

Wertorientierte Preisgestaltung für Ersatzteile und Komponenten

Industrieunternehmen schöpfen einerseits ihre Preispotenziale oft nicht aus oder bieten andererseits ihre Produkte teilweise über der Schwelle der maximalen Zahlungsbereitschaft an. Wertorientierte Preisfindung bei Ersatzteilen, Komponenten und Baugruppen ist daher der Profithebel Nummer eins.

MARK SCHRÖDER

Das Thema wertorientierte Preisfindung bei Ersatzteilen, Komponenten und Baugruppen steht weiterhin stark im Fokus von Industrieunternehmen. Ausgelöst hat dieses Interesse vor allem die Erkenntnis, dass ein rein Cost-Plus getriebenes Pricing über historisch gewachsene Aufschlagsfaktoren der Zahlungsbereitschaft des Kunden nicht gerecht werden kann. Preispotenziale

Mark Schröder ist Partner im Kompetenzzentrum „Industrial Goods & Machinery“ bei Homburg & Partner in 68163 Mannheim, mark.schroeder@homburg-partner.com


werden so einerseits oft nicht ausgeschöpft, andererseits werden Produkte teilweise über der Schwelle der maximalen Zahlungsbereitschaft angeboten. Beide Fälle zusammen führen zu geringerer Gesamtprofitabilität und geringerem Marktanteil im Aftersales.

Profitpotenzial erschließen und Kundenzufriedenheit erhöhen

Die vorgestellte Vorgehensweise ermöglicht es Teileherstellern und OEM, das Preismanagement weiter zu professionalisieren und sowohl das vermutete Profitpotenzial zu er-

schließen als auch gleichzeitig die Kundenzufriedenheit positiv zu beeinflussen. Aspekte wie die steigende Komplexität internationaler Daten- und Warenflüsse sowie Unsicherheiten in Währungsentwicklungen verstärken den Handlungsbedarf in der Ausgangssituation. Hinzu kommen eine zunehmende Preistransparenz und oft fehlende Konsistenz in der Preisaussage gegenüber globalen Key Accounts. Das beschreibt implizit die Anforderungen an das Preismanagement, das grundsätzlich systematisch aufgesetzt sein sollte, da eine klare Struktur entlang der internationalen Preisfindung notwendig ist (Preiswasserfall). Zudem sollte das Preismanagement eine wertorientierte Komponente enthalten und sich an der Zahlungsbereitschaft des Kunden orientieren. Schließlich bedarf es einer gewissen Automatisierung, um Zehntausende von Ersatzteilen individuell, aber methodisch einheitlich im Preis anpassen zu können.

Beim Thema Preisfindung begegnet man schnell den drei Herangehensweisen über Kosten, Wettbewerb und Kundennutzen. Überprüft man die oben genannten Anforderungen für jede dieser Herangehensweisen, kann eine allein nicht zielführend für das Ersatzteilgeschäft sein. So ermöglicht die wettbewerbsbasierte Preisfindung zwar einen hohen Grad an Systematisierung, ist aber nur möglich, wenn man die Wettbewerbspreise tatsächlich ermitteln kann. Das ist aufgrund der Menge der Teile oft nicht zu leisten. Daher sollte man eher einen Mix in Betracht ziehen, der die Vorteile aller Herangehensweisen vereint. Bewährt hat sich die Vorgehensweise nach folgenden Schritten: Viele Ansätze konzentrieren sich auf immer dieselben Kriterien für die Bewertung des



Jährliche Preisrunden mit der Gießkanne führen zu einem unnötigen Verlust von Marktanteilen.

Bild: fotolia - Fotolia.com

Produktportfolios. Dabei sind die Ausgangssituationen so vielfältig wie die Geschäftsmodelle im Maschinenbau. Es ist daher nötig, die Kriterien für den Einzelfall festzulegen. Basis dafür ist eine Buying-Center-Analyse, durch die jeder Funktion auf Kundenseite die potenziellen Kriterien, die deren Zahlungsbereitschaft beeinflussen, zugeordnet werden. Typische Entscheidungsfunktionen sind Instandhaltung, Disposition/Planung, Einkauf und Flottenmanagement.

Produktportfolio bewerten und Zielpreise bestimmen

Wichtig ist, dass die Kriterien die Zahlungsbereitschaft der Entscheider beeinflussen und auf Produktebene bewertet werden können, da ein Vorteil der Methode darin besteht, produktindividuelle Aufschlagsfaktoren zu bestimmen. Trotz einiger möglicher Kriterien sollte man sich auf die wesentlichen vier bis sechs konzentrieren. Die Ausprägungen der Kriterien werden in einem Workshop finalisiert. Anschließend erfolgt das Training der Bewertungsteams, das aus unterschiedlichen Bereichen zusammengestellt sein kann, und die Bewertung durch die Teams. Der dadurch entstehende Bewertungsaufwand kann durch eine A-B-C-Priorisierung gesteuert werden. Der Aufwand für die Bewertung wird eher überschätzt.

Das Herzstück der Methode besteht in der Übersetzung der Bewertungsergebnisse auf Produktebene in einen Aufschlagsfaktor. Dabei hat sich eine bestimmte Vorgehensweise zur Bestimmung der Übersetzungsfunktion als sehr erfolgreich erwiesen. Am Ende wird jedem Produkt ein der Bewertung entsprechender individueller Aufschlagsfaktor zugeordnet, der die Akzeptanz einer Preisveränderung gegenüber dem Status quo widerspiegelt. Der wesentliche Vorteil dieser Vorgehensweise liegt darin, dass man durch die Anpassung der Übersetzungsfunktion das Preisgefüge für das gesamte Portfolio anpassen kann, falls es die Rahmenbedingungen durch Konjunktur, Kostenentwicklung oder Sonstiges notwendig machen. Als Ergebnis hat man danach die Zielpreise pro Teil oder Komponente. Oft ist das der globale Bruttolistenpreis vor der regionen- und kundenspezifischen Differenzierung, die sich im Wasserfall daran anschließt. Häufig findet eine starke Entmischung hinsichtlich der empfohlenen Zielpreise statt. Je nach Ausgangssituation werden erfahrungsgemäß bis zu 25 % der Teile für eine Reduzierung vorgeschlagen, falls die Analyse der Zahlungsbereitschaft dies vorsieht und sich der Schritt im Profit über steigende Stückzahlen positiv niederschlägt. Es geht also nicht um

Es ist der clevere Mix aus Kosten-, Wettbewerbs- und Wertaspekten, der beim Ersatzteil-Pricing zum Erfolg führt.

eine einseitige Preiserhöhung, sondern um eine produktindividuelle Preisanpassung.

Ausgehend vom aktuellen Preis gibt es mehrere Vorgehensweisen, um den Zielpreis zu erreichen. Jede Vorgehensweise birgt Vor- und Nachteile, die auf den Einzelfall analysiert werden sollten. Die Anpassung an den Zielpreis kann in einem Schritt sowohl als Preiserhöhung als auch als Preisreduzierung erfolgen. In beide Richtungen existiert zudem die Möglichkeit, in mehreren Schritten zum Zielpreis zu erhöhen beziehungsweise zu reduzieren. Als letzte Taktik besteht noch die Möglichkeit, bewusst keine Preisanpassung vorzunehmen. Ob die Erhöhungen symmetrisch zu den Reduzierungen erfolgen sollen oder ob es eine Einschränkung auf einen bestimmten Produktbereich geben soll, wird projektspezifisch auf die Strategie und Kundenbeziehung abgestimmt. In jedem Fall ist es ein entscheidender Vorteil der Methode, dass die Taktik wieder produktindividuell vergeben wird.

Voraussetzung für die erfolgreiche externe Kommunikation ist es, den Vertrieb früh einzubinden. Denn die Ableitung der Zielpreise beruht auf einer detaillierten Bewertung, die für die Kundenkommunikation aktiv genutzt werden sollte. War im Status quo der Preis noch Ergebnis gewachsener Strukturen, hat man nach der Initiative gute Argumente für die jeweilige Preispositionierung anhand der Einstufung des Produkts. Besonders in diesem Schritt ist es sinnvoll, sich die passende Taktik zurechtzulegen. Das kann in einem Fall die reaktive Kommunikation sein, in einem anderen Fall werden

die neuen Preise direkt in das Warenwirtschaftssystem des Kunden geladen. Das hängt sehr stark davon ab, wie die Prozesse kundenseitig aufgestellt sind und wie Entscheidungen getroffen werden.

Alle Verhandlungsdimensionen bei der Vorbereitung berücksichtigen

Bevor man in die Preisverhandlung mit dem Kunden geht, sollte man sich mit einigen Informationen vorbereiten. Dazu gehört unter anderem das Wissen über die kundenseitige Berechnung der Preisveränderung im Hinblick auf die bisherige Preisliste. Ferner sollte klar sein, wie hoch die Preisanpassung über das gesamte Teilespektrum im Gegensatz zum relevanten Teilespektrum des Kunden ist und ob der Kunde alle existierenden Teile mit den jeweiligen Preisinformationen erhalten sollte. Wenn es zudem noch weitere Verhandlungsdimensionen gibt, ist es sinnvoll, deren Auswirkungen auf die Zielgröße genau zu kennen, um sich eine Taktik zurechtlegen zu können.

Für ein effektives und effizientes wertorientiertes Pricing-Projekt gibt es verschiedene Erfolgsfaktoren. Dazu gehört zu Beginn der Initiative das Organisieren eines Strategieworkshops, in dem geklärt wird, welches Ziel erreicht werden soll. Ferner sollten alle Beteiligten früh in die Initiative eingebunden werden, da Pricing auch Change Management ist. Unabdingbar sind ebenso ein sauberes Datenmanagement sowie Expertise in der Programmierung eines Pricing Cockpits. Zudem sollten die nötigen Ressourcen früh eingeplant werden.

Bild: fotogestoeber - Fotolia.com