

Service im Maschinen- und Anlagenbau in Krisenzeiten

Das Jahr 2020 war **für 80% der Maschinen- und Anlagenbauer** im D-A-CH-Raum durch **erhebliche Umsatz- und Margeneinbrüche** gekennzeichnet. Der Branchenumsatz lag - laut dem **VDMA** - **um 11% unter dem Vorjahresniveau**.

Viele Unternehmen sind jedoch schon seit Jahren mit

- schwachem Wachstum
- sinkenden Margen
- steigenden technischen Anforderungen durch die Kunden
- steigenden Verschuldungsgraden
- und einer **sinkenden Wettbewerbsfähigkeit** konfrontiert.

Besonders in Krisenzeiten, in denen der Auftragseingang stark einbricht, kann ein Fokus auf die Bestandskunden und die installierte Basis nicht nur für die notwendige Auslastung sorgen. So kann das **Überleben des Unternehmens langfristig gesichert werden**.

Durch eine kundenorientierte Serviceorganisation können Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau nicht nur die Kunden langfristig an sich binden.












Mit Serviceleistungen lassen sich **Renditen zwischen 40% und 50% erzielen**.

Der Wert der installierten Basis für ein Unternehmen wird häufig unterschätzt.

Wie Sie den Wert der installierten Basis für Ihr Unternehmen ermitteln können, beschreibe ich nachfolgend.

Der After Market Lifetime Value beschreibt das Servicepotenzial, mit dem der Hersteller während der gesamten Produktlebensdauer zusätzliche Umsätze generieren kann.

McKinsey beschreibt den AMLV in einer Studie. Diese Studie habe ich durch Interviews und meine Erfahrungen aus dem Maschinen- und Anlagenbau erweitert. Der AMLV wird nach McKinsey im Wesentlichen von den Determinanten: **Produktlebensdauer, jährlicher Ersatzteil & Servitization** durch den Hersteller bestimmt.

Selected examples	Aftermarket lifetime value, % of sales price	Product lifetime, years	Lifetime Penetration by manufacturer % of lifetime attached	Average annual spare part revenues % of sales price
Gas turbines 	75	20-50	29-77	4-6
Helicopters 	53	18	32	4
Data storage 	43	4-5	70-80	10-15
Electric drives 	35	20	21-27	7
Wind turbines 	34	25	78	1-3
Heavy trucks 	30	10	21-42	4-10
Passenger cars 	16	13	42	3
Robotic 	55	15	70-75	4-6
Gluing Equipment 	65	8-15	80-90	7
Tooling machine 	60	15-25	70-75	4
Construction machine 	36	8	90	4-6

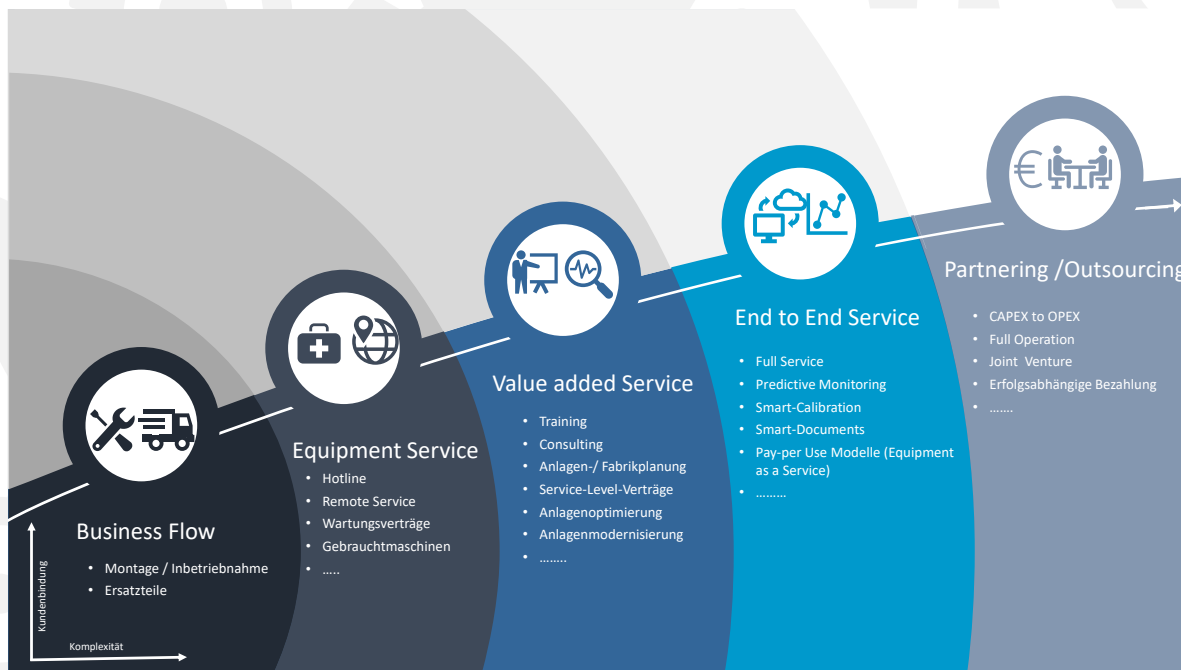
$$\text{Aftermarket lifetime value} = \text{Product lifetime} \times \text{Lifetime penetration} \times \text{Average annual service revenues}$$

Der von McKinsey ermittelte Wert erfasst für mich jedoch nicht das exakte Potenzial. Eine allgemeingültige Aussage zu dem AMLV für ein Unternehmen ist nur durch eine detailliertere Betrachtung möglich. **Der AMLV wird durch Determinanten bestimmt, die in jedem Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt sind:**

1. Anteil der Know-How-Ersatzteile (Beschaffung nur beim Maschinenhersteller)
2. Verlustrisiko von Servicegeschäft an Drittanbieter (Servicepiraten)

Das Ersatzteilpotenzial ist eine wichtige, jedoch nicht die einzige Komponente zur Maximierung des AMLV. Durch eine strukturierte Entwicklung weiterer Serviceleistungen kann der **AVML um 200% bis 300% gesteigert** werden.

Das Resultat ist, dass der Aftermarket lifetime value den Neuanlagenwert immer übersteigt.



Durch produktbegleitende Dienstleistungen, wie zum Beispiel Wartungsverträge, Training, Consulting, Anlagenoptimierungen, übernehmen Unternehmen mehr Verantwortung für ihren Kunden und haben so die Möglichkeit den Kunden langfristig an sich zu binden.

