

# Durch exzellente Bepreisung von Ersatzteilen Umsätze steigern

Der Vertrieb von Ersatzteilen bietet Herstellern gute Ertragsaussichten. Doch auch dieser Markt ist hart umkämpft. Um das Potenzial des Ersatzteilgeschäfts voll auszuschöpfen, sind eine weltweit marktgerechte Preisgestaltung und eine strukturierte Vorgehensweise erforderlich.

MATTHIAS MAHNEL

Mit durchschnittlich 27% Umsatzanteil ist das After-Sales-Geschäft in der Investitionsgüterindustrie eine wesentliche Stütze der Unternehmen. Wie die überwundene Wirtschaftskrise zeigte, sind die After-Sales-Umsätze im Vergleich zum Neugeschäft weniger zyklisch. Das Ersatzteilgeschäft ist mit rund 60% am After-Sales-Umsatz und mit durchschnittlich 25% Umsatzrendite die Ertragsperle des After-Sales-Service. Doch die sich verschärfende Wett-

Matthias Mahnel ist geschäftsführender Partner der Impuls Management Consulting GmbH in 82049 Pullach, Tel. (0 89) 38 88 99-30, mahnel@impuls-consulting.de

bewerbsituation gefährdet die Ersatzteilerträge. Um das Geschäft mit den Ersatzteilen (ET) nachhaltig abzusichern, bedarf es daher verstärkt einer weltweit marktgerechten ET-Preisgestaltung.

## In sieben Schritten zur Einführung marktgerechter Ersatzteilpreise

Die im Kasten auf Seite 21 abgebildeten Schritte haben sich auf dem Weg zur Einführung marktgerechter Ersatzteilpreise als zielführend erwiesen. Unternehmen, die ihre Ersatzteilpreise marktgerecht neu gestalten, können damit Erfolge auf mehreren Ebenen erzielen:

- ▶ Steigerung der Ersatzteilumsätze und Verbesserung der Rendite um 6 bis 12%,
- ▶ Ausbau der Kundenbindung,
- ▶ Zurückdrängen der Ersatzteilpiraten und
- ▶ Verbesserung des Marktanteils.

Nachfolgend werden die sieben entscheidenden Schritte zur Optimierung des ET-Pricings beschrieben.

Bei der Entwicklung einer wettbewerbsorientierten Pricing-Struktur ist zunächst die Berechnung des Listenpreises erforderlich. Ausgehend vom Nettoeinkaufspreis beziehungsweise von den Herstellkosten werden Aufschlagsfaktoren gebildet, die nach Wettbewerbsintensität und Ersatzteilertrag variieren. Beim Vertrieb über Vertriebsgesellschaften ergibt sich der Transferpreis aus dem Listenpreis und einem Intercompany-Rabatt, der je nach strategischer Ausrichtung des Stammhauses und individuellem Leistungsniveau des Vertriebspartners differenziert werden kann. Dann wird der Abgabepreis an den Endkunden kalkuliert. Sofern ein weltweit einheitlicher Preis für Ersatzteile erzielt werden soll, entspricht der Listenpreis dem Weltpreis vor Transportkosten, Verzollung und Steuern.

Grundlage für ein effektives und effizientes Preismanagement ist die Definition von Wettbewerbsklassen. Das gesamte Ersatzteilspektrum eines Unternehmens aus der Investitionsgüterindustrie kann über sechs Wettbewerbsklassen und maximal vier Sonderklassen abgedeckt werden. Die Wettbewerbsintensität wird dabei in drei Stufen definiert: Erstens handelt es sich um wettbewerbsgefährdete Teile, das sind DIN- und Normteile sowie Eigenfertigungsteile deren Nachbau ohne spezifisches technologisches Know-how möglich ist. Zweitens handelt es



Bild: MM-Archiv

Da auf den Absatzmärkten regionale Besonderheiten herrschen, muss das Stammhaus den Vertriebspartnern einen Handlungsspielraum bei der Bepreisung von Ersatzteilen gewähren.

sich um Teile mittlerer Komplexität, also Ersatzteile mit unsicherer Verfügbarkeit und hohem Aufwand für Endkunden, falls sie alternative Beschaffungsquellen identifizieren wollen. Drittens geht es um Monopolteile, für die aus Endkundensicht keine alternativen Beschaffungsquellen existieren.

### Die Zuordnung der Ersatzteile kann teilweise automatisiert erfolgen

Zudem sollte das spezifische Teile-Know-how berücksichtigt werden. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Ersatzteilen ohne Zeichnung, also Ersatzteilen, die kein spezifisches Know-how des Maschinen- oder Anlagenbauers enthalten, und zeichnungsgebundenen Ersatzteilen. Letztere werden gemäß einer Zeichnung in der eigenen Produktion oder über die verlängerte Werkbank gefertigt. Für einzelne Ersatzteile, deren Wettbewerbssituation nicht durch die definierten Klassen abzubilden ist, sollten separate Sonderklassen gebildet werden. Diese sollten nach eindeutig definierten Parametern aufgestellt werden. Damit wird zum Beispiel lokalen Marktgegebenheiten oder besonderen Einkaufskonditionen Rechnung getragen. Die Zuordnung der Ersatzteile kann teilweise automatisiert über existierende Informationen aus dem ERP-System erfolgen. Die restlichen Ersatzteile werden durch erfahrene Mitarbeiter aus Einkauf, technischer Klärung und ET-Vertrieb durchgeführt.

Eine Methode, die Preisobergrenzen für wettbewerbsgefährdete Ersatzteile zu ermitteln, ist die Marktpreisrecherche. Mit ihr können sowohl eigene Ersatzteilpreise mit Preisen des Wettbewerbs als auch Marktpreisniveaus unterschiedlicher Länder verglichen werden. Relevant für die Marktpreisrecherche sind Ersatzteile, die in großen Mengen verkauft werden und in identischer Ausführung auf dem Markt erhältlich sind. Die Anzahl der Teile, die im Rahmen einer Marktpreisrecherche analysiert werden sollten, kann von Unternehmen zu Unternehmen variieren. Im Durchschnitt liegt sie bei 50 bis 100 Teilen. Eine repräsentative Auswahl muss das gesamte Ersatzteilportfolio der wettbewerbsgefährdeten Ersatzteile abdecken – von mechanischen Teilen über Elektronik bis zu Kunststoffteilen. Darüber hinaus sollten die ausgewählten Ersatzteile aus unterschiedlichen Wertklassen stammen – um später fundierte Aussagen über das gesamte Spektrum zu treffen. Für eine valide Datenbasis sollten pro Ersatzteil und Markt mindestens drei Marktpreise von unterschiedlichen Anbietern ermittelt werden. Bei wettbewerbsgefährdeten Ersatzteilen

sollten marktgerechte Aufschlagsfaktoren zu Verkaufspreisen führen, die maximal 10 bis 15% über dem Marktpreisniveau liegen. Dies entspricht dem durchschnittlich zu realisierenden Preisbonus für Originalhersteller von Maschinen und Anlagen. Da traditionell kalkulierte Verkaufspreise meist über dem Marktniveau liegen, sind in dieser Wettbewerbsklasse meist Preissenkungen nötig. Nach Sicherstellung eines marktorientierten Verkaufspreises bei wettbewerbsgefährdeten Ersatzteilen können neue Aufschlagsfaktoren für die restlichen Ersatzteilklassen definiert werden. Je niedriger die Wettbewerbsintensität, desto höhere Aufschläge sind am Markt durchsetzbar. Meist verändern sich die Aufschläge in der mittleren Wettbewerbsklasse kaum – während bei monopolhaltigen Ersatzteilen in der Regel Preiserhöhungen möglich sind.

Im nächsten Schritt werden die Auswirkungen der neuen Ersatzteilpreise auf Umsatz und Ertrag simuliert. Die Ergebnisse dienen zur Feinjustierung der neu gebildeten Aufschlagsfaktoren. Dabei werden die Preisänderungen je Ersatzteilkategorie analysiert und wichtige Umsatzbringer im Detail ausgewertet. Nach mehreren Anpassungs- und Simulationsrunden dienen die Ergebnisse als Entscheidungsgrundlage der Geschäftsleitung. Um Auswirkungen für Key Accounts zu analysieren, können zudem Warenkorbanalysen durchgeführt werden.

Bei der Einführung eines marktorientierten Ersatzteil-Pricings können zwei Ergebniseffekte realisiert und ausgewertet werden: zum einen eine Ergebnissteigerung durch Preisänderungen vor Mengeneffekten, zum anderen eine Absatzsteigerung durch Preisenkungen bei wettbewerbsgefährdeten Er-



Bild: IbeFisch/pixelio.de

**Der entscheidende Schritt, um das Ersatzteil-Pricing zu optimieren, ist die Kommunikation.**

satzteilen. Durch eine Differenzierung der Faktoren werden nicht ausgeschöpfte Gewinn- und Absatzpotenziale genutzt. Der Umsatz kann auf diese Weise nachhaltig erhöht werden.

### Preiskorridor zur Orientierung für Vertriebspartner einführen

Da auf den weltweiten Absatzmärkten regionale Besonderheiten herrschen, muss das Stammhaus den regionalen Vertriebspartnern einen Handlungsspielraum ermöglichen. Um einerseits weltweit stabile Preisniveaus sicherzustellen und andererseits den nötigen Handlungsspielraum für regionale Unterschiede zu erhalten, eignet sich die Einführung eines Preiskorridors. Dieser stellt, ausgehend vom Listenpreis des Stammhauses, die Leitplanken dar, in denen sich Vertriebspartner mit ihren Ersatzteilpreisen bewegen sollten.

Der entscheidende Schritt, um das Pricing zu optimieren, ist die Kommunikation. Exzellente interne Kommunikation stellt die aktive Umsetzung im Tagesgeschäft sicher. Dabei sollten Leitfäden entwickelt werden, um die Mitarbeiter auf Rückfragen der Kunden vorzubereiten. Endkunden sollten durch entsprechende Marketingmaßnahmen vom Mehrwert der Optimierungen überzeugt werden. Dabei sollten auch die Vorteile einer Beschaffung von Originalteilen beim Maschinen- oder Anlagenbauer – wie Qualität, Sicherheit, Gewährleistung und technische Beratung – hervorgehoben werden. **MM**

#### Sieben Schritte

### Optimieren Sie Ihr Ersatzteil-Pricing

1. Entwicklung einer wettbewerbsorientierten Pricing-Struktur
2. Klassifizierung der Ersatzteile
3. Marktpreisrecherche für Ersatzteile mit hoher Wettbewerbsintensität
4. Definition neuer Aufschlagsfaktoren
5. Ergebnissimulation, Warenkorbanalysen und Feinjustierung
6. Festlegung der internationalen Ersatzteilpreise
7. Entwicklung einer Kommunikationsstrategie