

Im Gegensatz zu Autozulieferern: Maschinenbauer trotz der Preisdrückerei

Während die mittelständischen Maschinenbauer sich gut im Preis poker mit ihren Auftraggebern behaupten, beklagen Zulieferer der Autoindustrie nach wie vor einen rauen Umgangston. Ergebnisse einer aktuellen Studie.

Von Rebecca Eisert

Technische Argumente und Qualität bekommen bei Auftragsverhandlungen wieder mehr Gewicht, ebenso die schnelle Lieferfähigkeit, doch der Einkauf hat sein System des Preisdrucks weiter verschärft - so das Ergebnis der dritten Studie der Strategieberatung Hans-Andreas Fein aus Stuttgart und der ESB Business School, Reutlingen über die Auftrags- und Preisverhandlungen von Maschinen- und Ausrüstungs-Herstellern mit ihren Großkunden (Automotive und Non-Automotive).



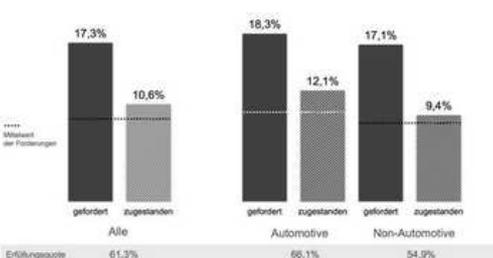
Maschinen- und Anlagenbau: Die Einkaufsabteilungen der Kunden feilschen nach wie vor hart. (Foto: Kuka)

Vom deutschen Maschinen- und Anlagenbau gibt es gute Nachrichten: Der überwiegend mittelständisch geprägte Industriezweig ist längst nicht so stark der brutalen Preisdrückerei ausgesetzt, wie das vorwiegend viele Zulieferer der Automobilindustrie trifft.

"Nach Einschätzung der Maschinenbauer hat der Druck auf die Preise und bei den Auftragsverhandlungen ein wenig nachgelassen", berichtet Hans-Andreas Fein. Ihre oft sehr speziellen Maschinen und Maschinen-Komponenten, die hohe Flexibilität und Pünktlichkeit beim Bestellvorgang verleihe der heimischen Paradebranche eine starke Position im Preis poker, so die Studienautoren.

Neben diesen qualitativen Vorzügen bezeichnet Fein auch "die gute Nachfrage nach deutschen Maschinen und Ausrüstungen 2015 und 2016" als hilfreich bei der Ordervergabe. Dennoch werden die Unternehmen heute mit mindestens zwei oder drei Konkurrenzangeboten konfrontiert.

Forderungen und Zugeständnisse im Mittel



Die Hersteller von Ausstattungsgeräten waren 2016 im Mittel mit Rabatt- oder Preisreduktions-Forderungen von 17,3% konfrontiert und gewährten den Kunden 10,6%, also etwas über der Hälfte der Forderung an. Bei Lieferungen an die Non-Automobil-Kunden liegen die Zugeständnisse mit 9,4% Erfüllungsquote deutlich geringer als im Automobil-Bereich mit 86,1%. Offenbar haben die Maschinenlieferanten aufgrund der guten Nachfrage eine starke Verhandlungsposition.

Forderungen und Zugeständnisse im Mittel. (Grafik: Hans-Andreas Fein)

10,6 Prozent Rabatt im Durchschnitt

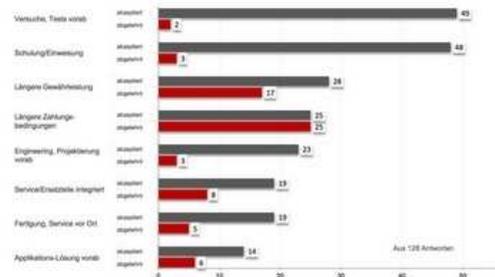
Bei den Preisnachlässen forderten die Einkäufer im Durchschnitt einen Rabatt von 17,3 Prozent. Am Ende gewährten die 173 Maschinenbauer ihren Kunden 10,6 Prozent Nachlass. Damit konnten die Einkäufer im Schnitt fast zwei Drittel ihrer Forderungen durchsetzen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass jedes Preiszugeständnis "die Marge der Maschinenbauer erheblich schmälert", ergänzt Studienautor Fein.

Ähnlich wie die Teile-Zulieferer der Autobauer bekämen auch Maschinenfabriken von den geschulten Einkäufern zunehmend Zuckerbrot und Peitsche verabreicht. "Schärfstes Druckmittel in Verhandlungen ist die Drohung, den Auftrag einem Konkurrenten zu geben", so Fein.

Dieses Druckmittel würde heute fünf mal häufiger als vor zwei Jahren angewandt. Zudem werden Gespräche bewusst in die Länge gezogen. "Oder es wird damit gedroht, den Anbieter für neue Aufträge zu sperren - alles gängige Rezepte, um die Ausrüster zu Preiszugeständnissen zu nötigen", bemerkt Fein.

Andererseits lockten Auftraggeber die Hersteller mit Folge- und Neuverträgen. Oft stellen sie auch eine langfristige Zusammenarbeit in Aussicht. Doch Marketingexperte Marco Schmäh von der ESB Business School in Reutlingen warnt vor dieser süßen Verführung: "Auch wenn es sich in der Verhandlung anders darstellt, im Fokus steht nahezu immer der Gesamtpreis."

Zusätzliche Forderungen und Zugeständnisse



"Überheblichkeit, Arroganz, Sturheit"

Besonders rau behandeln Einkäufer aus dem Automobilbereich die Mittelständler. Die Gesprächsatmosphäre lasse vielfach zu wünschen übrig, so die Studienautoren. Die Unternehmer beklagten "Überheblichkeit, Arroganz und Sturheit", und "dass es nur um den Preis geht". Auch "fehlendes technisches Verständnis" der Verhandlungspartner aus der Beschaffung wird kritisiert.

Die zusätzlichen Forderungen betreffen sich vor allem auf Versuche und Tests vorab und auf Schulung/Einarbeitung nach der Lieferung. Beide sind von den Maschinenbauern in allen Regel zugestanden. Bei den Forderungen nach längerer Gewährleistung und längeren Zahlungsbedingungen gibt es jedoch eine hohe Abwehrrate, gegen längere Zahlungsziele praktisch in jedem Fall.
Anmerkungen gibt es zu einzelnen Forderungen: Lieferung Einzelteile = akzeptiert; Zahlungsziele/Veränderung von Standards = nicht akzeptiert; Kostene Lieferzeiten, Lieferkosten/Bedingungen = akzeptiert; Service = akzeptiert; gestrichelte Preise = akzeptiert; kostenlose Lieferung = akzeptiert; Lieferbedingungen = akzeptiert; Kostene Lieferzeiten, Muster für Tests, Gewährleistung, 2% Skonto 42 Tage, Veredelung/umarmen = akzeptiert.
ESB BUSINESS SCHOOL, Leipzig Prof. Dr. Hans-Joachim Rudolph, www.hansjoachim-fein Unternehmensberatung, Stuttgart, 08/16/2016

Zusätzliche Forderungen und Zugeständnisse (Grafik: Hans-Andreas Fein)

Indes, so dramatisch wie für die Lieferanten im Fahrzeugbau sind die Verhältnisse für die Ausrüster längst nicht. Fein: "Maschinen- und

Anlagenbauer können ihre Pionierrolle bei Innovationen und Zuverlässigkeit im Moment gut behaupten."

Hintergrund:

Die Marktstudie über Preis- und Auftragsverhandlungen im Maschinenbau 2015/16, die Dritte ihrer Art seit 2013, basiert auf 173 Interviews mit Vertretern der Branche. Diese Untersuchung ist einzigartig, weil sie Preisrunden, die hinter verschlossenen Türen stattfinden, erhebt, anonym auswertet und analysiert.