



Von »bösen« Herstellern und »armen« Lieferanten

Ähnliche Marktstrukturen wie in der Automobilindustrie existieren in vielen Branchen. Deshalb sind auch dort Konflikte wie zwischen VW und seinem Zulieferer Prevent gang und gäbe. Sie werden meist nur nicht so öffentlich ausgetragen. Das weiß

der Vertriebsberater Peter Schreiber aus Ilsfeld bei Heilbronn.

Herr Schreiber, Ihre auf den B2B-Sektor spezialisierte Vertriebsberatung arbeitet auch im Automotive-Sektor. Wo sehen Sie die Ursachen für den laut Medienberichten zumindest in Deutschland beigelegten Konflikt zwischen VW und seinem Zulieferer Prevent?

In den Marktstrukturen. Auf der einen Seite stehen die knapp ein Dutzend Autohersteller weltweit und auf deren anderen Seite Tausende von Automobilindustrie-Zulieferern, die mit diesen Herstellern aber auch deren Top-Lieferanten Geschäfte machen möchten. Diese Marktstruktur führt immer wieder zu Interessengegensätzen und Konflikten.

Warum?

Weil die Lieferanten, die auf der jeweils nächsthöheren Stufe der Lieferpyramide Teilelieferant, Komponentenlieferant, System-/Modullieferant und Hersteller stehen, eigentlich stets die Auswahl zwischen einer Vielzahl von Lieferanten haben. Daraus resultiert ein Machtgefälle. Solche Strukturen gibt es aber nicht nur in der Automobilindustrie. Sie existieren, wenn auch meist nicht so stark ausgeprägt, auch in anderen Branchen – zum Beispiel im Maschinenbau, in weiten Teilen der Informations- und Kommunikationstechnik-Industrie, im Baugewerbe und im Einzelhandel.

>> Auch Zulieferer kämpfen mit harten Bandagen >>

Was dazu führt, dass die Lieferanten von ihren Kunden abhängig und im Extremfall erpressbar sind.

Schreiber: Das Wort erpressbar würde ich in diesem Zusammenhang ungern gebrauchen, obwohl dies faktisch viele Teile- und Komponentenlieferanten sind.

Warum?

Weil man dann schnell bei solchen Kategorien landet wie „der böse Hersteller“ und „die armen Lieferanten“. Solche moralischen Kategorien sind aber nicht zielführend.

Weshalb?

Weil letztlich alle Unternehmen, egal ob sie Autos, Waschmaschinen oder Handys, Getriebe, Sitze oder Sensoren produzieren, in einem scharfen Wettbewerb stehen und für ihre Kunden, sowohl Geschäfts- also auch Privatkunden, der Preis ein zentrales Kaufentscheidungskriterium ist. Deshalb ist es eine Kernaufgabe des Einkaufs jedes Unternehmens. möglichst preis-wert einzukaufen – unabhängig davon, ob es sich um einen Hersteller wie VW oder einen Industrielieferer handelt. Also ist es auch seine originäre Aufgabe auszuloten: Was ist für uns noch drin, wenn wir zum Beispiel den Lieferanten wechseln? Oder den Lieferprozess neu strukturieren? Oder einen zweiten Lieferanten mit ins Boot holen? Deshalb bezweifle ich auch, dass zum Beispiel die großen System- und Modul- sowie Komponentenlieferanten weniger hart mit ihren Zulieferern verhandeln als dies die Autohersteller tun. Wenn sie es täten und beim Einkauf nicht auch ihre Marktmacht nutzen würden, nähmen ihre Einkäufer, überspitzt formuliert, ihren Job nicht wahr.

Also bringt es nichts, über die „bösen“ Hersteller zu jammern?

Richtig. Dafür dass im Markt ein gewisses Fair-Play herrscht, sind die Kartellbehörden und Gesetzgeber zuständig. Dass die Unternehmen innerhalb dieses Rahmens ihre Marktposition und ihre Größenvorteile nutzen, darf ihnen niemand vorwerfen.

>> Kernfrage: Als Zulieferer austauschbar oder nicht? >>

Dessen ungeachtet klagen viele Industrielieferer, ihre Kunden würden ihnen mit ihren harten Vorgaben zunehmend die Luft zum Atmen nehmen.

Das ist so. Doch daran sind die Zulieferer zum Teil selbst schuld.

Inwiefern?

Lassen Sie mich das an einem Beispiel aus dem Einzelhandel erläutern. Dort gibt es so starke Marken wie Nutella, Maggi und Coca Cola, die der Einzelhandel nicht auslisten kann, selbst wenn er dies gerne täte. Denn die Kunden erwarten, wenn sie in ein Einzelhandelsgeschäft kommen, dass es dort Nutella und Coca Cola gibt. Entsprechend selbstbewusst können die Anbieter dieser Marken – im Gegensatz zu den Herstellern von No-name-Produkten – in den Verhandlungen mit den Handelsketten agieren. Ähnlich ist es in der Industrie. Jedes Unternehmen unterscheidet dort bewusst oder unbewusst zwischen Lieferanten, die es nahezu beliebig austauschen kann, und solchen, auf deren Unterstützung es nicht verzichten kann oder nur ungern verzichten würde. Zum Beispiel, weil sie im Bereich Entwicklung Vorreiter sind. Oder extrem zuverlässig sind. Oder den Hersteller weltweit unterstützen können. Ziel jedes Lieferanten muss es sein, dass er für seine Zielkunden nahezu unverzichtbar wird, weil er ihnen erkennbar einen Mehrwert bietet – verglichen mit seinen

Mitbewerbern. Gelingt dies einem Zulieferer nicht, wird er austauschbar und sein einziges Kaufargument ist der Preis. Also sollte er sich auch nicht beschweren, wenn der Einkauf ihm sozusagen die Pistole auf die Brust setzt und droht: „Entweder du gehst mit dem Preis runter oder wir wechseln den Anbieter.“

>> Einen Mehrwert bieten und sichtbar machen >>

Damit drohen die Einkäufer auch anderen, wichtigen Zulieferern.

Oft ja, doch nicht mit der ernstesten Absicht, dies zu tun, wenn sie wissen, welchen Mehrwert ihrem Unternehmen der Zulieferer oder Dienstleister bietet. Denn der Job der Einkäufer ist es zumindest bei strategisch relevanten Produkten und Dienstleistungen, die nicht beliebig ersetzbar sind, nicht, möglichst billig, sondern möglichst preis-wert einzukaufen.

Was heißt das?

Ein Beispiel. Wenn in meinem Büro die Computeranlage defekt ist, rufe ich nicht den billigsten Computerspezialisten, um die Anlage zu reparieren. Ich rufe vielmehr einen Spezialisten, von dem ich weiß, der versteht sein Geschäft, er ist im Handumdrehen da und hat die Anlage schnellstmöglich repariert – selbst wenn er doppelt so teuer ist wie der billigste Anbieter. Denn ich weiß: Wenn meine Mitarbeiter drei, vier Tage rumsetzen und Däumchen drehen, dann wird es nicht nur teurer, ich bekomme auch Probleme mit meinen Kunden, weil ich versprochene Leistungen nicht fristgerecht oder mit der gewohnten Qualität liefern kann. Ebenso ist es in der Industrie. Die Unternehmen fragen sich beim Einkauf von Produkten und Dienstleistungen stets auch: Was ist uns die Leistung wert?

Das heißt, der Zulieferer oder Dienstleister muss seinen Kunden eine Top-Leistung bieten.

Ja, und zwar eine Top-Leistung aus Kundensicht. Denn was für die Kunden eine Top-Leistung ist, kann abhängig unter anderem von deren Marktposition und -positionierung, Ressourcen und Zielen sehr verschieden sein. Mal liegt der Fokus stärker auf der Produktqualität, mal stärker auf der Sicherheit und Zuverlässigkeit, mal stärker auf dem Preis. Das gilt es im Kundenkontakt auszuloten.

Tun das die Zulieferer nicht?

Häufig nicht. Teile- und Komponenten-Lieferanten gehen zum Beispiel oft davon aus: Hauptsache unser Produkt ist technisch okay. Dass ihre Zielkunden meist noch ein Vielzahl anderer Erwartungen beispielsweise hinsichtlich der Lieferung, der Rechnungstellung, der Mitarbeiterschulung – oder allgemein des Services – haben, machen sie sich nicht bewusst. Hinzu kommt ein weiteres Problem: Es nutzt wenig, einem Kunden allein eine Top-Leistung zu bieten. Ich muss auch ein entsprechendes Werte-Bewusstsein bei ihm hierfür schaffen. Denn was habe ich als Zulieferer davon, wenn mein Produkt die technischen Vorzüge A, B und C hat, der Kunde dies aber nicht weiß? Oder wenn dies nur die Techniker, die die Teile einbauen, wissen, jedoch nicht der Einkauf und die Geschäftsleitung? Oder wenn ich den Kunden einen 1A-Service biete, aber dies den Entscheidern im Unternehmen nicht bewusst

ist? Wenig! Hier besteht bei den Vertriebsmitarbeitern vieler Zulieferer ein enormer Schulungsbedarf – auch weil sie im Arbeitsalltag meist zu wenig mit den Mitarbeitern auf der operativen Ebene sowohl im eigenen Unternehmen als auch in der Kundenorganisation kommunizieren. Deshalb wissen sie oft nicht, was ihr Produkt, ihre Leistung für den Kunden so wertvoll macht.

>> VW unterschätzte das Konfliktpotenzial >>

Können auch die großen Hersteller aus dem Konflikt von VW mit seinem Zulieferer etwas lernen?

Selbstverständlich. Für die meisten produzierenden Unternehmen, egal welcher Branche, gilt: Sie können ihre System-, Komponenten- und oft auch Teilelieferanten, anders als die Lieferanten von Büroklammern und Kugelschreibern, nicht von heute auf morgen austauschen. Denn bei einem Lieferantenwechsel ist oft ein Umrüsten der Produktion oder ein Schulen und Einarbeiten der Mitarbeiter nötig. Das heißt, der Lieferantenwechsel hat eine gewisse Vorlaufzeit, in der der Hersteller noch vom aktuellen Lieferanten abhängig ist. Also muss er darauf achten, dass der Interessengegensatz „Ich als Hersteller möchte den Lieferanten ganz oder teilweise austauschen“ und „Ich als Lieferant möchte weiterhin im gewohnten Umfang liefern“ nicht zu einem heißen Konflikt wird, und der Lieferant, der aus seiner Warte wenig zu verlieren hat, dem Hersteller zum Beispiel die Produktion lahmlegt.

Dieses Problembewusstsein fehlte bei VW?

Zumindest hatte ich als Außenstehender den Eindruck, das Konfliktpotenzial, das dieser Interessengegensatz enthält, wurde bei VW unterschätzt.

Über Peter Schreiber



Diplom-Betriebswirt (BA) Peter Schreiber

ist Inhaber von Peter Schreiber & Partner, die als Vertriebsberater und Verkaufstrainer auf den Vertrieb von Investitionsgütern und komplexen Dienstleistungen im B-to-B spezialisiert sind. Zu diesen und anderen Themen aus dem Vertriebsmanagement leitet Peter Schreiber seit 1988 Vertriebsworkshops und Vertriebstrainings. Zudem ist Peter Schreiber u.a. Autor des Buches „Das Beuteraster“ (Orell Füssli Verlag, Zürich) und seit 1994 Referent der Core-Faculty des Zentrums für Unternehmungsführung (ZfU) in Zürich mit Lehrauftrag für Verkaufsführung. 2004 verlieh ihm das ZfU für seine Leistungen in den Vertriebsseminaren den „Teaching Award in Gold“ sowie in 2012 den „Outstanding Teaching-Award“. Seit 2006 ist Peter Schreiber Lehrbeauftragter für Verkaufsmethodik an der Hochschule Mannheim, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, sowie seit 2013 Referent für Vertriebsmanagement beim VDI-Stuttgart.

PETER SCHREIBER & PARTNER

Eisenbahnstrasse 20/1, DE 74360 Ilsfeld, Telefon +49-7062-96968

sekretariat@vertriebsberatung-automotive.de / www.vertriebsberatung-automotive.de