

Profitables Preisschild für digitale Services

Die zunehmende Digitalisierung im Servicegeschäft bietet Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau zahlreiche Potenziale. Das richtige Pricing für die Monetarisierung digitaler Dienstleistungen und die Schritte bis zur Markteinführung sind dabei zentrale Herausforderungen für den Vertrieb.

Durch Digitalisierung und Industrie 4.0 befindet sich der Service im Maschinen- und Anlagenbau im Wandel. Dennoch haben digitale Services wie Remote-Zugriff oder Predictive Maintenance den Markt bisher noch nicht durchdrungen. Grund sind die vielen Herausforderungen und Unsicherheiten, mit denen Unternehmen bei der Einführung von digitalen Leistungen ringen. Neben den Herausforderungen bezüglich der technischen Umsetzung und der Neugestaltung von Prozessen in der Leistungserbringung steht insbesondere die Frage nach der passenden Bepreisung im Fokus. Um den Markt mit digitalen Angeboten im Service zu durchdringen, ist ein ausgeklügeltes Pricing essenziell.

Vernetzte Maschinen und verfügbare Daten in bisher ungesehenem Volumen bieten eine Vielzahl an neuen Möglichkeiten für das After-Sales-Geschäft. Während Service früher analog und oft reaktiv war und sich in erster Linie auf die Fehlerbehebung im Ernstfall fokussierte, ist es heute möglich, digital und präventiv zu agieren. Die Zukunft des Service steht im Zeichen der vorausschauenden Wartung, der Predictive

Maintenance. Dazu gehören verschiedene zentrale Faktoren wie etwa, die Lebensdauer von Maschinenkomponenten zu prognostizieren sowie Ausfall- und Verschleißwahrscheinlichkeiten vorauszusagen. Was bis vor kurzem noch wie eine Zukunftsvision klang, ist heutzutage Realität. Nicht überraschend gilt Predictive Maintenance unter Branchenexperten der produzierenden Industrie als Schlüsselthema und als Voraussetzung für den zukünftigen Unternehmenserfolg im After-Sales-Geschäft. Mehr als drei von vier Unternehmen (77 Prozent) sehen die Einführung digitaler Services sogar als unabdingbar, um im Wettbewerb bestehen zu können.

Trotz des großen Potenzials haben digitale Servicemodelle die Industrie bisher nicht durchdrungen. Bisher sind erst wenige ausgereifte digitale Serviceangebote am Markt. Unternehmen können daher kaum auf Erfahrungswerte zurückgreifen, wie Innovationen am Markt angenommen werden und ob digitale Nutzenversprechen aus Kundensicht einen Mehrwert darstellen. Der Mangel an Erfahrungswerten erschwert es, den Nutzen in messbaren Zahlen zu definieren. Insbesondere die Möglichkeiten zur Monetarisierung sind Unternehmen oftmals unklar. Das Dilemma liegt auf der Hand: Einerseits muss sichergestellt werden, dass sich digitale Services lohnen. Andererseits besteht das Risiko, bei zu langem Zögern von innovationsfreudigeren Konkurrenten überholt zu werden und dadurch permanent Marktanteile im Servicegeschäft einzubüßen.

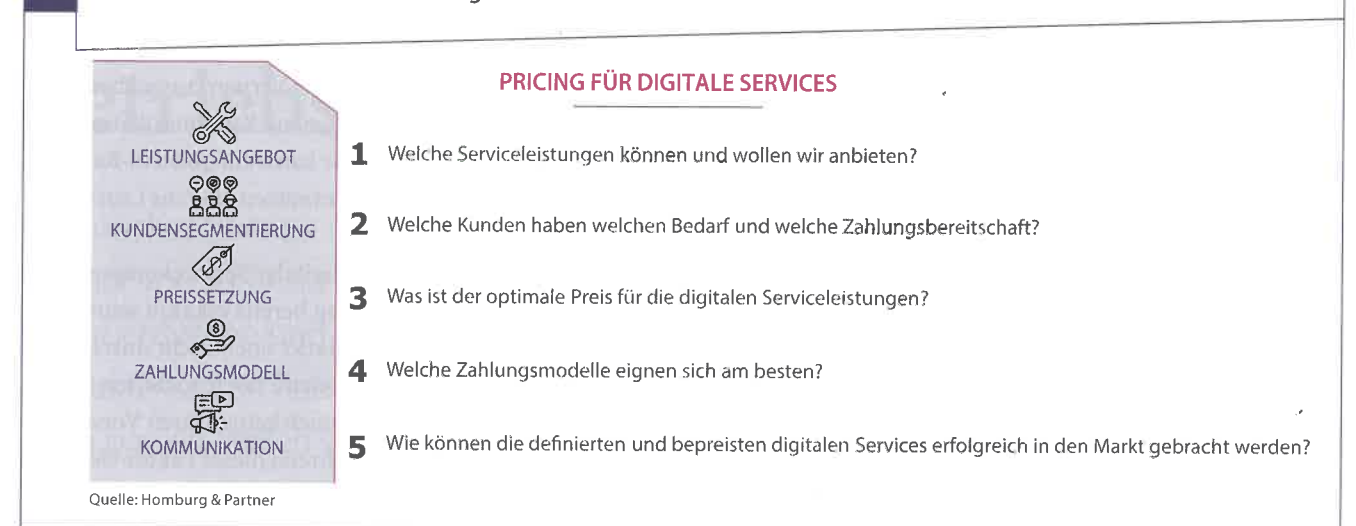
Service-Modelle bei Kunden oft unklar

Doch auch auf Kundenseite bestehen zum Teil große Unsicherheiten – die Verheißungen der digitalen Serviceleistungen sind häufig noch nicht greifbar. Kunden wissen oft nicht, was hinter Begriffen wie etwa Remote-Diagnose oder Predictive Maintenance eigentlich steckt, wie diese Dienstleistun-

Kompakt

- Digitale Services sind im Maschinenbau notwendig, um im Wettbewerb zu bestehen. Wegen fehlender Erfahrungswerte zögern viele Unternehmen jedoch bei der Einführung.
- Die ersten Unternehmen, die mit digitalen Servicemodellen an den Markt gehen, bestimmen den Marktpreis und dadurch die Zahlungsbereitschaft der Kunden.
- Eine effektive Monetarisierungsstrategie für digitale Services orientiert sich an Leistungs- und Kundensegmenten und kann in fünf Schritten konzipiert werden.

Abb. 1 Fünf Schritte für den Pricing-Ansatz



gen funktionieren und welchen Mehrwert sie generieren. Das macht es schwierig für Anbieter, die Zahlungsbereitschaft der Kunden für diese Angebote genau zu ermitteln.

Fünf Schritte für richtiges Pricing

Diese fünf Schritte helfen, das richtige Pricing festzulegen:

1. Leistungsangebot

Die Definition des Leistungsportfolios bildet die Grundlage für ein optimales Pricing. Ein Unternehmen muss definieren, welche digitalen Serviceleistungen Mehrwerte für den Kunden schaffen und gleichzeitig intern machbar sind. Zudem sollte geprüft werden, wie Serviceleistungen vorteilhaft zu Servicepaketen geschnürt werden können. Insbesondere das Bündling von analogen und digitalen Leistungen stellt eine empfehlenswerte Vorgehensweise dar. Denn derartige Mischpakete sind eine Möglichkeit, bei der Einführung neuer Serviceleistungen von der Beliebtheit bestehender zu profitieren.

2. Kundensegmentierung

Nicht alle Serviceleistungen sind für alle Kundensegmente relevant. Verschiedene Anwender haben unterschiedliche Wartungsphilosophien und dadurch unterschiedliche Anforderungen an den Service. Daraus ergeben sich unterschiedliche Zahlungsbereitschaften. Die Kundensegmentierung dient dazu, die unterschiedlichen Kundentypen zu verstehen. Serviceportfolio und Preisstruktur werden an den einzelnen Segmenten ausgerichtet, um die Zahlungsbereitschaft jeder Gruppe optimal abzuschöpfen. So kann es Sinn machen, je nach Kundenseg-

ment individuelle Wartungspakete zu schnüren. Mögliche Dimensionen zur Kundensegmentierung sind zum Beispiel

- eine Kosten-Nutzen-Fokussierung,
- eine langfristige oder kurzfristige Orientierung,
- die Verfügbarkeit von kundeneigenem Servicepersonal oder
- der Grad der Bereitschaft, Daten extern zu teilen.

„Die Kombination von digitalen Serviceleistungen mit bestehenden Angeboten in Mischpaketen steigert die Geschwindigkeit, mit der neue Leistungen vom Kunden angenommen werden.“

3. Preissetzung

Zur Preisbestimmung der digitalen Services beziehungsweise der digitalen Servicepakete sind vier Indikatoren von zentraler Bedeutung: Quantifizierbarer Zusatznutzen, interne Kostendeckung, Verhältnismäßigkeit des Preises sowie Preiseinschätzung.

a. Quantifizierbarer Zusatznutzen

Digitale Services liefern eine Vielzahl an Zusatznutzen. Ziel ist es, den individuellen Zusatznutzen eines Kunden zu identifizieren und zu quantifizieren. So kann es sich bei diesem um eine Steigerung der Produktivität handeln – durch höhere Anlagenverfügbarkeit oder längere Anlagenlebensdauer. In anderen Fällen steht für den Kunden die Reduzierung der Instandhaltungskosten im Fokus, durch reduzierte Reparatur- und Ersatz-

teilkosten oder verringerten Koordinationsaufwand mit Servicedienstleistern. Anhand von konkreten Fallbeispielen kann der monetäre Benefit für den Kunden ermittelt werden.

„Am Markt herrscht noch Unklarheit, wie digitale Servicemodelle optimal monetarisiert werden können.“

b. Interne Kostendeckung

Im Mittelpunkt der Kostendeckung steht hier die Frage, welche Kosten den digitalen Serviceleistungen direkt zuzurechnen sind. Da die Kosten für digitale Serviceleistungen oft mit steigender Anzahl der Wartungsverträge oder Serviceleistungen deutlich sinken, ist es nicht ratsam, den Preis durch ein reines Kosten-Plus-Modell festzulegen. Basiert das Pricing nur auf den Kosteninformationen ist es möglich, dass Preise zu niedrig angegeben und Margen verschenkt werden.

c. Verhältnismäßigkeit

Die Verhältnismäßigkeit des Preises ergibt sich aus dem Preisverhältnis zum Neumaschinenwert sowie zu bisher angebotenen (analogen) Serviceleistungen. Auch die Relation zwischen den Preisen für unterschiedliche Serviceleistungen oder Wartungspakete sollte ausgewogen sein.

d. Preiseinschätzung

Bei der internen und externen Preiseinschätzung wird die maximale Zahlungsbereitschaft der Kunden ermittelt und auf Basis interner Expertenmeinungen festgelegt, welche maximalen Preise am Markt zu realisieren sind. Mögliche Befragungsmethoden zur direkten Preisabfrage sind die Van-Westendorp-Methode, das Open Line Pricing oder die Gabor-Granger-Methode. Eine gut geeignete Methode zur indirekten Preisabfrage ist die Conjoint-Analyse. Sie ermittelt den optimalen Preispunkt durch den Vergleich von Angebotsalternativen.

Um den finalen Preis festzulegen, sollten alle vier Preisfindungsindikatoren miteinbezogen werden. Die Ermittlung des Zusatznutzens bildet die Grundlage für die Preisbestimmung. Hier ist die richtige Balance Gold wert.

4. Zahlungsmodell

Für die Monetarisierung kommen verschiedene Zahlungsmodelle infrage. Digitale Services können im Rahmen von herkömmlichen Serviceverträgen angeboten werden, aber auch innovativere Modelle wie Freemium, Pay-per-use, Cost-free-trials oder Gain-Sharing-Modelle werden eingesetzt.

5. Kommunikation

Es reicht nicht aus, die richtigen Services anzubieten und ein geeignetes Preismodell zu haben. Zu einer erfolgreichen Markteinführung gehören auch die Vermarktung über geeignete Vertriebskanäle und passgenaue Kommunikationsbotschaften. Ein Hilfsmittel hierfür kann ein „Benefit-Rechner“ sein, der den zusätzlichen Gesamtnutzen über die Laufzeit des Servicevertrags berechnet.

Fazit: Obwohl der Nutzen digitaler Servicekomponenten im Maschinen- und Anlagenbau bereits erkannt wurde, haben diese Technologien den Markt noch nicht durchdrungen. Da sich die digitalen Modelle noch nicht am Markt durchgesetzt haben, sind auch noch keine klaren Vorstellungen über Preise vorhanden. Während dieser Faktor vielerorts als Risiko gesehen wird, stellt er tatsächlich eine große Chance dar: Die ersten Anbieter, die mit neuartigen Modellen an den Markt gehen, werden den Marktpreis bestimmen und dadurch die Zahlungsbereitschaft der Kunden prägen. Aus diesem Grund ist ein ausgeklügeltes Pricing in dieser Phase von besonders hoher Bedeutung. ■



Autoren

Julia Schindlbeck ist Consultant bei der Unternehmensberatung Homburg & Partner.
E-Mail: julia.schindlbeck@homburg-partner.com



Daniel Antolin leitet als Partner das Kompetenzzentrum Industriegüter & Services bei Homburg & Partner.
E-Mail: daniel.antolin@homburg-partner.com

 SpringerProfessional.de

Digitale Services

Scheuble, S.: Digitalisierung der Industrie, in: Fend, Prof. Dr. L., Hofmann, Prof. Dr. J.: Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden 2020, www.springerprofessional.de/link/17371200

Smart-Service-Engineering, in: Senderek, R. et al., in: Stich, Prof. Dr. V. et al.: Digitale Dienstleistungsinnovationen, Wiesbaden 2020, www.springerprofessional.de/link/17108164