

So klingt der Erfolg – Preisstrategien für Ersatzteile und Serviceverträge

Leitfaden für den Maschinen- und Anlagenbau,
die Elektroindustrie und die Zulieferindustrie

Die Bedeutung marktgerechter Preise für Ersatzteile und Serviceleistungen wächst weltweit. Zunehmender Wettbewerb erhöht den Preisdruck. Deshalb liegt in der Preisgestaltung der Schlüssel für globalen Erfolg. So das Ergebnis einer Studie zum Thema »Preisstrategien für Ersatzteile und Serviceverträge« die IMPULS Consulting zusammen mit dem Branchenverband VDMA bei mehr als 170 Unternehmen der genannten Branchen durchgeführt hat. Neue Anbieter wie »Ersatzteilpiraten« oder Zulieferer nähren die Preissensibilität und Verhandlungsmacht der Kunden. Der Preis wird neben der Verfügbarkeit zum entscheidenden Kaufkriterium. Unternehmen im Maschinenbau und der Elektroindustrie wurden zur Entwicklung und Anwendung marktgerechter Ersatzteilpreise befragt. Die Studie belegt den aktuellen Handlungsbedarf und bietet Lösungsinstrumente an.

Während die Renditen im Neumaschinengeschäft häufig kaum über 3% liegen, bildet das Ersatzteilgeschäft mit Renditepotenzialen von bis zu 30% die Ertragsperle für die Unternehmen. Darüber hinaus unterliegen Ersatzteile generell keinen konjunkturellen Schwankungen und bilden nach den Erfahrungen von Matthias Mahnel, Geschäftsführer von IMPULS Management Consulting, mit durchschnittlich 60% Anteil das Rückgrat des Gesamt-After-Sales-Service-Umsatzes von Maschinenbauern, Zulieferern und ITK-Firmen.

Gemäß Umfrage liegen die Aufschläge für Fertigungsteile im Maschinenbau bei durchschnittlich 2,3%. Für eigengefertigte Teile bei 2,7% und für Kaufteile bei 2,0%. In der Elektroindustrie bewegen sich die Zuschläge bei durchschnittlich 1,9%. Für eigengefertigte Teile sind dies 2,0 % und für Kaufteile 1,8%.

Die Studie resultiert in einen erheblichen Handlungsbedarf bei der Ersatzteilpreisgestaltung der befragten Branchen.

Die große Mehrheit der 172 befragten Unternehmen führt keine regelmäßigen Marktpreisanalysen durch und kann schwerlich wettbewerbsgerechte Preise gestalten. Die Preisgestaltung erfolgt meist stereotyp nach der herkömmlichen Aufschlagskalkulation, denn es mangelt an Ressourcen für strategische Preisfindung.

Steigender Wettbewerbsdruck im Ersatzteilgeschäft

»Der Wertschöpfungsgrad in der Herstellung von Ersatzteilen ist seit Jahren rückläufig«, so der Service-Experte Mahnel. 80% der Maschinenbauer bzw. 92% der Elektrounternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben, rechnen auch in Zukunft mit einer Reduzierung der Wertschöpfung und parallel dazu mit einer Steigerung des Anteiles an Kaufteilen. »Ersatzteilpiraten« drängen in den Markt. Neben der Lieferzeit wird der Preis zum kaufent-

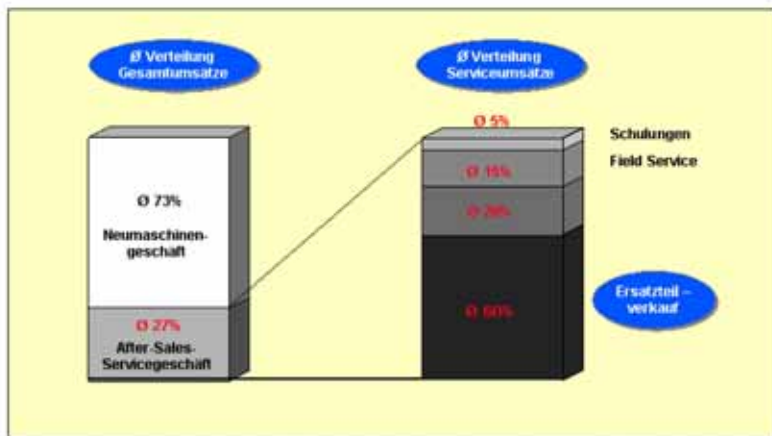


scheidenden Kriterium. Kriterien wie Qualität und Image spielen für den Kunden beim Kauf dieser Standardteile eine untergeordnete Rolle, da es sich um genormte Ware handelt. Folge ist ein enormer Preisdruck.

Wilhelm Friedrich, Geschäftsführer der Maschinenbau-Institut GmbH des VDMA, bemerkt hierzu: »Kundenloyalität endet ab einer gewissen Preisspanne zwischen OEM-Premiumpreisen und den Billigangeboten vieler »Ersatzteilpiraten« bzw. Zulieferer«. So liegen die derzeitigen Zuschlagsfaktoren für Kaufteile im Maschinenbau bei bis zu hohen 4,85; in der Elektroindustrie immerhin noch bei bis zu 2,9. Bedenkt man, dass es sich hierbei um Standardware wie z.B. DIN-Teile handelt, lässt sich die Abwanderung von Kunden hin zu Alternativen erklären. Obwohl den Firmen, die an der Studie



Mit einem durchschnittlichen Gesamtumsatz von ca. 60% bildet der Verkauf von Ersatz- und Verschleißteilen das Rückgrat des After-Sales-Service-Umsatzes



Copyright: IMPULS Consulting

teilgenommen haben, die Bedrohung durch Alternativenanbieter bewusst ist, liegen die Ersatzteilpreise der OEMs nach Erfahrung von Berater Mahnel seit Jahren zu hoch. Verantwortlich für diese Tatsache sind vorrangig die im folgenden ausgeführten sechs Gründe, die sich in der Studie in beiden Branchen, Maschinenbau und Elektroindustrie, widerspiegeln.

Sechs Stellschrauben für die Optimierung des Ersatzteil-Pricings:

1. Commoditization der Ersatzteilsortimente

Die Studienergebnisse beweisen eine sinkende Wertschöpfung. Beide Branchen haben derzeit deutlich mehr Standard- als Monopolteile in ihren Ersatzteilportfolios und rechnen mit einer weiteren Abnahme des Monopolteilantheils. Dabei lässt sich gerade mit Monopolteilen ein hoher Abschöpfungsgrad erzielen, 77% nach Einschätzung der Maschinenbauer, 87% bei den Elektrounternehmen.

Steuern die Unternehmen nicht aktiv dagegen, werden Ersatzteilsortimente in Zukunft zunehmend die Teile umfassen, die die geringsten Kundenbedarfs-Abschöpfungswerte erzielen – nämlich die Standardteile. Infolge dessen werden Kunden nicht weiter auf

die OEMs angewiesen sein, da es ausreichend Alternativangebote gibt. Die Kundenloyalität sinkt, Marktanteile wie Abschöpfungsanteile schwinden.

2. Die Preisgestaltung orientiert sich unzureichend an Wettbewerb und Kunden

Die Studie macht auch deutlich, dass mit der wachsenden Bedeutung des Ersatzteilgeschäfts die Notwendigkeit einer marktgerechten Preisgestaltung zunimmt.

Markt- und Kundeninformationen sind Mangelware. So berichteten 71% der Maschinenbauer bzw. 83% der Unternehmen der Elektroindustrie, keine regelmäßigen Marktpreisanalysen durchzuführen. Dementsprechend fehlen Kunden- wie Wettbewerberinformationen, so dass Ersatzteilpreise alleine auf internen Kenngrößen (HKs/EKs) basieren. 85% der Maschinenbauer und 58% der Elektrounternehmen legen ihre Ersatzteilpreise mittels Aufschlagskalkulation fest, ohne dabei Wettbewerberpreise und Preisbereitschaften der Kunden in Betracht zu ziehen – eine Praxis, die gerade im Zuge der sich verschärfenden Wettbewerbsbedingungen fatale Auswirkungen nach sich ziehen kann.

Auf die Frage nach dem strategischen Preisziel lautete die häufigste Nennung »Kundenwahrnehmung eines

fairen Preises«, noch vor dem Ziel der »Profitmaximierung«. Eine Umorientierung der Preisgestaltung muss in diesem Hinblick die logische Schlussfolgerung sein – weg von reiner Kostenorientierung, hin zu einem umfassenden Parallelfokus auf Kosten, Wettbewerb und Kunden.

3. Mehrstufige Vertriebskanäle erschweren die Einflussnahme auf Endverkaufspreise

Laut Umfrage vertreten nur 31% der Maschinenbauer bzw. 8% der Elektrounternehmen ihre Ersatzteile ausschließlich im Direktvertrieb. Die große Mehrheit der restlichen Unternehmen verkauft ihre Ersatzteile über ein- oder mehrstufige Vertriebsketten. Dabei konstatieren 20% der OEMs im Maschinenbau und sogar ein Drittel der OEMs in der Elektroindustrie überhaupt keine Einflussnahme auf die Endverkaufspreise ihrer Absatzmittler zu haben. Aufgrund der fehlenden Steuerungs- und Kontrollmechanismen riskieren diese Firmen eine Überteuerung ihrer Ersatzteile, die vom Markt nicht lange akzeptiert werden wird.

Für die OEMs gilt es daher, sich mit den jeweiligen Absatzmittlern auf eine Margenstruktur im mehrstufigen Vertriebskanal zu einigen, so dass Endverkaufspreise im Rahmen der Preisbereitschaft von Endabnehmern liegen und die Preise von Zulieferern nicht mehr als 15% übersteigen. Des Weiteren müssen Endverkaufspreise der Wettbewerber in die Margenfestlegung mit einbezogen werden. Nur so können langfristig Wettbewerbsfähigkeit und Kundenloyalität sichergestellt werden.

4. Die Ersatzteilpreisgestaltung spielt nur eine Nebenrolle

Berücksichtigt man die große Bedeutung der Ersatzteilumsätze und –erträge für das Unternehmen, scheint es fraglich, ob es ausreicht, wenn sich der Service nur peripher mit der Preisgestaltung befasst. In mehr als 80% der Unternehmen beider Branchen werden Ersatzteilpreise von Mitarbeitern neben deren Hauptbeschäftigung erstellt. So verwenden Mitarbeiter der Maschinenbauer in



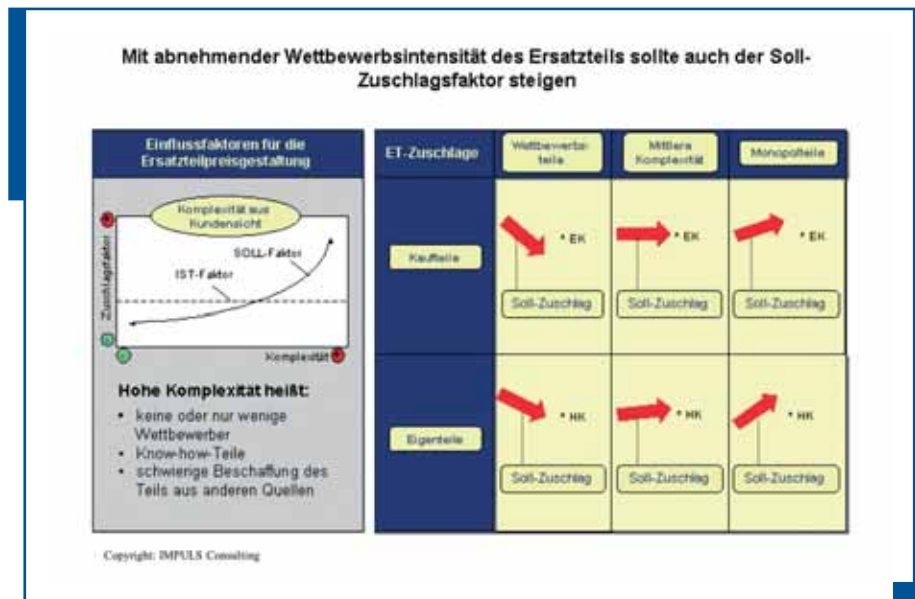
83% der Fälle (Elektroniker 60%) weniger als 20% ihrer Arbeitszeit auf das Pricing von Ersatzteilen. Betrachtet man jedoch das Ertragspotenzial eines erfolgreichen Ersatzteilgeschäfts, auch mit Blick auf Wettbewerbsdifferenzierung und Kundenbindung, ist das geringe Personalaufkommen im Pricing als äußerst kritisch zu bewerten.

Die optimale Wertabschöpfung im Ersatzteilbereich erfordert ein professionelles Pricing Management. So müssen Märkte, Wettbewerber und Kunden analysiert und der Vertrieb und die Endverkaufspreise in mehrstufigen Vertriebskanälen koordiniert, gesteuert und kontrolliert werden. Diese Aufgabe ist nicht in 20% der Arbeitszeit eines regulären Mitarbeiters realisierbar, sondern erfordert einen »Pricing Manager«, der sich ausschließlich mit der Gestaltung der Ersatzteilpreise beschäftigt; angefangen von der Analyse, über die Konzeption und Realisierung bis hin zur Überwachung und Steuerung.

5. Die aktuell praktizierte Rabattvergabe fördert Umsätze verwässert jedoch Erträge

Rabatte und Boni spielen weiterhin eine zentrale Rolle als Kundenbindungsinstrumente. Im Maschinenbau werden mit 24% bevorzugt Mengenrabatte vergeben, gefolgt von Wertrabatten (20%) und Bonusverträgen (9%). Die Rangfolge gleicht der Elektroindustrie: Mengenrabatte werden hier von 25% der Firmen vergeben, Wertrabatte und Bonusverträge liegen mit jeweils 17% gleichauf. Ebenso liegt die Rabatthöhe in beiden Branchen mengenbezogen am höchsten, 7 – 21% im Maschinenbau, 10 – 22% in der Elektroindustrie.

Mögen Mengenrabatte die weitverbreitetste Art der Rabattvergabe sein, so empfiehlt sich jedoch im Interesse der Erträge eine Umorientierung hin zu Wertrabatten. Mengenrabatte bedeuten all zu oft eine Schmälerung der Marge, Vertreter beispielsweise versuchen soviel wie möglich zu verkaufen, ungeachtet des Deckungsbeitrags. Wertrabatte jedoch führen zu einer Win-Win-Situation, von der beide, OEM und Kunde profitieren.



6. Reaktive Preiskommunikation

Als weiteres Problem zeigte sich die Kommunikation regulärer Preise wie auch Preisänderungen. Die Mehrheit der Unternehmen beider Branchen unterlässt aktive Preiskommunikation. Bei über 50% der Maschinenbauer und sogar knapp 70% der Elektroniker erfahren deren Kunden reguläre Preise und Preisänderungen nur auf eigene Anfrage. Die Firmen, die aktive Preiskommunikation betreiben, informieren ihre Kunden hauptsächlich über CD-Preislisten (Maschinenbau 34%, Elektroindustrie 16%) oder Online Preislisten auf ihren Websites (Maschinenbau 20%, Elektroindustrie 25%). Im Falle von Preisänderungen machen 15% der Maschinenbauer bzw. 8% der Elektroniker zudem Gebrauch von Newslettern.

Der wachsende Wettbewerb, besonders im Standardteile-Bereich, wird die aktive Preiskommunikation in Zukunft unabdingbar machen. Im Kampf um Marktanteile werden Wettbewerber die Kunden nicht weiter nach Preisen suchen lassen, sondern aktiv auf sie zugehen. Wenn die OEMs es nicht schaffen, ihre Preise bis dahin transparent zu machen, ist die Wahrscheinlichkeit gegeben, dass Kunden sich hintergangen fühlen, weil sie glauben, die Preise der OEMs seien möglicherweise nicht gerechtfertigt und würden daher »versteckt«. Zudem ist die Veröffentlichung

von Ersatzteilpreisen Dank des Internets nicht besonders kostenaufwändig. Preise können im gegebenen Fall schnellstmöglich angepasst werden und Kunden haben die Möglichkeit, 24/7 Preisanfragen zu stellen. Wird dieses Angebot zudem noch durch Verfügbarkeitsanfragen und Online-Bestelloptionen ergänzt, lassen sich hier sichere Wettbewerbsvorteile realisieren.

Fazit

Leider ist den wenigsten Unternehmen bewusst, dass es sich bei den genannten Faktoren um echte »Probleme« handelt. »Wir machen das schon immer so« ist ein allgemein beliebtes Mittel der Rechtfertigung. Für die Unternehmen, die mit überholten Pricing-Methoden aufräumen und sich aktuellen Marktbedingungen anpassen wollen, zeigt die Studie Instrumente und Wege auf, mittels professioneller Preisgestaltung das Ersatzteilgeschäft anzukurbeln und nachhaltig erfolgreich zu gestalten.

Ergebnisse aus über 100 Praxisbeispielen zeigen, dass durch eine Neuausrichtung der Ersatzteilpreisstrategie Umsatzsteigerungen von bis zu 12% bei adäquater Rendite und die Rückgewinnung verloren gegangener Kunden erzielt werden können. Die Hersteller

sollten rechtzeitig reagieren, bevor Marktanteile wegbrechen, die schwer und nur unter großem Aufwand zurück zu holen sind.

Interessenten können die Studie »So klingt der Erfolg« – wie Sie erfolgreich Ersatzteilpreisstrategien entwickeln und umsetzen – direkt über www.vdma.de oder www.impuls-consulting.de bestellen.

Die Autoren



Matthias Mahnel
Geschäftsführer
IMPULS Management Consulting
München
Tel.
089 38 88 99-30
e-Mail: mahnel@impuls-consulting

Matthias Mahnel, Dipl. Kaufmann, ist Geschäftsführer der IMPULS Management Consulting GmbH in München, dem Pionier und Marktführer in der Strategischen Service-Beratung. Seine Erfahrung basiert auf langjähriger Tätigkeit in der Investitionsgüterindustrie mit Schwerpunkt Maschinenbau und der Durchführung von mehr als 100 Beratungsprojekten bei Unternehmen der Investitionsgüter-Industrie. Zu den Themenschwerpunkten gehören u. a. die Entwicklung von Service-Strategien, die aktive Servicevermarktung sowie die Optimierung der Serviceprozesse und der Serviceorganisation.

Platz für Namen & Nachrichten, Literaturempfehlung oder eine Anzeige

Weitere Informationen

Hannelore Stalzer
Marketing/Kommunikation
IMPULS Management Consulting GmbH
Tel. 089 – 38 88 99 – 30
Fax 089 – 38 88 99 – 31
Mobil: 0 172 975 215 8
e-Mail:
Stalzer@impuls-consulting.de