

## **Ersatzteile im Investitionsgüterbereich: Cash-Cow oder potentielles Risiko?**

*Artikel von Gunter Hemmer*

Jeder hat das schon einmal im privaten Bereich erlebt. Die Spülmaschine ist defekt oder das Auto ist zur Reparatur. Neben den Arbeitskosten schlagen die Ersatzteilpreise für die Instandsetzung i.d.R. gehörig zu Buche.

Gerade Originalersatzteile, die kein anderer liefern kann werden häufig aufgrund der nicht vorhandenen Wettbewerbssituation mit hohen Aufschlägen versehen. Da praktisch keine Alternativen bestehen, akzeptiert man die teilweise unverschämten Preise letzten Endes zähneknirschend.

Was für die Kunden zum Teil sehr ärgerlich ist, stellt für die Unternehmen ein erhebliches Potential für Umsatz und Marge dar.

Auch im Bereich der Investitionsgüterindustrie spielen Ersatzteile eine entscheidende Rolle. Im Laufe des Lebenszyklus einer Anlage oder Maschine summieren sich die Kosten für Instandhaltung und Reparaturen oft zu respektablen Summen, die die eigentlichen Anschaffungskosten durchaus überschreiten können.

Im deutschen Maschinen- und Anlagenbau werden ca. 10% der gesamten Umsätze und fast ein Drittel des Gewinns mit Ersatzteilen erzielt. Damit liegen die erzielten Margen des Ersatzteilgeschäftes noch über denen des ebenso hochprofitablen Servicegeschäftes. Für viele Unternehmen ist ein positives Unternehmensergebnis ohne den Bereich Ersatzteile kaum darstellbar.

- Ω Wie weit können Unternehmen hier gehen?
- Ω Können die Preise für proprietäre Teile die kaum einer Wettbewerbssituation unterliegen beliebig erhöht werden?
- Ω Werden die Preispotentiale auch wirklich bei allen Teilen genutzt?

Die Preistransparenz über die neuen Medien, insbesondere das Internet, nimmt kontinuierlich zu. Über Suchmaschinen findet man teilweise in Sekundenschnelle Vergleichspreise durch einfache Eingabe der Teilebezeichnung. Die allgemein sinkende Markenbindung und die immer professioneller werdenden Einkaufsorganisationen haben das Life Cycle Costing immer schärfer im Visier.

Stellt der Kunde erst einmal fest, dass Teile aus seiner Sicht überteuert sind, wird das gefühlte Preisniveau auf andere Bereiche übertragen. In der Konsequenz kann das bedeuten, dass der Kunde spätestens beim Neukauf dauerhaft verloren geht.

Die Aussicht auf höhere Gewinne auf der einen Seite, aber auch die große Gefahr Kunden durch überteuerte Preise zu verlieren stellt Unternehmen vor die große Herausforderung ihre Ersatzteilpreise möglichst optimal festzulegen.

Systematische Untersuchungen zeigen, dass die Preisfestsetzung bei Ersatzteilen im Investitionsgüterbereich in vielen Fällen über die Jahre gewachsen und häufig sehr inhomogen ist. Die Aufschlagfaktoren variieren teilweise erheblich und ihre Festlegung ist vielfach kaum noch nachzuvollziehen.

Eine derart inhomogene Preissystematik birgt sowohl die große Gefahr einer Überteuering sensibler und sichtbarer Teile als auch das Risiko, dass Preispotentiale nicht genutzt werden.

Grundsätzlich gilt es bei der Preisfestsetzung die Preisbereitschaft der Kunden möglichst genau abzubilden. Dies ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe, die häufig unterschätzt wird, da ...

- Ω es sich i.d.R. um viele, häufig tausende Teile handelt
- Ω die Wertigkeit der Teile sehr unterschiedlich ist
- Ω ständig neue Ersatzteile hinzukommen
- Ω vielfach gleiche Teile mit unterschiedlichen Teilenummern existieren
- Ω Inkonsistenzen bei ähnlichen Teilen entstehen können
- Ω der Wettbewerbsdruck aufgrund steigender Transparenz ständig zunimmt
- Ω das erforderliche Fachwissen nicht vorhanden ist
- Ω Ersatzteile zunehmend auch länderübergreifend nachgefragt werden

Die Art des Teiles, vom komplexen Zeichnungsteil bis zum zugekauften Norm- oder Verbrauchsteil, die Verkaufshäufigkeit, der Verkaufspreis aber auch der Einsatzbereich des Teiles beeinflussen die Preisbereitschaft erheblich. Daher ist es praktisch unmöglich diese für jedes Teil festzulegen.

Die Preissystematik für Ersatzteile zu strukturieren und zu optimieren erfordert viel Know-how sowie geeignete Systeme und Ressourcen um die großen Datenmengen zu verarbeiten. Gerade in mittelständischen Unternehmen konzentriert man sich daher der Einfachheit halber häufig auf die umsatz- und margenstarken Top-Teile.

Die niedrigpreisigen oder wenig verkauften Teile werden häufig nicht systematisch betrachtet und häufig nur mit einer generellen Beaufschlagung versehen. Obwohl gerade diese Teile eine deutlich höhere Preisbereitschaft aufweisen als die teuren und häufig gekauften Teile.

Ein intelligentes Preismanagement für Ersatzteile ist komplex und der Aufwand kann je nach Ansatz erheblich sein. Jedoch kann sich ein professionell aufgesetztes Ersatzteil-Pricing in kurzer Zeit sehr positiv auf die Kundenzufriedenheit wie auch auf die Ergebnissituation auswirken da ...

- Ω die Preisbereitschaften deutlich besser abgebildet werden
- Ω zusätzliche Preispotentiale gehoben werden
- Ω Überteuerungsrisiken reduziert werden
- Ω Preise von ähnlichen Teilen homogenisiert werden

Wir haben bei der ANXO MANAGEMENT CONSULTING ein hocheffizientes und praxiserprobtes Analyse- und Optimierungssystem für Ersatzteile entwickelt, mit dem wir die Preisbereitschaften auf die wesentlichen Treiber reduzieren.

Wenn das Thema für Sie von Interesse ist sollten wir miteinander sprechen. Ausführliche Informationen zu unserem Ansatz und der Vorgehensweise stellen wir Ihnen gern persönlich vor.

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

Möchten Sie mehr erfahren oder haben Sie Fragen? Dann sprechen Sie uns gern an. Sie erreichen uns per Mail unter [gunter.hemmer@anxo-consulting.com](mailto:gunter.hemmer@anxo-consulting.com) oder unter Telefon 06192 40 269 15.

**ANXO. Wir verändern Ihre Welt.**