

**Automobil-Industrie:**

# Für alle gilt - auf Augenhöhe kommunizieren

**Für viele Automobilzulieferer gilt: Sie befinden sich in den Verhandlungen mit den Autoherstellern beziehungsweise OEMs meist in der Defensive. Entsprechend schnell sind sie zu die Gewinnmargen senkenden (Preis-)Zugeständnissen bereit. Und diese Situation wird sich weiter verschärfen – zumindest wenn, wie von Experten vorausgesagt, der Autoabsatz in Europa weiter sinkt. Aber das Prozedere gilt auch für andere Branchen, und das Beispiel der Autoindustrie dient hier als Beispiel.**

Von Harald Klein

Wohl kaum ein anderer Industriezweig ist so stark von oligarchischen Strukturen geprägt wie die Automobilindustrie. Circa zwei Dutzend KFZ- und LKW-Herstellern weltweit stehen Tausende von Zulieferbetrieben gegenüber, die von ihnen Aufträge erlangen möchten – sei es direkt von den Herstellern oder von deren „preferred suppliers“. Entsprechend groß ist deren Verhandlungsmacht. Und diese Macht lassen sie das Gros der Zulieferer Tag für Tag spüren. Zum Beispiel, indem sie von ihnen permanent neue Preisnachlässe fordern. Oder indem sie von ihnen immer mehr Vorleistungen und Services verlangen. Entsprechend gering sind die Gewinnmargen vieler Automobilzulieferer. Doch nicht nur dies! Entsprechend fragil ist vielfach ihr Geschäft aufgrund ihrer Abhängigkeit von wenigen Kunden.

**Ziel: Die eigene Verhandlungsposition stärken**

An den Marktstrukturen können die Zulieferer in der Regel wenig ändern. Umso wichtiger ist es,

- dass sie sich eine Verhandlungsposition erarbeiten, bei der sie von den Autoherstellern wenn nicht als gleichwertiger, so doch als ernst zu nehmender, weil Nutzen stiftender Partner gesehen werden,
- dass ihre Verkäufer im Pokerspiel um Aufträge, Preise und Konditionen die vorhandenen Trümpfe sowie Spielräume optimal nutzen.

Dabei müssen beide vorgenannten Faktoren im Zusammenhang gesehen werden. Denn ein 3rd Tier-Zulieferer, der im Kontakt mit den Einkäufern nicht auf gewisse Nutzen stiftende Stärken seines Unternehmens verweisen kann, wird im Verhandlungspoker grundsätzlich den Kürzeren ziehen. Er wird letztlich nur über den Preis verkaufen. Und seine Gewinnmarge? Sie wird im Laufe der Zusammenarbeit mit dem Hersteller immer weiter sinken. Zugleich gilt jedoch: Ein 2nd oder gar 1st Tier, dessen Leistungen einem Hersteller einen klaren Mehrwert bietet, wird nie eine Traumrendite erzielen, wenn der Vertrieb die Asse im Ärmel nicht professionell ausspielt.

**Daraus folgt: Für die Zulieferer ist es Pflicht,**

- den Nutzen ihrer Leistung für ihre Zielkunden, also die Autohersteller, erkennbar zu machen,
- den gebotenen Mehrwert bei den richtigen Ansprechpartnern so zu platzieren, dass diese sich für deren Erwerb einsetzen.

Das setzt bei den Verkäufern der Automobilzulieferer außer einer hohen Markt- und Kundenkompetenz auch eine große Verhandlungsstärke voraus – und zwar auf sachlicher und auf emotionaler Ebene. Ansonsten überleben sie in der Löwengrube Automobilbranche nicht.

**Ziel: Die Defensive überwinden**

„Das ist uns doch alles klar.“ Solche Aussagen hört man oft, wenn man mit den Vertriebsverantwortlichen und -mitarbeitern von Automobil-Zulieferern spricht. Die Praxis zeigt aber:

- Wissen bedeutet nicht automatisch gekonnt,
- gekonnt heißt nicht automatisch gemacht,
- gemacht bedeutet nicht automatisch optimal gemacht und umgesetzt.

In der täglichen Zusammenarbeit mit Auto-Zulieferern registriert man immer wieder: Es gibt noch zahlreiche Schräubchen und Stellhebel, an denen diese drehen könnten, um die Defensive, in der sie sich gegenüber den Herstellern meist befinden, wenn nicht zu durchbrechen, so doch aufzuweichen.

Hier ein Beispiel. Oft drohen Hersteller ihren Zulieferern: „Wenn ihr euch nicht bewegt und uns preislich oder/und technisch entgegenkommt, dann müssen wir euch leider für Neuaufträge sperren.“ Wenn dies geschieht, bricht bei den Zulieferern meist Panik aus und die notwendige Analyse wird einer operativen Hektik geopfert – aus verständlichen Gründen. Schließlich stehen in solchen Situationen (mindest verteilt über mehrere Jahre) oft Aufträge in der Höhe von zig Millionen auf dem Spiel und an ihnen hängt neben der Auslastung auch die Profitabilität. Trotz des Druckes muss ein Zulieferer in solchen Situationen aber mit gesundem Menschenverstand und Weitblick analysieren:

- Wie ernst zu nehmen ist die Drohung?
- Welche Alternativen bestehen?
- Welche Konsequenzen hätte es für beide Seiten, wenn der OEM seine Drohung wahr macht?
- Welche Konsequenzen hat es kurz- und langfristig für uns als Zulieferer, wenn wir klein begeben?

Denn ein vorschnelles „Einknicken“ hat meist zur Folge, dass bei den Einkäufern des Herstellers beziehungsweise OEMs sich das Gefühl verfestigt: „Die sind erpressbar. Bei ausreichendem Druck geben die nach.“ Die Folge: Die Einkäufer werden künftig bei jedem Auftrag beziehungsweise Kontrakt, den es zu verhandeln gilt, eine solche Drohkulisse aufbauen, weil sie wissen: So erreichen wir unser Ziel.

**Aufgabe: Mehrwert schaffen und sichtbar machen**

Dass die Vertriebsverantwortlichen und -mitarbeiter nicht gleich in Panik ausbrechen, wenn ein Hersteller Druck ausübt, setzt voraus, dass sie wissen: Wir haben unsere Hausaufgaben gemacht – und zwar in zweierlei Hinsicht. Erstens: Wir bieten unseren Kunden ein Leistungspaket an, das ihnen einen echten Mehrwert bietet. Und zweitens: Wir führen unseren Kunden den gebotenen Mehrwert immer **Fortsetzung auf Seite 5**

**Fortsetzung von Seite 4** wieder vor Augen, dass sie, selbst wenn sie mit einem „business hold“ drohen, eigentlich auf die Zusammenarbeit mit uns nicht verzichten möchten.

Spricht man mit den Vertriebsverantwortlichen von Automobilzulieferern, hört man oft Stimmen wie: „Einen echten Mehrwert? So etwas bieten wir unseren Kunden nicht. Wir müssen eher unsere Minderleistungen z.B. bezüglich Termintreue oder Qualität verteidigen, um aus der Rückenlage zu kommen.“ Solche Aussagen sind nachvollziehbar. Denn je länger eine Vertriebsmannschaft dem Druck sowie den Klagen und Drohungen der Einkäuferseite ausgesetzt ist, umso mehr verliert sie das Gefühl für den Wert der erbrachten oder angebotenen Leistung. Irgendwann glauben die Verkäufer: Wir sind schlecht. Entsprechend unsicher und defensiv agieren sie.

Eine Ursache dafür, warum den Vertriebsmannschaften der Zulieferer oft ein Bewusstsein dafür fehlt, welchen Mehrwert ihre Organisation ihren Kunden tatsächlich bietet, ist: Meist haben sie primär den technischen Produktnutzen vor Augen, den sie ihren Kunden bieten. Alle Industriekunden – auch die Automobilhersteller – haben jedoch vielfältige und vielschichtige Erwartungen und Anforderungen an ihre Lieferanten und deren Leistungen. Deshalb sollten die Zulieferer sich fragen:

- Wie gut erfüllen unsere Prozesse die Erwartungen der OEMs?
- Welche unnötigen Verzögerungen entstehen an den Schnittstellen zwischen Vertrieb und Produkt-/Produktionsbereichen?
- An welchen Stellen und bei welchen Aufgaben ist die Motivation unserer Mitarbeiter gefährdet?
- Inwieweit nutzen wir die organisatorischen Gegebenheiten bei unseren Kunden „strategisch“?
- Wie können wir den Einkäufern helfen, ihre Ziele zu erreichen, ohne unsere eigenen Ziele aus den Augen zu verlieren?

So vielfältig wie die Erwartungen der Kunden sind auch die Ansatzpunkte, um ihnen einen echten Mehrwert aufzuzeigen – selbst wenn ein Zulieferer nicht zu den technisch-innovativsten und günstigsten Anbietern zählt. Der Hebel mit der größten Wirkung ist jedoch nicht „Was können wir heute für den OEM tun?“, sondern: Welche Zukunftsperspektive können wir ihm in den nächsten fünf bis zehn Jahren bieten?

Die geballte Ladung Mehrwert, die sich aus solchen internen Überlegungen und Ausarbeitungen ergibt, hilft neue innere Stärke aufzubauen. Zugleich gilt: Ohne sie ist ein wirkungsvolles Verhandeln mit Rückgrat nicht möglich. Sind diese Chancen dem Auto-Zulieferer nicht oder nicht in vollem Umfang bewusst, werden sie auch nicht genutzt.

Häufig stellt man im Kontakt mit Zulieferern sogar fest: Sie bieten ihren Kunden Mehrwerte – z.B. indem sie Lieferengpässe beim OEM durch Prozesssicherheit oder durch eigene Fertigung vor Ort in einem wichtigen Auslandsmarkt ihrer OEMs verhindern. Ihnen ist aber nicht bewusst, welche Entscheidungsrelevanz dieser Punkt für gewisse Hersteller hat. Also wird diese Trumpfkarte auch nicht ausgespielt.

### **Aufgabe: Sich ein Gesamtbild verschaffen**

Um die Mehrwerte, die ein Zulieferer einem Hersteller bieten kann, zu erkennen und diese den Mitgliedern des „Buying Center“, also den an der Kaufentscheidung beteiligten Personen des OEM, bildhaft vor Augen zu führen, ist eine umfassende Gesamtsicht nötig. Um diese zu gewinnen, müssen sich die Zulieferer unter anderem folgende Fragen stellen:

- Welche Ziele verfolgt der OEM und wie können wir ihn bei deren Erreichen unterstützen?
- Kennen wir die Entscheider und die Entscheidungsprozesse unserer Kunden?
- Haben wir ausreichend Information über die Kunden sowie deren Markt und Wettbewerb?
- Welche speziellen organisatorischen Eigenheiten gibt es bei den Kunden?
- Mit welchen Mitteln und Maßnahmen können wir diese in unserem Sinne beeinflussen?

Für eine realistische Einschätzung der Mehrwerte und der Verhandlungshebel ist eine solche Gesamtsicht wichtig. Denn sie bietet dem Vertriebsteam die Chance zu erkennen, an welchen Punkten ihr Unternehmen einem Hersteller künftig noch größere Mehrwerte bieten kann und dadurch die eigene Verhandlungsposition zu stärken. Durch diese Gesamtsicht können zudem die Verkäufer ermitteln, wie sie strategisch und taktisch vorgehen sollten, um die Defensive zu überwinden und sich bei den Herstellern noch stärker als attraktiver, mitdenkender und Mehrwert stiftender Partner zu profilieren.

### **Aufgabe: Den Umsatz und die Marge sichern**

Aktuell lahm bereits der Autoabsatz in Europa und laut Prognosen des Center of Automotive Research wird er 2013 nicht nur weiter sinken. Es wird „die schlechtesten Autoverkäufe seit 1983 geben“. Also ist jetzt schon klar, dass eine Reihe von Herstellern Standorte schließen und die Produktion der bisher dort produzierten Fahrzeuge entweder in andere bestehende Werke oder in neue, an günstigeren Standorten errichtete Werke verlagern werden. In diesem Kontext werden die Hersteller auch einen großen Teil ihrer bisherigen Lieferantenbeziehungen hinterfragen. Also müssten die Zulieferer bereits an Konzepten feilen, wie sie die betreffenden Hersteller beim Lösen ihrer mit jeder Verlagerung einer Produktionsstätte verbundenen Probleme und beim Erreichen der damit verbundenen Ziele unterstützen können. Durch ein so pro-aktives Verhalten können sich die Zulieferer als Partner profilieren. So würden sie nicht weiter in die Defensive geraten, je mehr Absatzprobleme die Hersteller haben.

Das setzt voraus, dass ein Zulieferer seinen Markt und seine Zielkunden nebst deren internen Strukturen und „Befindlichkeiten“ sehr gut kennt. Deshalb ist es notwendig, die Defensive zu verlassen und mit den Kunden pro-aktiv zu kommunizieren. Denn nur im Dialog lassen sich die „roten Knöpfe“ ermitteln, die es zu drücken gilt, um die eigenen Ziele zu erreichen.

Hierauf aufbauend, lässt sich dann auch ein Maßnahmenpaket schnüren, um im Machtpoker zwischen den OEMs und ihren Zulieferern die Balance wieder etwas in Richtung Zulieferer zu verschieben. Wohlgermerkt, nicht um die OEMs zu übervorteilen, sondern, um verloren gegangenes Terrain zurückzugewinnen und eine für beide Seiten tragfähige sowie Gewinn bringende Geschäftsbeziehung wieder herzustellen.

### **Zum Autor: Harald Klein**

betreut mit seinem Kollegen Harald Schatz beim Trainings- und Beratungsunternehmen Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld, den Geschäftsbereich Automotive (Tel.: +49/7062/96 96-8; E-Mail: [sekretariat@vertriebsberatung-automotive.de](mailto:sekretariat@vertriebsberatung-automotive.de); Internet: [www.vertriebsberatung-automotive.de](http://www.vertriebsberatung-automotive.de)).

