

Newsletter 01 / 2006

Was macht Unternehmen attraktiv?

Kriterien wie das Marktvolumen, das Marktwachstum oder der Anteil des jeweiligen Geschäftsfelds am Markt dienen häufig als Richtwerte, um das Ertragspotenzial von Geschäftsfeldern und auch ganzen Unternehmen zu bewerten. Auf dieser Basis wird man jedoch allenfalls eine Skizze, nicht aber ein detailliertes Bild erhalten.

So gibt es Segmente, in denen eine Strategie der reinen Kostenführerschaft realisierbar ist. In diesen Marktsegmenten sehen sich insbesondere die westeuropäischen Akteure starkem Kostendruck ausgesetzt, der von der zunehmenden Konkurrenz aus Asien getrieben wird und dem sie unter den hier gegebenen Bedingungen kaum begegnen können. Häufig sind Maschinen- und Anlagenbauer aber auch zu stark in den Paradigmen des jeweiligen Marktes verhaftet. Widerstandslos akzeptieren sie Regeln, die beispielsweise die übermächtige Automobilindustrie vorgibt. Unternehmen, die alternative Strategien entwickeln – etwa indem sie ein Preispremium realisieren oder durch eine andere Art der Produktdefinition höhere Preise am Markt durchsetzen – können ihre Wettbewerber ausstechen und ihr Ertragspotenzial vergrößern, ohne dem Preisdruck nachgeben zu müssen.

Aus unserer Erfahrung im Maschinen- und Anlagenbau sowie der Automatisierungstechnik haben wir für Sie Beispiele zusammengestellt, in denen Unternehmen ein Preispremium realisieren können. Diese Beispiele können als Musterkriterien betrachtet werden, um das Ertragspotenzial von Marktsegmenten und darin tätiger Unternehmen zu bewerten.

Darüber hinaus können sie auch solchen Unternehmen als Checkliste dienen, die ihre eigene Ertragsqualität steigern wollen. Diese können aus unserer Zusammenstellung markt- bzw. kundenbezogene Zielwerte für ihr eigenes Ertragsniveau ableiten und entsprechende Maßnahmen definieren, um diese Zielwerte zu erreichen.

Die beschriebenen Kriterien sind teilweise nur in bestimmten Branchen anwendbar. In ihrer Summe aber, betreffen sie sowohl den Maschinen- als auch den Anlagenbau und die Automatisierungstechnik sowie große und kleine Unternehmen.

Beispiel 1: Bei Geschäften zu Lasten Dritter ist der Preis nachrangig

Hersteller von vermieteten Wärmehählern bzw. Heizkostenverteilern erfassen als Dienstleister häufig auch den Wärmeverbrauch und erstellen die entsprechenden Abrechnungen. Diese Leistung kauft in der Regel der Wohnungseigentümer oder -verwalter ein, gibt die Kosten jedoch an die Mieter weiter. Seine Entscheidung für einen bestimmten Hersteller/Dienstleister richtet sich deshalb nicht vorrangig nach dem Preis. Vielmehr gibt er dem Anbieter den Zuschlag, der möglichst die gesamte Abwicklung übernimmt und damit seinen eigenen Aufwand gering hält. Der EBIT eines dieser Anbieter liegt über 18 Prozent.

Beispiel 2: Wer (kaptive) Folgegeschäfte generiert, hat keine Wettbewerber

Die Produktion von Verpackungsmaschinen ist dann besonders einträglich, wenn der Hersteller mit ihnen kaptive Folgegeschäfte generieren, also mit der speziellen Maschine verbundene Leistungen anbieten kann, für die er keine Konkurrenz fürchten muss.

Für die Pharmaindustrie zum Beispiel entwickeln Unternehmen nicht nur innovative und kreative Verpackungslösungen, sondern stellen auch gleich die Maschinen her, die zu deren Verarbeitung gebraucht werden. Hersteller von Füllmaschinen für Getränke in Kartonverpackungen arbeiten

mit speziellen Kartonmaterialien, die bei anderen Lieferanten nicht erhältlich sind.

Auch in diesen Fällen ist der Einfluss des Preises auf die Kaufentscheidung relativ gering. Will der Kunde diese Leistung haben, muss er sich auf den Preis einlassen, denn er bekommt die gleiche Leistung bei anderen Herstellern nicht. Der Anteil des Folgegeschäfts am Umsatz kann hier bei bis zu 95 Prozent liegen. Der EBIT eines kleineren Anbieters in diesem Markt liegt im Durchschnitt der letzten drei Jahre bei 10 Prozent.

Beispiel 3: Mit dem Anteil des Ersatz-, Verschleiß- und Verbrauchsteilgeschäfts steigt das Ertragspotenzial

Im Maschinenbau gibt es einen sehr guten Indikator für das Ertragspotenzial eines Unternehmens: den Anteil des Ersatz-, Verschleiß- und Verbrauchsteilgeschäfts am Umsatz. Je nach Art der Maschine und je nach Geschäftsmodell des Anbieters kann dieser Anteil zwischen 5 und 75 Prozent schwanken. Besonders erfolgreiche Beispiele in diesem Zusammenhang sind die Gleitschleiftechnik und der Markt für Rundvibratoren sowie der zugehörige Markt für Verschleißteile (z.B. Auskleidungen) und das Verbrauchsteilgeschäft, etwa mit keramischen Schleifkörpern. Der Verschleiß ist durch die Technologie bedingt; die herstellereigenen Produkte sind am besten darauf ausgerichtet.

Beispiel 4: Wer einen (proprietären) Standard setzt, ist dem Wettbewerb überlegen

In manchen Fällen gelingt es Unternehmen, einen Standard zu setzen, der sich im gesamten Marktsegment durchsetzt. So dominiert innerhalb der Automatisierungstechnik der Standard eines Herstellers den Massenmarkt für SPS-Steuerungen in Westeuropa. In ähnlicher Form gilt dies auch für Japan und in abgeschwächter Form für die USA in Bezug auf andere Hersteller. Die hohe Verbreitung des Produktes, seine Kompatibilität mit anderen Produkten dieses Herstellers sowie die allgemeine Vertrautheit der Anwender mit den Eigenschaften und der Bedienung dieses Produktes schützen dessen Status wirksam – selbst wenn es preisgünstigere Lösungen gibt. Ein solcher Hersteller erreicht einen EBIT von 12 Prozent.

Beispiel 5: Wenn es nicht allein auf die Produktivität ankommt, sondern auch auf die Qualität des (Zwischen-)Produkts

Wenn ein Hersteller mit seinen Maschinen eine bessere Qualität des Endproduktes erzielen kann als seine Wettbewerber, kann er ein Preispremium durchsetzen und aufrecht erhalten, denn die Kunden werden bereit sein, für die erreichbare höhere Qualität auch einen höheren Preis zu zahlen. Dies gilt besonders für solche Kunden, die darauf angewiesen sind, dass der gesamte Produktionsprozess höchsten Qualitätskriterien genügt. Bei der aseptischen Abfüllung zum Beispiel gibt es keinen Ermessensspielraum: Produkte und Umgebung sind entweder steril oder sie sind es nicht, denn „steril“ ist eindeutig definiert als „frei von vermehrungsfähigen Mikroorganismen“. Ähnliches gilt für eine Kämmmaschine: Wenn diese die Fasern besser selektiert und eine tiefere Auskämmung erreicht, kann ihr Einsatz die Qualität des Zwischenproduktes massiv beeinflussen, was wiederum ein Preispremium ermöglicht.

Beispiel 6: Kunden entscheiden auf Basis der „total cost of ownership“ einer Investition

Ein Preispremium ist umso leichter umzusetzen, je mehr Kunden daran interessiert sind, die Gesamtkosten des Produktes über dessen gesamten Lebenszyklus (total cost of ownership) zu betrachten. Denn dann sind Kunden immer mehr bereit, eine höhere Anfangsinvestition für

ein Produkt zu leisten, welches diese Investition auf längere Sicht mit Differenzierungsmerkmalen wie niedrigerem Energieverbrauch oder geringerem Bedarf an Verbrauchsmaterialien ausgleicht. Diese Bereitschaft wiederum motiviert auch den Maschinenbauer, bei seiner Leistung über die Anfangsinvestition hinauszublicken und die laufenden Kosten seiner Maschinen für die Kunden zu optimieren. Diese sind in der Summe meist deutlich höher als die der Anfangsinvestition, so dass Kunde und Maschinenbauer davon profitieren, der Maschinenbauer aber meist höhere Preise für die Anfangsinvestition durchsetzen kann.

Beispiel 7: Durch vertikale Integration den Kundennutzen realisieren

Wenn jedoch in einem größeren Unternehmen die Verantwortlichkeiten für Einkauf und Betrieb getrennt sind, fehlt häufig eine übergeordnete Perspektive für die „total cost of ownership“, und die Bereitschaft zu höheren Anfangsinvestitionen sinkt. In diesen Fällen können Maschinenbauer den Nutzen für ihren Kunden realisieren, indem sie vertikal integrieren und Wertschöpfungsstufen des Kunden übernehmen. Nur so können sie den Kundennutzen auch in einem Preispremium realisieren, das dann bei ihnen selbst anfällt. Hinzu kommt, dass der üblicherweise hohe Produktivitätsfortschritt (+100 Prozent in 7–10 Jahren) dann meist nur begrenzt über die mit dem Kunden vereinbarten Preise weitergegeben werden muss.

Beispiel 8: Prozesswissen ist Macht – und schafft Ertragspotenzial

Um Produktionsprozesse zu optimieren und die dafür notwendigen Maschinen und Anlagen auszuliegen und zu konstruieren, braucht es Kenntnis von Verfahren, Know-how für die Auslegung von Prozessen, anwendungstechnische Fähigkeiten – kurz: ein breites Wissen. Dieses Wissen ist im Normalfall über die Wertschöpfungskette verteilt; Kunden, Lizenzgeber/Technologieunternehmen, Maschinen- und Anlagenbauer tragen damit alle ihren Teil zur Optimierung bei. Der Anteil des Maschinen- und Anlagenbauers ist dabei ein sehr guter Indikator für sein Ertragspotenzial. Dies gilt umso mehr, wenn er zusätzlich über exklusives Wissen (z. B. Patente) verfügt.

Beispiel 9: Bei risikobehafteten Produkten rangiert Zuverlässigkeit vor dem Preis

Als zuverlässig bekannte Hersteller von solchen Produkten, die bei Fehlfunktionen sehr hohe finanzielle Folgeschäden verursachen können, sind in der Lage, am Markt hohe Preise zu realisieren. Fehlfunktionen von Ölkühlern für Spritzgießmaschinen oder von Elektromotoren für Trennschalter (Hochspannung) können beispielsweise dazu führen, dass die gesamte Anlage des Kunden zerstört wird und der Schaden damit den Preis des gekauften Produktes um ein Vielfaches übersteigt. Die Zuverlässigkeit eines solchen Produktes ist daher weitaus wichtiger als sein Preis. Das Risiko, für einen vergleichsweise geringfügigen Preisnachlass von einem erprobten und zuverlässigen Lieferanten zu einem anderen Anbieter zu wechseln, wird deshalb kaum ein Kunde eingehen.

Beispiel 10: Wer verteilten Kundennutzen bündelt, sichert sich das größte Stück des Kuchens

Ein Betreiber von Spritzgießmaschinen optimiert seinen Nutzen, indem er unter anderem den Materialeinsatz an Kunststoff reduziert und die Zykluszeiten senkt. Damit erhöht er die Produktivität und reduziert den Verbrauch des Gesamtsystems. Es nehmen also verschiedene Akteure Einfluss auf den Kundennutzen: der Hersteller des Kunststoffs, der Hersteller der Spritzgießmaschine, der Werkzeugbauer und natürlich der Entwickler des Produkts. Das Unternehmen, das am besten in der Lage ist, die Fähigkeiten dieser unterschiedlichen Spieler zu bündeln und dem Kunden eine integrierte Lösung anzubieten, kann in der Regel auch den größten Teil des in der

Wertschöpfungskette vorhandenen Ertragspotenzials auf sich konzentrieren. Exzellente Hersteller von Spritzgießmaschinen weisen zum Beispiel im Durchschnitt der letzten drei Jahre einen EBIT von 9 Prozent auf.

Beispiel 11: Peace-of-mind-Käufer, die sich in erster Linie gut versorgt fühlen wollen

Ein Peace-of-mind-Käufer will, vereinfacht gesagt, kaufen und dann seine Ruhe haben. Das heißt: was er kauft, muss „nur“ funktionieren und die gewünschten Resultate bringen. Von vornherein will er geklärt haben, wer zuständig ist, wenn diese Anforderungen nicht erfüllt werden. Das geschieht zum Beispiel im Rahmen eines Wartungsvertrages für einen Aufzug. Der EBIT des größten Herstellers von Aufzügen beträgt 18 Prozent.

Beispiel 12: Je niedriger der Anteil der Maschinen- an den Gesamtkosten eines Unternehmens, desto geringer die Preissensitivität

Wenn Vertrieb und Marketing die Kostenstruktur eines Unternehmens dominieren, wie dies etwa bei Coca-Cola (50 Prozent der Kosten) oder in der Tabakindustrie (25 Prozent der Kosten nach Steuern) der Fall ist, spielt der Anteil der Produktionsmaschinen an den Gesamtkosten eine entsprechend untergeordnete Rolle. Diese Unternehmen legen mehr Wert auf die Stabilität von Qualität und Verfügbarkeit ihrer Anlagen als auf die Preise für die Maschinen, denn sie differenzieren sich vom Wettbewerb nicht über die Herstellung, sondern über exzellente Marketing- und Vertriebsstrategien. Entsprechend können Maschinenlieferanten hier höhere Preise realisieren.

Beispiel 13: Bei C-Artikeln tritt der Preis in den Hintergrund

Einkäufer unterscheiden zwischen A-, B- und C-Artikeln, je nach dem Anteil des jeweiligen Artikels an den Gesamtkosten. Bei C-Artikeln, wie etwa Schläuchen und Leitungen für die Automobilindustrie, ist dieser Anteil gering; entsprechend niedriger ist die Preissensitivität der Einkäufer in diesem Bereich. Die führenden Hersteller von Zerspanungswerkzeugen, einem klassischen C-Artikel mit üblicherweise 3 Prozent Anteil an den Herstellungskosten typischer Produkte, weisen einen EBIT von 12 bis 19 Prozent auf.

Hinzu kommt, dass bei C-Artikeln die Prozesskosten im Rahmen des Supply Chain Managements für den Kunden häufig höher sind als die Kosten für den eigentlichen Artikel. Hersteller, die Wege finden, diese Prozesskosten des Kunden zu reduzieren (beispielsweise durch Tool Management), schaffen einen Nutzen für den Kunden und können so dessen Preissensitivität zu ihren Gunsten beeinflussen.

Beispiel 14: Emotionale Kaufentscheidung ermöglicht ein Preispremium

Im Bereich des Maschinenbaus gibt es nur wenige Fälle, in denen Käufer emotional entscheiden. Wenn dies aber der Fall ist, lässt sich ein Preispremium realisieren. Ein gutes Beispiel sind Dieselmotoren für große Yachten: Hier übt der Nutzer der Yacht einen wesentlichen Einfluss auf deren Hersteller aus. Der vorgeprägte Nutzer begeistert sich für den Markeninhalt, den der Hersteller eines bestimmten Motors transportiert – etwa Sportlichkeit, Dynamik, Beschleunigung –, und überträgt diese Begeisterung in eine Kaufentscheidung. Über den Aufbau und die Pflege der Marke und der dazugehörigen Inhalte kann der Hersteller ein Premium erzielen.

Beispiel 15: „Wer von mir kauft, kann keine Fehlentscheidungen treffen“

Viele Kaufentscheidungen fallen aufgrund der Annahme, damit nichts falsch machen zu können. Ein gutes Beispiel hierfür sind SAP- oder Microsoft-Produkte, die von einer breiten Masse verwendet und akzeptiert werden. Gibt es Probleme, muss der Entscheider hier zumindest nicht den Vorwurf befürchten, vom falschen Lieferanten gekauft zu haben. Ähnliches gilt auch für den Maschinen- und Anlagenbau, etwa bei Baggage-Handling-Systemen für Flughäfen. Das Image, die Entscheidung für sein Unternehmen könne gar nicht falsch sein, kann der Hersteller verstärken, indem er seine Marketing- und Vertriebskommunikation darauf ausrichtet – natürlich im Zusammenspiel mit einer entsprechenden Kundenstruktur und passender Performance.

Unsere Liste illustriert, wie vielfältig die Möglichkeiten sind, ein überdurchschnittliches Ertragspotenzial zu erzielen. Sie kann in vielen Fällen als Referenzbasis dienen, besonders

- bei Commercial-Due-Diligence-Prüfungen von Unternehmen
- für die Erarbeitung von Portfoliostrategien
- bei der Definition von Ertragstargets für Unternehmen sowie von Maßnahmen, wie diese erreicht und Preispremiums erzielt werden können
- für Programme zur Steigerung der Vertriebseffektivität in Bezug auf Preisqualität und Marge.

Je mehr dieser Kriterien in einem Unternehmen zu finden bzw. zu realisieren sind, desto höher ist das Ertragspotenzial des Unternehmens. Viele Unternehmen haben mehr an Möglichkeiten als sie umsetzen bzw. lassen es zu, dass das potentielle Preispremium durch zu hohe Einkaufspreise oder zu geringe Verkaufspreise bei den Lieferanten oder Kunden realisiert wird.

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.