



SHS Beratungsnews Februar 2014



Das A und O im Ersatzteilgeschäft

In immer mehr Branchen wird das Ersatzteilgeschäft zum entscheidenden Faktor für den Unternehmenserfolg. Dabei müssen zwei Ziele gleichermaßen forciert werden: Profitabilität und Kundenbindung. Der optimale Mix aus Pricing und Verfügbarkeit begeistert – und hält – Ihre Kunden!

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Florian Schatz & Clemens Satke
Geschäftsführer SHS Unternehmensberatung

Quicklinks – die wichtigste Information auf einen Klick

[Preisfixierung in 5 Schritten »](#)

[Kundenbindung durch hohe und rasche Ersatzteilverfügbarkeit »](#)

[Parts Locator »](#)

[Das SHS Cockpit zum Ersatzteilmanagement »](#)

[Best Practice: Steigerung der Kundenzufriedenheit »](#)

Optimales Pricing im Ersatzteilgeschäft

Ein Umsatzanteil von weniger als 10 %, dafür ein Gewinnanteil von über 50 % – so lauten die Kennzahlen des profitabelsten Geschäftsbereiches in der Automobilbranche, dem Teile- und Zubehörgeschäft. In anderen Branchen verkaufen Hersteller (Rolls-Royce, GE, MTU, Lexmark, HP, Brother) Neugeräte sogar mit Verlust, um dann über die Ersatz- und Zubehörteile in die Gewinnzone zu gelangen.

Die sogenannten After Sales Services sind so vielfach zu einer Säule des Unternehmenserfolgs geworden. Grundlage ist eine durchdachte Preissystematik für Ersatz-, Verschleiß- und Zubehörteile.

Dabei beobachten wir drei Trends:

1. In der Produktentwicklung werden vermehrt Kaufteile verwendet, die dadurch immer austauschbarer werden. In der Fahrzeugindustrie sind beispielsweise nur mehr 20 bis 25 % der in der Erstausrüstung verbauten Komponenten selbst gefertigt.
2. Internetportale und Parts Locator bieten einen schnellen und guten Überblick über Preise und Verfügbarkeiten, sie machen den Beschaffungsmarkt immer transparenter.
3. Der Gesetzgeber verbietet die Vorgabe von Fest- oder Mindestpreisen, zudem beschränkt er zunehmend die Möglichkeit von exklusiven Bezugsbindungen.

Hersteller müssen daher laufend eine Balance zwischen Profitoptimierung und Kundenbindung finden. Ein permanentes Monitoring der Preise verhindert, dass Marktanteile verloren gehen, Kunden verärgert werden oder der Druck durch Nachbauteile und Produktpiraterie zunimmt.

Die Preisfixierung bei Ersatzteilen kann systematisch in fünf Schritten dargestellt werden:



In der Analysephase werden die Daten zum eigenen Unternehmen (Volumina, Margen, Märkte) und zum Wettbewerb zusammengestellt – mit dem Ziel, das im Unternehmen vorhandene Wissen und die Hypothesen zum Ersatzteilmarkt mit Zahlen, Daten und Fakten zu untermauern (oder zu widerlegen) und Lücken im Informationsstand aufzuzeigen. Zu betrachten sind dabei auch Preisstruktur und (internationales) Preisgefüge, Einflussmöglichkeiten auf die Preise für Endkunden oder ein überregionaler Graumarktverkehr.

Der Kern jeder guten Ersatzteilbepreisung ist eine zielgerichtete Teilesegmentierung. Drei Kategorien werden dabei unterschieden:



1. Für **Monopolteile** bestehen aus Endkundensicht keine alternativen Beschaffungsquellen ("captive parts").
2. **Teile mittlerer Komplexität** haben eine unsichere Verfügbarkeit, alternative Beschaffungsquellen sind für den Endkunden nur mit erhöhtem Aufwand nutzbar ("competitive parts").
3. **Wettbewerbsgefährdete Teile** sind DIN- und Normteile sowie Eigenfertigungsteile, deren Nachbau ohne spezifisches technologisches Know-how möglich ist.

Bei der Preisfestlegung kommen in den einzelnen Segmenten unterschiedliche Preismethoden zum Einsatz:



- Wettbewerbsgefährdete Teile sollten maximal 10 bis 15 % über dem Marktpreisniveau angeboten werden. Dies entspricht dem durchschnittlich zu realisierenden Preisbonus für Originalhersteller.
- Bei Monopolteilen kann klassisch mit Herstellungskosten + Marge + Händleraufschlag kalkuliert werden, da die Kunden keine alternativen Bezugsmöglichkeiten haben.
- Bei Teilen mittlerer Komplexität haben sich Wertklassen bewährt: Bei günstigen und eher selten benötigten Teilen sind hohe Margen möglich – hier zahlt es sich für die Kunden nicht aus, alternative Bezugsquellen zu suchen. Teure und häufig bezogene Teile sollten wiederum maximal 10 bis 15 % über dem Marktpreisniveau liegen.

Die erstmalige systematische Fixierung der Ersatzteilpreise ist ein eigenes Projekt. Im **Tagesgeschäft** helfen stabile und einfache Prozesse für



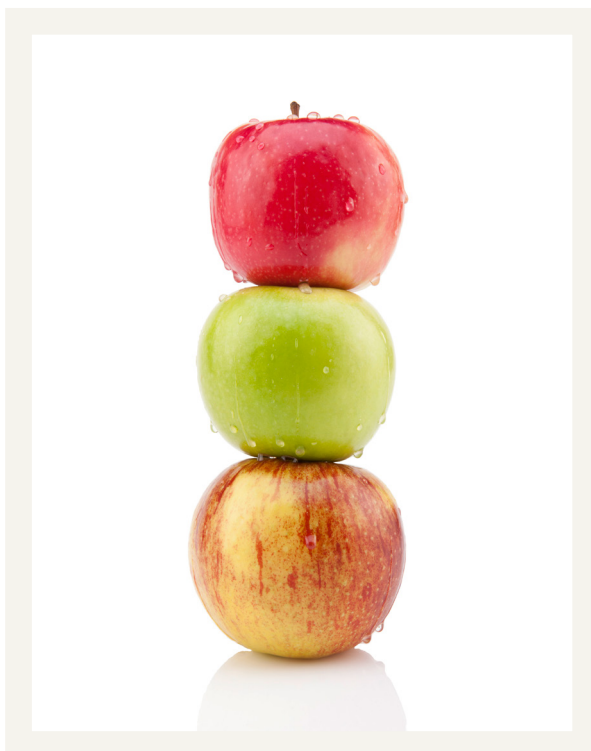
- die Bepreisung von Neuteilen,
- Re-Pricing (Wann, warum und wie werden Preiserhöhungen bzw. -reduzierungen durchgeführt?),
- Kampagnen und Aktionen,
- die Überprüfung des Preisniveaus,
- die jährliche Veröffentlichung neuer Listenpreise.

Da es sich in Summe meist um zigtausende Teile handelt, sind eine entsprechende Systemunterstützung und ausreichende Mitarbeiterressourcen unerlässlich.

Für die Erfolgsmessung des Ersatzteil-Pricings sind klare Parameter festzulegen wie



- Mengen-, Umsatz- und Profitabilitätsentwicklung,
- durchschnittliche Marge pro Ersatzteilsegment,
- die Auswirkungen von Preisänderungen und Kampagnen,
- Händlerzufriedenheit,
- Anzahl und Gründe für Re-Pricing oder
- Marktanteile bzw. Entwicklung der Neu- und Bestandskunden.



Best-Practice-Beispiel:

Die Händler eines Landmaschinenherstellers hatten sich lange über die aus ihrer Sicht zu hohen Ersatzteilpreise beklagt. Die – beiderseitige – Zufriedenheit konnte durch folgenden Prozess wieder hergestellt werden:

Hält der Händler ein Teil für überteuert, so kann er ein Konkurrenzprodukt samt Preis über ein standardisiertes Formular melden. Die Ersatzteilabteilung passt den Preis bei über 50 % der Anfragen an. Der Hersteller hat bei diesen Teilen nun zwar kurzfristig geringere Margen, die Zufriedenheit der Händler ist jedoch hoch: Sie vertreiben wieder verstärkt Original-Ersatzteile und der Landmaschinenhersteller erhält über die Kundenmeldungen einen laufend aktualisierten Preisspiegel zu seinen wettbewerbsgefährdeten Ersatzteilen.

Kundenbindung durch hohe und rasche Ersatzteilverfügbarkeit

Operativ exzellent ist ein Ersatzteilwesen dann aufgestellt, wenn kritische Ersatzteile weltweit innerhalb von 24 Stunden geliefert werden können. Dazu müssen Ersatzteile intelligent disponiert, gelagert und zugestellt werden.

Der Weg zur operativen Exzellenz in der Ersatzteilverfügbarkeit lässt sich in zehn Schritten darstellen:

1. **Kategorisierung der Ersatzteile** ausgehend von Kundensicht und Ausfallsrisiko (z.B. kritische Ersatzteile, wichtige Ersatzteile, Routineteile, Z-Teile).
2. **Definition eines Dispositionsziels** für jede Kategorie (z.B. Verfügbarkeit von 98 % bei kritischen Ersatzteilen) und einer passenden **Dispositionsmethode** (z.B. Szenario gesteuerte Disposition bei kritischen Ersatzteilen, verbrauchsgesteuerte Disposition bei Routineteilen).
3. Ermittlung je Ersatzteil, ob der **Verbrauch** stetig, halbstetig oder stochastisch ist, ob es saisonale Muster gibt und wie gut der Verbrauch vorhergesehen werden kann. Auf dieser Basis können Sicherheitsbestände so festgelegt werden, dass bei hoher Teileverfügbarkeit ein möglichst geringes Working Capital gebunden ist.
4. Einrichtung einer Task Force zur **Überprüfung und Korrektur der Basisdaten**.
5. Ermittlung der **optimalen Bestellgrößen** für Ersatzteile (Optimum aus Bestell- und Lagerhaltungskosten).
6. Definition eindeutiger **Priorisierungsregeln bei Teileknappheit** (A-Kunden Priorisierung versus „First come – First serve“).
7. Hinterlegen der Basisinformationen und Dispositionsregeln im ERP-System und Umsetzung eines **vollautomatisierten Dispositionslaufs** – dieser ist weniger fehleranfällig und spart Zeit sowie Kosten gegenüber einer manuellen Ersatzteildisposition.
8. **Reduzierung der Anzahl der Ersatzteilläger**, um Kosten und Komplexität zu senken.
9. Prüfung, ob neben dem Versand der Ersatzteile auch **Lagerhaltung und Teiledisposition** an einen Logistiker **outsourct** werden sollten („Managed Inventory“).
10. Sichern des voraussichtlichen **Allzeitbedarfs** an Ersatzteilen, wenn ein Lieferant die Produktion eines Teils einstellt. Diese Matrix hilft Ihnen bei der Kategorisierung der Ersatzteile:

		KUNDENSICHT			
		kritische Teile	wichtige Teile	Routine- und Z-Teile	
UNTERNEHMENSICHT	Hoher Verbrauch (A- und B-Teile)	Stetiger Verbrauch	Ziel: 99% Verfügbarkeit verbrauchsgesteuerte Disposition geringe Sicherheitsbestände	Ziel: 97% Verfügbarkeit verbrauchsgesteuerte Disposition geringe Sicherheitsbestände	Ziel: 95% Verfügbarkeit verbrauchsgesteuerte Disposition geringe Sicherheitsbestände
		Halbstetiger Verbrauch	Ziel: 98% Verfügbarkeit szenariogesteuerte Disposition mittlere Sicherheitsbestände	Ziel: 96% Verfügbarkeit verbrauchsgesteuerte Disposition mittlere Sicherheitsbestände	Ziel: 90% Verfügbarkeit verbrauchsgesteuerte Disposition geringe Sicherheitsbestände
		Stochastischer Verbrauch	Ziel: 97% Verfügbarkeit szenariogesteuerte Disposition hohe Sicherheitsbestände	Ziel: 95% Verfügbarkeit plangesteuerte Disposition mittlere Sicherheitsbestände	Ziel: 85% Verfügbarkeit plangesteuerte Disposition geringe Sicherheitsbestände
	Geringer Verbrauch (C-Teile)	Stetiger Verbrauch	Ziel: 96% Verfügbarkeit verbrauchsgesteuerte Disposition geringe Sicherheitsbestände	Ziel: 94% Verfügbarkeit verbrauchsgesteuerte Disposition geringe Sicherheitsbestände	Ziel: 80% Verfügbarkeit verbrauchsgesteuerte Disposition geringe Sicherheitsbestände
		Halbstetiger Verbrauch	Ziel: 94% Verfügbarkeit verbrauchsgesteuerte Disposition mittlere Sicherheitsbestände	Ziel: 92% Verfügbarkeit verbrauchsgesteuerte Disposition geringe Sicherheitsbestände	Ziel: 70% Verfügbarkeit auftragsgesteuerte Disposition keine Sicherheitsbestände
		Stochastischer Verbrauch	Ziel: 92% Verfügbarkeit szenariogesteuerte Disposition mittlere Sicherheitsbestände	Ziel: 90% Verfügbarkeit plangesteuerte Disposition mittlere Sicherheitsbestände	Ziel: 60% Verfügbarkeit auftragsgesteuerte Disposition keine Sicherheitsbestände

Matrix vergrößern

Eine hohe Verfügbarkeit der Ersatzteile fördert die Treue der Kunden. Zugleich reduziert sie die Gefahr, dass Auftragsfertiger, Händler, Servicebetriebe und klassische Produktpiraten in den Ersatzteilmarkt eindringen bzw. dort Fuß fassen können.

Die Idee des Parts Locators

Bei der Zusammenarbeit mit selbstständigen Werkstätten und Händlern bietet sich die Idee des Parts Locators an, um die Ersatzteilverfügbarkeit zu erhöhen und gleichzeitig die Lagerbestände zu reduzieren:

Zahlreiche Unternehmen bieten ihren Partnern bereits eine derartige Datenbank an, in die alle Beteiligten über Schnittstellen ihre Ersatzteilbestände einspielen. Der Parts Locator zeigt neben Ersatzteilen im Haupt- und Nebenlager des OEMs auch alle bei Werkstätten und Händlern verfügbaren Teile an. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmtes Ersatzteil nicht lieferbar ist, sinkt massiv und der Umschlag der Händler steigt, weil auch andere Marktteilnehmer auf die Bestände zugreifen können. Am weitesten fortgeschritten sind die Parts Locators in der Automobilbranche. Hier können auch Endkunden über das Web auf die Bestände zugreifen (z.B. www.uneedapart.com, www.car-part.com und www.carpartslocator.com).

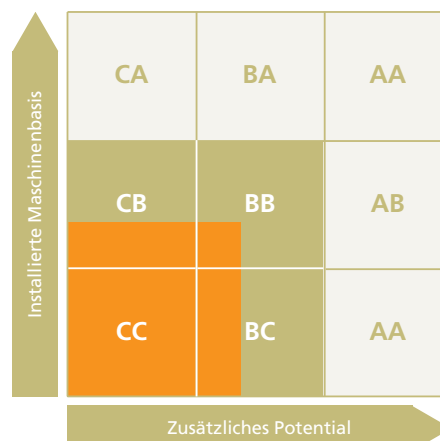
Das SHS Cockpit zum Ersatzteilmanagement

Für die Erfolgsmessung des Ersatzteil-Pricings reichen monatliche Kennzahlen (Umsatz, Deckungsbeitrag, Marktanteil, Neukunden, Bestandskunden, verlorene Kunden). Die operativen Kennzahlen der Ersatzteillogistik sollten jedoch zumindest wöchentlich ermittelt werden, um bei Problemen zeitnah reagieren zu können. Dazu zählen:

- Verfügbarkeit bzw. Lieferbereitschaft
- Liefertermintreue
- Zustelldauer
- Lagerstand
- Verschrottungskosten

Diese Kennzahlen werden je Ersatzteilkategorie ausgewertet (kritische Ersatzteile, wichtige Ersatzteile, Routineteile). Zusätzlich sollten Kennzahlen zu Profitabilität, Verfügbarkeit, Liefertermintreue, Zustelldauer und Bestandskunden je Kundensegment ermittelt werden, damit A-Kunden im Fall von Engpässen bevorzugt werden können.

Wir verwenden daher auch in den After Sales Services die klassische ABC²-Segmentierung mit neun Feldern:



Das zusätzliche Potenzial auf der x-Achse wird bei Ersatzteilen in drei Schritten ermittelt:

1. Fixierung des Ersatzteil-, Zubehör- oder After-Sales-Potenzials je Maschinentyp
2. Ermittlung des Potenzials je Kunde auf Basis der installierten Maschinenbasis
3. Reduktion des Potenzials je Kunde um die tatsächlich in Anspruch genommenen Leistungen (IST-Umsatz)

► Die Differenz ergibt das mögliche Zusatzpotenzial

Das SHS Cockpit zum Ersatzteilmanagement ist mehrdimensional und stellt sicher, dass zeitnah belastbare Zahlen zur Profitabilität und zur Kundenbindung im After Sales Service vorhanden sind.

Folgende Unternehmen haben wir bereits erfolgreich bei der Optimierung ihres Ersatzteilgeschäfts unterstützt:

- **TGW Systems Integration GmbH**
- **Kässbohrer Geländefahrzeug AG (Pistenbully)**
- **CNH Österreich GmbH (Steyr Traktoren)**
- **Binder+Co AG**
- **Miele GmbH**

Falls Sie uns Feedback zu diesem Newsletter geben wollen oder Fragen dazu haben, schreiben Sie bitte an schatz-satke@shs.at.

Kontakt:

SHS Unternehmensberatung GmbH; Sitz: Adamgasse 16, 6020 Innsbruck; Tel: +43 662 64 13 86; schatz-satke@shs.at; www.shs.at;
Copyright © SHS Unternehmensberatung GmbH

Redaktion:

Dr. Florian Schatz. Mag. Clemens Satke. Mag. Christian Kniescheck.
Mag. Katrin Ségur-Cabanac. Mag. Stefan Ornig ([movea marketing](#))