

Vorwort

Die Bedeutung einer marktgerechten Ersatzteilpreisgestaltung wird von vielen Unternehmen der Investitionsgüterindustrie noch gravierend unterschätzt. Doch die Gestaltung der Ersatzteilpreise ist der Schlüssel für ein global erfolgreiches Ersatzteilgeschäft und liefert einen erheblichen Beitrag zur Kundenzufriedenheit. Vor diesem Hintergrund hat *IMPULS* Management Consulting, Pionier und Marktführer in der Serviceberatung, zusammen mit dem Branchenverband VDMA, die vorliegende Studie zur Entwicklung marktgerechter, weltweit erfolgreicher ET-Preisstrategien erstellt.

Die Studie basiert auf den Ergebnissen einer Umfrageerhebung bei 172 Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau und der Elektroindustrie. Basierend auf einer Ist-Analyse der aktuellen Preisgestaltungsmethoden belegt die Studie erheblichen Handlungsbedarf in beiden Branchen und liefert praxisorientierte Lösungsvorschläge zur Optimierung der internationalen Ersatzteilpreisgestaltung.

Die Umfrage bestätigt, dass das Thema Ersatzteil-Pricing bei vielen Unternehmen noch stark vernachlässigt wird, da es vor allem an methodischer und personeller Kapazität für eine differenzierte Preisgestaltung mangelt.

Unser besonderer Dank geht an das *IMPULS*-Kompetenzteam, namentlich Herrn Tobias Hoffstaedter und Frau Noa Pasch, die die Verantwortung für die Erarbeitung und Erstellung der vorliegenden Studie hatten. Wir danken dem VDMA für seine Unterstützung und vor allem den zahlreichen Serviceleitern, die mit dem Ausfüllen des umfangreichen Fragebogens diese Studie erst ermöglichten.

Matthias Mahnel
Geschäftsführer
IMPULS Management Consulting
München

Wilhelm Friedrich
Geschäftsführer
Maschinenbau-Institut GmbH
ein Unternehmen des VDMA

Executive Summary

Unprofessionelles Ersatzteil-Pricing und damit einhergehende Marktanteilsverluste sind nicht zu unterschätzen, bildet doch das Ersatzteilgeschäft mit durchschnittlich 60% Umsatzanteil am gesamten After-Sales-Service und Renditepotenzialen von bis zu 32% eine hoch profitable Einnahmequelle. Darüber hinaus ist der Verkauf von Ersatzteilen äußerst Konjunktur unabhängig. Fehler in der Ersatzteilpreisgestaltung können deshalb teuer zu stehen kommen. Neben der hohen Bedeutung der Ersatzteilpreise, setzen zusätzlich die Veränderungen der Markt- und Wettbewerbsbedingungen die Hersteller im Maschinen- und Anlagenbau und der Elektroindustrie zunehmend unter Druck.

Basierend auf einer Umfrageerhebung bei 172 Unternehmen in beiden Branchen, belegt die vorliegende Studie **5 Hauptproblemfelder** in der heutigen Ersatzteilpreisgestaltung:

- Mehr und mehr Ersatzteile werden zu Commodities und damit wettbewerbsintensiver
- Die Preisgestaltung beruht in den meisten Fällen auf der traditionellen Aufschlagskalkulation und ist somit primär kosten- und nicht wettbewerbs- und nachfrageorientiert
- In mehrstufigen Vertriebskanälen haben OEMs zunehmend Probleme, die Endverkaufspreise ihrer Ersatzteile zu steuern und zu kontrollieren
- Preisänderungen erfahren die Kunden vieler Firmen nur durch Zufall; preisliche Transparenz fehlt in vielen Fällen gänzlich
- Bei den meisten Unternehmen gibt es keinen Preisverantwortlichen mit Experten-Know-How

Eingehend auf die genannten Problemfelder, weist die Studie **praxisorientierte Methoden und Instrumente** auf, die dazu dienen können, eine eigene weltweit erfolgreiche Ersatzteilpreisstrategie zu entwickeln und umzusetzen. Folgende Kernthemen stehen deshalb im Mittelpunkt:

1. **Marktgerechte Preiskalkulation**
2. **Preis- und Service-Marketing**
3. **Vertriebskanalkontrolle**
4. **Export-Pricing**
5. **Set-Pricing**
6. **E-Commerce**
7. **Pricing im Rahmen von Serviceverträgen**
→ incl. Umsetzungsleitfaden

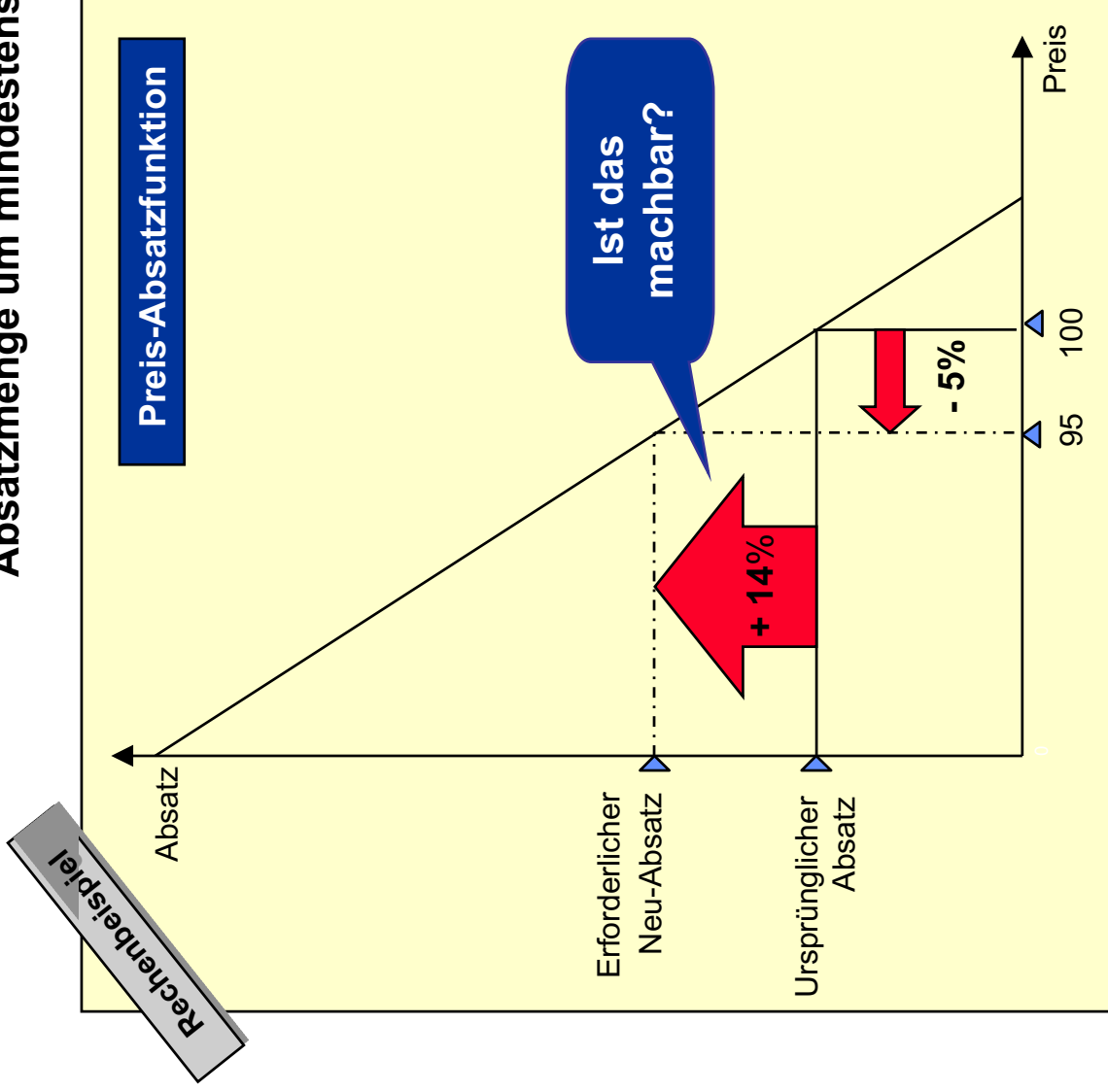
INHALT

| | Seite |
|---|--------------|
| Einleitung | 5 |
| 1.1. Zielgruppe und Zielsetzung | 5 |
| 1.2. Themenschwerpunkte | 7 |
| | |
| Das Ersatzteilgeschäft als Rückgrat des After-Sales Service | 9 |
| 2.1. Wirtschaftliche Bedeutung des Ersatzteilgeschäfts | 9 |
| 2.2. Aktuelle Marktveränderungen | 11 |
| 2.3. Die Bedeutung marktgerechter Preisgestaltung | 15 |
| 2.4. Konkrete Herausforderungen und Ansatzpunkte | 21 |
| | |
| Umfrageergebnisse der IMPULS Studie zu globalen ET-Preisstrategien | 23 |
| 3.1. Befragungsstruktur | 23 |
| 3.2. Teilnehmerprofil (Branche/ Märkte/ Ersatzteilsortimente) | 24 |
| 3.3. Vertrieb (Struktur und Preisbezug) | 30 |
| 3.4. Marktsituation (Preisdruck/ Preissensibilität/ Wettbewerbsintensität) | 34 |
| 3.5. Preisbildung (Ziele/ Analysen/ Kalkulationsmethoden/ Margen/ Verantwortungsbereiche) | 38 |
| 3.6. Nutzung von Set- und Aktionspreisen | 48 |
| 3.7. Nutzung von Boni und Rabatten | 50 |
| 3.8. Preiskommunikation | 52 |
| | |
| Hauptprobleme in der Ersatzteilpreisgestaltung und konkreter Handlungsbedarf | 55 |

INHALT

| | Seite |
|--|--------------|
| 5. Methoden, Instrumente und Bausteine eines erfolgreichen Pricings | 58 |
| 5.1 Marktgerechte Preisgestaltung | 59 |
| 5.2 Preismarketing | 86 |
| 5.3 Commodity Branding | 89 |
| 5.4 Export-Pricing | 96 |
| 5.5 Set-Pricing | 99 |
| 5.6 E-Commerce | 103 |
| 5.7 Die Besonderheit der ET-Preise im Rahmen von Wartungsverträgen | 109 |
| 5.8 Der Acid-Test | 115 |
| 6. 3 Schritte zum global wettbewerbsfähigen Preissystem plus Selbsttest | 117 |
| 6.1 Vorgehensweise | 117 |
| 6.2 Die einzelnen Schritte | 118 |
| 6.3 Einrichtung eines Projektteams | 121 |
| 6.4 Selbsttest | 123 |
| Impressum | 124 |

Um den Profit konstant zu halten, muss bei einer 5% igen Preissenkung die Absatzmenge um mindestens 14% steigen



Beispiel

| | Ausgangs-situation: | 5% Preis-senkung |
|-------------|---------------------|------------------|
| VK | 100 | 95 |
| HK | 60 | 60 |
| Absatzmenge | 100 | 100 |
| Profit | 4000 | 3500 |

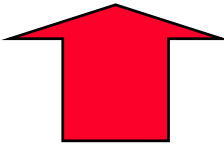
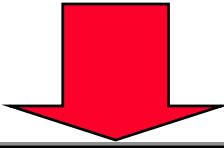
Erforderliche Neu-Absatzmenge: 114

Ausgehend von 40% Marge und einer darauf folgenden Preissenkung von nur 5%, müssten Sie Ihre Absatzmenge also um 14% steigern, um den gleichen Profit zu erzielen.

Liegt Ihre Marge gar bei 20% oder weniger, würde dies eine Absatzsteigerung von 33% und mehr erfordern!

Zwischenfazit II: Monopolteile per se garantieren Ihnen langfristig keinen Wettbewerbsvorteil mehr

- Aus direkter Erfahrung von **IMPULS Consulting** zeigt sich, dass Nachbauer immer mehr ins Monoparteilgeschäft vordringen
- Im konkreten Fall berichtete ein Anwender in den Niederlanden von der Offerte eines solchen Nachbauers, die wie folgt aussah:

- 
- Der Anwender händigt dem Nachbauer defekte Monoparteile aus
 - Letzterer versucht kostenlos (!), eben diese Teile nachzubauen
 - Im Gegenzug verpflichtet sich der Anwender, die Teile bei Erfolg des Nachbauversuchs in Zukunft vom Nachbauer statt vom Originalhersteller zu beziehen – zum Dumpingpreis versteht sich
- 

Um das Ersatzteilgeschäft auch weiterhin profitabel zu halten, gilt es, folgende Fragestellungen aktiv aufzugreifen

1. Was heißt es konkret, im heutigen Wettbewerbsumfeld ET-Preise „marktgerecht“ zu gestalten?

2. Inwieweit sind Vertriebskanäle kontrollier- und steuerbar?

3. Wie lassen sich Preise bei einem mehrstufigen Vertriebskanal kontrollieren?

4. Welche Besonderheiten müssen im Export Pricing beachtet werden?

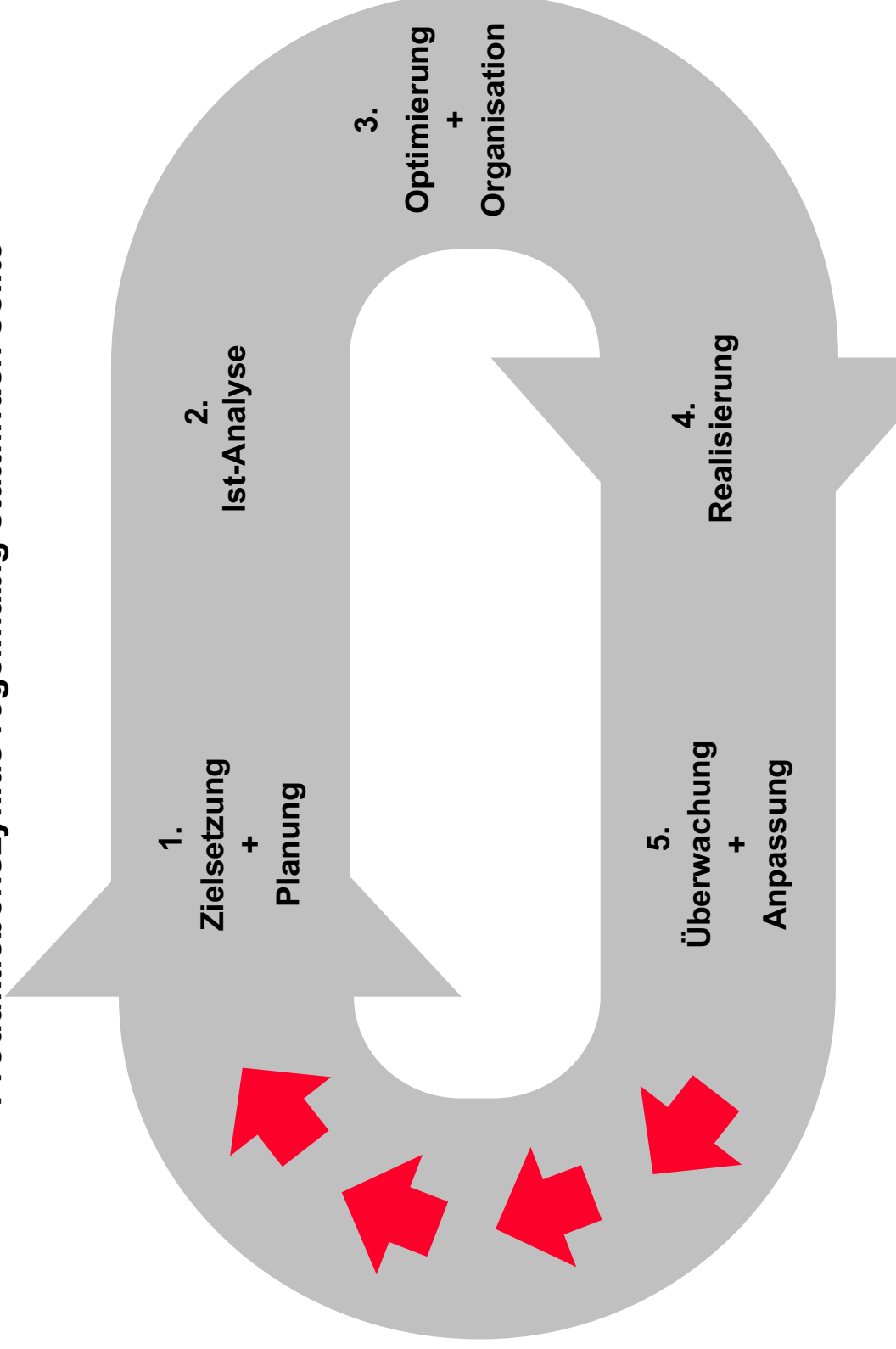
5. Welche Rolle spielen Set- und Aktionspreise?

6. Wie lassen sich mittels Service-Marketing Wettbewerbsvorteile erringen?

7. Werden die Potenziale des Internets hinreichend ausgeschöpft?

8. Was ist bei der ET-Preisgestaltung im Rahmen von Wartungsverträgen zu berücksichtigen?

Die Gestaltung von Ersatzteilpreisen ist ein Prozess in 5 Schritten, der während des Produktlebenszyklus regelmäßig stattfinden sollte



Die 5 Schritte werden nachfolgend im einzelnen erklärt

IMPULS Management Consulting GmbH

Hoffstaedter

Leopoldstr. 32

D-80802 München

Tel.: 089 / 38 88 99-30

Fax.: 089 / 38 88 99-31

Mobil: 0177-8629466

E-Mail: Hoffstaedter@impuls-consulting.de

... Ihr Partner in der Service-Beratung!