

TRANSFORMATION DER INDUSTRIE ERFORDERT NEUE STRATEGIEN

Positionierung und neue Kunden mit visio24

Von Leonhard Fromm, freier Journalist

Metall-Verarbeiter brauchen neue Kunden in neuen Märkten mit oft deutlich kleineren Stückzahlen, denn die Märkte werden kleinteiliger. Hier hilft Visio24 Metall-Verarbeitern bei Positionierung und Kundenfindung.

Die Transformation der Industriegesellschaft bringt für viele Maschinen- und Anlagenbauer, Gießereien, Blech-Stanzer und Aluminium-Verarbeiter große Verwerfungen mit sich. Die allermeisten Zulieferer müssen sich schon sehr bald daran gewöhnen, auch bei deutlich kleineren Stückzahlen noch profitabel zu arbeiten und von der Automotive in neue Branchen wie e-Mobilität, Medizintechnik, Windkraft, Speichertechnologie oder Trinkwasseraufbereitung zu switchen.

Das bedeutet: mehr Engineering, weniger Volumen. Investition in neue Maschinen und Qualifikation der Mitarbeiter, teils auch Reduktion der Belegschaft. Das erfordert auch mehr Kennziffern, präzisere Kalkulationen, schärfere Positionierung am Markt und klarere Kommunikation mit potenziellen Kunden. Denn gerade in der aktuellen Phase von Lieferengpässen werden viele Betriebe mit Angebotsanfragen überhäuft, die der Einkauf vieler Hersteller in immer kürzeren Zyklen geradezu panisch und wahllos auf gut Glück versendet. Allein schon deshalb kann es für Empfänger existenziell sein, auf den ersten Blick zu erkennen, ob es sich lohnt, überhaupt einen tieferen Blick auf eine Anfrage zu verwenden. Dazu zählen Parameter wie Komplexität und eigener Engineering-Aufwand, Mengen, Lieferfristen, Zahlungsziele, Stückkostenpreise und Bonität, Seriosität und Innovationsperspektive des potenziellen Kunden. Denn gerade, wenn Stückzahlen in den sechs- oder gar siebenstelligen Bereich gehen, mag das für Maschinenlaufzeiten und Auslastung gut sein. Wer da aber nicht bis zur dritten Stelle hinterm Komma seinen Preis konservativ kalkuliert hat, kann schnell in die roten Zahlen rutschen. Auch eigene Verfügbarkeit an Hallenflächen, geeigneten Maschinen und qualifiziertem Personal sind wichtige Faktoren, für die eigene Firma rasch geeignete Aufträge zu identifizieren, für die dann vertiefende Recherchen, Nachfragen beim potenziellen Kunden und schließlich ein Angebot sinnvoll sind.

Kommunizieren und auf sich aufmerksam machen

Ist das eigene Profil klar, zum Beispiel Unikate und Kleinserien mit mindestens 30 Prozent Engineering-Anteil an der Wertschöpfung und bis 20 Kilogramm Gewicht bei kurzen Reaktionszeiten, sollten diese Eckdaten klar kommuniziert werden. Das beginnt – auf der Startseite – der eigenen Homepage, in einem 90-sekündigen Imagevideo oder einem Schreiben an potenzielle Kunden. Dieses Profil sollte auch an alle Einkäufer gehen, von denen die Firma Anfragen bekommt, idealerweise mit dem Hinweis, künftig nur noch Anfragen zu schicken, die in dieses Raster passen. Mit so viel Selbstbewusstsein und präziser Reaktion machen Firmen auf sich aufmerksam – und im Idealfall neugierig. Im Einzelfall können Aufträge auch passen, die lediglich dazu dienen, 30

Prozent freie Kapazitäten der Produktion auszulasten, die nicht zwingend einen hohen Deckungsbeitrag leisten, sondern nur die Fixkosten decken. Denn wer spitz aufgestellt ist, ist oft schon mit 70 Prozent passgenauen Kunden aus seiner Expertennische und der Marge aus deren Aufträgen betrieblich gut aufgestellt.

Sehr häufig heißt das aber aktuell, sich von angestammten Traditionsmärkten rund um fossile Brenntechniken zu verabschieden und in neuen Märkten Fuß zu fassen, in denen das eigene Engineering samt dem beste-

und bleibt damit stärkster Lieferant EU-weit. Spanien werde Frankreich überrunden und fast mit Deutschland gleichziehen, weil dort die Kosten vergleichsweise günstig und viele Marken mit Fabriken bereits vertreten sind.

Bewegung in vielen Märkten

Wichtige Plattformen, um hier an Informationen und Kontakte zu kommen, sind Kammern und Verbände, aber auch Hochschulen und ihnen angegliederte Institute, in denen Start-ups an der CO₂-neutralen Industriegesellschaft



Back-up mit dem Vertrieb des Kunden: Matthias Vossenkuhl (rechts) und sein Mitarbeiter in der wöchentlichen Videokonferenz mit einem seiner Kunden

henden Maschinenmarkt und der Belegschaft gefragt sind oder zumindest einen Einstieg ermöglichen. Denn Aluminium und andere Metalle sind auch bei regenerativen Energien, Speicherlösungen, Biogas- und Trinkwasseraufbereitungsanlagen oder in der Medizintechnik oder rund um e-Mobilität und Zweiräder gefragt.

Verbrenner-Aus bringt Job-Kahlschlag

Rund 150.000 Jobs gehen in Deutschland von 2025 bis 2030 bei Automobilzulieferern verloren, wenn Pkw, die nur mit Verbrennungsmotor ausgestattet sind, ab 2030 nicht mehr neu zugelassen werden. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie des europäischen Verbands der Zulieferer (Clepa). Im Gegenzug stiege die Zahl der Jobs, die mit E-Antrieb ihr Geld verdienen, um 7400 auf 44.300.

Insgesamt wurden drei Szenarien durchgespielt, die sich aus einem „Green Deal“ ergeben könnten. Dabei wurden für 2030 Hybrid-Anteile, also batterieelektrisch und fossil, von 50, 80 und 100 Prozent unterstellt. Kämen Verbrenner 2030 noch auf einen Anteil von 50 Prozent, blieben bei Zulieferern 173.000 Jobs erhalten. Die Unternehmensberatung PwC geht außerdem davon aus, dass E-Antriebsstränge überwiegend in Deutschland, Frankreich und Spanien produziert werden, während Mittel- und Osteuropa „noch auf Jahre hinaus stark vom Verbrenner abhängen werden“.

Bei der E-Technologie, so PwC, erreicht Deutschland 2040 eine Wertschöpfung von 22,7 Milliarden Euro

arbeiten. Oft sind auch die Hausbank oder der Steuerberater wichtige Dreh-scheiben, die lokal viel mitbekommen, wo innovative Veränderungen anstehen. Diese haben zudem ein vitales Interesse, dass ihr Kunde oder Mandant auch in zehn oder 20 Jahren noch gut im Geschäft ist.

So hört man aus der Wasserstoffbranche, wo aktuell dem Vernehmen nach nur 6000 Menschen in gut 200 Firmen und Instituten arbeiten, dass deren Beschäftigtenbedarf bis 2030 entlang der gesamten Wertschöpfungskette auf etwa eine Million Jobs wachsen dürfte. Ähnlich sieht es in anderen Branchen aus, was belegt, wieviel Bewegung aktuell in vielen Märkten ist. Dagegen haben Finanzierer von der Bank bis zum Leasinggeber sich bereits aus der Automobilzulieferbranche verabschiedet, weil sie dort keine Perspektive mehr sehen und deshalb ihre Engagements auslaufen lassen.

Die Pandemie hat all diese Entwicklungen noch verschärft, sodass aktuell viele Metall-Verarbeiter ihre Geschäftsmodelle überdenken und sich neu orientieren und positionieren. Vielfach gehört dazu auch der schleichende Rückbau der Belegschaft, in dem freiwerdende Stellen nicht mehr besetzt werden. Dadurch reduzieren die Betriebe ihre Fixkosten, werden wendiger und bereiten sich auf weniger Aufträge und kleinere Stückzahlen vor. Parallel investieren sie in neue Maschinen und Automation, um für künftige Aufträge in neuen Märkten gerüstet zu sein, und gehen Kooperationen ein, um in schlanken Strukturen dynamisch agieren zu können.

Entsprechend haben derzeit auch Unternehmensberater und Marketing-Dienstleister in der Branche gut zu tun.

„Woran es fehlt, ist Zielgruppenansprache“

Die Unternehmensberatung Visio24 beispielsweise hilft Metall-Verarbeitern bei Positionierung und Kundenfindung. Zu geringe Auslastung, zu schlechte Marge, zu viele unpassende Anfragen und zu wenige Aufträge in perspektivischen Märkten nach dem Ende des fossilen Industriezeitalters: Die Gründe sind vielfältig, weshalb insbesondere Zulieferer aus der Metallbranche nach bald zwei Jahren Pandemie vermehrt bei Matthias Vossenkuhl anrufen. Der 48-jährige Betriebswirt ist Geschäftsführer der Visio24 GmbH im südbadischen Hilzingen, die als externer Vertriebsdienstleister solche Mittelständler seit Jahrzehnten bei der Kundengewinnung unterstützt.

Am Anfang jeder Zusammenarbeit steht ein vier- bis sechsstündiger Workshop, in dem Vossenkuhl mit einem seiner Kundenbetreuer den Metall-Verarbeiter durchleuchtet. Auf dessen Seite nehmen üblicherweise der Inhaber, der Vertriebsleiter und gele-

idealerweise auch mal eine Hierarchieebene weiter oben in einem persönlichen Strategieggespräch. Vossenkuhl erklärt: „Wenn Sie mehr über die Pläne ihres Kunden wissen, können Sie sich besser als sein Verbündeter und Problemlöser positionieren – oder innerlich verabschieden und frühzeitiger nach Alternativen schauen.“

Unternehmerische Ausrichtung prüfen

Gerade in der Transformation der Industriegesellschaft könne es klug sein, sich dicht im Windschatten seines Auftraggebers zu halten und ihm von hier aus den Rücken zu stärken, wenn es um technologische Herausforderungen geht, um in neue, zukunftsträchtige Branchen vorzudringen und sich dort zu etablieren. Das gehe gemeinsam oft besser, so der Berater, der mit seiner Agentur aktuell rund 25 Betriebe dauerhaft in der Kundenakquise begleitet. Seine Dienste reichen bis hin zur Vorbereitung auf das Bankengespräch, um dort die nötigen Fakten referieren zu können, damit die benötigten Kredite für den Switch in eine neue Branche bewilligt werden oder der Leasinggeber für neue Maschinen überzeugt wird. Im Kern unterstützt Visio24 in diesen Workshops immer, eine Firma neu zu positionieren oder zu überprüfen, ob die unternehmerische Ausrichtung noch stimmt.

Oft resultiert aus diesen Workshops ein Folgeauftrag, dass das Visio24-Team im zweiten Schritt potenzielle Kunden identifiziert. Dafür greift es auf seine eigene, seit 30 Jahren bewährte Datenbank zurück; kontaktiert Adressen, die ihm der neue Kunde gibt und stellt eigene Internetrecherchen an. Ist die Hürde der Kaltakquise genommen und das Interesse eines Adressaten geweckt, übernimmt der Innendienst des Auftraggebers für den vertiefenden fachlichen Teil. Viele Kundenbeziehungen halten sechs und mehr Jahre. Vereinzelt endet sie auch nach sechs Monaten: mal, weil der Kunde dann die zwei neuen Kunden schon hat, die er brauchte; mal, weil noch kein Auftrag erwachsen ist. Letztere Haltung versteht Vossenkuhl nicht, weil der „schnelle Erfolg“ eher Zufall sei denn Folge strategischer Arbeit. Hinzu kommt, dass der Kunde auch am Misserfolg lernen kann, bei dem Visio24 ihn gleichfalls gerne begleitet. So empfiehlt der Vertriebsprofi, im Fall von Absagen nachzufassen, woran es gelegen hat. Denn wenn man 30 Prozent zu teuer war, könne es ja auch sein, dass die internen Kosten zu hoch und nicht mehr wettbewerbsfähig sind. Nachfragen empfiehlt er auch im Erfolgsfall, um daraus zu lernen. Gelegentlich erlebt Vossenkuhl auch, dass seine Betreuer, die sich jeweils exklusiv um einen Kunden kümmern, erfolgreich waren, die Anfrage an den Auftraggeber weitergeben – und dort bleibt sie zwei Wochen liegen, weil der Mitarbeiter krank oder im Urlaub ist. Der Berater betont: „Wir coachen unsere Kunden, sich sofort für eine Anfrage zu bedanken; dem Interessenten in Aussicht zu stellen, bis wann das Angebot vorliegt und ihm einen Ansprechpartner mit Handynummer zu benennen.“ Dasselbe gelte für die Nacharbeit, wenn ein Angebot draußen ist: Nachfassen, Nachbesserungen anbieten, die Gründe erfragen, die zur Zu- oder Absage geführt haben.

Info: www.visio24.de

Foto: Leonhard Fromm



Leonhard Fromm ist Wirtschaftsredakteur in Schorndorf. Der 58-Jährige begleitet die Branche seit 30 Jahren und hat seinen Schwerpunkt seit 2007 auf CO₂-neutraler Produktion und Mobilität