Foto: © Gina Sanders/Fotolia.com

Der Preisdruck nimmt zu

Marco Schmäh und Hans-Andreas Fein

Großkunden der Maschinen- und Anlagenbauer nutzen wie Automobilhersteller globale Einkaufsstrategien. Auch die Lieferflexibilität wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Der Einkauf spielt bei Angebotsverhandlungen taktisch und verstärkt das Bluffen. Die Maschinenbauer ärgern sich über Sturheit und Äpfel-mit-Birnen-Vergleiche.

HIER LESEN SIE …

- welche Aspekte den Verhandlungsdruck im Maschinen- und Anlagenbau erhöhen,
- welche Argumente Einkäufer bei der Auftragsverhandlung am ehesten akzeptieren,
- wo die Chancen der Maschinen- und Anlagenbauer liegen, den Preisdruck zu entschärfen.

Großkonzerne dehnen zunehmend ihre Einkaufsmacht bei der Beschaffung von Ausrüstungsgütern wie Maschinen und Anlagen aus. Wie beim Einkauf von Kfz-Serienteilen holen sie auch für Investitionsgüter Vergleichsangebote aus aller Welt ein, um die Preise heimischer Anbieter zu drücken. Im Durchschnitt setzen die Multis damit Nachlässe von 9,9 Prozent durch; gefordert wurden gar 17,8 Prozent Rabatt. Viele Kunden wollen einfach „so billig wie möglich“ einkaufen, klagt so mancher Maschinenbauer. Diesen neuen Trend belegt eine aktuelle Marktstudie über Preis- und Auftragsverhandlungen für Maschinen und Ausrüstungsgüter 2011 / 2012 (siehe Kasten „Studie“ auf Seite 10).

Vor allem die Globalsierung mit der Öffnung Asiens bringt für Investitionsgüter eine völlig neue Angebotsintensität. Die Geschäfte werden generell härter. Jeder Lieferant wird zukünftig mit Wettbewerbern aus aller Welt konfrontiert, selbst ohne Auslandsaktivitäten.

Hinzu kommt, dass die Konzerneinkäufer auf der kaufmännischen Seite in Seminaren dazugelernt haben und die Verhandlungsstrategien kennen. Das wirkt sich auf die Atmosphäre während der Auftragsverhandlungen aus. Etwa ein Viertel der Verkäufer bezeichnet das Klima der Verhandlungen als „angespannt“, „aggressiv“, „frostig“ oder „knochenhart“. Insgesamt empfinden fast zwei Drittel der Befragten den Verhandlungsdruck als hoch oder überdurchschnittlich.

Für die Verkäufer bedeutet das, dass sie sich zuerst auf die zukünftige härtere Gangart in den Verhandlungen vorbereiten müssen. Argumente wie „die Materialpreise haben sich erhöht“ werden nicht mehr automatisch als Argument für die Preiserhöhungen akzeptiert. Es gilt herauszufinden, welche Argumente bei den Verhandlungspart-

nern bzw. Einkäufern akzeptiert sind (siehe Grafik „Akzeptierte Argumente“). Der Königsweg ist immer noch eine trennscharfe Differenzierung.

HINTERGRUND

Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Studie

1. Der Druck auf die Preise und für die Auftrags-Verhandlungen nimmt auch für den Maschinenbau und die Ausrüstungslieferanten zu.
2. In der Regel holen die Einkäufer für Maschinen und Anlagen zwei bis drei Angebote ein, in vielen Fällen nur pro forma oder um verhandeln zu können.
3. Die Maschinenbauer bzw. die Verkäufer ärgern sich, dass die Einkäufer in den Verhandlungen dann oft „Äpfel mit Birnen“ vergleichen.
4. Maschinen- und Ausrüstungslieferanten mit einer Alleinstellung oder besonderem Know-how können ihre Aufträge auch ohne Preisnachlass oder Zugeständnisse bekommen.
5. Maschinen- und Ausrüstungslieferanten mit vergleichbaren Wettbewerbern, zumal im Ausland, sind einem zunehmenden Druck auf die Preise ausgesetzt.
6. Bei diesen Fällen mit echten Alternativ-Angeboten führen hohe Rabattforderungen von 20 bis 30 Prozent häufig auch zu hohen Zugeständnissen.
7. Neben den Preisen spielen für Maschinen- und Ausrüstungsgüter auch die Qualität (wieder) und die schnelle Lieferfähigkeit eine große Rolle für die Auftragsvergabe.
8. Auf der Liste der Forderungen folgen Preisen und Terminen dann längere Garantiezeiten und verlängerte Zahlungsziele (insbesondere für Maschinenlieferungen ins Ausland).
9. Die Durchlaufzeiten zwischen Auftragserteilung und gefordertem Liefertermin einer Maschine sind oft kürzer als die üblichen Herstell- und Lieferfristen. In diesen Fällen wird dann das „Zaubern“ bei der Lieferfähigkeit wichtiger als der Preis.
10. Die Maschinenbauer waren 2011 bei Auftrags- und Preisverhandlungen mit Großkunden in einer starken Position. Doch mit wachsendem Know-how der asiatischen Konkurrenz (und einer sich abschwächenden Nachfrage) dürfte die Verhandlungsposition schwieriger werden.

Maschinen- und Anlagenbauer, die auf eine Value-Based-Selling-Strategie setzen, schaffen es mehrheitlich, signifikant bessere Ergebnisse in den Preisverhandlungen zu erzielen. Die Kapitalisierung der Mehrwerte wird mit einem Value-Based-Pricing-Konzept stringent umgesetzt. Preisnachlässe gibt es – wenn überhaupt – in geringerem Umfang und bei entsprechenden Gegenleistungen.

Voraussetzungen hierfür ist allerdings eine Innovationskultur im Unternehmen, die sich in klaren, trennscharfen Wettbewerbsvorteilen konkretisiert. Hierzu gehört auch ein Training der Verkäufer mit dem Ziel der Rabattvermeidung. Das Vertriebsmanagement honoriert dabei das Durchsetzen von Preisen beim Kunden, indem Erfolgsprämien für nicht gegebene Preisnachlässe gewährt werden.

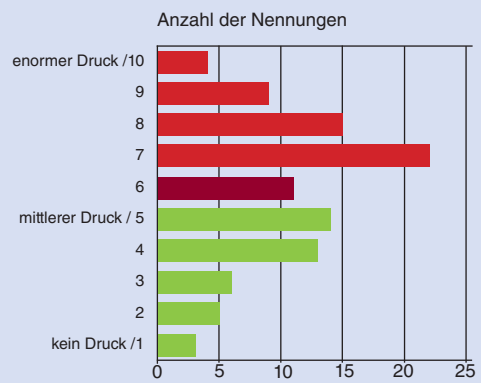
Lieferanten sind bereits bei Auftragserteilung im Verzug

Allerdings sind die Verhältnisse noch nicht so schlimm wie für Autozulieferer. Die Mehrheit der Maschinen- und Anlagenbauer erleben die Verhandlungen in sachlich-konstruktiver bis zielführender Weise. Und am Ende aller Prozeduren schneiden die Lieferanten von Investitionsgütern relativ gut ab: Immerhin erhalten 89 Prozent der Anbieter am Ende den Zuschlag. Ursache dafür sind laut Studie die kundenspezifischen, nicht austauschbaren Produkte, deren fertigungstechnische Präzision sowie eine hohe Lieferflexibilität. Denn zu fast 90 Prozent gibt es zu deutschen Anbietern derzeit keine wirkliche Alternative.

Der Vorzug heimischer Hersteller liegt zudem darin, dass sie in der Lage sind, einen enormen Zeitdruck zu verkraften, wie oft betont wird. Das Timing ist heute ein zentraler Wettbewerbsfaktor. Kürzere Lieferzeiten stehen im Vordergrund der Kundenwünsche. Grund für den wachsenden Zeitdruck ist häufig der Preispoker der Einkäufer, die ihre potenziellen Lieferanten häufig aus takti-

„Fieberskala“ des Verhandlungsdrucks

Wie groß ist der Druck bei den Verhandlungen?



Fast zwei Drittel der Teilnehmer (63%) empfinden den Verhandlungsdruck als hoch bzw. überdurchschnittlich, ein Viertel (24%) verspürt keinen oder eher geringen Druck. Rund 12% stufen den erlebten Druck im mittleren Bereich ein.

Quelle: ESB Business School – Lehrstuhl Prof. Dr. Marco Schmäh, Reutlingen, und Hans-Andreas Fein Unternehmensberatung, Stuttgart

AUTOREN

Professor Dr. Marco Schmäh
Institut für Marketing und Vertriebsmanagement, ESB Business School, Reutlingen, www.esb-business-school.de

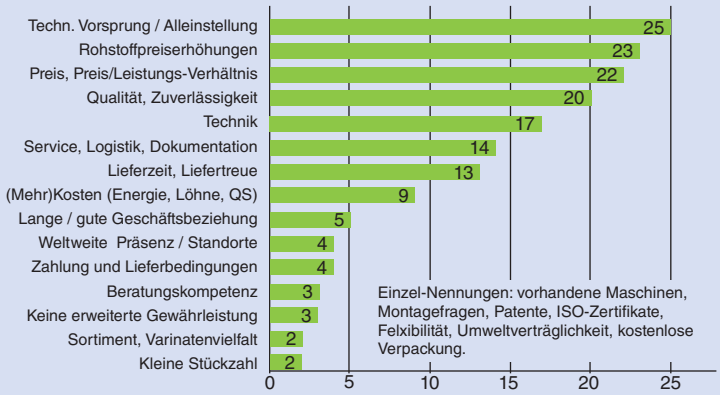
Hans-Andreas Fein
Dipl.-Kfm. Hans-Andreas Fein Unternehmensberatung, Stuttgart, www.andreasfein-marketing.de

STUDIE

Preis- und Auftrags-verhandlungen im Maschinenbau 2011/ 2012
Die Untersuchung basiert auf 136 Interviews mit deutschen Herstellern von Maschinen und Ausrüstungsgütern. Die Auswertungen aller Antworten zeigen generelle Trends auf. Das Produktspektrum der Teilnehmer umfasste nahezu die gesamte Breite des Maschinen- und Anlagenbaus. Herausgeber: Prof. Dr. Marco Schmäh, ESB Business School, Reutlingen University und die Hans-Andreas Fein Unternehmensberatung, Stuttgart
www.value-based-selling.de

Akzeptierte Argumente

Technischer Vorsprung überzeugt



Das größte Gewicht hat bei der Auftragsverhandlung von Maschinen wohl nach wie vor die Technik als Argument, vor allem wenn es um einen technischen Vorsprung geht. Rohstoffpreiserhöhungen, Preis/Leistungsverhältnis sowie Qualität/Zuverlässigkeit folgen.

Quelle: : ESB Business School – Lehrstuhl Prof. Dr. Marco Schmäh, Reutlingen, und Hans-Andreas Fein Unternehmensberatung, Stuttgart

schen Gründen zappeln lassen. Das kostet wertvolle Zeit und verzögert die Bearbeitung des Auftrags. Insofern ist die hohe Kunst der Lieferfähigkeit oft wichtiger als der Preis.

„Arroganz", „Sturheit" und „Ignoranz" ärgern die Maschinenbauer am meisten

In der Praxis laufen die Auftragsverhandlungen auf zwei Ebenen ab: auf einer technischen und einer kaufmännischen. Wenn sich die Ingenieure und Techniker auf beiden Seiten bereits im Prinzip über die Konfiguration und den Liefertermin der Maschine einig sind, beginnen die Einkäufer erst mit spitzem Bleistift zu kalkulieren. Ihnen geht es vor allem um einen niedrigeren Preis der Anlage und darum, bestimmte Systemanteile zu ändern oder wegzulassen. Bei dieser Abstimmung spielen vor allem verhandlungstaktische Überlegungen mit Blick auf Rabatte und Preisvergleiche meist mit ausländischen Konkurrenten eine Rolle. Auf Einwände der Ausrüster, dass die Anlagen gar nicht vergleichbar seien, gehe die kaufmännische Seite leider kaum ein.

Diese „Arroganz", „Sturheit" und „Ignoranz" der Einkäufer, so die Aussagen vieler Lieferanten, ärgert sie am meisten. Ebenso reagieren sie erbost,

PRAXISTIPPS

Den Verhandlungsdruck entschärfen

1. Ein Angebot muss Spielraum für die vorhersehbaren Verhandlungen mit dem Einkauf berücksichtigen – und zwar nicht nur im Preis.
2. Den besten Kompromiss findet man im Gesamtpaket. Deshalb sind die einzelnen Parameter wie Service, Zahlungsmodus etc. für jedes Angebot genau zu überlegen.
3. Bei einer wesentlichen Reduktion des Preises sollte stets auch der Leistungsinhalt verändert werden. Entweder durch einen reduzierten Leistungsumfang oder durch Auskoppeln einzelner Leistungsbausteine.
4. Das Beziehungsnetz (Buying Center) über den Einkauf hinaus muss gerade auch während der heißen Verhandlungs-Phase gezielt einbezogen werden (über Bande spielen).
5. Durch Global Sourcing steht heute auch das reine Inlandsgeschäft im Maschinenbau im globalen Wettbewerb. Dies muss das eigene Verhandlungskonzept berücksichtigen.
6. Vorrausschauen auf die nächsten Bedarfe des Kunden. Denn in der Bündelung mit künftigen Bedarfen liegen oft die Chancen zur Verhandlungslösung (plus Kundenbindung).
7. Die Kernsätze der eigenen Argumentation sollten wohl überlegt und ausformuliert sein, um dem Einkäufer keine zusätzlichen Ansätze zur Widerrede zu bieten.
8. Neben fundierten Sach-Argumenten sollte der Verhandlungsansatz immer auf einer plausiblen „Story" aufgebaut sein, der die Gesamtsituation und Historie mit einbezieht.
9. Übung macht den Meister. Preisverhandlungen brauchen gute Vorbereitung und Übungen. Auch die Einkäufer von Großunternehmen sind für Verhandlungen professionell geschult.
10. Immer Gelassenheit bewahren, auch in den schwierigen Phasen. Der Einkauf hat selbst Vorgaben und der psychologische Druck gehört zum Spiel dazu.