

Volkswagen vers. Prevent - Mit gewagten Verhandlungsstrategien ins maximale Risiko

Ein Kommentar von Kai Pastuch

Eine Analyse des Verhandlungsverlaufs zwischen VW und Prevent zeigt, wie der vergleichsweise kleine Zulieferer in einer wenig aussichtsreichen Situation durch eine aggressive Verhandlungsstrategie zumindest einen kurzfristigen Verhandlungserfolg erringt. Dabei erscheint das Vorgehen durchaus kalkuliert, wenn auch hoch riskant.

Köln/Osnabrück, 24. August 2016

Folgt man der aktuellen Presseschau, so ist es dem vergleichsweise kleinen Zulieferer Prevent gelungen, Volkswagen in einer beispiellosen Auseinandersetzung umfangreiche Zugeständnisse abzutrotzen. So wird kolportiert, dass sich Volkswagen zu einer Ausgleichszahlung von 13 Millionen EUR und einer Fortführung der Geschäftsbeziehung mit den Prevent Firmen über wenigstens 6 Jahre verpflichtet hat. Zugleich wird auf mögliche Schadenersatzklagen wechselseitig verzichtet.

Der eigentliche Ursprung der Auseinandersetzungen liegt laut Medienberichten in der Kündigung eines Auftrags durch VW zur Entwicklung neuartiger Sitzbezüge. Prevent machte Ausgleichszahlungen über 56 Millionen EUR geltend, die VW nicht anerkannte.

An dieser Stelle beginnt der strategisch spannende Teil der Auseinandersetzung. Prevent erkannte anscheinend, dass die Verhandlungsposition der Tochterfirma Car Trim alleine nicht ausreichte, um den eigenen Forderungen Nachdruck zu verleihen. Um die eigene Position zu stärken, wurden Teile der Forderungen an die konzerneigene ES Automobilguss abgetreten. Ein klassischer „Rearranging Move“: Vor Beginn der Verhandlung wird durch einen strategischen Zug die Verhandlungsmacht zum eigenen Vorteil verschoben. ES Automobilguss liefert exklusive Getriebegehäuse und drohte anscheinend im Einklang mit Car Trim mit einem Lieferstopp. Für dieses Vorgehen gibt es zwei mögliche Hintergründe: Mut der Verzweiflung oder abgeklärtes Verhandlungskalkül.

Brinkmanship als Verhandlungsstrategie

In der Verhandlungstheorie wird ein solch hartes Vorgehen als „Brinkmanship“ bezeichnet. Der Verhandlungsführer signalisiert Bereitschaft, ohne Rücksicht auf das eigene Risiko in der Auseinandersetzung bis zum Äußersten zu gehen, wodurch der Gegenüber beim sprichwörtlichen gemeinsamen Blick in den Abgrund zum Einlenken bewegt werden soll. Ihren Ursprung hat diese Definition im kalten Krieg mit der Androhung des strategischen Einsatzes von Atomwaffen unter Inkaufnahme der gegenseitigen vollständigen Vernichtung.

Durch eine schrittweise Eskalation wird das Risiko für beide Parteien fortlaufend gesteigert, in der Hoffnung, dass der Gegenüber rechtzeitig vor Eintritt der Katastrophe einlenkt. Anscheinend hat dies im vorliegenden Fall aber nicht ganz funktioniert. Keine der Parteien hat zurückgezogen und man ist

gemeinsam in den Abgrund gesprungen: Der Lieferstopp wurde in Kraft gesetzt. Verloren haben mit diesem Schritt beide Parteien. VW hat unmittelbare Einbußen durch den darauf folgenden Produktionsstopp, Prevent wird öffentlich als kompromissloser Verhandlungspartner gebrandmarkt, was mittelfristig sicherlich nicht absatzförderlich sein dürfte.

Offenbar gab es eine Reihe von Fehleinschätzungen: Prevent setzte sich auf den ersten Blick mit einem rechtlich zumindest grenzwertigen Vorgehen einem scheinbar existenziellen Risiko durch mögliche Schadenersatzklagen von VW aus. Volkswagen sah sich als Nachfrager zudem am längeren Hebel, da Prevent seine Lieferantenbeziehung mit einem harten Vorgehen ganz grundsätzlich beschädigen würde. Es sprach aus der Sicht von VW daher viel dafür, dass die Umsetzung des Lieferstopps nicht folgen würde.

Das komplexe Firmengefüge von Prevent deutet bei näherer Betrachtung jedoch darauf hin, dass eine rechtliche Auseinandersetzung auf einzelne Gesellschaften beschränkt wäre, so dass die Gesamtunternehmung nicht im Risiko stand. Volkswagen konnte den Flächenbrand hingegen nicht eindämmen, was die schiere Masse der betroffenen Mitarbeiter deutlich zeigt.

Hätte Volkswagen im Fall der Fälle zumindest mit einem breiten Rückhalt der Öffentlichkeit gerechnet, so blieb dieser tatsächlich weitgehend aus. Ganz im Gegenteil rückten die vermeintlich oft überharte Verhandlungsführung und der Umgang mit den Zulieferern in den öffentlichen Fokus. Mit Produktionsausfällen in Millionenhöhe und ausbleibender öffentlicher Unterstützung musste VW letztendlich eine Lösung am Verhandlungstisch finden. So wie es aussieht, wurde dies von Prevent erfolgreich genutzt.

Mittelfristiges Umdenken notwendig

Letztendlich hat die Affäre mit Volkswagen einen klaren Verlierer, der nicht nur die unmittelbaren Produktionsausfälle abschreiben muss, sondern sich auch als anfällig gegenüber Lieferstopps einzelner Zulieferer zeigt. Dies schwächt auch die grundsätzliche Verhandlungsposition gegenüber anderen Lieferanten. Ob Prevent insgesamt profitiert, bleibt offen. Ein Imageschaden ist mit Sicherheit entstanden. Für beide Parteien wäre eine frühzeitige Einigung, vor dem Lieferstopp und der öffentlichen Aufmerksamkeit, erheblich besser gewesen.

Grundsätzlich ist der ganzen Branche zu wünschen, dass man sich wieder verstärkt auf die alte Tugend besinnt, die die deutsche Automobilindustrie groß gemacht hat: Partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Automobilherstellern und Zulieferern zum beiderseitigen Vorteil.

Kai Pastuch

Kai Pastuch ist Gründer und Managing Partner der Unternehmensberatung Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants. Zu seinen Kunden zählen zahlreiche Unternehmen aus der Automobil- und Automobilzuliefererbranche. Er ist regelmäßiger Redner auf nationalen und internationalen Managementtagungen zum Thema Preis- und Vertriebsmanagement und hat zahlreiche Artikel zu verschiedenen Aspekten des Pricing-Prozesses veröffentlicht. Er ist Co-Autor des „Praxishandbuchs Preismanagement“, das dieses Jahr in der 2. Auflage erscheinen wird.

Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants

Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants ist eine auf Pricing, Vertrieb und Marketing spezialisierte Unternehmensberatung mit Sitz in Köln, München, Osnabrück und Zürich. Die Wirtschaftswoche hat Roll & Pastuch 2014 und 2015 im deutschlandweiten Unternehmensberater-Ranking als beste Marketing- und Vertriebsberatung ausgezeichnet (Wirtschaftswoche, 03.11.2014 / 30.10.2015). Zu den Klienten von Roll & Pastuch zählen internationale Konzerne ebenso wie Hidden Champions aus dem Mittelstand.

Gerne steht Ihnen Herr Pastuch für Rückfragen, detaillierte Informationen und ein ausführliches Gespräch zur Verfügung. Weiteres Bildmaterial und Grafiken erhalten Sie gerne auf Anfrage.

Pressekontakt:

Sebastian von Burstin

Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants

Franz-Lenz-Straße 1a, D-49084 Osnabrück

Tel: +49 (0) 541 580 53 98 1, Mobil: + 49 (0) 176 133 271 15

sebastian.von.burstin@roll-pastuch.de

www.roll-pastuch.de