

ECHTES PREIS-PREMIUM IM MASCHINENBAU BEGRÜNDEN UND REALISIEREN

Der Maschinenbau zählt zum Besten, was Deutschland zu bieten hat. Er genießt weltweit einen exzellenten Ruf. Mit hoher Innovationskraft, höchsten Ausgaben für Forschung und Entwicklung sowie ausgeklügelten Sonderlösungen belegt der deutsche Maschinenbau international absolute Spitzenplätze.

Diese Platzierung sollte die beste Voraussetzung bieten, um eine auskömmliche Rendite zu erzielen. Mit einer durchschnittlichen EBIT-Marge von über sechs Prozent im Jahr 2012 und einem Umsatzwachstum von jährlich mehr als zwei Prozent seit 1995 ist der Maschinen- und Anlagenbau „ein Symbol für die deutsche Wirtschaftskraft“, bilanzierte zuletzt VDMA-Präsident Festge. Doch die Wettbewerbsbedingungen verändern sich: Markteintritte von Low-Cost-Anbietern mit steigender Qualität verschärfen den Wettbewerb in Branchen, in denen das Gütesiegel „Made in Germany“ noch der Benchmark ist. Das setzt die Margen unter Druck.

Wie kann diesem Margendruck begegnet werden? Nach unserer Erfahrung wird einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren für hohe Profitabilität oft unterschätzt: Positionierung. Oft agieren Unternehmen im Wettbewerbsumfeld diffus – dabei gehört gerade eine fokussierte strategische Positionierung mit deutlich wahrnehmbaren Alleinstellungsmerkmalen aus unserer Sicht zu den wichtigsten Profitabilitätstreibern.

Wenn wir Geschäftsführer im Mittelstand fragen: „Wie sind Sie positioniert?“, ist die häufigste Antwort: „Wir sind absolute Differenzierer und Marktführer in unserem Segment.“ Dann stellen wir die zweite Frage: „Wenn Sie also Differenzierer und Marktführer sind, welches Preis-Premium gegenüber Ihrem Wettbewerb erzielen Sie?“ Fast immer hören wir dann: „In der aktuellen Marktsituation können wir kein Preis-Premium durchsetzen, der Wettbewerb ist zu hart.“ Doch diese Haltung birgt einen Widerspruch in sich.

Erfolgsentscheidende Faktoren

Ein Differenzierer mit klaren Alleinstellungsmerkmalen, die vom Kunden auch als solche wahrgenommen werden, muss für diese Alleinstellung auch ein Preis-Premium bekommen. Um dieses Preis-Premium zu realisieren, sind im Wesentlichen drei Faktoren erfolgsentscheidend:

1. Ein kompetenter Vertrieb, der die technische Qualität auch emotional mitverkaufen kann. Denn in den meisten Fällen verliert man einen Auftrag nicht an einen Wettbewerber, sondern an einen anderen Verkäufer.
2. Ein wirklich gutes Produkt, das einen klaren Mehrwert, also Kundennutzen, stiften kann – und damit ein Produkt, das der Vertrieb aus tiefster eigener Überzeugung verkaufen kann.
3. Professionelles Pricing – der am meisten unterschätzte Erfolgsfaktor. Dies kann man mit einem einfachen Gedankenexperiment illustrieren: Ein Unternehmen mit einer EBITDA-Rendite von 5 % steigert sein absolutes EBITDA um 40 %, wenn die Preise nur um 2 % angehoben werden oder die Rabattquote um 2 % reduziert wird. Um den gleichen EBITDA-Effekt zu erzielen, wäre bei gleichbleibendem Pricing eine Absatzsteigerung um 40 % erforderlich.

Die Bedeutung eines zielgerichteten Pricings ist somit für die Unternehmensprofitabilität extrem hoch.

Preisvorstellungen durchsetzen

Wenn wir jedoch die gelebte Praxis in deutschen Unternehmen unter die Lupe nehmen, sehen wir, dass die häufigsten Preisbildungsmethoden immer noch die Cost-plus-Methode oder der Marktpreis-abgleich sind. Dabei wird vergessen, dass Herstellkosten und Zahlungsbereitschaft der Kunden im Non-Commodity-Bereich kaum etwas miteinander zu tun haben.

Genau hier liegt die fundamentale Herausforderung, der Unternehmen und Unternehmer gegenüberstehen. Es geht immer wieder darum, ihr Preis-Premium gegenüber den Kunden erfolgreich zu argumentieren. Und inzwischen gibt es sehr gute Instrumente zur Durchsetzung der eigenen Preisvorstellungen.

Dies kann z. B. gelingen, wenn die Investition in Maschinen und Anlagen nicht als singuläres Ereignis verkauft wird, sondern die Anschaffungskosten zusammen mit den zukünftigen Betriebskosten auf die Produktlebenszeit bezogen und dann dem Wettbewerbsprodukt gegenübergestellt werden. Man spricht hier von Total Cost of Ownership (TCO).

Doch was bedeutet TCO? Es beschreibt alle Kosten, die eine Investition von der Beschaffung bis zur Entsorgung verursacht. Inzwischen hat sich neben TCO auch der Begriff Life Cycle Costing (LCC) etabliert.

Während Low-Cost-Konkurrenten mit beeindruckend niedrigen Einstandspreisen Märkte zu erobern versuchen, glänzen die Premiumanbieter erst in der Langzeitperspektive. Die hohe Produktleistung führt nämlich erst im Zeitverlauf zu messbaren Kostenvorteilen. Eine bessere Anlagenverfügbarkeit, geringere Betriebsmittelverbräuche, niedrige Wartungsintervalle, ein schnell verfügbarer Service, ein hoher Wiederverkaufswert und nicht zuletzt niedrige Entsorgungskosten sind Merkmale, die vielfach auf Qualitätsanbieter im Maschinen- und Anlagenbau zutreffen. Diese Merkmale bieten den Kunden in der Lebenszeit-Betrachtung echte und klar messbare Kostenvorteile. Eine leicht nachvollziehbare Quantifizierung der Kostenvorteile lässt eine transparente Argumentation des Preis-Premiums zu. Umso erstaunlicher, dass diese Pricing-Strategie im Mittelstand so wenig Anwendung findet.

Wie schnell sich in der Turnaround-Projektarbeit Erfolge mit TCO-Pricing erreichen lassen, stellen wir immer wieder in der Zusammenarbeit mit unseren Kunden fest. Gemeinsam mit den Vertriebsexperten, Ingenieuren und Technikern unserer Auftraggeber gelingt es regelmäßig, in wenigen Wochen erhebliche Potenziale zu heben.

So zum Beispiel im Fall eines renommierten Herstellers für Misch-, Rühr- und Trocknungstechnik, mit dessen Vertrieb innerhalb weniger Wochen das TCO-Verfahren, bestehend aus einem Berechnungs-Tool inkl. Wettbewerbsvergleich und qualitativer Argumentationsmatrix – ebenfalls mit Wettbewerbsvergleich – sowie einem Kunden-Gesprächsleitfaden, aufgebaut und erfolgreich eingeführt wurde. Damit ist es dem Außendienst heute möglich, direkt vor Ort im Gespräch mit seinem Kunden die Parameter der angebotenen Anlage sowie die Daten der Wettbewerbsanlage im TCO-Tool zu erfassen und die Ergebnisse (Break-even-Analyse und Vergleichsrechnung) gemeinsam zu bewerten. Das Verfahren wurde sowohl von den Mitarbeitern unseres Auftraggebers als auch von dessen Kunden sehr positiv aufgenommen – bietet es doch allen Beteiligten einen großen Mehrwert zum gemeinsamen Dialog auf Augenhöhe im Verkaufsgespräch. Unser Auftraggeber spricht nun mit seinen Kunden über den Mehrwert, den seine Anlagen bieten – und somit über ein messbar besseres Preis-Leistungs-Verhältnis!

■ GEORGIY MICHAILOV, g.michailov@struktur-management-partner.com

