

Newsletter 06 / 2006

Reduzierte Total cost of ownership (TCO) – ein Verlustgeschäft für Maschinen- und Anlagenbauer?

Maschinen und Anlagen, die geringere Total cost of ownership (TCO) aufweisen – die also über ihren gesamten Lebenszyklus weniger Kosten verursachen als andere – sind häufig in der Anschaffung teurer. Aus gutem Grund: Der Hersteller hat Geld und Mühe investiert, damit seine Maschine produktiver ist und/oder eine längere Nutzungsdauer besitzt als die seiner Wettbewerber. Diese Mühe möchte er in Form eines höheren Preises belohnt haben.

So einfach und nachvollziehbar diese Rechnung erscheint, so schwierig ist sie in der Praxis durchzusetzen. Kunden fixieren sich in ihren Kaufentscheidungen fast ausschließlich auf die Höhe der Anfangsinvestition. Egal wie geschickt und professionell der Hersteller für sein Produkt argumentiert: in aller Regel gewinnt der (scheinbar) preisgünstigste Anbieter.

Gleiches gilt übrigens bei Innovationen, die Hersteller in ihre Produkte einfließen lassen, um deren Produktivität signifikant zu steigern, indem sie beispielsweise die Rüstzeiten reduzieren. Der Kunde spart dabei nicht selten Summen ein, die in die Millionen gehen. Der Maschinenbauer dagegen kann froh sein, wenn sein „Lohn“ dafür überhaupt fünfstellig ist.

Warum ist es so schwierig, Kunden davon zu überzeugen, dass eine höhere Anfangsinvestition sich auf lange Sicht auszahlt?

Wir sehen hierfür mehrere Gründe:

Organisationsstrukturen beim Kunden: Es gibt kaum übergeordnete gesamtverantwortliche Instanzen für die Total cost of ownership. Die Person, die über die Anfangsinvestition entscheidet (zum Beispiel der Einkäufer) ist in der Regel nicht dieselbe Person, die für die laufenden Betriebskosten verantwortlich ist (etwa der Werksleiter). Meist gehören sie nicht einmal der gleichen Abteilung an und sind sogar unterschiedlichen Vorstandsbereichen zugeordnet. Das bedeutet: Ihre Arbeit wird anhand völlig unterschiedlicher Kriterien beurteilt. Für den Einkäufer zählt nur, dass er sein Budget für Anschaffungen nicht überschreitet – wenige beurteilen ihn danach, was nach der Anschaffung passiert.

Wettbewerbsdruck: Einkäufer leben auch davon, absichtlich „Äpfel mit Birnen zu vergleichen“, um ihre Verhandlungsposition (scheinbar) zu stärken und Druck auf die Hersteller auszuüben. Solange es Wettbewerb gibt und die Hersteller sich – oft gezwungenermaßen – unter Druck setzen lassen, werden Einkäufer damit auch Erfolg haben.

Abwägung Fakten gegen Möglichkeiten: Potenzielle Einsparungen sind für den Kunden Zukunftsmusik und müssten sich erst noch erweisen. Er verlässt sich lieber auf harte Fakten von heute: nämlich die Anschaffungskosten.

Getrennte Geschäfte: Eine Kultur des Profit-sharings zwischen Hersteller und Kunde hat sich bisher nicht durchgesetzt. Der Kunde betrachtet es als selbstverständlich, dass der Hersteller ihn am Fortschritt seiner Anlagen teilhaben lässt, und belohnt ihn im besten Fall mit dem Versprechen, ihn bei künftigen Anschaffungen bevorzugt zu behandeln.

Eine Sicherheit, dass er dieses Versprechen hält, hat der Hersteller jedoch nicht einmal dann, wenn ein Profit-sharing schriftlich vereinbart wurde, etwa in Form eines Anteils am zusätzlichen Output nach Einsatz der Innovation. Uns sind Fälle bekannt, in denen der Kunde dem Hersteller die vereinbarte Vergütung mit der ebenso schlichten wie sarkastischen Bemerkung verweigerte, dieser wolle doch auch weiterhin Maschinen an ihn liefern. Angesichts des Wettbewerbsdrucks bleibt dem Hersteller kaum etwas anderes übrig, als zähneknirschend zu verzichten.

Was also können die Hersteller tun, um sich ihren verdienten Lohn für Maschinen mit optimierten Total cost of ownership zu sichern?

Die theoretische Antwort liegt auf der Hand: Maschinen- und Anlagenbauer müssen Geschäftsmodelle anwenden, die in der Wirtschaft üblich, für den Kunden aber nicht zu ungewöhnlich sind. Zudem müssen sie bereit sein, mehr Risiken einzugehen. Einkäufer werden sich nicht über das Argument der Total cost of ownership überzeugen lassen, sondern nur durch harte Fakten.

Wie sich dies in der Praxis umsetzen lässt, zeigen wir anhand von vier Beispielen:

Beispiel 1: Patentierung von Verfahren und Verkauf von Lizenzen

In einigen Anwendungsbereichen werden in den Maschinen und Anlagen innovative Verfahren eingesetzt, die beispielsweise spezifische Produkteigenschaften generieren oder den Herstellungsprozess optimieren. Obwohl diese Verfahren durchaus patentierbar sind, verzichten die Hersteller häufig darauf, sie patentieren zu lassen – sie scheuen den Aufwand, eine Patentstrategie zu entwickeln oder erkennen den potenziellen Nutzen einer solchen Absicherung nicht. Faktisch aber „schenken“ sie sie damit dem Kunden, wenn dieser die entsprechende Maschine kauft.

In vielen Bereichen der Wirtschaft ist es hingegen absolut üblich, neben dem Kaufvertrag für ein Produkt auch einen Lizenzvertrag für dessen Nutzung abzuschließen – man denke nur an die Trennung von Hard- und Softwareleistungen. Moderne Maschinen und Anlagen enthalten heute einen so hohen Anteil an Applikationssoftware, dass es völlig legitim ist, für deren Nutzung Lizenzgebühren zu verlangen. Diese könnten dabei auch Upgrades der Software beinhalten.

Beispiel 2: Wartungsverträge mit technischem Upgrade

Wartungsverträge für Maschinen und Anlagen dienen üblicherweise dazu, deren reibungslosen Betrieb sicherzustellen. Nur selten verpflichtet sich der Hersteller darin, die installierten Maschinen und Anlagen ständig zu verbessern, obwohl ihm dies aufgrund von laufenden Innovationen und kumulierten Erfahrungswerten möglich wäre. Ein solcherart erweiterter Wartungsvertrag kann jedoch eine Win-win-Situation für beide Partner schaffen: Der Betreiber bekommt die Sicherheit, dass alle Innovationen des Herstellers sofort in die bei ihm installierten Maschinen eingesetzt werden und dass er dadurch vor allem seine Produktivität laufend steigern kann. Über die jährlichen Einnahmen aus dem Wartungsvertrag spielt der Hersteller auf der anderen Seite die Investitionen wieder ein, die er im Verkaufspreis nicht durchsetzen kann.

Dieses Modell funktioniert deshalb, weil Wartungsverträge im Vergleich zu Anfangsinvestitionen einem viel geringeren Preisdruck unterliegen. Auch entscheidet hier häufig nicht der Einkauf, sondern der Betreiber der Maschine, der im gleichen Interesse handelt wie der Hersteller: Beide wollen die Betriebskosten senken.

Beispiel 3: Vermietung von Werkzeugen bei nutzungsorientierter Bezahlung

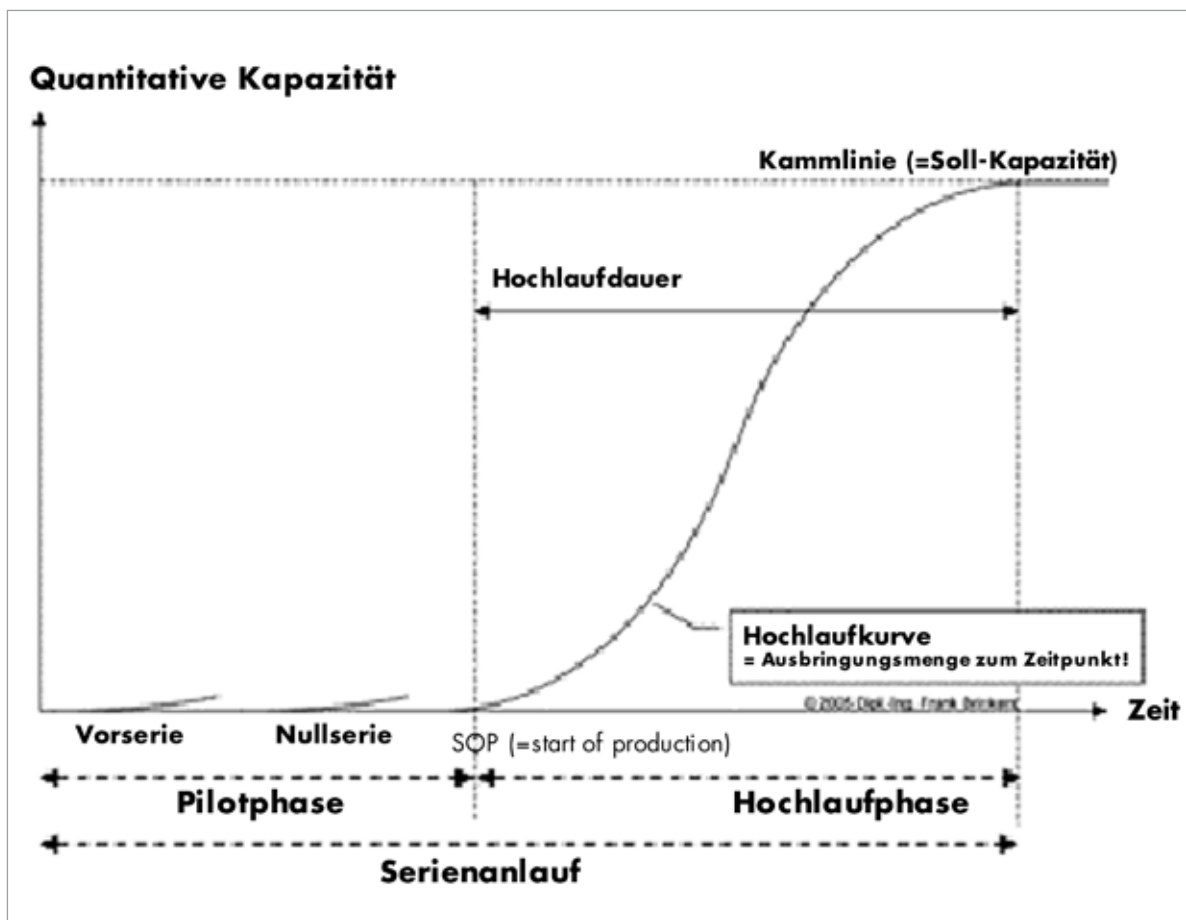
Die eingesetzten Werkzeuge erfahren häufig stärkere Innovationen als die Maschine selbst. Darüber hinaus können durch Werkzeuge kürzere Rüstzeiten, kürzere Zykluszeiten und optimierte Bearbeitungsprozesse realisiert werden, etwa, indem bisher auf unterschiedlichen Maschinen ausgeführte Vorgänge integriert werden. Der Kundennutzen, den der Hersteller mit der

Innovation bei Werkzeugen schafft, ist deshalb enorm. Die Sache hat für ihn aber einen großen Haken: Im Kaufpreis für diese Werkzeuge, der sich aus den Kosten für deren Herstellung herleitet, kann er diesen Kundennutzen nicht einmal im Ansatz abbilden; denn die Kunden kennen die Preise für solche Werkzeuge.

Dieses Problem lässt sich lösen, indem der Hersteller das innovative Werkzeug vermietet, statt es zu verkaufen, und eine Bezahlung über eine nutzungsorientierte Komponente (etwa Miete pro hergestelltes Produkt) durchsetzt. So kann er über den Einsatzzeitraum des Werkzeugs einen deutlich positiveren Cashflow sicherstellen. Der Kunde hat außerdem den Vorteil, dass die Anfangsinvestition sinkt und seine Kosten variabilisiert werden.

Beispiel 4: Übernahme von Teilen eines Anlagebetriebs

In vielen Endkundenindustrien wie der Automobil- oder Halbleiterindustrie ist das Management des Hochlaufs ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die untenstehende Abbildung zeigt eine idealisierte Hochlaufkurve; die Praxis sieht typischerweise jedoch anders aus. Hier sind die Kurven flacher, der Hochlauf dauert länger und ist häufig auch unterbrochen. Die Folgen – Verlust von Umsatz und Ergebnis, geringere Preise aufgrund der verlängerten Time-to-market – kommen den Betreiber häufig teuer zu stehen und übersteigen nicht selten die Investitionskosten für die Maschinen und Anlagen.



Für risikobereite Hersteller kann es eine vielversprechende Option sein, das Hochlaufmanagement für spezifische Wertschöpfungen zu übernehmen. Die Bezahlung würde sich dann danach richten, ob und inwieweit bestimmte Targets erreicht werden. Bei guten Ergebnissen könnten die Einnahmen 30 bis 50 Prozent des Preises für die Maschinen und Anlagen ausmachen – es steigt also nicht nur das Risiko für den Hersteller, sondern auch seine Chancen auf beträchtliche Mehreinnahmen. Erfahrung im Betrieb der Anlagen sowie eine klare Vertragsgestaltung mit sauberer Zuordnung der Verantwortung sind hier allerdings elementare Voraussetzungen.

Diese Beispiele machen deutlich, dass Maschinen- und Anlagenbauer über den Lebenszyklus der Maschinen und Anlagen durchaus Möglichkeiten haben, einen Teil des Kundennutzens zu erschließen, der nicht über den Preis der Anfangsinvestition bezahlt wird. Unsere Erfahrungen zeigen, dass die Kunden von solchen Geschäftsmodellen deutlich leichter zu überzeugen sind als davon, höhere Einkaufspreise für die Maschinen und Anlagen zu bezahlen. Wir können den Herstellern deshalb nur raten, solche Geschäftsmodelle in der Praxis zu erproben.

Androschin & Partner

Androschin & Partner Management Consulting GmbH wurde 2005 von Christian Androschin als spezialisierte Unternehmensberatung für den Maschinen- und Anlagenbau sowie die Automatisierungstechnik gegründet. Unsere Schwerpunkte sind Strategieprojekte, Entwicklung und Umsetzung von Wertschöpfungskonzepten, Vorbereitung und Begleitung von Akquisitionen und Mergern, die Integration von Unternehmen sowie das Coaching von Führungskräften.

Androschin & Partner
management consulting gmbh

Kornhausstrasse 3
CH-9000 St. Gallen

Tel.: +41 (0)71 313 07 32
Fax: +41 (0)71 313 05 01

www.androschin.com
contact@androschin.com