

Global Pricing Excellence

Preisstrategien für ein weltweit erfolgreiches Ersatzteil-Geschäft

Heute trägt das Ersatzteil-Geschäft bei den Top Firmen der Investitionsgüterindustrie bereits mehr als 25% zum Unternehmensumsatz bei - Tendenz steigend. Ein markt- und wettbewerbsorientiertes Ersatzteilpricing (ET-Pricing) ist daher ein zentraler Erfolgsfaktor für den Umsatz und Gewinn eines Unternehmens. Darüber hinaus trägt das ET-Pricing maßgeblich zur Kundenbindung bei.

Diese Bedeutung ist bereits bei vielen Unternehmen in der Investitionsgüterindustrie angekommen. Jedoch fehlt es noch häufig am notwendigen Know-how zur Umsetzung einer exzellenten ET-Pricing Strategie. Aus diesem Grund hat **IMPULS** eine weitere richtungsweisende Studie zum Thema ET-Pricing aufgesetzt, um die neusten Entwicklungen, Methoden, Trends und Strategien für ein weltweit erfolgreiches ET-Pricing zu erforschen und praxisnah darzulegen.

Die brandneue **IMPULS** Studie zeigt auf, wie Sie durch ein exzellentes ET-Pricing nicht nur den Umsatz und Ertrag, sondern auch die Kundenbindung nachhaltig steigern. Darüber hinaus informiert die Studie über die globalen Trends und Entwicklungen im internationalen ET-Pricing. Sie gibt Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Preiswahrnehmung sowie zur signifikanten Verbesserung der Wettbewerbsposition.

Als Pionier und Marktführer in der strategischen Service-Beratung hat **IMPULS** Management Consulting insgesamt 200 internationale Unternehmen im Rahmen der Studie befragt und den Status-Quo in der Investitionsgüterindustrie aufgenommen. Der vorliegende Artikel gibt einen Auszug aus den Erkenntnissen der Studie und beinhaltet folgende Aspekte:

- Globale Trends und Herausforderungen im internationalen ET-Pricing

- Struktur und Ergebnisse der **IMPULS** Industriebefragung bei 200 Herstellern von Investitionsgütern
- Hauptprobleme im ET-Pricing und Handlungsbedarfe
- Erfolgsfaktoren für ein zukunftsfähiges ET-Pricing
- In 10 Schritten zum exzellenten ET-Pricing



Globale Trends und Herausforderungen im internationalen ET-Pricing

Das internationale ET-Geschäft ist bis zum Jahr 2020 mit schwierigen Aufgaben konfrontiert. Die neue ET-Pricing Studie zeigt, dass 4 maßgebliche Trends das ET-Pricing beeinflussen werden.

Der erste Trend umfasst die starken Veränderungen im ET-Spektrum. Der Anteil von Monoparteilen wird weiter sinken. Durch eine steigende Anzahl von wettbewerbsintensiven Kaufteilen wächst die Vergleichbarkeit zum Wettbewerb im Ersatzteil Geschäft. Darüber hinaus unterliegt das ET-Spektrum in der Investitionsgüterindustrie einer steigenden Komplexität. Jährlich kommen neue Ersatzteile hinzu - während nur selten Ersatzteile abgekündigt werden. Diese Entwicklung erhöht den Druck auf die Effizienz im ET-Pricing.

Der zweite Trend ist gekennzeichnet durch gravierende Änderungen im Wettbewerbsverhalten. Die Anzahl von Wettbewerbern im ET-Geschäft steigt kontinuierlich. Der Wettbewerb charakterisiert sich durch eine hohe Internationalität, was sich in einer weltweiten Angleichung des Preisniveaus für Standard-Ersatzteile bemerkbar macht. In gleichem Maße nimmt die Anzahl von lokalen

Empfehlungen für das TOP-Management

Werkstätten sowie Reversed Engineering Firmen zu. Diese Firmen profitieren durch den Einsatz von neuen ET-Fertigungsmethoden, wie zum Beispiel dem 3-D Druck. Kleine Losgrößen, wie im ET-Geschäft üblich, können so schnell und zu Preisen produziert werden, die weit unter denen der Original-Hersteller liegen.

Der dritte Trend umfasst die Veränderungen im Kundenverhalten. Durch den steigenden Wettbewerb sowie die einhergehende Preistransparenz durch das Internet werden Kunden auch zukünftig immer preissensibler. Auch die Bereitschaft, Ersatzteile weltweit zu recherchieren und zu beschaffen, nimmt zu. Dennoch versuchen Kunden durch eine Konsolidierung der Beschaffungsquellen ihre Prozesskosten zu senken - auch durch die Nutzung von Onlineshops ihrer Lieferanten.

All die genannten Trends verdeutlichen die Notwendigkeit von Veränderungen bei den Herstellern. Der hohe Anteil von Umsätzen im Export und mehrstufige Vertriebskanäle erhöhen die Komplexität des internationalen Pricing Prozesses zusätzlich. Da auch der Fokus auf Effizienz im ET-Geschäft wächst, werden IT-Systeme zur Bearbeitung des ET-Pricings immer wichtiger.

Struktur & Ergebnisse der Industriebefragung

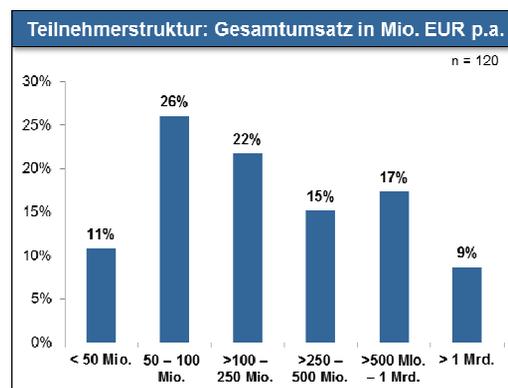
Die Studie basiert auf einer Industriebefragung von 200 Entscheidungsträgern im Bereich ET-Pricing aus dem Maschinen- und Anlagenbau, der Elektrotechnik sowie der Zulieferindustrie. Das Spektrum der teilnehmenden Unternehmen reicht von kleinen und mittelständischen Firmen mit Umsätzen von bis zu 100 Mio. Euro über Großkonzerne mit mehr als 1 Mrd. Euro Umsatz. Bei einigen Firmen beträgt der ET-Umsatz 25% und mehr vom Unternehmensumsatz. Das ET-Spektrum der letzten drei Jahre der Befragten ist breit gefächert. Es reicht von 5.000 bis hin zu 100.000 unterschiedlichen Artikeln.

Die Teilnehmer wurden über alle relevanten Bereiche des ET-Pricings befragt:

- Marktsituation und Herausforderungen
- Verwendete Preismethoden und Strategien

- Einflussfaktoren auf die Preisbereitschaft der Kunden
- Globales Pricing und Preissteuerung im mehrstufigen Vertriebskanal
- Nutzung von Onlineshops
- Pricing Manager, Pricing Tools und IT-Unterstützung

Die Studie ist ein richtungsweisendes Werk für die Investitionsgüterindustrie, da die Ergebnisse den aktuellen Stand des ET-Pricings widerspiegeln. Somit kann die Studie nicht nur als Benchmarkvergleich für das ET-Pricing verwendet werden, sondern auch als Praxisleitfaden.



Hauptprobleme im ET-Pricing und Handlungsbedarfe

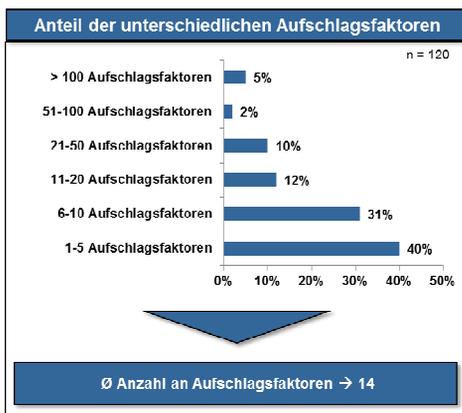
Die spannenden Ergebnisse der Industriebefragung verdeutlichen, dass auf dem Weg zu einem zukunftsfähigen ET-Pricing noch einige Aufgabenstellungen vor den Unternehmen liegen. Die wichtigsten fünf Handlungsbedarfe werden im Folgenden erläutert.

Nur bei wenigen Unternehmen ist eine klare organisatorische Verantwortlichkeit in Form eines ET-Pricing Managers mit Experten Know-how implementiert. Dies wurde bereits in der IMPULS ET-Pricing Studie aus dem Jahr 2005 festgestellt. Jedes zweite der befragten Unternehmen hat noch keine Funktion installiert, die sich zumindest Teilzeit mit dem Thema ET-Pricing beschäftigt. Durch zu wenige Kapazitäten für das ET-Pricing kann kein Experten Know-how aufgebaut werden. Darauf ist auch zurückzuführen, dass noch

Empfehlungen für das TOP-Management

zu wenige Unternehmen regelmäßige Marktpreisrecherchen durchführen.

Der zweite Handlungsbedarf besteht darin, dass zu wenige versierte Verfahren und Methoden für die ET-Preisbildung eingesetzt werden. Fast alle teilnehmenden Unternehmen verwenden systematisierte Kalkulationsverfahren zur Bepreisung Ihrer Ersatzteile. Das beliebteste Verfahren ist die Aufschlagbepreisung. Die Pricing Champions der Studie differenzieren hierbei sehr stark und verwenden über 50 unterschiedliche Aufschlagfaktoren. Jedoch ist der Anteil dieser Firmen gering. Im Durchschnitt verwenden die Teilnehmer der Studie 14 differenzierte Aufschlagfaktoren. Angesichts der steigenden Diversität im ET-Spektrum, ist eine markt- und wettbewerbsorientierte Bepreisung mit dieser geringen Anzahl von Aufschlagfaktoren nahezu unmöglich. Weitere ergänzende bzw. flankierende Verfahren, wie Target Pricing für besonders sensible ET, werden kaum verwendet.



Der dritte Handlungsbedarf betrifft die Preissteuerung in der mehrstufigen Vertriebskette. Bei sehr vielen Unternehmen liegt die Hoheit für den regionalen Endkundenpreis alleine bei der ansässigen Tochter- bzw. Auslandsgesellschaft. Die Beratungserfahrung von IMPULS zeigt, dass Tochter- und Auslandsgesellschaften diese Preishoheit zum Teil stark ausreizen und überhöhte Preise anbieten. Das Resultat kann eine Auspreisung aus dem Markt und ein geschädigtes Preisimage, das nur schwer wiederherzustellen ist, sein.

6 Standardklassen zur Klassifizierung

	Wettbewerbsgefährdete Teile	Mittlere Komplexität	Monopolteile
Nicht-Zeichnungsteile	1 • Katalogware • Weltweit vorrätig • Einfach und schnell verfügbar bzw. beschaffbar	2 • Kaufteile mit wenigen Beschaffungsquellen • Niedrige bzw. unsichere Verfügbarkeiten • National bzw. regional verfügbar	3 • Kaufteil, das nur exklusiv über den Hersteller zu beziehen ist
Zeichnungsteile	4 • Einfache zeichnungsgeb. Teile • Nachbau ohne techn. Know How möglich • Geringer Aufwand zur Teileidentifikation	5 • Zeichnungsgeb. Teile mittlerer Komplexität • Mittleres techn. Know-How • Mittlerer Aufwand zur Lieferantenidentifikation	6 • Zeichnungsgeb. Teile mit hoher Komplexität + Fertigungs- und Veredelungsschritten • Lieferung nur über Hersteller

• Hoher Wettbewerb • Hohe Vergleichbarkeit	• Mittlerer Wettbewerb • Abnehmende Anzahl Beschaffungsquellen	• Kein Wettbewerb • Keine alternativen Beschaffungsquellen
---	---	---

Der vierte Handlungsbedarf besteht in der geringen Nutzungs- und Umsatzquote von ET-Onlineshops. Somit profitieren Firmen noch zu selten von den Prozessvereinfachungen die ein Onlineshop für den Verkäufer als auch für den Käufer bietet. Wenn ein ET-Onlineshop betrieben wird, sind häufig nicht alle aktiven bzw. relevanten ET gepflegt. Als Konsequenz werden Kunden diesen Onlineshop nicht nutzen. Sie können nicht ihre komplette Bestellung über diesen abwickeln und müssen sich zusätzlich an den Innendienst wenden. Dies hat zur logischen Folge, dass der Umsatzanteil von ET-Onlineshops am ET-Umsatz entsprechend gering ist.

Der fünfte Handlungsbedarf betrifft den niedrigen Anteil von ET-Kalkulationstools mit ERP-Anbindung. Es gibt noch zahlreiche Firmen, die zur Bepreisung Ihrer Ersatzteile Kalkulationstabellen und Software ohne ERP Anbindung verwenden (zum Beispiel manuelle Kalkulation, Excel Formulare, sonst. Software).

Dies birgt hohe Risiken durch den Verlust von wichtigen Daten zur Kalkulation. Ohne ERP Anbindung steigt die Gefahr, dass Unternehmen mit einer überalterten Datenbasis (zum Beispiel alte EK/HK) Preise berechnen. Das Resultat kann eine Unterdeckung oder Auspreisung aus dem Markt sein. Zusätzlich ist der Pricing Prozess durch Medienbrüche und Doppelarbeiten sehr ineffizient.

Empfehlungen für das TOP-Management

Erfolgsfaktoren für ein zukunftsfähiges ET-Pricing

Zum Aufbau eines zukunftsfähigen ET-Pricings, das langfristig die Wettbewerbsfähigkeit und die Margen im ET-Geschäft sichert, sollten 5 maßgebliche Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden.

1. Aufbau eines multidimensionalen Pricing Ansatzes zur ET-Listenpreiskalkulation

Die Abprungbasis für einen multidimensionalen Pricing Ansatz ist die Analyse des ET-Spektrums zur Definition von Kriterien für die Klassifizierung. Bei der Klassifizierung sollte zwischen Standardklassen sowie Sonderklassen unterschieden werden. Für Standardklassen empfiehlt sich die Bildung von drei Klassen mit Wettbewerbsorientierung: wettbewerbsgefährdete Teile, Teile mittlerer Komplexität und Monopolteile. Innerhalb dieser Klassen sollte zwischen Zeichnungsteilen und reinen Kaufteilen unterschieden werden. Zusätzlich sollten die Klassen nach Wertklassen unterschieden werden, um sich an der Preisbereitschaft der Kunden zu orientieren. Hier empfehlen sich sechs Wertklassen auf Basis der EK/HK. Grundsätzlich können 90% - 95% der ET über Standardklassen abgebildet werden. Für einzelne Ersatzteile, deren Wettbewerbssituation nicht durch definierte Klassen abgebildet werden kann, kommen Sonderklassen zum Einsatz (zum Beispiel besonders hochpreisige Ersatzteile oder sehr alte Ersatzteile).

Im nächsten Schritt kann die richtige Pricing Methode je Klasse abgeleitet werden. Für die Standardklassen, empfiehlt sich die differenzierte Aufschlagskalkulation. Für die Sonderklassen orientiert sich die Kalkulationsart je Teileart und Besonderheiten der Sonderklasse. Zur Preiskalkulation von besonders teuren ET, bei denen Kunden eine hohe Preissensibilität aufweisen, empfiehlt sich zum Beispiel das Target Pricing. Zur Ableitung von markt- und wettbewerbsorientierten Preisen, sollten maßgebliche Einflussfaktoren auf die ET-Preise berücksichtigt werden. Eine Marktpreisrecherche dient zur Definition der Preisniveaus für wettbewerbsgefährdete Teile. Darüber hinaus sollten weitere Einflussfaktoren

auf die ET-Preise, wie beispielsweise der Einfluss auf die Funktion des Neuprodukts, Frequenz/Häufigkeit des Kaufs oder die Relation zum Neuproduktpreis, berücksichtigt werden.

2. Anpassung der ET-Listenpreise an den individuellen Kundennutzen

Die Anforderungen und Nutzen der Kunden hinsichtlich Liefergeschwindigkeit und Bestellverhalten im ET-Geschäft sind stets unterschiedlich. Daran sollte sich auch der ET-Preis orientieren. Im Folgenden werden drei Optionen zur Unterscheidung beschrieben.

Die erste Option ist die Anpassung des ET-Preises an die gewünschte Liefer- bzw. Versandgeschwindigkeit des Kunden. Diese spielt bei ET-Lieferungen eine maßgebliche Rolle. Aus diesem Grund sollten die unterschiedlichen Bedarfssituationen des Kunden anhand von Auftragsprioritäten mit definierten Leistungsparametern strukturiert werden, zum Beispiel:

- Standard → 10 Arbeitstage
(bei geplanten Lagerauffüllungen)
- Priority → 3 Arbeitstage
(bei Maschinen- / Anlagenstörung)
- Next Day → 1 Arbeitstag
(bei Maschinen- / Anlagenstillstand)

Je höher die Auftragspriorität, desto höher sollte der Aufschlag auf den ET-Listenpreis sein. Abweichungen vom Standardlogistikdienstleister sollten dem Kunden ebenfalls entsprechend berechnet werden.

Die zweite Option ist eine Anpassung des ET-Preises auf Basis der Prozesskosten. Bei nicht lagerhaltigen Fertigungsteilen (Eigenfertigung / bzw. verlängerte Werkbank), sollte dem Kunden eine Schnellfertigungsmöglichkeit angeboten werden. Diese Verkürzung der Produktionszeit, sollte dem Kunden durch die erhöhten Prozesskosten mit zusätzlichem Aufschlag auf den ET-Listenpreis verrechnet werden. Hier empfiehlt sich die Erstellung einer transparenten Stafflung der Aufschläge, zum Beispiel Verkürzung der Fertigungszeit um fünf AT = Listenpreis + 15%.

Empfehlungen für das TOP-Management

Die dritte Option ist die Anpassung der ET-Preise an den Bestellkanal. ET-Onlineshops tragen durch den hohen Automatisierungsgrad maßgeblich zu der Entlastung von internen Prozesskosten bei. Kunden können sich Angebote selbst einholen sowie Schritte der Auftragsabwicklung selbst leisten (zum Beispiel Teileidentifikation, Bestellung). Zusätzlich wird der Auftrag direkt ins System übertragen sowie die Auftragsbestätigung automatisch erstellt. Von dieser Effizienzsteigerung sollten auch Kunden und Vertriebspartner in Form eines Rabattes profitieren, um einen Anreiz für die Nutzung dieses Vertriebswegs zu setzen.

3. Klare Leitplanken für ein globales Pricing

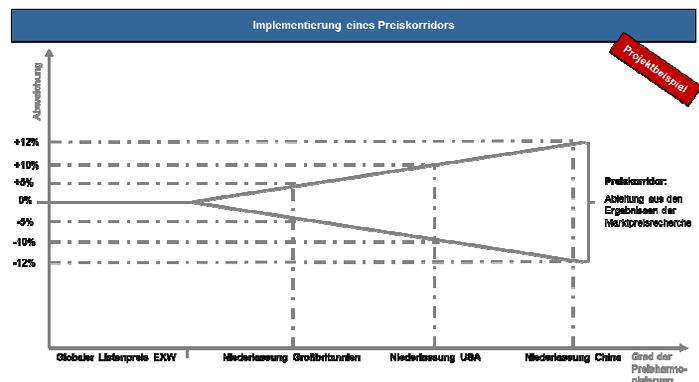
Ein global gut funktionierendes ET-Pricing beinhaltet die Harmonisierung der ET-Preise. Dies nimmt die Komplexität aus der Preisverwaltung und kommt dem Trend zur Angleichung der ET-Preise für Standardteile auf einen Weltpreis entgegen. Trotz der Harmonisierung der ET-Preise sollte die Möglichkeit für eine regionale Anpassung des Preisniveaus bestehen bleiben. Dies kann in Form eines Preiskorridors geschehen. Der Preiskorridor legt fest, wie weit der ET-Listenpreis nach oben oder nach unten angepasst werden darf, um den lokalen Marktpreisen gerecht zu werden. Der Korridor sollte von der Zentrale mit den verantwortlichen Tochtergesellschaften bzw. Niederlassungen definiert werden.

Die Höhe des Korridors hängt von diversen Einflussfaktoren ab. So spielt die Anzahl international aufgestellter Lieferanten bzw. regionaler Anbieter eine Rolle, aber auch die Experteneinschätzung über die regionale Zahlungs- und Preisbereitschaft. Zur Identifikation dieser Einflussfaktoren sollte eine Marktpreisrecherche mit den relevanten Ersatzteilen in den entsprechenden Märkten stattfinden. Auf dieser Basis kann die Höhe des Preiskorridors definiert werden.

4. Preispflege durch den Aufbau eines ET-Pricing Managers

Zur Professionalisierung und Steuerung des ET-Pricings empfiehlt sich der Aufbau eines ET-Pricing Managers. Der ET-Pricing Manager sollte

die Verantwortung für die Bildung exzellenter ET-Listenpreise und die Koordination des internationalen ET-Geschäfts haben. Dies umfasst Aufgabenstellungen wie Marktforschung, Preiskalkulation, Preisdurchsetzung, Festlegung der Konditionenpolitik (Rabatte und Boni) aber auch die Definition der Abgabepreise an Tochtergesellschaften bzw. Vertriebspartner.



Darüber hinaus sollte der ET-Pricing Manager einen effektiven ET-Pricing Prozess mit den unterstützenden Systemen schaffen. Das beinhaltet die Klassifizierung von Ersatzteilen, eine Regelung der Zusammenarbeit mit den Schnittstellen, sowie die Definition und Messung von KPIs zur Erfolgskontrolle des ET-Pricings.

5. Schaffung von IT-Tools für ein effizientes Pricing sowie zur Erfolgskontrolle

Angesichts der steigenden Anzahl von Ersatzteilen sowie der einhergehenden Komplexität, sollte ein zukunftsfähiges ET-Pricing hoch automatisiert ablaufen. Daher empfiehlt sich die Implementierung von IT-Tools zur Abwicklung und Steuerung des ET-Pricings.

Da alle relevanten Daten ohne Medienbrüche genutzt werden können, sollte das ERP System zur Abwicklung des ET-Pricings angepasst werden. Neben der Anlage der Felder für die Preisklassen sowie Hinterlegung der Algorithmen zur Kalkulation der ET-Preise, sollte ein Prozess zur Klassifizierung neuer ET definiert werden. Zur Erfolgskontrolle des ET-Pricings, sollte zusätzlich ein Tool geschaffen/ programmiert werden, das die relevanten KPIs zur Erfolgskontrolle automatisiert auswertet (zum Beispiel ET-Umsatz, ET-

Empfehlungen für das TOP-Management

Ertrag, Preisdurchsetzung, Preisveränderung je Land, Angebotshtrate, etc.).

In 10 Schritten zum exzellenten ET-Pricing

IMPULS Management Consulting ist Pionier und Marktführer in der strategischen After-Sales-Beratung. In seiner 20 jährigen internationalen Beratungstätigkeit konnte IMPULS bei über 150 Unternehmen der Investitionsgüterindustrie das ET-Pricing optimieren. Dabei wurde eine bewährte Vorgehensweise mit zehn aufeinander aufbauenden Schritten entwickelt:

10 Schritte zur Optimierung des ET-Pricings	
1	Analyse u. Bewertung der aktuellen Pricing-Struktur inkl. effektive Aufschlagsfaktoren
2	Entwicklung einer wettbewerbs- und wertorientierten Pricing Struktur
3	Klassifizierung der aktiven ET in Wettbewerbs- und Wertklassen
4	Marktpreisrecherche für die wettbewerbsgefährdeten ET in den Hauptabsatzmärkten
5	Definition neuer Aufschlagsfaktoren je Wettbewerbs- und Wertklasse
6	Feinjustierung der Aufschlagsfaktoren über mehrere Simulationsrunden
7	Abgabepreise an VG's und Händler inkl. Warenkorbanalysen
8	Entwicklung einer Kommunikationsstrategie und Ausarbeitung der Kommunikationsbausteine
9-10	Erstellung Roll-out Planung inkl. IT Implementierung sowie schrittweise Umsetzung

Durch die Optimierung des ET-Pricings konnte IMPULS bisher folgende Ergebnisse erzielen:

- ET-Umsatzsteigerung um 7-12%
- Verbesserung der Erträge um 10-15%
- Ausbau der Kundenbindung
- Zurückdrängen der ET-Piraten
- Steigerung des Marktanteils

Fazit

Das ET-Geschäft hat heute bei exzellenten Unternehmen mit mehr als 25% bereits einen maßgeblichen Anteil am Unternehmensumsatz. Zukünftig wird diese Bedeutung weiter steigen. Da das ET-Geschäft durch seine hohen Margen auch einen hohen Anteil zum Unternehmensergebnis beiträgt, sollten Unternehmen alles daran setzen, dass sie mit Ihrem ET-Pricing global exzellent und zukunftsorientiert aufgestellt sind.

Der Aufbau eines zukunftsorientierten ET-Pricings ist kein Einmalprojekt, sondern bedarf konstanter Pflege und Arbeit. Mit dem richtigen Pricing Ansatz, schlanken und kundenorientierten Prozessen sowie den notwendigen Tools und der IT-Unterstützung, kann das ET-Pricing aber hoch effizient gestaltet und der Pflegeaufwand stark reduziert werden.

Um sich nicht der Gefahr von Kunden- und Umsatzerosion durch den steigenden Wettbewerb auszusetzen, sollten Firmen rechtzeitig handeln und ihr ET-Pricing auf die Herausforderungen vorbereiten. Die neue IMPULS Studie dient mit der hohen Praxisorientierung als exzellenter Leitfaden zur Umsetzung.

Haben Sie Fragen zu unserer ET-Pricing Studie, wollen Sie diese bestellen oder benötigen Sie Unterstützung bei der Optimierung Ihrer ET-Preise?

Gerne unterstützen wir Sie mit unserer gesammelten Erfahrung aus über 150 erfolgreichen internationalen ET-Pricing-Projekten bei der Umsetzung der notwendigen Schritte. Sprechen Sie uns an.

Matthias Mahnel

Geschäftsführender Partner

Telefon: +49-89-3888 99-30

Telefax: +49-89-3888 99-31

E-Mail: Mahnel@impuls-consulting.de



Empfehlungen für das TOP-Management