

## Newsletter 02 / 2006

### Den eigenen Markt schaffen: Potenziale erkennen und nutzen

Der Maschinen- und Anlagenbau sowie die Automatisierungstechnik erleben derzeit einen beispiellosen Boom. Unternehmen dieser Branche erfreuen sich voller Auftragsbücher und steigender Umsätze. Um das Geschäft jedoch auch über das momentane Hoch hinaus zu stabilisieren und zu langfristig abzusichern, bedarf es überlegter Strategien.

### All-time-High in der Maschinenbauproduktion

Der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA) veröffentlichte soeben eindrucksvolle Zahlen:

Der Auftragseingang im März 2006 lag real um 14 Prozent über dem Vorjahresmonat, für das erste Quartal 2006 sogar um 16 Prozent über dem Vorjahreswert und erreicht damit ein All-time-High.

In der Europäischen Union wuchs die Maschinenbauproduktion im Jahr 2005 real um 3,4 Prozent. Zum Vergleich: Die Industrieproduktion als Ganzes erreichte lediglich einen Wert von 1,1 Prozent.

Allein in Deutschland legte die Maschinenbauproduktion im letzten Quartal 2005 um 17 Prozent zu, in der Schweiz wird von einem Plus im Auftragseingang von 4,5 Prozent im Jahr 2005 berichtet.

Während in den Jahren 2004 und 2005 das Wachstum in Deutschland vollständig auf den Export zurückzuführen war, erwarten Experten für 2006 ein deutliches Wachstum des Inlandsmarktes. Auch innerhalb der EU wird für 2006 mit einem realen Wachstum der Ausrüstungsinvestitionen um 4,3 Prozent gerechnet.

### Asien und Osteuropa treiben das Wachstum

Wir betrachten fünf Faktoren als wesentliche Treiber dieser Entwicklung:

- Die OECD-Länder verzeichneten in den Jahren 2004 und 2005 ein stabiles Wachstum von etwa 3 Prozent (BIP, real) und sind damit so stark gewachsen wie seit dem Jahr 2000 nicht mehr. Anders als in der Vergangenheit sind die regionalen Abweichungen hierbei relativ gering.
- China erfreut sich eines anhaltend hohen Wachstums von knapp 10 Prozent bei stabilen Importzahlen aus Deutschland im Jahr 2005.
- In Indien beschleunigt sich das Wachstum sehr stark auf rund 8 Prozent
- Osteuropa (inkl. Russland) und der Mittlere Osten erreichen mit hohen Wachstumsraten allmählich signifikantes Niveau.
- In der jüngsten Vergangenheit blieb die Weltwirtschaft von großen Krisen (wie der Asien-Krise 1997, dem Ende des E-Hypes 2000 oder dem 11. September 2001) verschont.

Obwohl die Rohstoff- und vor allem die Ölpreise anhaltend hoch sind und politische Krisen den Mittleren Osten erschüttern, ist der wirtschaftliche Aufschwung bislang ungebremst.

Die Industrialisierung der sich entwickelnden Volkswirtschaften ist der wesentliche, direkt und indirekt wirkende Faktor für das beschleunigte Wachstum der Nachfrage nach Investitionsgütern.

**Die Gründe sind offensichtlich:**

- Die Wachstumsraten in der Verarbeitung, etwa von Stahl oder Kunststoff, hängen sehr stark vom jeweiligen Pro-Kopf-Verbrauch in den Ländern ab. Bei dem typischen Pro-Kopf-Verbrauch der sich entwickelnden Länder sind die stärksten Wachstumsraten zu verzeichnen.
- In diesen Ländern ist die Maschinenintensität, also die Investition in Maschinen in Relation zur produzierten Menge an Vor- oder Endprodukten, um den Faktor 2-4 höher als in entwickelten Ländern: Angesichts sehr guter Marktentwicklungsprognosen und hoher Renditerwartungen der Kunden werden hier (anfängliche) Überkapazitäten aufgebaut und eine zunächst teilweise geringe Produktivität in Kauf genommen.

### **Vorsicht vor zu viel Optimismus**

Bei aller Begeisterung wäre jedoch eine bloße Extrapolation dieser Situation zu kurzfristig. Verschiedene Faktoren werden aller Voraussicht nach die positive Entwicklung bremsen: Zunächst ist davon auszugehen, dass die sich entwickelnden Länder nicht alles importieren, sondern beginnen werden, sich zunehmend selbst zu versorgen. China zeigt bereits Tendenzen in diese Richtung. Weiter ist abzusehen, dass die Preise und damit auch das Volumen vor allem im Export weiter sinken werden. Zudem ist immer mit Krisen (Iran, Erdöl) zu rechnen, die mit schöner Regelmäßigkeit eintreten und die die Investitionstätigkeit kurzfristig, aber massiv beeinflussen können.

Angesichts all dieser Faktoren ist es entscheidend, gerade jetzt, wenn die Auftragsbücher noch voll sind, den Grundstein für ein Wachstum über das Jahr 2007 hinaus zu legen.

### **In guten Zeiten die Weichen auf langfristigen Erfolg stellen**

Wo aber liegen die größten Wachstumspotenziale für Maschinenbauunternehmen, wenn man einmal von den klassischen Themen wie dem Geschäft mit der installierten Basis (After-market), der Erschließung neuer regionaler Märkte oder der Erweiterung der Produktpalette durch größere oder günstigere Maschinen absieht?

Aus unserer Sicht besteht der Königsweg darin, „neue Märkte“ zu schaffen.

Nachfolgend beschreiben wir einige Beispiele, wie dies für Maschinen- und Anlagenbauer gelingen kann.

- **Durch Prozessintegration den eigenen Markt erweitern**

Dies geschieht, indem Produktionsprozesse, die denen auf der eigenen Maschine vor- oder nachgelagert sind, in die eigene Maschine integriert werden. Durch diese „Kannibalisierung“ schrumpft der Markt des indirekten Wettbewerbs zugunsten des eigenen. Erfolgreiche Beispiele für Prozessintegration sind Maschinen, auf denen das Hartdrehen und Schleifen auf einer Werkzeugmaschine kombiniert und somit meist der Schleifprozess

ersetzt wird. Auf Spritzgussmaschinen kann das so genannte „In-mould-Labeling“ nachträgliche Etikettier- und Druckvorgänge ersetzen. Auf ähnliche Weise integriert die Compact-strip-production-Technologie (CSP) für die Herstellung von Warmband die Gieß- und Warmwalzprozesse in der Stahlherstellung. Neuartige Beschichtungslösungen für Spritzgießwerkzeuge erzielen Oberflächeneigenschaften, die ein nachträgliches Lackieren des hergestellten Produktes überflüssig machen.

- **Neue Anwendungen erschließen**

Neues Marktpotenzial erschließt sich auch Herstellern, denen es gelingt, die Einsatzmöglichkeiten der eigenen Maschine vergrößern. Dies kann etwa geschehen, indem sie neue Endprodukte schaffen, neue Werkstoffe einsetzen bzw. bearbeiten oder neue Verfahren entwickeln.

Ein Beispiel für neue Endprodukte sind innovative Bezüge für Autositze:

Ein Hersteller einer Textilmaschine hat das Bezugsmaterial physiologisch optimiert und so den Sitzkomfort und das Initialwärmeempfinden beim Sitzen deutlich verbessert. Durch den Verkauf des neuen Materials an den Automobilhersteller kann dieser es für seine Fahrzeuge vorschreiben und so indirekt einen Beschaffungsprozess für diese Textilmaschine auslösen.

Neue Werkstoffe, wie etwa PET-Flaschen in der Getränkeindustrie, können Barriereeigenschaften erreichen, die es erlauben, andere Werkstoffe (Glas, Karton) zu ersetzen. Hersteller von Blasformmaschinen können damit den für sie relevanten Markt deutlich erweitern. Anlagen zur Trocknung von Nahrungsmitteln, wie sie etwa in der Fruchtsaftproduktion eingesetzt werden, können auch Klärschlamm trocknen, der sich anschließend ohne zusätzliche thermische Trocknung verbrennen lässt. Der Hersteller erschließt so mit einem komplett neuen Anwendungsgebiet für eine bestehende Technologie zusätzliches Marktpotenzial.

- **Arbeitsprozesse zunehmend automatisieren**

Die Möglichkeiten, manuelle Tätigkeiten von Maschinen ausführen zu lassen, sind längst nicht ausgeschöpft. Be- und Entladevorgänge, Mess- und Prüfprozesse oder Montagen von Komponententeilen beispielsweise werden häufig noch von Hand erledigt. Durch integrierte Optimierung des Produktionsprozesses und eine Funktionserweiterung der Maschine lassen sich auch solche Tätigkeiten abdecken.

## **Auf Empfang für Innovationsimpulse:**

### **Wer Anwendungswissen gezielt fördert, hängt den Wettbewerb ab**

Je mehr Maschinen- und Anlagenbauer über die unterschiedlichen Kundenindustrien und deren spezifische Produkte und Prozesse wissen, desto besser können sie zusätzliche Potenziale erkennen und realisieren. Es ist deshalb wichtig, einen stetigen, tief gehenden Informationsfluss zu den Kunden über unterschiedliche Kanäle und Mitarbeiter zu etablieren und aufrecht zu erhalten.

Dazu braucht es mehr als bloßes Business Development oder Marketing. Alle wesentlichen Funktionen und Prozesse des Unternehmens sollten nach Anwendungen bzw. nach Kundenindustrien, in denen diese Anwendungen existieren, ausgerichtet sein. So entsteht auch eine deutlich höhere Kundenbindung, die die Effektivität im Vertrieb spürbar steigert. Das so erworbene Anwendungswissen ist ein wichtiges Differenzierungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb. Darüber hinaus erleichtert der Informationsfluss auch die Sensitivität gegenüber Kundenwünschen und damit Innovationsimpulsen enorm.

Unternehmen, die sich auf diese Art nach Kundengruppen bzw. Anwendungen aufstellen und damit die Schnittstellen zu ihren Kunden verbreitern, erhöhen signifikant ihr Innovationspotenzial und sind damit deutlich besser in der Lage, neue Märkte zu erschließen.

Best-practice-Beispiele zeigen, dass erfolgreiche Unternehmen vor allem auf diesem Gebiet einen deutlichen Vorsprung haben: Sie entwickeln dieses Wissen gezielt und fördern es im Sinne eines Domain-Wissens. Ein gutes Beispiel hierfür sind marktführende Hersteller von Verpackungsmaschinen, die sich mit nachhaltigem Erfolg nach Kundengruppen der Pharma-, Kosmetik- und Lebensmittelindustrie organisiert haben.

### **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](http://www.androschin.com)  
[contact@androschin.com](mailto:contact@androschin.com)