

17.11.2014 | 136. Jahrgang

www.industrieanzeiger.de

Round Table Die Zukunft der Automatisierung Seite 50
Studie Preispoker setzt Fabrikaurüstern weiter zu Seite 22
Robotics Kongress Gipfel steigt am 9. Dezember Seite 55



25 Jahre SPS IPC Drives
Friedhelm Loh im
Interview Seite 32



*Special
SPS IPC
Drives
Ab Seite 29*



Mit klar differenzierten Produkten und dem Bewusstsein um die eigenen Stärken kann der deutsche Maschinenbau weiterhin gut verzahnt bleiben. Bild: Voith Industrial Services

2. Marktstudie über Preis- und Auftragsverhandlungen im Maschinenbau

Preisdruck nimmt weiter kräftig zu

Fabrikkäuser | Die zweite Marktstudie über Preis- und Auftragsverhandlungen für Maschinen und Ausrüstungsgüter 2013/ 2014 der ESB Business School Reutlingen und der Fein Unternehmensberatung beleuchtet die aktuellen Trends beim Preisepoker.

Das schlechte Vorbild der Autokonzerne, ihre Lieferanten einem immer härteren Preis- und Kostendruck auszusetzen, färbt spürbar auf den deutschen Maschinen- und Anlagenbau ab. Wie im Fahrzeugbau setzen die Einkäufer auch bei der Beschaffung von Ausrüstungsgütern oft in anstrengend zähen Verhandlungen hohe Nachlässe durch.

„Für Hersteller von Maschinen und Ausrüstungen wird das Geschäft wie schon für die Lieferanten von Fahrzeugteilen immer härter und globaler“. So lautet das Fazit der zweiten Marktstudie 2013 / 2014 zur Entwicklung der Preise im Maschinenbau von Prof. Dr. Marco Schmä, ESB Business School in Reutlingen, und der Stuttgarter Unternehmensberatung Hans-Andreas Fein Stuttgart. „Bei den Gesprächen verweisen die Ein-

käufer auf den großen Wettbewerbsdruck vom Markt sowie auf die „Vorgaben von oben“, berichtet Professor Schmä.

In den Preisrunden setzen Großkunden im Schnitt Nachlässe von 10,6 % durch; gefordert wurden anfangs 17,3 % Rabatt. „Die Studie belegt, dass die Konzerne bei Maschinen- und Anlagenbauern rund 60 % ihrer Forderungen durchdrücken konnten“, hebt Fein hervor. Dieses Zugeständnis liege um fünf Prozentpunkte höher als bei der ersten Maschinenbaustudie vor zwei Jahren.

Besonders erfolgreich waren die Beschaffer aus dem Automobilbereich, die zu 36 % an der Studie beteiligt waren. Sie wollten im Schnitt eine Reduktion von 18,3 % und erhielten am Ende 12,1 %. Im Nicht-Automobilsektor lag die Erfüllungsquote mit 9,4 % von verlangten 17,1 % nur bei etwas über der Hälfte. Doch der Trend ist eindeutig: „Die Annäherung an die Preisdrückerei im Fahrzeugbau zeigt, dass so manche Einkaufsmethode aus dem Kfz-Geschäft nach und nach auf die Fabrikkäuser übertragen wird“, folgert Strategieexperte Fein.

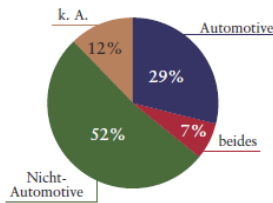
Die aktuelle Untersuchung wertet 156 Interviews aus, die auf Preisverhandlungen zwischen deutschen Fabrikkäufern und ihren Großkunden aus der Automobilindustrie sowie aus anderen Branchen stammen. Die Gespräche zwischen Einkäufern und Maschinenbauern finden ausschließlich hinter verschlossenen Türen statt.

Konkurrenten kommen heute aus aller Welt

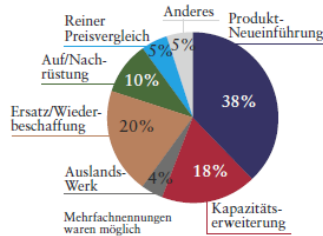
Die vorliegende Studie bekräftigt den Trend zu globalen Beschaffungsstrategien der Einkäufer. „Diese Globalisierung verschärft den Preiskampf noch mehr und verlagert oft den Verhandlungsprozess“, erläutert Schmä. Denn auch für Investitionsgüter würden Vergleichsangebote aus aller Welt eingeholt, um die Preise heimischer Anbieter zu drücken. So ist bald jeder Fabrikkäuser heute mit Wettbewerbern aus aller Welt konfrontiert, selbst wenn er keine Aktivitäten im Ausland betreibt. Laut der Studie wollen viele Kunden einfach „so billig wie möglich“ einkaufen, klagten mehr Maschinenbauer denn je. Allerdings verfügen Technologie-Spezialisten sowie Anbieter kundenspezifischer Sondermaschinen über eine wesentlich stärkere Verhandlungsposition als

Lieferbranchen und Einkaufsanlass

Lieferbranchen der 15 teilnehmenden Maschinenbauer



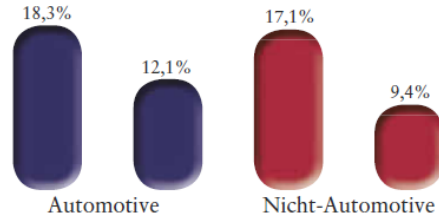
Anlass für die Beschaffung der Produktions-Ausrüstung



IA-Grafik/Quelle: Dr. Marco Schmah (ESB Reutlingen) und Fein Unternehmensberatung, Stuttgart

Rund 40 % der beschafften Ausrüstungsgüter basieren auf der Neueinführung von Produkten. Zunehmend werden Vergleichsangebote aus aller Welt eingeholt, was den deutschen Maschinenbauern das Geschäft erschwert.

Rabattforderungen Einkäufer



Durchschnittliche „Erfüllungsquote“ der Forderung 61,3%

IA-Grafik/Quelle: Prof. Dr. Marco Schmah (ESB Reutlingen) und Fein Unternehmensberatung, Stuttgart

Laut der Studie konnten Großkunden bei Maschinen- und Anlagenbauern rund 60 % ihrer Rabatt-Forderungen durchdrücken – das sind 5 % mehr als bei der ersten Maschinenbaustudie vor zwei Jahren.

Fabrikanten von Standardmaschinen oder Hersteller austauschbarer Komponenten.

Insgesamt sind Maschinen- und Anlagenbauer im Vergleich zu Autozulieferern besser in der Lage, einen Gegenruck aufzubauen. So zeigt die Befragung, dass rund 80 % der Verkäufer ihren Kunden die Offenlegung ihrer Kalkulation verweigern. Entsprechend schwer können die Einkäufer die Vergleichsangebote einschätzen. „Wenn es dann zu längeren Verhandlungen gekommen ist“, weiß ESB-Professor Schmah, „steigt die Auftragswahrscheinlichkeit deutlich an.“ In diesen Fällen hätten am Ende 80 % der Anbieter einen Auftrag erhalten.

Auch bei der Gesprächsatmosphäre sind die Verhältnisse noch nicht so schlimm wie für Lieferanten im Fahrzeugteile-Sektor. Vier Fünftel der Maschinen- und Anlagenbauer erleben die Verhandlungen in sachlich-konstruktiver bis zielführender Weise. „Die aggressiv-fordernde Art der Einkäufer ist in diesem Bereich noch in der Minderheit“, stellt Verhandlungs-Berater Fein

fest. Allerdings empfinde bereits jeder siebte Maschinenbauer das Klima so „eisig“, „rigoros“, „unfair“ oder „böse“ wie die Preisrunden im Fahrzeuggeschäft.

Tatsachen werden verdreht, es wird taktisch geblufft

„Den technisch ausgebildeten Maschinenverkäufern sitzen immer häufiger kaufmännisch-psychologisch geschulte Einkäufer gegenüber, die sich als harte Verhandlungspartner erweisen und bis an die Grenzen der Fairness gehen“, weiß Unternehmensberater Fein. Besonders erbost würden viele Ausrüster reagieren, wenn „Tatsachen verdreht werden und taktisch „geblufft“ werde. Obwohl die Anlagen oft nicht mit Konkurrenzangeboten vergleichbar sind, stellen die Beschaffer gern „Äpfelmit-Birnen-Vergleiche“ an, betonen die Studienautoren. Um den Druck im Preis poker zu erhöhen, würden viele Einkäufer zudem auf taktische Zeitverzögerungen setzen und Nachforderungen anhängen. Das betrifft vor allem Service- und Garantieleistungen sowie zusätzliche Boni und längere Zahlungsziele. Geködert werden die Lieferanten andererseits mit Folgeaufträgen oder mit einem größeren Auftragsvolumen. „Dem Rosinen-Picken können die Maschinenbauer vor allem mit ganzheitlichen Konzepten im Sinne des Value Based Selling begegnen“, nennt Marco Schmah die Strategie.

Das Fazit der Studie: Auch für die Fabrikausrüster wird es im Zeitalter des globalen Marktes rauer und die Auftragsbedingungen deutlich härter. Allerdings: Mit klar differenzierten Produkten und dem Bewusstsein um die eigenen Stärken kann der deutsche Maschinenbauer weiterhin gut „verzahnt“ bleiben. (dk)

i

Bezug der Marktstudie über Preis- und Auftragsverhandlungen im Maschinenbau 2013/2014 (auch in Auszügen) beim Mit-Herausgeber Hans-Andreas Fein unter fein@andreasfeinmarketing.de