



Schaffe dir deinen eigenen Markt!

Der Maschinenbau durchlebt seit einiger Zeit einen Abschwung, von dessen Ende kurz- und mittelfristig nicht auszugehen ist. In dieser Situation tun Unternehmen des Wirtschaftsbereichs gut daran, neue Strategien zu entwickeln, um ihren adressierbaren Markt zu erweitern. Eine Möglichkeit liegt darin, frei werdende Entwicklungskapazitäten zu nutzen, um Maschinen zu entwickeln, die über das „normale“ Marktvolumen hinaus Ersatzbedarf generieren.

Die meisten Branchen innerhalb des Maschinenbaus befinden sich seit Monaten im Abschwung. Aus heutiger Perspektive ist nicht damit zu rechnen, dass die Talfahrt bald endet; geschweige denn, dass in absehbarer Zeit weiteres Wachstum beginnt. Experten gehen davon aus, dass die Wirtschaftsentwicklung kurz- bis mittelfristig einen (ggf. gestreckt) U-förmigen Verlauf des zyklischen Auf- und Abschwungs nehmen wird, wobei der Tiefpunkt der U-Kurve derzeit offenbar noch nicht erreicht ist. Für die meisten Maschinen- und Anlagenbauer bedeutet das: Wenn sie die teilweise noch sehr hohen Kapazitäten abgearbeitet haben, werden sie Maßnahmen anstoßen, um die Kosten zu senken. Denn der Markt, den sie ansprechen können, ist bereits geschrumpft und wird weiter schrumpfen: So sind etwa die Auftragseingänge in der deutschen Werkzeugmaschinenbranche in den ersten neun Monaten des Jahres 2019 um 23 Prozent gesunken, während der Rückgang in der Produktion im gleichen Zeitraum nur bei einem Prozent lag.

Das potenzielle Marktvolumen entsteht allgemein betrachtet aus dem Bedarf an Erweiterungen und Ersatz für bestehende Maschinen und Anlagen. Für beide Kategorien bestehen mehrere Treiber der Nachfrage, auf die wir hier nicht näher eingehen wollen. Im wirtschaftlichen Abschwung geht der Erweiterungsbedarf am stärksten zurück, da kaum neue Kapazitäten benötigt werden.

Ersatzbedarf entsteht im einfachsten Fall dann, wenn Maschinen und Anlagen das Ende ihrer

Lebensdauer erreichen. Dann müssen sie ersetzt werden – üblicherweise durch solche mit einem höheren Ausstoß pro Zeiteinheit und damit einem verbesserten Preis-Leistungs-Verhältnis aus der Perspektive des Maschinenbetreibers.

Es gibt aber noch zahlreiche weitere Szenarien, in denen Ersatzbedarf entsteht: etwa, wenn Maschinen und Anlagen

- zu nicht mehr wettbewerbsfähigen Stückkosten (costs per part) produzieren, sodass der Betreiber nicht mehr mit dem Wettbewerb mithalten kann,
- Spezifikationsmerkmale aufweisen, die es dem Betreiber nicht mehr erlauben, seinen Produktionsmix wirtschaftlich abzubilden (z. B. zu geringe Flexibilität/zuhohhe Rüstzeiten bzw. -kosten), oder
- wenn neue Produkte sich nicht auf den vorhandenen Maschinen herstellen lassen, weil sie beispielsweise eine höhere Präzision erfordern, als die Maschine ermöglicht.

Aus der Sicht des Maschinenherstellers sind diese Treiber des Ersatzbedarfs häufig exogene Faktoren, weil sie durch den Maschinenbetreiber bzw. dessen Markt definiert werden. Manchmal beruhen sie auch auf gemeinsamen Entwicklungen. Zu selten aber nutzen Maschinenbauer sie, um „ihren eigenen Markt zu schaffen“. Gerade das wäre aber im oben beschriebenen wirtschaftlichen Umfeld von großem Nutzen.

Was also können Maschinenbauer tun, um den Ersatzbedarf über diese Treiber anzukurbeln, damit dem Abschwung entgegenzuwirken bzw. die Nachfrage anzukurbeln – und schließlich Wachstum zu generieren?

Eine vielversprechende Strategie liegt darin, die jetzt frei werdenden Ressourcen in der Entwicklung und Konstruktion gezielt zu nutzen: um Maschinen zu entwickeln, die das Potenzial haben, Ersatzbedarf auszulösen – auch wenn die Lebensdauer der beim Kunden installierten Maschinen noch nicht abgelaufen ist.

Bei einem straffen Zeitplan und einem State-of-the-art-Entwicklungsprozess ist es durchaus realistisch, dem Kunden innerhalb eines Jahres eine vermarktungsfähige Maschine (mit anschließender Durchlaufzeit für die Produktion) vorzustellen, sodass der Maschinenbauer damit noch im Jahr 2021 Umsatz erzielen kann.

Das Lastenheft der neuen Maschinen sollte generell weniger auf mehr Output (pro Zeiteinheit) ausgelegt sein als vielmehr auf Merkmale, die heute installierte Maschinen nicht oder nur teilweise aufweisen, sodass sie den Kunden vom Nutzen einer Ersatzinvestition überzeugen. Einige Beispiele:

- Lasermaschinen zum Schneiden von Blechen, z. B. mit Faserlasern mit bis zu 12 kW
- hybride Druckmaschinen (analog und digital)
- hochpräzise Stanzmaschinen (und Werkzeuge) für Elektrobleche (für Pkw-Elektroantriebe)
- laserbasiertes Aufrauen – thermisches Beschichten – Overspraystrahlen – Honen von Zylinderlaufbahnen
- Innovative sterile Verpackungstechnik als Alternative zu üblichen, weniger flexiblen und teureren Verfahren

Diese Beispiele sind selbstverständlich nur Anregungen; was tatsächlich sinnvoll ist und Erfolg verspricht, ist individuell unterschiedlich. Unsere Erfahrung zeigt jedoch, dass fast immer unternehmensspezifische Potenziale existieren, die sich gezielt entwickeln lassen.

Androschin & Partner unterstützt regelmäßig Kunden im Maschinen- und Anlagenbau bei (Produkt-)Entwicklungsprojekten, die darauf abzielen, den adressierbaren Markt zu vergrößern. In den letzten Jahren haben wir beispielsweise Projekte im Bereich des Kunststoffmaschinenbaus, bei Werkzeugmaschinen, Verpackungsmaschinen für Pharmazeutika sowie bei Druckmaschinen für Verpackungen durchgeführt. Dabei haben wir unsere Kunden etwa dabei unterstützt, Lastenhefte zu entwickeln, die erfolgreiche Produktenwicklungsprojekte auslösten.

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, die Entwicklung und Umsetzung von Wertschöpfungskonzepten, die Vorbereitung und Begleitung von Akquisitionen und Mergern, die Integration von Unternehmen sowie das Coaching von Führungskräften.

Androschin & Partner Management Consulting GmbH
Sandgrube 29
CH-9050 Appenzell