



WHITEPAPER

Ersatzteilpricing: 100.000 Positionen systematisch bepreisen

Wie ein gewachsenes Teilesortiment ohne durchgängige Preislogik in ein regelbasiertes Preissystem überführt wird — Segmentierung, Preisbildung, Durchsetzung im Vertrieb.

Simon Mühlbacher · preispunkt
Munderfing, Österreich · Ausgabe 08/2026
Anonymisierte Projektdarstellung

Ausgangslage

Ein mittelständischer Anbieter mit rund 100.000 aktiven Ersatzteilpositionen hatte über zwei Jahrzehnte eine Preisstruktur aufgebaut, die niemand mehr vollständig erklären konnte. Die Preise stammten aus drei verschiedenen Epochen: übernommene Herstellerlisten, historisch gewachsene Aufschläge und Einzelentscheidungen aus Kundengesprächen.

Die Symptome waren typisch und traten gleichzeitig auf:

- Ein pauschaler Aufschlag von rund 35 % lag über weiten Teilen des Sortiments — unabhängig davon, ob ein Teil frei verfügbar oder exklusiv war.
- Bei exklusiven Teilen mit hohem Ausfallrisiko beim Kunden wurde derselbe Aufschlag angesetzt wie bei frei vergleichbarer Standardware.
- Im Wettbewerbsumfeld war das Unternehmen bei vergleichbaren Teilen regelmäßig zu teuer und verlor Aufträge, ohne dass die Ursache im Reporting sichtbar wurde.
- Der Außendienst gewährte Nachlässe ohne Regelwerk. Die Spannweite realisierter Preise für dasselbe Teil betrug im Extremfall über 40 %.

Kernproblem

Die Gesamtmarge wirkte unauffällig, weil sich zu hohe und zu niedrige Preise gegenseitig kompensierten. Erst die Analyse auf Positionsebene machte sichtbar, dass beide Fehler in erheblichem Umfang vorlagen.

Zielsetzung

Das Projekt hatte drei Ziele, die in dieser Reihenfolge priorisiert wurden:

- **Nachvollziehbarkeit.** Jeder Preis muss aus einer Regel ableitbar sein, nicht aus Historie.
- **Margensicherung.** Kein Teil wird unterhalb eines definierten Deckungsbeitrags verkauft.
- **Durchsetzbarkeit.** Der Vertrieb muss jeden Preis gegenüber dem Kunden begründen können.

100k+

Aktive Positionen im Sortiment

4

Preissegmente nach Analyse

+12 %

Marge nach zwölf Monaten

−41 %

Manueller Pflegeaufwand

Vorgehen

Phase 1 — Datengrundlage

Vor jeder Preisentscheidung stand die Frage, ob die Kostendaten überhaupt tragfähig sind. Einstandspreise lagen vor, Nebenkosten nicht. Fracht, Handling, Lagerbindung und Retourenaufwand wurden je Warengruppe erhoben und den Positionen zugeordnet. Das Ergebnis war ernüchternd: Der tatsächliche Deckungsbeitrag lag im Schnitt **6,8 Prozentpunkte** unter dem intern angenommenen Wert.

Phase 2 — Segmentierung

Das Sortiment wurde nach zwei Achsen eingeordnet: Wie vergleichbar ist das Teil am Markt, und wie hoch ist der Schaden beim Kunden, wenn es fehlt? Daraus ergaben sich vier Segmente mit jeweils eigener Preislogik.

Segment	Merkmal	Anteil	Preislogik
Exklusiv	Nur über uns beziehbar, hoher Ausfallschaden	8 %	Wertbasiert, Ausfallkosten als Referenz
Differenziert	Wenige Anbieter, Verfügbarkeit entscheidend	23 %	Wertbasiert mit Wettbewerbskorridor
Vergleichbar	Mehrere Anbieter, transparente Preise	46 %	Marktorientiert, Positionsziel definiert
Auslauf	Geringe Nachfrage, Restbestände	23 %	Bestandsabbau, Untergrenze bindend

Zentrale Erkenntnis

Nur knapp die Hälfte des Sortiments stand tatsächlich in direktem Preiswettbewerb. Für die andere Hälfte war der bisherige marktorientierte Aufschlag der falsche Maßstab — hier lag der größte ungenutzte Spielraum.

Phase 3 — Preisbildung

Für jedes Segment wurde eine eigene Preisformel definiert, die drei Ebenen kombiniert: eine Zielgröße, eine Berechnungsregel und eine harte Schutzgrenze.

Segment	Zielgröße	Schutzgrenze
Exklusiv	Anteil am vermiedenen Stillstandsschaden	Max. Preissprung 25 % pro Jahr
Differenziert	Preisposition im oberen Drittel	Deckungsbeitrag $\geq$ 30 %
Vergleichbar	Position 1 bis 3 im Angebotsvergleich	Deckungsbeitrag $\geq$ 18 %
Auslauf	Bestandsreichweite unter 12 Monate	Nie unter Einstand plus Handling

Phase 4 — Durchsetzung

Der aufwendigste Teil war nicht die Berechnung, sondern die Einführung. Preise, die im Modell funktionieren, fallen im Kundengespräch, wenn der Vertrieb sie nicht begründen kann. Drei Bausteine haben sich als notwendig erwiesen:

- **Argumentationshilfen je Segment.** Für exklusive und differenzierte Teile wurde je eine Rechnung hinterlegt, die den Kundennutzen in Euro ausdrückt — Verfügbarkeit, Standzeit, vermiedener Stillstand.
- **Freigabegrenzen statt Rabattfreiheit.** Nachlässe bis 3 % im Gespräch, bis 8 % mit Vertriebsleitung, darüber nur mit Geschäftsführung. Jede Ausnahme wird protokolliert.
- **Monatliches Monitoring realisierter Preise.** Nicht die Preisliste ist die Messgröße, sondern der tatsächlich fakturierte Preis abzüglich aller Nachlässe.

Die Umstellung erfolgte gestaffelt: zuerst das Auslaufsegment, dann die vergleichbaren Teile, zuletzt die wertbasierten Segmente. So blieb der Effekt jeder Stufe isoliert messbar, und im sensibelsten Bereich lag bereits Erfahrung aus den vorherigen Stufen vor.

Ergebnis

Nach zwölf Monaten im Regelbetrieb zeigte sich das Ergebnis in vier Kennzahlen. Entscheidend ist dabei weniger die Höhe des Margeneffekts als seine Herkunft: Er stammt überwiegend aus Positionen, die zuvor systematisch zu günstig verkauft wurden.

Kennzahl	Vorher	Nachher	Veränderung
Ø Deckungsbeitrag Gesamtsortiment	24,1 %	27,0 %	+2,9 pp
Preisspanne identischer Teile	bis 41 %	unter 9 %	deutlich enger
Aufwand manuelle Preispflege	~ 3,5 Tage / Woche	~ 2,0 Tage / Woche	–41 %
Angebotserfolgsquote vergleichbare Teile	38 %	44 %	+6 pp

„Der größte Effekt kam nicht aus Preiserhöhungen, sondern aus dem Wegfall der Fälle, in denen ohne jeden Grund zu billig verkauft wurde.“

Bemerkenswert ist die gleichzeitige Verbesserung der Erfolgsquote bei vergleichbaren Teilen. Der verbreitete Einwand, höhere Preise kosteten Aufträge, trifft nur zu, wenn Preise pauschal erhöht werden. Bei segmentierter Preisbildung sinken die Preise dort, wo Wettbewerb herrscht — und steigen dort, wo keiner ist.

Übertragbarkeit

Das Vorgehen ist nicht an die Branche gebunden, aber an drei Voraussetzungen. Fehlt eine davon, verlängert sich das Projekt erheblich:

- Transaktionsdaten auf Positionsebene über mindestens 24 Monate, inklusive gewährter Nachlässe.
- Bereitschaft, Kosten je Position vollständig zu erheben — auch die unbequemen Nebenkosten.
- Rückhalt für den Vertrieb: Ohne Freigabegrenzen und ohne Argumentationshilfen wandert jede neue Preisstruktur innerhalb weniger Monate in die Nachlässe.

Erster Schritt

Die Segmentierung des Sortiments nach Vergleichbarkeit und Kundenwert kostet wenige Tage und zeigt bereits, wo Spielraum liegt. Sie ist der einzige Schritt, der sich unabhängig vom weiteren Projekt lohnt.

Über preispunkt

preispunkt ist die Pricing-Beratung von Simon Mühlbacher aus Munderfing, Oberösterreich. Schwerpunkt sind zwei Segmente: automatisiertes Repricing im E-Commerce sowie wertbasierte Preissysteme in Industrie und B2B. Seit 2022 sind daraus über 30 Projekte entstanden, mit einer durchschnittlichen Margensteigerung von rund 12 %.

Kontakt: muehlbacher@preispunkt.com · +43 660 524 68 07 · preispunkt.com