

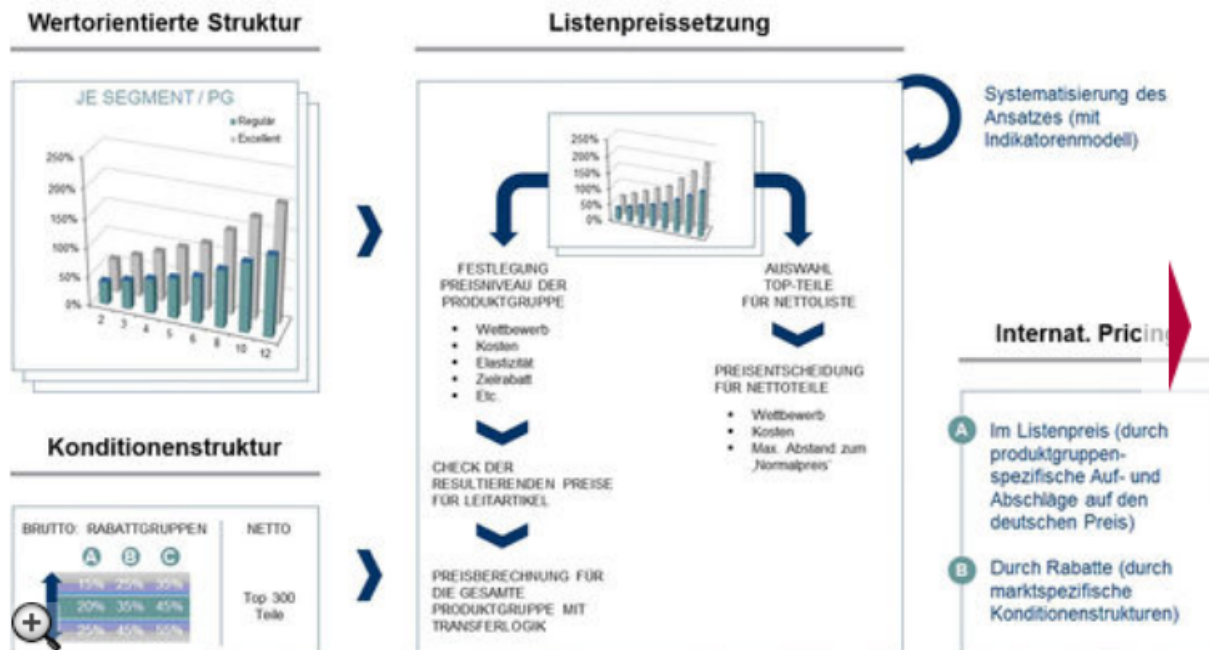


18.04.2017

Gewinn- und Umsatzpotentiale des Ersatzteilgeschäfts nutzen

Bei Maschinen- und Anlagenbauunternehmen gewinnt das Geschäft mit Ersatzteilen und Services im Aftersalesbereich zunehmend an Bedeutung. Mit bis zu 30 Prozent des Gesamtumsatzes stellt dieser ein nicht zu vernachlässigendes Umsatz- und Gewinnpotential in allen Unternehmen dar. Anders als in der Automobilbranche, in der der Aftersalesbereich bereits vor vielen Jahren als wichtiger Ertragsfaktor erkannt wurde, werden die sich hier bietenden Möglichkeiten in vielen Betrieben bisher nicht optimal genutzt.

Die Herausforderungen im Aftersalesgeschäft von Maschinen- und Anlagenbauunternehmen sind vielfältig. Das Ersatzteilgeschäft ist geprägt durch eine enorme Anzahl an Teilen und deren große Heterogenität. Von der Schraube, deren Preis im Centbereich liegt, bis zum großen Blechteil oder Tauschmotor für mehrere Tausend Euro halten Unternehmen alles Benötigte vor, um im Reparaturbedarf sofort oder zumindest zeitnah liefern zu können. Handelt es sich dabei um Monopolteile, sind sie in ihrer Preisgestaltung relativ frei und können so größere Margenspannen erzielen. Doch bei den Standardteilen, die auch von Lieferanten, Nachbauern und Großhändlern angeboten werden, stellt sich im zunehmenden Wettbewerb die Frage, ab welchem Preis das Teil zu teuer und nicht mehr konkurrenzfähig ist.



Systematisches Preismanagement für Ersatzteile. Bild: EbelHofer Strategy & Management Consultants GmbH

1 | 3

Onlineplattformen mit starker Preistransparenz und zum Teil deutlich niedrigeren Preisen gewinnen zunehmend an Bedeutung, halten aber bis dato noch keinen allzu großen Umsatzanteil. Doch Kunden informieren sich hier über aktuelle Preise und erhöhen so den Preisdruck zusätzlich. Denn auch gestiegener Kostendruck auf Kundenseite lässt deren Loyalität gegenüber ihren bisherigen Lieferanten sinken. Um sich preislich optimal im Markt zu positionieren und so Wachstumschancen und Gewinnpotenziale zu heben, ist das richtige Vorgehen bei der Preisstrategie und Preissetzung nicht nur hilfreich, sondern unerlässlich.

Die richtige Basis für ein optimales Preismanagement

Die Preisgestaltung im Aftermarket hängt primär von der strategischen Ausrichtung des Unternehmens ab. Soll dieser Bereich unterstützend für das Neumaschinengeschäft wirken, indem er die Langlebigkeit der Maschinen sicherstellt, verfolgt die Preisstrategie die Kostendeckung oder niedrige Margen. Möchte ein Unternehmen jedoch den Aftersalesbereich eigenständig mit Gewinn- und Verlustverantwortung führen, ist ein

strategisches Preismanagement unabdingbar. Die in vielen Unternehmen genutzte einfach kalkulierte Bruttopreisliste mit einheitlichen Rabatten reicht hier bei Weitem nicht mehr aus. Es muss klar festgelegt werden, wie sowohl die Preisliste, als auch Kundenrabatte zustande kommen – und zwar auch für das Auslandsgeschäft.

Um das Ersatzteilgeschäft zu einem wesentlichen, funktionierenden Bestandteil der Gewinnerwirtschaftung zu machen, fließen mehr Faktoren als bisher in die Preisfindung ein. Es gilt, nicht nur die Kosten, sondern auch die Zahlungsbereitschaft und den Wettbewerb zu berücksichtigen. Bisher folgte die Preisfindung für Ersatzteile in vielen Unternehmen einem einfachen kostenbasierten Ansatz – zum Einkaufspreis oder zu den eigenen Herstellkosten wurde ein Standardaufschlag hinzuaddiert, um den Verkaufspreis zu erhalten. Doch diese häufig sehr undifferenzierte Vorgehensweise birgt zwei Gefahren: Die Zahlungsbereitschaft des Kunden wird für einen Teil des Portfolios wie im Fall der Monopolteile nicht voll ausgeschöpft oder aber die Ersatzteile sind aus dem Markt gepreist. Beides lässt unnötigerweise Potenziale auf der Marktseite ungenutzt. Notwendig ist ein systematisches Preismanagement.

Schritt 1: Produkte und Kunden segmentieren

Die Voraussetzung für ein optimiertes Preismanagement ist ein Segmentierungsansatz, der Produkte und Kunden aus Vertriebs- und Pricingsicht in Segmente einteilt. In vielen Unternehmen basieren diese Produktsegmente auf rein technischen Kriterien wie etwa Größe, Durchmesser, Länge oder Gewicht. Auch Herstellermarken oder Einkaufspreisbereiche werden für die Segmentierung und anschließende Bepreisung herangezogen. Wichtig wäre es jedoch, markt-, nutzungs- und weitergehende produktbezogenen Kriterien in diese Überlegungen einzubeziehen. Denn die konkrete Preissetzung unterscheidet sich deutlich zwischen stark wettbewerbsgefährdeten Ersatzteilen oder reinen Monopolteilen. Handelt es sich um einen Schnell- oder Langsamdreher? Welche technischen Komplexitäten hat das Teil? Welchen Vorteil hat der Nutzer? Welche preisliche Signalwirkung geht von einzelnen Ersatzteilen aus?

Die Kundensegmentierung bildet die Basis für die Identifikation von Zahlungsbereitschaften innerhalb einzelner Kundengruppen und damit die Zuweisung von Standardrabatten. Dazu werden Segmentierungs- / Bewertungskriterien für Kunden(gruppen) definiert, wie etwa Umsatz, Umsatzpotenzial, Ertragsbeitrag, Zahlungsverhalten oder Serviceinteresse.

Entscheidend ist sowohl bei der Produkt- als auch der Kundensegmentierung, die für das jeweilige Geschäftsumfeld wesentlichen Kriterien auszuwählen – auch unter dem Gesichtspunkt der Datenverfügbarkeit und des Pflegeaufwandes. Erst wenn die

Definition der Segmentkriterien und die Zuordnung der Kunden und Produkte abgeschlossen sind, können segmentspezifische Strategien und Pricingansätze definiert werden.

Schritt 2: Preisstrategie definieren

Die Preisstrategie legt die zentralen Leitsätze und Regeln für das operative Preismanagement im Ersatzteilbereich fest. Dazu müssen in Übereinstimmung mit der Unternehmens-, Vertriebs- und Marketingstrategie zunächst die Kernfragen beantwortet werden: Liegt der Fokus auf Gewinn oder Marktanteil/Menge? Wie werden die Ersatzteile im Wettbewerb positioniert? Wie soll mit internationalen Preisunterschieden verfahren werden? Wer trägt das Wechselkursrisiko? Wer ist für die Bepreisung der Ersatzteile und die Vergabe von Rabatten und anderen Konditionen verantwortlich – Zentrale, Tochtergesellschaft, unabhängige Vertriebspartner? Welche Rolle sollen alternative Vertriebskanäle spielen, u.a. Webshops als direkte Vertriebskanäle oder als reine Onlinebestellplattformen?

Bei der Definition strategischer Leitlinien für Preissetzung und Konditionenvergabe sind darüber hinaus die relevanten Preispunkte zu identifizieren, die im zukünftigen Preissystem zusätzlich zum gängigen „Bruttopreis minus Rabatt“ berücksichtigt werden sollen. Dazu gehören etwa Nettopreise, Spezialpreise, Spezialnettopreisliste, regionale Preise, Aktionspreise oder Kundensonderrabatte.

Traditionelle Preisstrategien fokussieren sich vor allem auf Kosten und Deckungsbeiträge, aktuelle Ansätze beziehen weitere Einflussfaktoren mit ein. Dabei ist es wichtig, die strategischen Leitlinien stärker auf Markt, Kunde und Wettbewerb abzustimmen. Unsere Erfahrung zeigt, dass, obwohl die Klaviatur des Pricing durch seine zahlreichen Gestaltungsvarianten heutzutage sehr verschiedene Möglichkeiten und Mittel eröffnet, deren Umfang und deren Vorteile bisher nicht ausreichend genutzt werden.

Schritt 3: Preise festlegen

Die Festlegung einer Sortimentspreisstruktur ist einer der wesentlichen Schritte im Pricingprozess. Durch die detaillierte Analyse der aktuellen Preis- und Rabattstruktur lassen sich Inkonsistenzen innerhalb einer Produktgruppe und zwischen den Produktgruppen identifizieren. In vielen Fällen finden sich historisch gewachsene Strukturen und Ausreißer, die es zu bereinigen gilt. Dafür werden Strukturen zwischen den Ersatzteilen innerhalb einer Produktgruppe wie auch zwischen den Produktgruppen mittels eines Preistreibermodells definiert.

Für die Entwicklung dieses Preismodells werden neben den Wert- und Preistreibern auch entsprechende Auf-/ Abschlagsätze und Berechnungsregeln definiert. Zunächst werden

Für die Entwicklung dieses Preismodells werden neben den Wert- und Preistreibern auch entsprechende Auf-/ Abschlagsätze und Berechnungsregeln definiert. Zunächst werden die Preispositionierungen einzelner Kernprodukte aus jeder Produktgruppe manuell festgelegt. Durch die Anwendung von Übertragungslogiken werden die Preise und auch die Rabatte für sämtliche Artikel jeder Produktgruppe ermittelt. Hierbei empfiehlt es sich, die Segmentierungskriterien und die Einflussfaktoren der Preisstrategie aktiv mit einzubeziehen.

Vor der Einführung der so ermittelten Preise, Rabatte und anderen Konditionsbestandteilen wird eine Simulation der Absatz- und Ertragseffekte mit verschiedenen Szenarioanalysen vorgenommen. Dazu ist es notwendig und sinnvoll, Preis-Mengen-Zusammenhänge bei den Simulationen zu berücksichtigen. Nur durch die Integration dieser Informationen lässt sich abschätzen, ob und in welchem Maße die neue Preis- und Rabattstrategie positive Effekte erzeugt. So sollen Preisreduzierungen selbstverständlich zu einem Zuwachs der abgesetzten Menge führen. Die Kernfrage ist jedoch, ob der Mehrabsatz ausreicht, um die Margenrückgänge zu kompensieren.

Im Preissimulationstool für Ersatzteile werden Referenzpreislisten, Kalkulationsparameter, Preistreiber und Simulations-Szenarien kombiniert. Während im Hintergrund komplexe Berechnungen laufen, beinhaltet das Simulations-Sheet nur die wichtigsten, aggregierten Informationen. Prozessseitig sollte die Entscheidung über die richtigen Preise so aufgestellt sein, dass die Neuanlage von Produkten ebenso erfolgen kann wie eine Überarbeitung der Preise, um jährliche Preisanpassungen vornehmen zu können.

Die so erstellte, strukturierte Basispreisliste lässt sich allerdings nicht direkt auf andere Länder übertragen. Denn Zahlungsbereitschaften, Wettbewerbspreisniveaus, Graumarktrisiko, Inflation und Währungsschwankungen unterscheiden sich mitunter stark. Diese Einflussfaktoren sollten daher für jedes Land gesondert betrachtet werden und zu einem differenzierten Ansatz der länderspezifischen Preissetzung führen.

Abschließend stellt sich auch im Preismanagement die Frage nach Angeboten im Servicebereich für die Maschinenkäufer. Denn Serviceangebote wie Reparatur, Wartung (Preventive Maintenance) und ähnliche müssen entsprechend aufgebaut und strukturiert sein, um den Ersatzteilverkauf entsprechend zu unterstützen und anzukurbeln.

Schritt 4: Preise durchsetzen

Die Ergebnisse der ersten drei Schritte lassen sich in einer Preisliste für das gesamte Produktportfolio und einem Vorschlag für den Nachlass auf Kundengruppenebene zusammenfassen. Aufgabe des Vertriebes ist es anschließend, diese Preis- und Nachlassstrategie im Markt bei den Kunden durchzusetzen. Der herausforderndste Teil

ist sicherlich, Konditionen bei Bestandskunden umzustellen, d.h. Rabatte zu kürzen und damit die Kosten für die Kunden zu erhöhen. Generell sollte der Vertrieb allerdings die Möglichkeit zur kundenindividuellen Anpassung der Konditionen haben. Diese Ausnahmen von der Grundstruktur können idealerweise für eine Übergangsphase zeitlich begrenzt oder mit erhöhten Umsatzzielwerten verknüpft werden.

Die Vertriebsmitarbeiter sehen sich auch im Ersatzteilgeschäft mit der Daueraufgabe konfrontiert, Neukunden einzugruppieren und Konditionen zu überarbeiten. Dauerherausforderung wird jedoch bleiben, die Kundenkonditionen im Zeitverlauf nicht zu verwässern. Dazu ist ein durchgängiges Controlling und Monitoring der fakturierten Preise notwendig. Unterstützend können für die Mitarbeiter Vertriebsincentives eingeführt werden, um sie am Durchsetzungserfolg zu beteiligen. Generell ist eine aktivere Gestaltung der Vertriebsfunktion im Aftersales-Geschäft für viele Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau sinnvoll und notwendig.

Fazit

Einheitliche Aufschläge über Produkte, Kunden und Länder sind eine einfache Möglichkeit der Preissetzung, die in den Systemen und Prozessen leicht zu implementieren sind. Sie lassen jedoch große Wachstums- und Ertragspotentiale ungenutzt, da Unterschiede in den verschiedenen Dimensionen unberücksichtigt bleiben. Doch genau diese Differenzierung der Preise über Produkte, Kunden und Länder bietet die Möglichkeit, Wachstum und Ertrag deutlich zu steigern. Es ist jedoch unrealistisch, Preise für jedes Produkt und jeden Kunden einzeln zu kalkulieren, vor allem auf internationaler Ebene. Deshalb gilt es, Differenzierung und Harmonisierung sowie deren Vorteile und Nachteile gegeneinander abzuwägen.

Grundvoraussetzung für die Optimierung und Differenzierung der Preise ist eine vertriebs- und pricingorientierte Kunden- und Produktsegmentierung. Diese bildet die Basis für den gesamten Preisbildungsprozess – von den Kosten über die Bildung von Referenzpreisen und landesspezifischen Bruttolistenpreisen bis hin zum Nettoverkaufspreis. Grundsätzlich sollte immer der gesamte Preisbildungsprozess betrachtet werden. Dabei bezieht heutiges Preismanagement nicht mehr nur die Kosten ein, sondern auch den Wettbewerb, die Zahlungsbereitschaft und den Kundennutzen, den Wert der Ersatzteile aus Kundensicht. EbelHofer Consultants unterstützt Unternehmen im Anlagen- und Maschinenbaubereich bei der Konzeption ihrer Aftersales-Strategien. Mit diesen können Potentiale gesichert und möglichen Risiken vermindert werden – für mehr Kundenbindung, zusätzliches Wachstum und höhere Profitabilität.

SCHLAGWORTE

Maschinen- und Anlagenbau | [Wartung](#)