
Fünf Schritte zum guten Preis

ERSATZTEILE SIND MIT RUND 60 % DURCHSCHNITTLICHEM ANTEIL am After Sales Umsatz der Investitionsgüterindustrie ein attraktives Geschäftsfeld. Die Basis für nachhaltiges Wachstum in diesem Bereich ist eine marktorientierte Preispolitik.

Ersatzteile werden immer leichter vergleichbar. Das liegt insbesondere an der zunehmenden Verwendung von Kaufteilen in der Produktentwicklung und wachsender Transparenz auf dem Beschaffungsmarkt. Die Erwartungen der Unternehmen spiegeln diese Entwicklung wider: Fast 90 % der Maschinen- und Anlagenbauer gehen nach einer aktuellen Befragung von Impuls Consulting von steigendem Preisdruck und steigender Preissensibilität der Kunden im Ersatzteilgeschäft aus.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich für die Hersteller, den Fokus in der Preisgestaltung auf eine marktorientierte Preisgestaltung zu legen. Dazu gehört auch die Kalkulation der

Ersatzteilpreise auf den Prüfstand. Jeder Produzent sollte sich fragen, ob seine bestehende Methodik der Preisbildung auch ausreichend Möglichkeiten zur Preisdifferenzierung bietet, ob sie die Erwartungen der Kunden ausreichend widerspiegelt und ob sie auch den manuellen Aufwand für die Preispflege auf ein Minimum reduziert.

Die Grundlage eines transparenten, effektiven wie auch effizienten Preismanagements ist die Einteilung der Ersatzteile in spezielle Wettbewerbs- und Wertklassen. Auf deren Basis lassen sich dann im nächsten Schritt dann marktgerechte Aufschlagsfaktoren bilden. Unabhängig von der Größe des Ersatzteilspektrums empfiehlt Impuls Consulting die Klassifizierung



© ZUMQUADRAT - Fotolia.com

der Ersatzteile in fünf Schritten vorzunehmen. Mit dieser Methode lassen sich 10 000, aber auch 100 000 oder mehr Ersatzteile effizient klassifizieren. Das schafft dann schließlich eine valide Grundlage für die Ermittlung neuer, marktgerechter Faktoren.

1. Schritt: Die Erstellung von Klassifizierungskriterien

Im ersten Schritt sollten Kriterien zur Klassifizierung der aktiven Ersatzteile festgelegt werden. Ziel ist eine erste Einschätzung der Wettbewerbsintensität der einzelnen Teile. Kriterien hierzu sind beispielsweise die Anzahl der aktiven Lieferanten, vertragliche Vereinbarung über exklusive Lieferungen und besondere Werkstoffe, aber auch Patente oder Fertigungstechniken mit spezifischem Know-how. Das Ergebnis dieses Arbeitsschrittes ist dann ein Kriterienkatalog, anhand dessen sich die Wettbewerbsgefährdung von Ersatzteilen einschätzen lässt.

Die Impuls-Empfehlung: Es sollten drei aussagekräftige Klassen gebildet werden: Wettbewerbsgefährdete Teile, Teile mit mittlerer Komplexität und Monopolteile. Innerhalb dieser Klassen ist dann zwischen Zeichnungs- und Nicht-Zeichnungsteilen zu unterscheiden.

2. Schritt: Die Bildung von Wertklassen

Da sich die Preisakzeptanz des Kunden auch am Wert eines Ersatzteiles orientiert, sollte dieser neben der Wettbewerbsgefährdung des Teils bei der Preisbildung berücksichtigt werden. Dies geschieht mittels Bildung von Wertklassen.

Es empfiehlt sich dabei, innerhalb der Ersatzteilklassen die Ersatzteile nach ihren Einkaufs- (EK) bzw. Herstellkosten (HK) zu gruppieren. Dazu müssen Wertklassen definiert werden. Die Einteilung sollte sich dabei an der Wertverteilung des gesamten Ersatzteilspektrums orientieren.

Studien

Global Spare Parts Management 2010

Ausgehend von der Beschreibung globaler Trends in der internationalen Ersatzteillistik zeigt die Studie die von Impuls Management Consulting und Logistik heute erhobenen Ergebnisse einer Befragung von 122 Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau, der Elektrotechnik sowie der Informations- und Telekommunikationsbranche. Thema sind die Herausforderungen und der wesentlichen Handlungsbedarf im Global Spare Parts Management 2010. Die fünf Best-Practice-Unternehmen der Befragung (Heidelberger Druck, Siemens Medical, Océ Printing, TRUMPF und Xerox) machen daran anschließend deutlich, wie sich die Unternehmen auf die Zukunft vorbereiten und wie sie die Herausforderungen lösen. Ein praxisorientierter Leitfaden gibt abschließend Aufschluss darüber, wie eine internationale Ersatzteillistik mit Best-in-class Charakter aufzubauen ist.

Weitere interessante Studien werden vorgestellt unter www.impuls-consulting.de/impuls/publikationen



Abwägung notwendig: Das Geschäft der Hersteller von Maschinen und Ausrüstungen mit Ersatzteilen ist preissensibel geworden.

Die Impuls-Empfehlung: Ziel ist es, eine ausgewogene Verteilung der Ersatzteile auf die Wertklassen zu erreichen. Sie sollten sich auf vier bis sechs Wertklassen auf Basis der EK bzw. HK konzentrieren.

3. Schritt: Die Zuordnung der Ersatzteile

Anschließend gilt es, die Ersatzteile gemäß ihrer Wettbewerbsintensität und Wertklasse den vordefinierten Klassen zuzuordnen. Die Klassifikation nehmen in der Regel unternehmensinterne Mitarbeiter aus den Bereichen Einkauf, technische Klärung und ET-Verkauf in einem Zeitraum von 6-8 Wochen vor.

Impuls-Empfehlung: Zur Überprüfung der Einteilung sollten nach der Klassifizierung systematische Plausibilitätschecks in mehreren Runden durchgeführt werden.

4. Schritt: Die Ermittlung von Sonderklassen

Für einzelne Ersatzteile, deren Wettbewerbssituation nicht durch die definierten Klassen abzubilden ist, empfiehlt sich die Bildung separater Sonderklassen. Diese sollten nach eindeutig definierten Parametern aufgestellt werden. Damit lässt sich etwa lokalen Marktgegebenheiten oder besonderen Einkaufskonditionen Rechnung tragen.

Impuls-Empfehlung: Beschränken Sie sich auf wenige Sonderklassen, um Handling und künftige Pflege einfach zu halten und die Transparenz sicherzustellen.

5. Schritt: Die Implementierung

Nach der Klassifizierung der Teile sollten diese im ERP-System des Unternehmens abgebildet werden. Hierzu muss in der Regel das ERP-System angepasst werden.

Neben der Anlage der Felder für die neuen Wert- und Wettbewerbsklassen sollte ein Prozess zur Klassifikation nicht-klassifizierter Teile, beispielsweise neu angelegter Teile, definiert werden. Die Klassifizierung der Teile zeigt, dass die Anzahl der Monopolteile heute nur noch bei etwa 10 % liegt. Dem gegenüber sind etwa 60 % der Materialnummern wettbewerbsgefährdet, sogenannte Commodities.

Kontakt: Impuls Management Consulting,
Tel.: 089 388899 30 Email: info@impuls-consulting.de,
www.impuls-consulting.de