

Newsletter 04 / 2006

Der Restrukturierungsfalle entgehen: Über die herausragende Bedeutung des Wachstumsmanagements im Maschinen- und Anlagenbau

Die meisten Maschinen- und Anlagenbauer sehen sich mit dem strukturellen Problem konfrontiert, dass das Produktivitätswachstum ihrer Produkte höher ist als das des relevanten Primärmarktes in Stück oder Gewicht. Aus der Sicht des Kunden sinken deshalb die zur Herstellung oder Bearbeitung von Teilen (in Wert pro produzierter Einheit des Endprodukts) notwendigen Investitionen in Maschinen und Anlagen.

Am Beispiel der Automobilindustrie lässt sich dieser Sachverhalt verdeutlichen:

Die weltweite Automobilproduktion wächst mit ca. 2,5 Prozent p. a. (bezogen auf die Stückzahl). Gleiches gilt demnach für die Anzahl der Motoren und aller anderen Teile. Die Produktivität der Werkzeugmaschinen hingegen – beispielsweise Transferstraßen oder Bearbeitungszentren zur Bearbeitung von Zylinderblöcken für die Motoren – steigt im Durchschnitt um ca. 5 bis 10 Prozent p. a. (gemessen in Output pro Zeiteinheit, z. B. Stück pro Stunde).

Das bedeutet: Mit jeder neuen Generation dieser Werkzeugmaschinen steigt der Output pro Zeiteinheit im Vergleich zur Vorgängergeneration. Nach einer Zeitdauer von 5 Jahren wird beispielsweise eine Steigerung um 30 bis 60 Prozent erreicht.

Die Gründe für diesen Effekt sind vielschichtig, wie unser Beispiel der Automobilindustrie zeigt:

- Die Werkstücke sind in Bezug auf ihre Bearbeitung optimiert, z. B. durch endformnahes Gießen
- Die verwendeten Materialien sind leichter zu verarbeiten, z. B. Aluminium statt Grauguss
- Die eingesetzten Werkzeuge erlauben höhere Drehzahlen oder schnellere Vorschübe bei längeren Standzeiten
- Der Bearbeitungsprozess als solches wird zeitlich optimiert, z. B. durch Simulationsprogramme
- Die Rüstzeiten werden verkürzt, z. B. durch externes Rüsten
- Die Dynamik der Maschine steigt, z. B. durch Linearantriebe
- ...

Produktivitätsfortschritt und potenzielles Marktwachstum neutralisieren sich

Die meisten Maschinen- und Anlagenbauer können nur etwa die Hälfte des Produktivitätsfortschritts in einen höheren Wert der Maschine umsetzen. Manchmal gelingt diese Umsetzung auch gar nicht, und es gibt Beispiele, in denen die Nachfolgeneration trotz des Produktivitätsfortschritts sogar im Wert gefallen ist. In diesen Fällen hat die Nachfolgeneration zwar, wie oben beschrieben, nach 5 Jahren einen um ca. 30 bis 60 Prozent höheren Output, kostet aber nur etwa 15 bis 30 Prozent mehr. Die Investition pro produziertem Teil ist dann nach 5 Jahren um durchschnittlich ca. 15 Prozent gesunken.

Hinzu kommt, dass auch Vorgaben an die Lieferanten, ihre Preise pro Jahr um 2,5 bis 3 Prozent zu reduzieren, in der Automobilindustrie durchaus typisch sind. Zumindest für die Kapitalkosten trifft das dann auch zu. Bei einem Wachstum des Primärmarktes, zum Beispiel der Automobilproduktion, von ca. 2,5 Prozent pro Jahr heißt das jedoch, dass der Produktivitätsfortschritt mehr als 100 Prozent

des potenziellen Marktwachstums „auffrisst“. Und das wiederum bedeutet: Der relevante Markt – bezogen auf Wert und damit auf den Umsatz der Maschinen- und Anlagenbauer – schrumpft.

Die Restrukturierungsfall

Gleichzeitig wächst die Produktivität des eigenen Unternehmens ebenfalls mit meist ca. 3 Prozent pro Jahr. Um diese beiden entgegengesetzten Entwicklungen zu vereinbaren, müssen die Unternehmen entweder ihren Personalbestand reduzieren und ihre Strukturen zurückbauen (Standorte, Infrastruktur, Kapazitäten etc.) oder aber Marktanteile gewinnen und/oder neue und zusätzliche (!) Produkte schaffen.

Schrumpft ein Unternehmen Jahr für Jahr um diese 3 Prozent Produktivitätsgewinn, so zieht dies einen kontinuierlichen jährlichen Restrukturierungsaufwand von ca. 1 bis 2 Prozent des Umsatzes nach sich, denn im Normalfall wird dieser Schrumpfungsprozess nicht durch natürliche Fluktuation ausgeglichen. Die entsprechend erforderlichen Maßnahmen sind kostenintensiv. Gleiches gilt natürlich auch für die Konzentration von Standorten etc. Der stetige Schrumpfungsprozess wirkt sich außerdem nachteilig auf die Kostenstruktur des Unternehmens aus, da Kostendegressions-effekte negativ zu Buche schlagen und in einzelnen Bereichen relativ schnell kritische Größen mit entsprechenden Fixkostenfallen erreicht werden.

Die Lage verschlechtert sich weiter dramatisch, wenn die Primärmärkte weniger stark wachsen, der Produktivitätsfortschritt steigt oder die Möglichkeit, Preiserhöhungen für mehr Produktivität durchzusetzen, sinkt. Dies trifft für viele Teilsegmente des Maschinen- und Anlagenbaus zu. Der kontinuierlich jährlich anfallende Restrukturierungsaufwand schwillt so schnell auf 3 Prozent des Umsatzes – den durchschnittlichen EBIT des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus – an.

Die Differenz im EBIT zwischen einem Maschinen- und Anlagenbauer, der sein eigenes Produktivitätswachstum in Umsatzwachstum umsetzt, und einem, der um diesen Faktor schrumpft, ist ein signifikanter Wettbewerbsvorteil für das wachsende Unternehmen und ein entscheidendes Kriterium im End-game vieler Branchen. Denn dieses Delta von 2 bis 4 Prozent EBIT kann den entscheidenden Unterschied ausmachen: in der Fähigkeit, neue Produkte zu entwickeln, neue Märkte zu erschließen, zu investieren oder auch von den Banken zu akzeptablen Konditionen finanziert zu werden.

Der Königsweg: mit Nachdruck den zugänglichen Markt erweitern

Dies ist der Grund, warum Wachstumsmanagement in diesen Branchen eine so herausragende Bedeutung hat. Da Marktanteilsgewinne meist schwer oder nur zu Lasten des Preisniveaus möglich sind, neue Produkte für die gleiche Anwendung den zugänglichen Markt nicht erweitern und Innovationen in Richtung Produktivität der Maschinen und Anlagen den oben beschriebenen Teufelskreis auslösen, kann der Königsweg für die typischen Maschinen- und Anlagenbauer nur darin bestehen, den zugänglichen Markt zu erweitern. Ansätze hierzu haben wir in unserem Newsletter 02 / 2006 („Den eigenen Markt schaffen: Potenziale erkennen und nutzen“) beschrieben.

Derartige Ansätze müssen aber organisatorisch verankert und durch ein passendes Incentive-System unterstützt werden. Ihre Bedeutung für das Unternehmen und das Management muss innerhalb des Unternehmens bekannt sein und in der Breite mitgetragen werden. Die Tendenz, in den Downsizing-Modus zurückzufallen und „einfachere“ Maßnahmen umzusetzen, bleibt häufig stark. Dieser Tendenz lässt sich nur mit belegbaren Erfolgen begegnen.

Wachstum zu generieren ist erfahrungsgemäß schwieriger als Downsizing. Deshalb ist es so entscheidend, einen ständigen Druck aufrecht zu erhalten und die Nachhaltigkeit hinter den

Maßnahmen sicherzustellen. Häufig wird der – weniger finanzielle als konzeptuelle – Aufwand, Wachstumspotenziale zu generieren, unterschätzt und geglaubt, dass auf den eingetretenen Pfaden und mit den bekannten Produkten und Märkten Wachstum geschaffen werden kann.

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