

„Der Druck nimmt ganz eindeutig zu“

Maschinenbau Die Kunden wollen knallharte Preisvorstellungen durchsetzen. Von Ulrich Schreyer

Für Klaus Winkler ist eines klar: „Der Druck auf die Preise nimmt ganz eindeutig zu“, sagt der Vorsitzende der Geschäftsführung des Nürtinger Werkzeugmaschinenherstellers Gebr. Heller GmbH. Die Fahrzeugindustrie, einer der großen Kunden des Maschinenbaus, „erwartet jedes Jahr reduzierte Preise oder aber eine höhere Produktivität einer Maschine“, so die Erfahrung von Winkler. Dies gelte umso mehr, wenn wie derzeit die Aufträge zurückgingen. Noch sind die deutschen Maschinenbauer in der Regel gut beschäftigt – doch angesichts nachlassender Orders gibt es nach den Beobachtungen des Unternehmenschefs bereits jetzt schon eine größere Bereitschaft, „über Rabatte für die weitere Auslastung zu sorgen.“

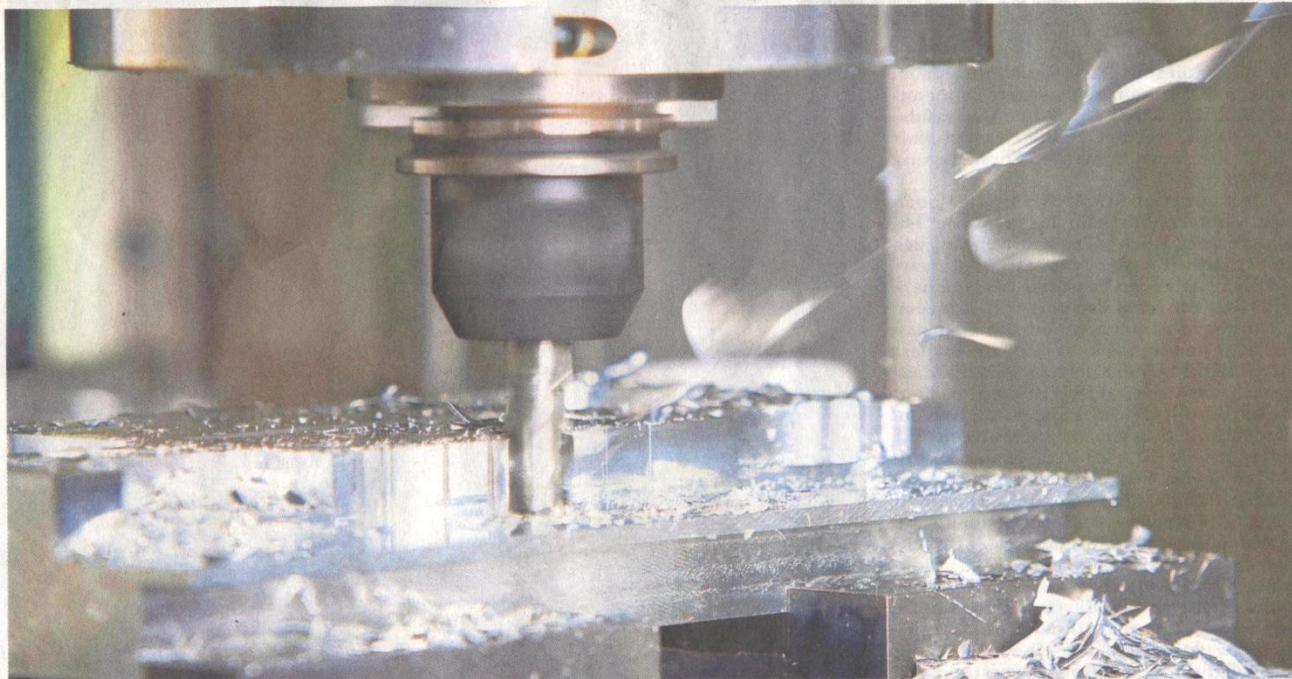
Dies ist die Chance für die Gegenseite: „Darauf setzen die Einkäufer bei den Kunden“, sagt Winkler. Der Stuttgarter Unternehmensberater Hans-Andreas Fein hat zusammen mit Marco Schmäh, Lehrstuhlinhaber bei der ESB Business School in Reutlingen, eine erste Marktstudie zu Preisen und Auftragsverhandlungen im Maschinenbau veröffentlicht. Wie beim Einkauf von Serienteilen für den Autobau holten die großen Kunden der Maschinenbauer inzwischen ihre Angebote weltweit ein, so die Untersuchung. Ziel des globalen Rundblicks via Internet: Die Preise einheimischer Anbieter sollen gedrückt werden. Im Durchschnitt fordern große Kunden Rabatte von 18 Prozent, durchgesetzt werden immerhin Nachlässe von fast zehn Prozent.

Vor allem die Einkäufer aus der Autoindustrie übertragen „ihre Knebelstrategie aus dem Autzuliefergeschäft mittlerweile auf die Beschaffung von Investitionsgü-

DIE SCHLÜSSELBRANCHE

Deutschland Die inländischen Maschinenbauer werden nach der Vorhersage des Branchenverbandes VDMA in diesem Jahr einen Umsatz von 209 Milliarden Euro erreichen. Dies ist ein Rekordwert. Vor zehn Jahren wurden erst 139 Milliarden Euro umgesetzt. Die Exportquote stieg seither von 68 Prozent auf 75 Prozent. Die Branche hat 976 000 Mitarbeiter.

Südwesten Der Umsatz des Maschinenbaues in Baden-Württemberg dürfte dieses Jahr 68 Milliarden Euro erreichen. In der Branche, die jeden vierten Arbeitsplatz in der baden-württembergischen Industrie stellt, werden Ende des Jahres etwa 295 000 Mitarbeiter tätig sein. Die Exportquote liegt bei 58 Prozent. ey



Die Maschinenbauer – unser Bild zeigt eine Bohrmaschine – wissen oft gar nicht, welch starke Stellung sie haben.

Foto: StZ

tern“, sagt Fein. „Dabei sagen manche einfach, ich habe ein Angebot aus Asien, das ist 20 bis 30 Prozent billiger“, hat der Nachkomme aus dem Hause des gleichnamigen Elektrowerkzeugherstellers beobachtet. Ob die Maschinen aber etwa das Gleiche leisten, interessiert die Einkäufer offenbar weniger: „Da werden Äpfel mit Birnen verglichen, und das ärgert die Maschinenbauer natürlich“, sagt Fein. Überwiegend, so die Untersuchung, sind die Verhandlungen zwischen Herstellern und Kunden zwar hart, aber durchaus fair – doch oftmals wird die Atmosphäre auch als „aggressiv und frostig“ beschrieben.

Das Pokerspiel um die Preise kann auch zu einem enormen Zeitdruck führen: „Da sind dann im April die Verhandlungen mit verschiedenen Anbietern fertig“, sagt Fein, „und dann heißt es, wer bis November liefern kann, bekommt den Auftrag“. Zuvor aber, so die Klage der Maschinenbauer, wurden bereits drei Monate versäumt, „weil man die Lieferanten zappeln lässt.“

Ulrich Hermani, Geschäftsführer des Maschinenbauverbandes VDMA in Baden-Württemberg, kennt ähnliche Erfahrungen aus den von seinem Verband betreuten Unternehmen: „Erst wird ewig lang verhandelt, und dann soll man bis gestern geliefert haben“, sagt Hermani. Der VDMA-

Geschäftsführer wünscht sich denn auch, dass nicht zuerst mit Technikern und dann nochmals mit Einkäufern verhandelt werden muss: „Wir brauchen weniger Ansprechpartner, aber solche, die auch etwas entscheiden können.“ Seinem Appell an die Kunden fügt er aber auch noch einen an die eigene Branche hinzu: „Wir müssen den

Nutzen unserer Maschinen stärker ins Blickfeld rücken.“

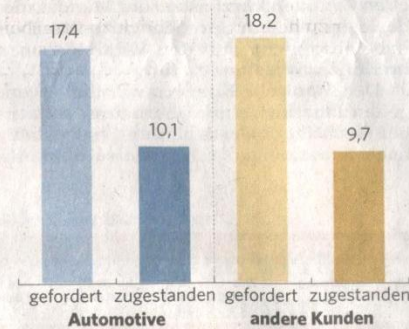
Natürlich könne die Globalisierung der Druck auf die Preise erhöhen, meint der Berater Fein, „doch viele Maschinenbauer wissen gar nicht, welch starke Position sie haben“. Dies gelte etwa, wenn sie in ihrer Nische nahezu unverzichtbar seien.

DER PREIS SPIELT DIE HAUPTROLLE IN DEN VERHANDLUNGEN

Prioritäten der Kunden bei Verhandlungen mit Maschinenbauern, in Prozent*



Von Kunden geforderte und tatsächlich zugestandene Rabatte, in Prozent



StZ-Grafik: nur, * Mehrfachnennungen möglich

Quelle: ESB Business School