

# After Sales-Pricing: Preisoptimierung

Für viele Unternehmen in der Automobilbranche sowie im Maschinen- und Anlagenbau haben sich Professionalisierungen im Pricing von Verschleiß-, Reparatur- und Zubehörteilen sowie von After Sales Dienstleistungen wie Wartung und Reparatur als wichtiger Gewinntreiber herausgestellt. Durch die Schaffung geeigneter Prozesse, Tools und Informationsgrundlagen lassen sich erfahrungsgemäß kurzfristige Preiserhöhungspotenziale realisieren. Insbesondere im Maschinen- und Anlagenbau sind häufig durchaus signifikante Preiserhöhungen durchsetzbar, während im Automobilbereich behutsamer vorgegangen werden muss. Durch geschickte und vor allem differenzierte Preisanpassungen ist dies häufig sogar ohne wahrzunehmende negative Marktreaktionen möglich. Durch die Verankerung geeigneter Preisentscheidungsprozesse lassen sich darüber hinaus in Abhängigkeit der Marktreaktionen mittelfristig weitere Potenziale realisieren.

GREGOR GATERMANN, LUTZ SCHÄFER

Die systematische Realisierung von Pricing-Potenzialen im After Sales verlangt im Kern die fundierte Beantwortung von drei Fragen:

## 1) Welches ist die richtige preisstrategische Stoßrichtung für meinen After Sales-Bereich?

Der erste wichtigste Schritt ist eine Prüfung der preisstrategischen Stoßrichtung des After Sales, so zu sagen aus der Vogelperspektive. Auf die Schlüsselfragen, „welchen Einfluss haben Preisanpassungen im After Sales auf das Primärgeschäft“, „wie wird mein Preis-/Leistungsverhältnis im After Sales im Wettbewerbsvergleich wahrgenommen“, „welche Margen konnten andere Unternehmen realisieren“, „inwiefern werden Preisanpassungen von Kunden überhaupt wahrgenommen“, sind fundierte Antworten zu entwickeln.

Das Ergebnis der Prüfung ist so unterschiedlich, wie die Unternehmen es sind: Das Repertoire preisstrategischen Stoßrichtung reicht von a) vehementen Korrekturen der Preisstrategie mit Preisanpassungen im ersten Schritt um durchschnittlich 10%, Erfolgskontrolle und Prüfung weiterer Pricing-Potenziale über b) das vorsichtige Detailausleuchten von Preisanpassungspotenzialen unterhalb des Kundenradars bis zu c) dem unbedingten preislichen und leistungstechnischen Attraktiver werden im Interesse der Kundenbindung und des Preisimages des Unternehmens.

Informationsbasis dieser Prüfung sollten sowohl Datenanalysen als auch Benchmarks sowie selektierte Kundeninterviews und interne Expertengespräche sein.

## 2) Wie preissensitiv sind welche Ersatzteile, Dienstleistungen sowie Kunden und welche Preisanpassungen sind zielloptimal?

Die Komplexität von tausenden von Ersatzteilen und der Heterogenität von After Sales-Dienstleistungen, Kundenbeziehungen und Preisbereitschaften von Kunden verlangt von einem optimierten Pricing das Vermögen, differenzierte Preisentscheidungen zu treffen. Dabei gilt das Prinzip, dass in den preisinsensitiven Bereichen höhere Preisanpassungen vorgenommen und höhere Margen erzielt werden sollten, als andererseits in den sensitiven, preisimagerelevanten Bereichen, die ein vergleichsweise hohes Schadenspotenzial aufweisen, sollte es zu Marktreaktionen kommen.

Schlüssel zum Erfolg ist ein erprobter Prozess bestehend aus drei Schritten: Erstens, die Charakterisierung von Ersatzteilen, Services und Kunden anhand von Preissensitivitätsindikatoren. Diese Indikatoren sind im Kern Thesen, welche Leistungen mehr oder weniger preissensitiv sind und entsprechend mehr oder weniger mutig

bepreist werden sollten. Mutiger kann beispielsweise bei Monopolteilen, bei technisch komplexen Teilen, Teilen mit einem niedrigen absoluten Preis, Teilen, für die Kunden typischer Weise geringe Produktkenntnis haben und es Ihnen entsprechend an Referenzpreisen fehlt, vorgegangen werden. Selbiges gilt für Services, die sehr spezialisiertes Wissen voraussetzen, die zeitkritisch sind, oder bei Kunden, die hohe Wechselkosten, aber geringes Folgepotenzial aufweisen. Je nach Unternehmen arbeiten wir mit zehn bis 25 oder mehr solcher Indikatoren.

Der zweite Schritt ist die Messung von Preissensitivitäten für Sensitivitätscluster von Teilen, Services und Kunden. Im Kern steht die Frage, „welche Konsequenz für Verkaufsvolumen, Umsatz und Deckungsbeitrag haben unterschiedliche Preisanpassungen“. Die Beantwortung dieser Frage kann auf der Basis von Datenanalysen, 2PQ PricingExpert-Workshops, Preistests und Benchmarks stattfinden. Durch die quantitative Bewertung werden Chancen- und Risikobereiche von Preisanpassungen für unterschiedliche Sensitivitätscluster transparent. Somit kann im dritten Schritt sichergestellt werden, dass Preisentscheidungen auf der Grundlage des besten, verfügbaren Wissens und nach bestem Gewissen erfolgen.

Während die Preise für Ersatzteile zentral leicht adjustiert werden können, sind für die Implementierung insbesondere von kundenindividuellen Preisen und im Dienstleistungspricing geeignete Richtlinien zu erstellen und nutzbar zu machen. Das hohe Ziel heißt das beste, verfügbare Wissen darüber, wann, wie zu bepreisen ist, zum Standard für alle dezentralen Preisentscheidungen zu erheben. Zur vertriebsfreundlichen Bändigung der Komplexität erweist sich die Abbildung dieses Wissens und der Richtlinien in interaktiven, pragmatischen Pricing-Tools als zielführend.

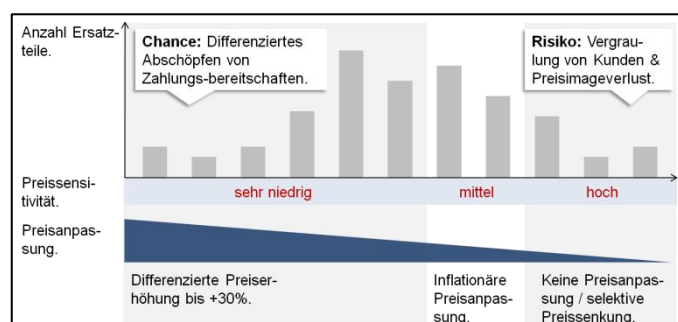
### 3) Wie kann Pricing-Qualität im After Sales nachhaltig verankert werden?

Die nachhaltige Verankerung der Pricing-Qualität im After Sales hat drei Voraussetzungen: 1. standardisierte Preisentscheidungsprozesse, die auf einer klaren Logik beruhen und Preisentscheidungen nachvollziehbar, transparent und auch differenziert steuerbar machen 2. das Controlling der Pricing-Qualität auf der Basis geeigneter KPIs, die ein klares Bild verschaffen, in welchen Bereichen ungenutzte Preiserhöhungspotenziale vorliegen und in welchen Bereichen Preisimage- und Auftragsverlustrisiken entstehen und 3. ein geeignetes Pricing-Tool, das alle relevanten Informationen inklusive Preissensitivitäten, Marktreaktionsdaten und KPIs der Pricing-Qualität adäquat miteinander verknüpft.

Die oben beschriebenen Prozesse und Konzepte sind potent genug, um Pricing-Potenziale auch im Detail zu realisieren. Die größten Potenziale in diesem Bereich stehen im Kontrast zu **fünf weit verbreiteten Lücken in der Pricing-Qualität**:

#### 1) Pauschale Preisanpassungen über alle Teile hinweg:

Die Preissensitivität und Preisimagerelevanz zwischen Ersatzteilen oder verschiedenen Dienstleistungen variiert signifikant. Pauschale, inflationäre Preisanpassungen können der Komplexität nicht gerecht werden. Einerseits werden Gewinnpotenziale nicht realisiert, andererseits können so Preisimagerisiken nicht reduziert werden. Das Beispiel (siehe Grafik) zeigt eine Verteilung von Preissensitivitäten über ca. 50.000 Ersatzteile. Die optimalen Preisanpassungen schwanken in diesem Beispiel zwischen 0% und 30%.



**2) Undifferenzierte Standardmargen für After Sales-Dienstleistungen:**

Jeder Auftrag ist hinsichtlich pricingrelevanter Aspekte, wie der Wettbewerbssituation, Wechselkosten des Kunden, Kernprozessrelevanz einer einwandfrei funktionierenden Lösung, Folgepotenziale mit dem Kunden oder Kundenanforderungen anders. Die logische Konsequenz ist, dass für unterschiedliche Aufträge unterschiedliche Zielmargen anzustreben sind. Die Realität ist häufig jedoch, dass aufgrund der Standardaufschläge zum einen Gewinnpotenziale verschenkt werden und zum Zweiten Aufträge nicht gewonnen werden können. Das beste, verfügbare Wissen, wann mutiger und wann vorsichtiger zu bepreisen ist, sollte systematisiert werden und dem Vertrieb sowie dem Service nutzbar gemacht werden.

**3) Fehlende Logik und Tool-Unterstützung, Dominanz von Bauchgefühl:**

Die Komplexität durch eine Vielzahl an Leistungen, die wiederum eine Vielzahl preisentscheidungsrelevanter Eigenschaften haben (vgl. oben) machen optimale Preisentscheidungen ohne stringente Prozesse, Unterstützung durch geeignete Pricing-Tools und fundierte Analyse unmöglich. In der Praxis kommt es an zu vielen Stellen zu zu groben Vereinfachungen, um mit der Komplexität umzugehen.

**4) Verzicht auf Erfolgskontrolle von Pricing-Maßnahmen:**

Der Hauptgrund weshalb Pricing-Potenziale nicht auch nachhaltig im Detail ausgeleuchtet werden, ist dass häufig keine geeigneten KPIs zur Messung der Pricing-Qualität vorliegen, Schwächen im Pricing daher nur sehr spät oder gar nicht erkannt werden und nicht adressiert werden können.

**5) Eine Preisliste für alle Länder:**

Preisbereitschaften schwanken nicht nur zwischen Produkten und Dienstleistungen, sondern insbesondere auch zwischen Kunden und zwischen Ländern. Die Preisniveaus gerade im vergleichsweise intransparenten After Sales-Geschäft schwanken international um bis zu 50% durchschnittlich (!), teilweise sogar noch stärker. Eine Preishomogenisierung über alle Länder ist selten marktgerecht oder gewinnoptimal.



**2PQ Unternehmensberatung GmbH** ist Spezialist für Preismanagement. Wir verankern Pricing-Qualität von der Strategie bis zur Umsetzung und konzentrieren uns systematisch auf die Pricing-Maßnahmen, die für unsere Kunden das größte Potenziale und die höchste Praktikabilität aufweisen. Kundenindividuelle, praktikable Lösungen, Qualität und Partnerschaftlichkeit sind das 2PQ-Versprechen an unsere Kunden.