktion), geht in die Bewertung der Zulieferer ein. Als Zielmarke wird eine LCC-Einkaufsquote von 30-35% genannt. In die gleiche Richtung gehen Ankündigungen von Einkaufsmanagern, etwa bei Mercedes für die neue C-Klasse, wonach 55% des wertbezogenen Kaufteile-Volumens aus dem Ausland und hiervon wiederum 80% aus Osteuropa gesourct werden (Rumpelt, Automobil Produktion 2006). Damit hängt dann auch im worst-case der Aufbau von oder die Verlagerung von Fertigungen aus High-Cost- in Low-Cost-Regionen zusammen. Der Zulieferer muss, um die Vorgaben der OEMs zu erfüllen, bestehende Fertigungen in den sogenannten High-Cost-Ländern wie Deutschland ins kostengünstigere Ausland verlagern und trägt damit letztlich auch alle Risiken dieser Verlagerung, da die hohen Qualitätsforderungen unverändert bleiben.

⁶ vgl. Fein, Hans-Andreas [Hans-Andreas Fein Marketing & Strategie/ IRN Automotive Analysts & Consultants] (2005): Die Preissenkungs-Forderungen der Automobilhersteller 2004, Stuttgart (71 Folien)

IRN Inc. (2006): Präsentation auf der OESA Regional Conference Juni 2006 (pdf-Datei)

Mallad, Heike (2005): Zufriedenheit der deutschen Automobil-Zulieferer weiterhin auf niedrigem Niveau, Zusammenfassung SSI 2005, Pressemitteilung der Forschungsstelle Automobilwirtschaft vom 01.08.2005, Bamberg

Aktualisierung der Jahresergebnisse

Die IKB veröffentlicht regelmäßig die Bilanzauswertungen ihrer zumeist mittelständischen Kunden - hier aus der Automobilzulieferindustrie. Die letzte Auswertung stammt aus Dezember 2011 und spiegelt damit die aktuelle Situation wider, in der sich die Tier-2 bis Tier-n Zulieferer bewegen.

Exkurs: Biddingverfahren (Quelle: Interview)

2nd-tier Zulieferer kommen mittlerweile nur über ein sog. online-bidding-Verfahren zu Aufträgen. Folgendes Verfahren ist üblich: der OEM oder 1st-tier-Zulieferer stellt weltweit Anfragen zu den Preisen von zu liefernden Komponenten. Im Hinblick auf Teile- und Werkzeugpreis liefert ein Ampelsystem in der Auswertung die in das bidding-Verfahren aufzunehmenden Zulieferer - davon kommen ein bis drei Zulieferer eine Runde weiter. Gekoppelt ist das Weiterkommen in die nächste Runde sehr häufig mit Forderungen und der Realisierung von Quick-savings von 10% auf das laufende Geschäft. Im Vorfeld dieser Auswahlentscheidung kommt es zu den Technikgesprächen (Stabilität der Prozesskette, Machbarkeit, ppm-Analyse etc.), die die Zuverlässigkeit der Zulieferer abprüfen und sicherstellen sollen, dass der Zulieferer in der Lage ist, den Auftraggeber über die Lebenszeit des Produktes stabil und sicher mit den geforderten Teilen zu beliefern. Nach dem Zuschlag für einen oder zwei Zulieferer⁷ mit je anteiligen Mengen werden die Vertragsverhandlungen aufgenommen, die folgende Eckpunkte behandeln: Zulieferung über den Lebenszyklus des Fahrzeugs, Rationalisierungsgrößen (und damit Preisabschläge), Lieferabrufe (JiT, JiS mit einem Vorlauf von vier Wochen), Regelungen zu den Werkzeugkosten

Die Unternehmensberatung Roland Berger hat 2006 einmal weltweit die Profitabilität OEMs und (börsennotierten) Zulieferer weltweit und für den Zeitraum 2000 bis 2005 verglichen.⁸

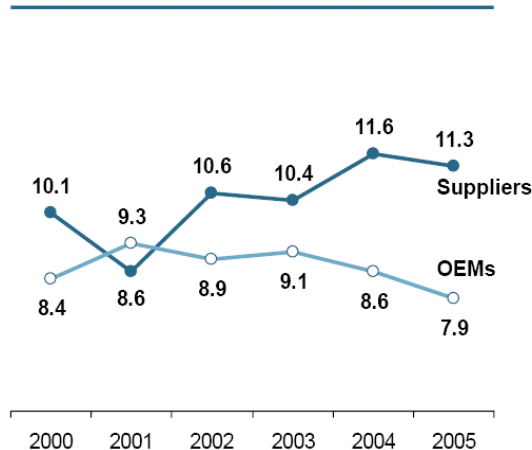
Im Beobachtungszeitraum wird deutlich, dass die Zulieferer seit 2002 eine deutlich höhere Verzinsung des eingesetzten Kapitals ausweisen, als die OEMs. Bei der EBIT-Marge liegen die Zulieferer seit 2004 etwas besser als die OEMs (siehe folgende Grafik).

⁷ Anmerkung: hier spielt das sogenannte Single Sourcing eine zentrale Rolle. Teilebezug nur von einer Bezugsquelle wird zwar häufig von den OEMs propagiert, gleichzeitig wollen sie sicher sein, dass ihre eigene Prozesskette nicht gestört wird. Daher verfolgen sie in der Regel die Strategie, für jedes Teil zumindest zwei Lieferquellen zu haben, um im Notfall die Teileversorgung sicher zu stellen. Single Sourcing bezieht sich dann vielleicht auf die Zulieferung von einem bestimmten Produkt für ein spezifisches Modell und einen spezifischen Standort. Für Modellvarianten und /oder andere Montagestandorte werden dann andere Zulieferer ausgewählt. Da hier die Zuliefer-Auswahl für ein Teil oder eine Komponente beschrieben ist, muss man sich das Ergebnis so vorstellen, dass bspw. Zulieferer A zwischen 60 und 80% der Gesamtmenge und Zulieferer B den Rest des Auftrages erhält.

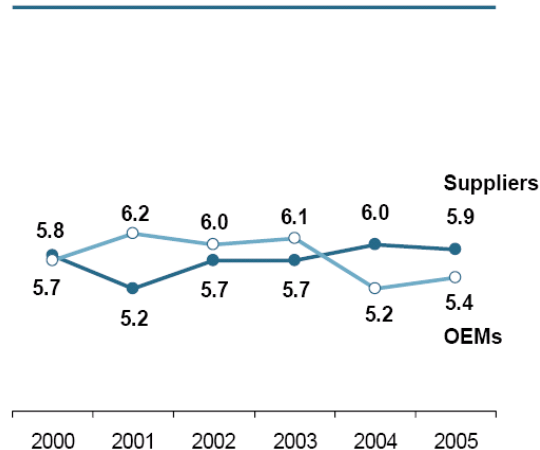
⁸ Roland Berger (2006): Strategies for profitable growth in the global automotive supply industry; Juli 2006 (pdf-Datei) - short version

Vergleich von Profitabilitäten zwischen OEMs und Zulieferern 2000 bis 2005

ROCE [%]



EBIT margin [%]

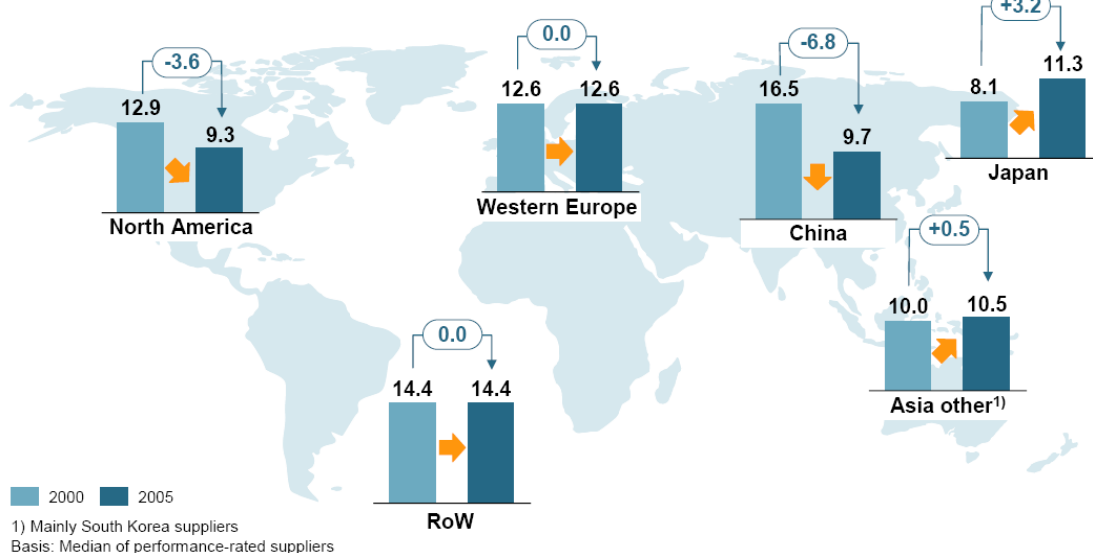


ROCE = Return on capital employed = Verzinsung des eingesetzten Kapitals // EBIT margin = Earning before income tax = Gewinn vor Steuern; Angaben jeweils in Prozent.

Quelle: Roland Berger (2006)

In einer regionalen Perspektive werden zudem die Profitabilitäten der Zulieferer mit der Kennziffer der Verzinsung des eingesetzten Kapitals betrachtet. Deutlich wird hier (siehe folgende Grafik), dass die US-amerikanischen wie auch die chinesischen Zulieferer in der ersten Hälfte des Jahrzehnts stark unter Druck gekommen sind und an Profitabilität verloren haben. Westeuropäische sowie asiatische Zulieferer konnten dagegen ihre gute Profitabilitätssituation halten - die japanischen Zulieferer ihre Profitabilität auf das Niveau der westeuropäischen und asiatischen Zulieferer anheben.

Profitabilität der Automobilzulieferer nach Regionen 2000 bis 2005 (ROCE in %)



Quelle: Roland Berger (2006)

An dieser Stelle wird nun Bezug zur aktuellen Analyse der Industrie Kredit Bank (IKB) genommen. Die verwendete Renditekennziffer EBITDA ist zwar nicht vergleichbar mit dem EBIT-Ergebnis, wie es von R. Berger verwendet wurde. Trotzdem - und hier in der Differenzierung nach Tätigkeitsschwerpunkte - machen die Werte deutlich, dass das Krisenjahr 2009 deutliche Spuren bei allen Zulieferern hinter-

lassen haben - sowohl die Rentabilitätskennzahl wie auch die Ergebnisquote zeigen, dass es für das Jahr 2010 deutlich bessere Größen gegeben hat.

Renditekennzahlen der deutschen Zulieferer 2008 bis 2010 nach Größe und Tätigkeits-schwerpunkt

GuV	Gießereien 2009	Gießereien 2010	M-Verarb. 2009	M-Verarb. 2010	Kunststoff- verarb. 2009	Kunststoff- verarb. 2010	Systeman- bieter 2009	Systeman- bieter 2010
EBITDA*	1,5	5,4	7,1	11,3	7,3	11,5	5,7	9,2
Ergebnis*	-5,6	0,7	-2,3	4,3	-0,1	5,7	-1,6	3,7

* in % der Gesamtleistung, EBITDA = Ergebnis vor Steuern und Abschreibungen

	Zuliefer-Gruppe	2008	2009	2010
Gesamt- kapital- rendite in %	Z1 bis 50 Mio Ges.L.	10,9	-1,0	7,8
	Z2 50-100 Mio Ges.L.	6,5	1,4	11,7
	Z3 100-500 Mio Ges.L.	5,9	0,0	10,2
	Z4 über 500 Mio Ges.L.	5,0	0,8	8,5

Quelle: IKB Information (2011): Automobilzulieferindustrie - Jahresabschlüsse 2010 und 9-Monats-Zwischenergebnisse 2011, Dezember.

Allein die Gießereien haben es nicht geschafft, eine auskömmliche Rendite zu erwirtschaften - eine Ergebnismarge von 0,7% für das Jahr 2010 als Boomjahr kann nur als unbefriedigend charakterisiert werden. Bezogen auf das EBITDA können nur die Zulieferer aus der Metall- und Kunststoffverarbeitung sowie die Systemanbieter zufrieden sein. Ein Komponentenproduzent quantifizierte in einem Experteninterview eine Größe von 8% als notwendig, um Innovationen verfolgen und das Gesamtgeschäft auch finanzieren zu können.

5) Werkverträge

Im abschließenden inhaltlichen Kapitel geht um neue Formen der Ausübung des Preisdrucks und der Kostensenkung aus Sicht der Auftraggeber, d.h. der OEMs und Tier-1-Zulieferer: Das Instrument der Werk- oder Dienstleistungsverträge. Dazu gehört ebenfalls das Instrument der Leiharbeit, das in die folgenden Betrachtung mit aufgenommen wird.

Vieles geht bei den Begrifflichkeiten und den Inhalten durcheinander: Leiharbeit / Arbeitnehmerüberlassung, Dienstleistungs- und Werkvertrag (Werkvertragsunternehmen und Werkvertrag als Selbständiger). Die Abgrenzungen sind zumeist unscharf und dass, was jeweils Vertragskonstruktion ist, passt nicht zu den Inhalten.

Was steckt dahinter? Letztlich gemeinsam ist diesen Instrumenten die Leistungserbringung durch Dritte aufgrund des Outsourcings / der Fremdvergabe mit dem Motiv der Kosten- und Komplexitätsreduzierung. Zunächst einmal zu den quantitativen Ausprägung des Einsatzes dieser Instrumente:

- **Leiharbeit:** ca. 240.000 in der Metall- und Elektroindustrie - davon ca. 150.000 bis 170.000 im Automobilkomplex.⁹ D.h., ein Unternehmen beauftragt einen genehmigten/zertifizierten Verleiher (Zeitarbeitsunternehmen), ihm bestimmte Arbeiter zur Verfügung zu stellen. Das Problem dieses Instrumentes ist, dass mit der Liberalisierung des Arbeitnehmerverleihs die zeitliche Beschränkung der Einsatzzeit von Leiharbeitnehmern entfiel. Hinzu kommt, dass Leih-Arbeitnehmer eine geringe Entlohnung erhalten und dass mit der jüngsten Veränderung (Dezember 2011) große Unklarheit über den Begriff „**vorrübergehend**“ besteht, zu dem verschiedene Klagen bei den Arbeitsgerichten eingereicht wurden.
- **Arbeitnehmer-Überlassung** generell ist nach einem Experteninterview eine unklare Größe und große Grauzone. Nicht selten stellen klein- und mittelständische Unternehmen sowie Handwerksbetriebe einem Auftraggeber Personal zur Verfügung, dass sie selbst sozialversicherungspflichtig beschäftigen. Der überlassene Arbeitnehmer arbeitet im Betrieb des Auftraggebers, ohne bei ihm beschäftigt zu sein. Die Personalhoheit liegt beim entsendenden Arbeitsgeber. Ob dieser jedoch dazu berechtigt ist, d.h. die Erlaubnis hat, ist häufig unklar. Problematisch ist vor allem, dass zum einen eine Unwissenheit zu den gesetzlichen Regelungen vorherrscht und zum anderen nur unzureichende Kontrolle existieren.
- **Dienstleistungs- /Werkvertrag** unterscheiden sich grundsätzlich darin, was zu leisten ist. Dienstleistung wie Service, Reinigung, Instandhaltung mit xxx Anzahl Stunden (*stundenorientierte Abrechnung*) - unabhängig von Erfolgsgrößen bzw. -kennziffern. Demgegenüber definiert das Werkstück als Ergebnis der Leistung wie z.B. xxx Stück Teile vormontieren, xxx Stück Produkte erstellen (*produktorientierte Abrechnung*), hier wird der „Erfolg“ i.S. des Werkstücks definiert. Nach IAB-Schätzung arbeiten mehr als 600.000 Menschen über Werk- oder Dienstverträge. (Quelle: Böckler impuls 8-2012, S. 7)
- Eine besonders „*perfide*“ Form ist, wenn ein Beschäftigter über einen **Werkvertrag** als **Selbstständiger** Leistungen oder Werke zu erbringen hat. Aus einem Arbeitnehmer (abhängig Beschäftigten) qua Vertrag einen Selbständigen (d.h. Unternehmer) zu machen, hat in der Logistik-Branche begonnen und wird mittlerweile auch im Einzelhandel praktiziert
 - anstelle eines Arbeitsvertrages erhält er einen „Werkvertrag“ - z.B. er hat im Einzelhandel 25 Regale im Laden xyz einzuräumen
--> damit ist das Werkstück definiert, die Vergütung für das Werkstück ist festgeschrieben
 - im Handel sind nach ver.di -Schätzungen 100.000 Beschäftigte per Werkvertrag „angestellt“ (Tagesspiegel vom 18.03.2012)
 - 80% der Schlachter in Großfleischereien sind nach Einschätzung der NGG mit Werkverträgen ausgestattet (Quelle: ebd.)
 - Problematisch ist an diesen „Konstruktionen“ der Tatbestand der Scheinselbständigkeit sowie die unzureichende Kontrolle bzw. die Kontrollmöglichkeit durch den Zoll, der konkrete Hinweise benötigt und er die Beweislast trägt. Die Bundesregierung sieht bislang in Beantwortung einer kleinen Anfrage im Bundestag zu dieser Problematik „**keinen Handlungsbedarf**“.

⁹ Nach Angaben einer Studie von Röf's Partner (Handelsblatt vom 13.03.2012) gab es Ende 2011 0,9 Mio. Leih-Arbeitnehmer. Der Umsatzanteil der 10 größten Zeitarbeitsfirmen mit der Autoindustrie betrug 15,8%. BMW allein beschäftigt 11.000 Zeitarbeiter bei 70.000 Stammkräften! Von den 6.000 Beschäftigten bei BMW Leipzig sind 1.500 Leiharbeiter und 2.000 bei Werkvertragsunternehmen beschäftigt. (Die Mitbestimmung 5-2012, S. 39)

6) Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten

Wie schlägt nun dieser dargestellte und anhaltende Preisdruck auf die Zulieferer auf die Beschäftigten und ihre Interessenvertretung durch? Dieser Frage geht dieses Kapitel nach.

Kurzzyklische und zumeist tägliche Reaktionszeiten führt beim Zulieferer zur hektischen Planung und damit zur Überlastung der Beschäftigten - häufige Mehrarbeit, um die Mengen zum richtigen Zeitpunkt produzieren und auch zuliefern zu können ist die zumeist einzige Reaktionsmöglichkeit. Der Preisdruck durch die dargestellten Preisfindungsverfahren drückt auf die Ergebnismarge und damit zwangsläufig auf die Einkommen der Beschäftigten.

Für die Betriebsräte der Zulieferer stehen im Rahmen der Interessenvertretung folgende Aspekte im Vordergrund, für die Regelungsbedarf besteht:

- Personalplanung und Schichtzusammensetzungen
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Abbau von Überlastungen und Arbeitszeitkonten

Als mögliche Reaktionsmöglichkeiten auf überbetrieblicher Ebene werden zwei Ansatzpunkte gesehen (Experten-Interview):

- Plattformen zum Informationsaustausch (auch mit BR der Abnehmer), d.h. Informationsaustausch zwischen Betriebsräten (Zulieferer + OEMs) im Rahmen regelmäßiger Plattformen, Tagungen oder Kongressen auf regionaler oder nationaler Ebene
- Entwicklung einer Sozialcharta, die bei Preisverhandlungen von den Abnehmern und ihren Betriebsräten zu berücksichtigen ist. Bei einer Sozialcharta oder einem code of good conduct geht es vor allem darum, eine Beschreibung und Einforderung, bestimmte Regeln einzuhalten und dies auch zu überprüfen, d.h. Definition von sozialen Standards wie Arbeitszeit, Arbeitsbedingungen, Bezahlung von Leiharbeit, Werkverträge bis hin zu Tariftreue u.a., die in den sourcing committees von Seiten der OEM-BR beachtet werden sollten, um abzusichern, dass nicht unbedingt der Billigste, sondern der Beste den Zuschlag bekommt. Darüber hinaus geht es um die Überprüfung der Einhaltung von Regeln bis hin zur Gewährung von auskömmlichen Renditen für die Zulieferer.

7) Fazit

Die Einkaufsabteilungen der OEMs üben nach wie vor einen enormen Preisdruck auf die Zulieferer aus - er hat sich in den letzten Jahren weiter erhöht; Ende 2003 kam es aufgrund von zusätzlichen Preisabschlägen zu massiven - diesmal öffentlichen - Protesten der Zulieferer - seither ist es in der Öffentlichkeit eher still geworden, was aber nicht heißt, dass das Problem nicht mehr bestehen würde.

Existenzielle Bedrohung insbesondere der kleineren Unternehmen, der Zwang zur Verlagerung von Arbeitsplätzen und Fertigungen in Low-Cost-Standorte, sinkende Innovationsfähigkeit und abnehmende Qualität bei den Produkten sind die zumeist unmittelbaren Folgen eines erhöhten Preisdruckes, der an die Grenzen - und zum Teil darüber hinaus - der Überlebensfähigkeit der Zulieferer geht. Für die Beschäftigten in den Zulieferbetrieben verschlechtern sich - als Reaktion auf diesen Preisdruck, der „nach unten“ weiter gegeben wird, zunehmend. Kennzeichen sind nicht nur die Abwei-

chungen von Tarifverträgen nach unten, sondern auch die Schwierigkeit, die Lage der Arbeitszeiten und ggf. auch von Betriebsversammlungen frei gestalten zu können.

Die Verhandlungsergebnisse zwischen Preisreduktionsforderungen und -realisierung machen aber auch klar, dass es Verhandlungsspielräume gibt, die ggf. auch einmal ein klares „Nein“ erlauben.

Insofern ist der Kosten- bzw. Preisdruck der OEMs und Tier-1-Zulieferer kein Mythos, sondern alltägliche Realität. Mittlerweile in das Zentrum der aktuellen gewerkschaftspolitischen Debatte ist das Instrument der Werkverträge gerückt als Weg, über die Leiharbeit hinaus weiter Kosten zu sparen, da Leiharbeit nach den jüngsten Tarifverhandlungen zwischen Verleihverband und IG Metall sich stückweise dem Ziel nähern, equal pay zu erreichen.

Handlungsmöglichkeiten der Betriebsräte sind weitestgehend begrenzt, wenn es nicht gelingt, den Informationsaustausch zwischen Betriebsräten auf regionale Ebene und unter Einbeziehung der Betriebsräte der Auftraggeber zu organisieren. Verschiedene Ansätze auf regionaler Ebene existieren schon - sie sind weiter zu verfolgen und breiter auszugestalten.

./..

8) Literaturverzeichnis

- Böckler impuls (2012): Ausgabe 8-2012
- Die Mitbestimmung (2012): Heft 5-2012, Düsseldorf
- Fein, H.-A. (2008): Zulieferer in der Klemme, Stuttgart
- Fein, H.-A. [Hans-Andreas Fein Marketing & Strategie/ IRN Automotive Analysts & Consultants] (2005): Die Preissenkungs-Forderungen der Automobilhersteller 2004, Stuttgart (71 Folien)
- Göpfert, I. / A.R. Voegelé / M. Grünert (2006): Beschaffung aktuell, Heft 8-2006
- IKB Information (2011): Automobilzulieferindustrie - Jahresabschlüsse 2010 und 9-Monats-Zwischenergebnisse 2011, Dezember
- IRN Inc. (2006): Präsentation auf der OESA Regional Conference Juni 2006
- Klebe, T. / S. Roth (1990): Autonome Zulieferer oder Diktat der Marktmacht, Frankfurt
- Küspert, P. (2000): Strukturwandel in der Automobilindustrie am Beispiel von DaimlerChrysler, Vortragsunterlage zum Branchentreff Automobil, Mannheim, 16.10.2000; in: IIR – Tagungsband zur Konferenz „Automobilhersteller und Zulieferer: Neue Formen der Zusammenarbeit“
- Mallad, H. (2005): Zufriedenheit der deutschen Automobil-Zulieferer weiterhin auf niedrigem Niveau, Zusammenfassung SSI 2005, Pressemitteilung der Forschungsstelle Automobilwirtschaft vom 01.08.2005, Bamberg
- Meinig, W. / H. Mallad (2007): Die Macht des Einkaufs: Das Beschaffungsverhalten der OEMs aus der Sicht der Zulieferindustrie, Bamberg
- Meißner, H.-R. / U. Jürgens (2007): Zur Lage der deutschen Automobil-Zulieferindustrie im Jahr 2007 - Zwischen Globalisierung und Kostendruck, Berlin
- Roland Berger (2006): Strategies for profitable growth in the global automotive supply industry; Juli 2006 (pdf-Datei) - short version
- Seemann, D. (VW Konzernbeschaffung) (2002): Global und Forward Sourcing, Wolfsburg
- Widuckel, W. (2006): Baika Zuliefertag (Präsentation)