Creditreform Das Unternehmermagazin aus der Verlagsgruppe Handelsblatt

Industrie-Zulieferer, raus aus der Defensive!

Nicht nur für viele Automobil-Zulieferer gilt: Ihre Zielkunden, die Fahrzeughersteller, diktieren ihnen weitgehend die Preise. Dieser existenzgefährdenden Situation können Zulieferer nur entrinnen, wenn sie ihre Vertriebsprozesse offensiver gestalten und sich als attraktive Partner profilieren.

In Märkten, in denen viele Produzenten um die Gunst weniger potenzieller Kunden buhlen, stehen die Anbieter meist unter einem extremen Wettbewerbs- und Preisdruck. Wenn es ihnen nicht gelingt, neben Produkt-Vorteilen weitere Alleinstellungsmerkmale für ihre Kunden zu schaffen wie etwa organisatorische Prozess-Vorteile, wirtschaftliche Absatz- und Produktions-Vorteile oder auch Image-Vorteile, werden sie von den Einkäufern fast beliebig unter Druck gesetzt.

Dies gilt zum Beispiel für die Lebensmittelbranche, in der in der Regel viele Hersteller um die Gunst weniger marktdominierender Handelsketten buhlen. Ähnlich verhält es sich in der Automobilbranche, in der ebenfalls sehr viele Zulieferer um die Aufträge von ein, zwei Dutzend Fahrzeugherstellern weltweit kämpfen. Auch dort stehen die meisten Zulieferer unter einem enormen Preisdruck. Das belegt ein Expertenbarometer des Geschäftsbereichs Automotive der Vertriebsberatung Peter Schreiber & Partner. Die Befragung von Automobil-Zulieferern ergab: Fast jeder zweite Zulieferer muss seinen ursprünglichen Angebotspreis im Schnitt um 20 bis 30 Prozent senken, damit er von den Fahrzeugbauern überhaupt einen Auftrag erhält. Diese Zahlen enthalten noch nicht die „Quicksavings“ genannte Einmal-zahlungen, die die Autohersteller meist bei der Vergabe von Neuaufträgen verlangen; ebenso nicht die bei Langzeitverträgen üblichen jährlichen Preisreduzierungen von zwei bis fünf Prozent.

Manch Zulieferer befindet sich in einer Todesspirale

Wer so hohe Nachlässe geben kann, hat ursprünglich „Mondpreise“ verlangt, mögen Branchenfremde denken. Das ist bei den Automobil-Zulieferern nicht der Fall. Ihre Angebote müssen von Anfang an knapp kalkuliert sein, um den in der Anfrage der Hersteller als Preisobergrenze bereits gesetzten Zielpreisen gerecht zu werden. Ansonsten können und dürfen sie nicht „mitspielen“.

Entsprechend gering ist bei vielen Zulieferern neben den Erträgen die Liquidität. Das beeinträchtigt ihre Möglichkeiten, in Produktentwicklungen und Prozessverbesserungen zu investieren, womit häufig eine Todesspirale beginnt. Das zeigte sich 2008/2009 deutlich, als im Zuge der Finanzkrise der Autoabsatz einbrach und die Banken den Zulieferern kaum noch Kredite gewährten. Diese Krise überlebten viele Zulieferer nur, weil die Fahrzeughersteller sie in Summe mit Milliarden Euro stützten. Der banale Grund hierfür: Ansonsten wäre die Teileversorgung der Fahrzeugbauer mangels Zulieferer zusammengebrochen.

© **PETER SCHREIBER & PARTNER** – www.schreiber-training.de - Tel. +49 (0)7062 / 96 96 -8

Angesichts einer solchen Marktsituation stellt sich die Frage: Wie schaffen es Zulieferer, Aufträge zu Preisen zu bekommen, die ihre Erträge, ihre Liquidität und ihr langfristiges Überleben sichern? Hierfür gibt es drei Ansatzpunkte, die nur im Zusammenspiel wirken.

Erfolgsfaktor 1: Sich durch optimierte Prozesse Vorteile verschaffen

Der erste Ansatzpunkt ist, sich außer durch produkttechnische Lösungen auch durch optimierte Vertriebs- und Auftragsabwicklungs-Prozesse Verhandlungsvorteile zu verschaffen. Deren Bedeutung wird von vielen Zulieferern unterschätzt.
In den meisten Branchen gibt es spezielle Richtlinien und Prozessregeln wie die TS 16 949, ein Zertifizierungsstandard der Automobilindustrie, mit dem ein Automobilhersteller schnell unter Druck geraten kann, wenn seine Zulieferer sich dazu mit ihren Vertriebs- und Auftragsabwicklungsprozessen nicht richtig aufgestellt haben.

Erfolgsfaktor 2: Die Wettbewerbsfähigkeit des Kunden verbessern

Ein weiterer Hebel ist die strategische Erweiterung des Horizonts der Kundenbearbeitung. Das heißt, statt nur das Lastenheft abzuarbeiten, müssen die Zulieferer danach streben, sich als Lösungspartner für ihre Kunden zu profilieren und diese dabei zu unterstützen, ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit zu stärken – zum Beispiel, indem sie ihnen innovative Lösungen in den Bereichen Entwicklung, Beschaffung, Fertigung, Verkauf sowie After-Sales-Service offerieren.

In all diesen Bereichen gibt es Möglichkeiten, sich als Lösungspartner zu profilieren. Eine Voraussetzung hierfür ist: Die Zulieferer müssen proaktiv an ihre Kunden herangehen und durch eine fundierte Analyse, die richtigen Lösungsansätze herauskitzeln – zum Beispiel, indem sie sich fragen:

- In welchen Märkten/Marktsegmenten ist der Autohersteller aktiv?
- Warum kaufen seine Kunden bei ihm? Wie könnte er sich von seinem Wettbewerber differenzieren
- Welches sind seine Umsatz-/Kosten-Treiber?
- Woran misst der Kunde Wirtschaftlichkeit? Wie lässt sich die Wirtschaftlichkeit der angebotenen Lösungen kundenspezifisch darstellen?

Erfolgsfaktor 3: Die eigene Vertriebskraft stärken

Die Zulieferer müssen zudem ihre verhandlungsstrategischen, -taktischen und -psychologischen Fähigkeiten sowie ihre mentale Kraft permanent regenerieren und weiterentwickeln – vom Vertriebsinnendienst bis zum Vorstand. Hat ein Zulieferer durch optimierte Prozesse und für den Kunden strategisch kluge Lösungen die „Machtverhältnisse“ zu seinen Gunsten beeinflusst, kann er mit den Herstellern auf Augenhöhe verhandeln.

Hierfür muss das Verkaufsteam immer wieder wie eine Championsleague-Mannschaft in Trainingslagern weiterentwickelt und motiviert werden.

Dass durch diese drei Ansatzpunkte eine wesentliche Verbesserung der Position möglich ist, belegt das Expertenbarometer von PETER SCHREIBER & PARTNER ebenfalls: Immerhin sechs Prozent der Zulieferer gaben an, sogar höhere Abschlusspreise als die ursprünglichen Angebotspreise zu erzielen. Das heißt: Ihren Verkäufern gelang es in den Gesprächen mit den Einkaufs-)Verantwortlichen der Kunden, sich als „wert"-voller Lösungspartner zu profilieren und ihnen den gebotenen „Mehr-Nutzen" wirkungsvoll zu präsentieren.

Über Peter Schreiber

Diplom-Betriebswirt (BA) Peter Schreiber ist Inhaber des auf den Vertrieb von Investitionsgütern und komplexen Dienstleistungen im B-to-B spezialisierten Trainings- und Beratungsunternehmens PETER SCHREIBER & PARTNER und seit 1988 als Vertriebsberater und Trainer tätig. Zudem ist Peter Schreiber u.a. Autor des Buches „Das Beuteraster" (Orell Füssli Verlag, Zürich) und seit 1994 Referent des Zentrums für Unternehmungsführung (ZfU), Zürich. 2004 verlieh ihm das ZfU für seine Trainingsleistung den „Teaching Award in Gold".

PETER SCHREIBER & PARTNER
Eisenbahnstrasse 20/1
74360 Ilsfeld
+49-7062-96968
zentrale@schreiber-training.de