

Raus aus der Preiszange

Peter Schreiber

Für viele Automobilzulieferer 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.

HIER LESEN SIE ...

- warum die Automobilzulieferer unter einem erheblichen
 Preisdruck stehen,
- mit welchen Erfolgsfaktoren die Zulieferer Erträge, Liquidität und Überleben sichern können.

n 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 Produktvorteilen weitere Alleinstellungsmerkmale für ihre Kunden zu schaffen wie etwa organisatorische Prozessvorteile, wirtschaftliche Absatz- und Produktionsvorteile oder auch Imagevorteile, werden sie von den Einkäufern fast beliebig unter Druck gesetzt.

Dies gilt zum Beispiel für die Automobilbranche, in der viele Zulieferer um die Aufträge von ein, zwei Dutzend Fahrzeugherstellern weltweit kämpfen. Dort stehen die meisten Zulieferer unter einem enormen Preisdruck. Das belegt eine Befragung von Automobilzulieferern (siehe Weblink): Fast jeder zweite Zulieferer muss demnach 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 Einmalzahlungen, die die Autohersteiler meist bei der Vergabe von Neuaufträgen verlangen; eben-

so nicht die bei Langzeitverträgen üblichen jährlichen Preisreduzierungen von zwei bis fünf Prozent.

Zulieferer in der "Todesspirale"

Wer so hohe Nachlässe geben kann, hat ursprünglich "Mondpreise" verlangt, könnten Branchenfremde denken. Das ist jedoch bei den Automobilzulieferern 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

22 O4.13 | salesbusiness

Teileversorgung der Fahrzeugbauer mangels Zulieferer zusammengebrochen.

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: Vorteile verschaffen durch optimierte Prozesse

Automobilzulieferer sollten sich außer durch produkttechnische Lösungen auch durch optimierte Vertriebs- und Auftragsabwicklungs-Prozesse Verhandlungsvorteile 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: Wettbewerbsfähigkeit des Kunden verbessern

Statt nur das Lastenheft abzuarbeiten, müssen sich die Zulieferer als Lösungspartner für ihre Kunden profilieren und diese dabei 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.

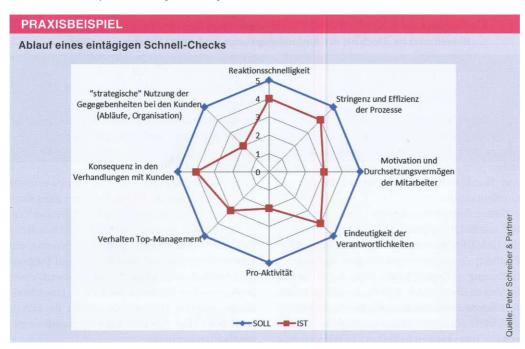
Voraussetzung hierfür ist: Die Zulieferer müssen proaktiv an ihre Kunden herangehen und durch eine fundierte Analyse die richtigen Lösungsansätze herauskitzeln - etwa durch die Beantwortung der Fragen:

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

Erfolgsfaktor 3: Stärkung der Vertriebskraft

Die Zulieferer müssen zudem ihre verhandlungsstrategischen, -taktischen und -psychologischen Fähigkeiten 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 ebenfalls: Immerhin sechs Prozent der AutoZulieferer 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. «





AUTOR

Peter Schreiber
Inhaber der
Unternehmensberatung
Peter Schreiber &
Partner, lisfeld

WEBLINK

Expertenbarometer

Die Ergebnisse des Expertenbarometers des Geschäftsbereichs Automotive der Vertriebsberatung Peter Schreiber & Partner gibt es unter www. vertriebsberatung-automotive.de

sales business | 04.13