

Pricing-Hebel für mehr Wachstum und Profitabilität

Der Druck auf den Maschinenbau steigt

(PresseBox) (Köln, 05.12.19) Der Maschinenbau gehört zu den wichtigsten Exportbranchen der deutschen Wirtschaft. Viele Unternehmen aus diesem Bereich sind sehr erfolgreich auf den Weltmärkten unterwegs. Doch trotz der augenscheinlich guten Lage nimmt bei vielen Herstellern der Druck kontinuierlich zu, ihr Wachstum und ihre Profitabilität zu steigern. Ein optimiertes Preismanagement, das die verschiedenen Pricing-Hebel klug nutzt, ist eine unabdingbare Voraussetzung dafür, die vorhandenen Potenziale zu erschließen und Wachstum zu erzeugen.

In den vergangenen Jahren haben es viele Unternehmen des Maschinenbaus geschafft, ihr Geschäft auf den Weltmärkten sukzessive auszubauen und marktführende Stellungen zu erreichen. Dennoch ist und bleibt es entscheidend, auch auf der Pricing-Seite optimal aufgestellt zu sein und das Preismanagement gezielt zu verbessern, um die noch nicht realisierten Wachstums- und Profitabilitätspotenziale zu heben.

Werden typischerweise Anlagen im Rahmen von Kundenanfragen und Ausschreibungen in Form von Angeboten bepreist, folgen Maschinen häufig einer anderen Preislogik, die auf einer stärkeren Standardisierung der Preise beruht. Für das Preismanagement bedeutet das, unterschiedliche Ansätze für die Geschäftstypen „Projektgeschäft“ und „Standardgeschäft“ zu definieren und entsprechende Pricing-Modelle und -Prozesse zu optimieren.

Pricing-Hebel für Maschinenbauunternehmen

Das optimierte Preismanagement wirft einen gesamthaften Blick auf die verschiedenen Hebel, sowohl im Produkt-Pricing als auch im kundenindividuellen Preissetzungsprozess.

Hebel 1: Einer der elementaren Pricing-Hebel ist die Optimierung des Produktpricing. Es gilt Preisstrukturen systematisch und logisch aufzubauen und den Kundennutzen ins Zentrum der Kalkulation zu setzen. Dabei sollte der Kundennutzen so detailliert wie möglich ermittelt und realistisch im Preis abgebildet werden. In Ergänzung zu diesen nutzenbasierten Ansätzen bietet es sich an, Preise von Wettbewerbsprodukte zu berücksichtigen. Häufig liegen diese jedoch unvollständig oder nicht in aktueller Form vor. Gleichzeitig ist es notwendig, wettbewerbsrechtlichen und juristischen Beschränkungen bei der Sammlung und Nutzung von Wett-

bewerbsinformationen nachzukommen. Elementarer Bestandteil der Produktpreisstrategie ist auch die Definition der zukünftigen Preispositionierung der gesamten Produktpalette. Unterschiedliche Produktlinien können dabei die Differenzierung der preislichen Niveaus unterstützen. Es ist auch hier sinnvoll, Reaktionen von Kunden und Wettbewerbern im Blick zu haben, um Volumenadjustierungen auf Preisveränderungen oder Neupositionierungen richtig interpretieren zu können.

Hebel 2: Ein weiteres wichtiges Element ist die Optimierung der Kundenpreise. Segmentspezifische oder kundenindividuelle Preise werden auf Basis der vordefinierten Listenpreise durch die systematische Anwendung von Rabatt- und Bonusregelungen sowie Vorgaben zu Zahlungskonditionen erreicht. Essenziell für den Umsetzungserfolg ist dabei die Definition verschiedener, abgrenzbarer Kundensegmente, in die alle Kunden einsortiert werden. In der Praxis liegen häufig ABC-Klassifizierungen zur Kundeneinteilung vor, die jedoch selten den Ansprüchen einer ziel- und preisorientierten Kundensegmentierung genügen. Die Festlegung der Zahlungskonditionen sowie der Rabatte und Boni unterliegen typischerweise dem Vertrieb, der auch die Kundeneinteilung in die einzelnen Segmente vornimmt. Es ist essenziell, den Kundeneinstufungsprozess systematisch auf die zu bearbeitenden Kundensegmente abzustimmen und auch die Konditionenvergabe mit Regeln und Eskalationsstufen zu versehen. Verschiedene Projekte haben gezeigt, dass gerade in diesen Bereichen große Potenziale zu heben sind, die sich positiv auf Mengenentwicklungen und Profitabilität auswirken. Das Ziel einer besseren Preisdurchsetzung kann durch die Etablierung eines akzeptierten Vertriebsincentivesystems unterstützt werden. Controllingsseitig kann der Vergleich der Preisqualität wertvolle Hinweise für eine deutliche Verbesserung der Margensituation liefern.

Hebel 3: Bereits heute nehmen der Service und Aftersales Bereich eine wichtige Rolle in vielen Maschinenbauunternehmen ein. Dabei gilt es, nicht nur die richtigen Dienstleistungen und Aftersales Services zu definieren, sondern auch die richtige Preislogik anzuwenden. Auch wenn Wartungs- und Instandhaltungsverträge häufig bereits angeboten werden, liefert dieser Bereich regelmäßig die Möglichkeit zu substantiellen Verbesserungen. Auch die Entscheidung darüber, welche Services überhaupt angeboten werden sollen, welche davon kostenlos für die Kunden sein sollen und zu welchem Preis die übrigen im Markt positioniert werden sollen, kann auf Basis der Kundensegmentierung differenziert getroffen werden. So lassen sich sowohl das Kundenangebot optimieren als auch die Erlösqualität deutlich steigern.

Hebel 4: Häufig dem Aftersales-Bereich zugeordnet ist der Vertrieb von Ersatzteilen und Verbrauchsmaterial. Gerade in diesen Produktkategorien ist es für das Maschinenbauunternehmen notwendig zu definieren, inwiefern dieses Geschäftsfeld

eigenständig und gewinnorientiert ausgerichtet sein soll oder ob diesem eine reine Unterstützungsfunktion zugebilligt wird. Aufgrund der häufig hohen Artikelanzahlen ist von einer höheren Komplexität im Preismanagement auszugehen. Alternative Preissetzungsansätze, die sich deutlich von den Methoden zur Preisbildung im Neumaschinenbereich unterscheiden können, müssen definiert und optimiert werden. Dabei kommt der Wettbewerbsgefährdung einzelner Produktgruppen eine besondere Bedeutung bei der Preissetzung zu. Zukauf-, DIN- oder Normteile vertragen in der Regel weit geringere Margenaufschläge als Exklusiv- oder Monopolteile aus eigener Produktion. Auch muss der Umfang von Reparatursets und Modernisierungskits festgelegt werden, um die Zahlungsbereitschaft der Kunden unter Berücksichtigung aller Rahmenbedingungen optimal abschöpfen zu können.

Hebel 5: Für viele Maschinenbauunternehmen ist eine internationale Präsenz eine Selbstverständlichkeit und heute bereits Realität. Trotzdem stellt das internationale Pricing eine besondere Herausforderung dar. Preisdifferenzierung steht hier Preisharmonisierung entgegen. Geklärt werden muss, welche Art der Differenzierung und vor allem welcher Grad der Differenzierung auf welchem Markt am zielführendsten ist, welchen Einfluss lokale Gegebenheiten und Wettbewerbssituationen auf dem Preis haben können und inwieweit Währungsschwankungen sowie Inflationsraten und mögliche Graumarktströme sich auf den Vertrieb auswirken. Differenzierungshebel und -treiber sind detailliert zu analysieren. Häufig bietet es sich an, Preise innerhalb regionaler Korridore zu differenzieren und international abzustimmen.

Hebel 6: Um Wachstum zu generieren und die Erlösqualität zu steigern, hat sich die Einführung neuer Geschäftsmodelle bewährt. Es gibt eine Reihe von Modellen wie pay-per-use, Maschinenleasing, Finanzierungsmodelle, Gebrauchtmaschinenangebote, digitale Angebote oder Optimierungsunterstützung und Ähnliches, die für eine Umsetzung geprüft werden können. Welches Geschäftsmodell sich für welches Unternehmen bzw. welchen Produktbereich eignet, hängt von der jeweiligen Firmenstruktur ab. Software versus Hardware versus Service – dies sind die drei Säulen, die im Vertrieb in der Maschinenbaubranche gestaltet werden müssen.

Hebel 7: Die Umsetzung der definierten Preisstrategie und die Durchsetzung der jeweiligen Preispunkte gelingen dem Vertrieb heute deutlich besser, wenn Ansätze des Value Selling aufgegriffen werden. Ähnlich wie bei nutzenbasierten Preissetzungsverfahren stehen der Kundennutzen und die Zahlungsbereitschaft im Vordergrund. Der Vertrieb wird durch entsprechende Trainings in die Lage versetzt, Preise besser zu argumentieren und in der Folge besser durchzusetzen. Nutzenargumentation und Einwandbehandlung sind zwei wichtige Elemente zur Vorbereitung von

Preisgesprächen oder Vertragsverhandlungen. Diese lassen sich mithilfe von Customer Battlecards strukturieren und systematisch archivieren. Angebotsnachverfolgung und Analysen über gewonnene und verlorene Aufträge liefern wertvolle Erkenntnisse, wie zukünftig die konkrete Verhandlungssituation verbessert werden kann.

Wachstum und Profitabilität – eine gute Verbindung für eine sichere Zukunft

Die Maschinenbaubranche ist eine der wichtigsten Wirtschaftszweige in Deutschland, der in den letzten Jahren eine großartige Entwicklung gelungen ist. Durch die Erfolge verwöhnt, vernachlässigen viele Unternehmen allerdings die zwingend notwendige Überprüfung ihrer Preisstrategie und der zugehörigen Methoden, Tools und Prozesse. Es gibt eine Reihe von Pricing-Hebeln, die es zu nutzen gilt, um Wachstum und Profitabilität nicht nur zu stärken, sondern vor allem mit Blick auf die Zukunft zu fördern. Nur wenn die vielfach noch verbreitete Mengen- und Umsatzdenke durch eine stärkere Erlöorientierung abgelöst wird, kann es gelingen, die ambitionierten Ziele der Maschinenbauunternehmen zu erreichen.

Autoren: Prof. Dr. Markus B. Hofer

Geschäftsführer von EbelHofer Strategy & Management Consultants, Lehrbeauftragter an der International School of Management (ISM)

Dr. Lukas Petrikowski


Consultant, EbelHofer Strategy & Management Consultants

Weitere Informationen: www.ebelhofer.com




Firmenanschrift

EbelHofer Strategy & Management
Consultants GmbH

 An der Wachsfabrik 10
50996 Köln, DE

 +49 (2236) 38383-0

 cologne@EbelHofer.com


 <http://www.ebelhofer.com>


Kategorien

 Dienstleistungen

Ansprechpartner

 Patrick Schulze

 +49 (40) 8405592-18

 ps@wordfinderpr.com

 alle Ansprechpartner