

## ANXO-Ersatzteil-Pricing-Benchmark

Artikel von Gunter Hemmer

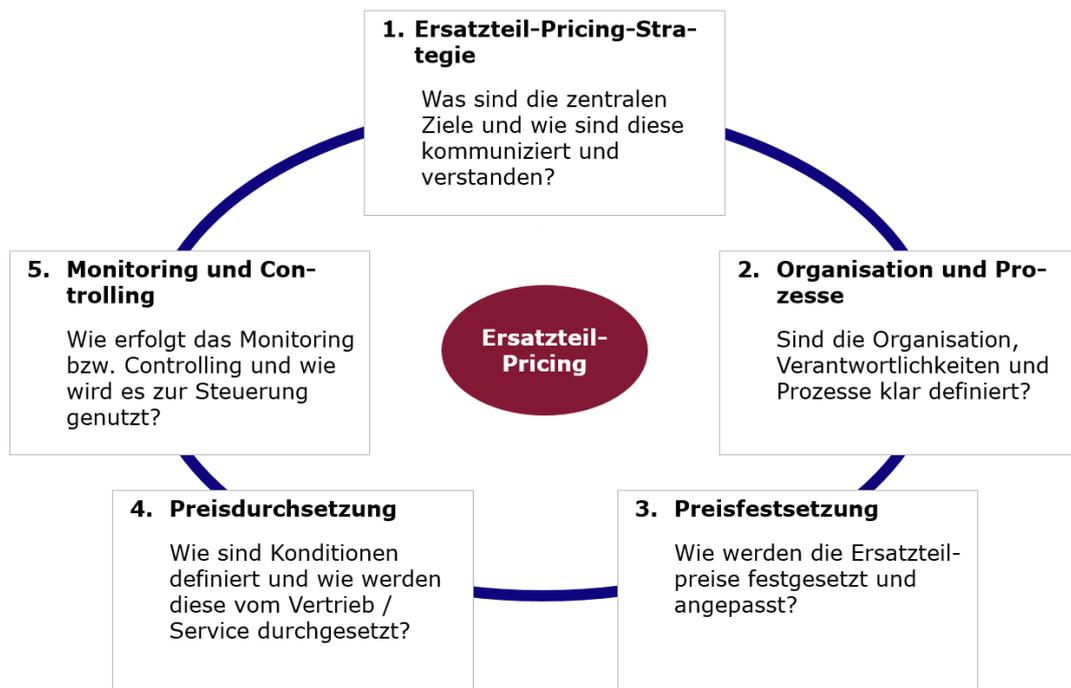
**Subjektiv hat man den Eindruck, dass Ersatzteilpreise grundsätzlich sehr hoch sind und die Unternehmen von ihrer Kundschaft alles abschöpfen, was möglich ist.**

**Ist das wirklich so und wie gehen Industrieunternehmen mit diesem Thema eigentlich in der Praxis um?**

Alle wissen es – mit Ersatzteilen wird viel Geld verdient. Im deutschen Maschinen- und Anlagenbau werden ca. 10% der gesamten Umsätze alleine mit Ersatzteilen erwirtschaftet. Typischerweise tragen Ersatzteile mit ihren sehr hohen Margen auch noch überdurchschnittlich zum Unternehmensergebnis bei.

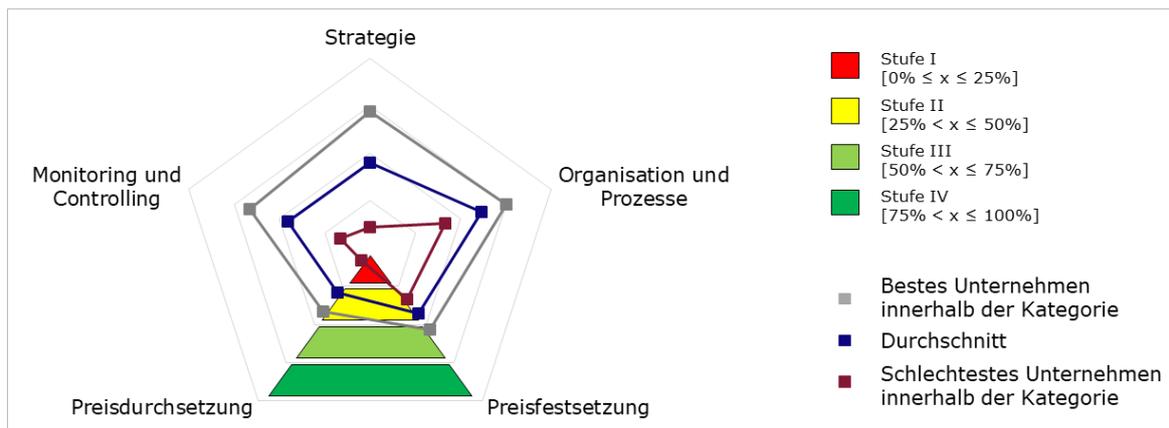
Als spezialisierte Beratung für den Bereich After Sales hat die ANXO MANAGEMENT CONSULTING GmbH eine Befragung von Industrieunternehmen zum Thema Ersatzteil-Pricing durchgeführt. Ziel war es, den Reifegrad von Unternehmen in einem Benchmark-Modell zu vergleichen und aktuelle Trends und Herangehensweisen aufzuzeigen.

Der Schwerpunkt der befragten Unternehmen liegt im Bereich mittelständischer Unternehmen des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus. Dabei orientierte sich die Untersuchung und Einordnung an den fünf zentralen Erfolgsfaktoren des Ersatzteil-Pricings.



Im Rahmen der Auswertung wurden die Kategorien aggregiert über ein Benchmark-Modell analysiert und ausgewertet. Den beteiligten Unternehmen wurden die Detailergebnisse anonymisiert mit einer individuellen Einschätzung zurückgespiegelt.

Die zusammengefassten Ergebnisse des Benchmarks zeigen, dass die durchschnittliche Ausprägung bis auf die Kategorie „Organisation und Prozesse“ im unteren Bereich liegt und erhebliche Unterschiede zwischen den untersuchten Unternehmen bestehen. Insbesondere in Hinblick auf die Preisfestsetzung und die Preisdurchsetzung scheinen hier noch erhebliche Potentiale zu bestehen.



Der Reifegrad ist mit einem Gesamtscore von 45% niedrig ausgeprägt, wobei zwischen den Kategorien und Unternehmen große Unterschiede bestehen. Insgesamt zeigen sich folgende wesentliche Erkenntnisse:

- Ω Organisatorisch und strategisch geben die Mehrzahl der Unternehmen an, mit klaren Verantwortlichkeiten und Prozessen gut aufgestellt zu sein
- Ω Fast alle Unternehmen schätzen sich jedoch schlechter aufgestellt als der Wettbewerb ein
- Ω Die Preisbildung erfolgt fast ausschließlich auf Kosten- und Erfahrungswerten
- Ω Eine wertbasierte Bepreisung erfolgt praktisch nicht
- Ω Es existieren zwar in der Regel Konditionenmodelle, aber Sonderkonditionen werden häufig individuell und „nach Gutdünken“ gewährt
- Ω Die Ziele des Ersatzteil-Pricings sind nur bei sehr wenigen Unternehmen in den Zielsystemen der Vertriebsmitarbeiter abgebildet
- Ω Es existieren vorwiegend Reportingsysteme zur Analyse des Ersatzteilbereiches, jedoch kaum proaktive Steuerungssysteme

Die Bepreisung von Ersatzteilen weist gegenüber dem Neugeschäft eine deutlich höhere Komplexität auf, die nur von wenigen Unternehmen gesehen -geschweige denn abgebildet- wird. Die meisten Unternehmen beschränken sich auf die Art des Teils und den eigentlichen Verkaufspreis. Faktoren wie

Leistung, Beschaffungskomplexität, Wettbewerbsintensität oder auch einsatzbezogene Faktoren wie Verfügbarkeit und Funktionsrelevanz werden nur selten oder überhaupt nicht berücksichtigt. Interessant ist auch, dass die Umschlaghäufigkeit praktisch bei keinem der befragten Unternehmen eine Rolle für den Verkaufspreis spielt. Dabei beeinflussen all diese Faktoren die Preisbereitschaft wesentlich mit.

Die Ergebnisse bestätigen unsere Erfahrung aus zahlreichen Praxisprojekten und zeigen, dass die Potentiale im Bereich Ersatzteil-Pricing nur unvollständig gehoben werden und insgesamt zu wenig Fokus auf dem Thema liegt. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse haben wir sechs Hypothesen für den Bereich Ersatzteil-Pricing aufgestellt:

1. Die Unternehmen erkennen zwar die Chancen des Ersatzteil-Pricings, messen diesem aber einen viel zu niedrigen Stellenwert bei
2. Die Treiber für die Preisbereitschaft werden nur unzureichend und nicht ausreichend systematisch berücksichtigt
3. Die Unternehmen unterschätzen die Risiken der Überteuerung von Ersatzteilen auf die Kundenbeziehung
4. Häufig ist der Bereich Ersatzteile historisch gewachsen und nicht ideal besetzt
5. Eine aktive Vertriebssteuerung wie im Neugeschäft findet nicht statt
6. Die Unternehmen geben sich mit den vermeintlich hohen Margen zufrieden

Um ein erfolgreiches Ersatzteil-Pricing nachhaltig zu etablieren, bedarf es einer klaren Strategie und eines systematischen Ansatzes. Am Ende geht es nicht nur darum schlummernde Preispotentiale abzuschöpfen, sondern auch zunehmend darum mögliche Überteuerungsrisiken zu erkennen und anzugehen.

Preismanagement für Neuverkauf, Service und Ersatzteile stellt einen wesentlichen Beratungsschwerpunkt der ANXO MANAGEMENT CONSULTING GmbH dar. Unser Ansatz ist sehr praxis- und umsetzungsorientiert und beruht auf nachweislich erfolgreich realisierten Beratungsprojekten sowie der langjährigen, praktischen Erfahrung des Autors.

Wenn das Thema für Sie von Interesse ist oder Sie an den detaillierten Ergebnissen bzw. an einer Einordnung Ihres Unternehmens interessiert sind, sollten wir miteinander sprechen. Sie erreichen uns per Mail unter [gunter.hemmer@anxo-consulting.com](mailto:gunter.hemmer@anxo-consulting.com) oder unter Telefon 06192 40 269 0.

**ANXO. Wir verändern Ihre Welt.**