



People. Passion. Results.

BAININTERVIEW[®]

How to ace the case (Case example)

Strategieentwicklung für das Service-Geschäft im Anlagenbau

von Holger Prochazka und Peter von Snitkin

Ausgangslage und Aufgabenstellung

Das Unternehmen PowerCo

PowerCo ist ein internationales Unternehmen im Energieanlagenbau, dessen Produktpalette sich von verschiedenen Stromerzeugungsanlagen bis hin zu Stromumwandlung und Stromdistribution erstreckt. Aufgrund des steigenden Wettbewerbs in den letzten Jahren wies das Unternehmen eine zunehmend sinkende Profitabilität aus. Dies ist vor allem auf den verstärkten Preisdruck im Neuanlagengeschäft zurückzuführen, das einen signifikanten Anteil am Umsatz des Unternehmens hat.

Da das Service-Geschäft bisher nicht im strategischen Fokus von PowerCo stand, ist es sowohl intern als auch angebotsseitig entsprechend gering ausgebaut. Das gegenwärtige Service-Geschäft beschränkt sich größtenteils auf Kundenanfragen für Routine-Wartungen sowie notwendige Ad-hoc-Reparaturen. Doch auch hier sieht sich PowerCo einem Wettbewerb durch Drittanbieter ausgesetzt, die vor allem ältere PowerCo-Anlagen technisch warten und reparieren können.

Die Aufgabenstellung

Um die Profitabilität von PowerCo wieder zu steigern, wurde Ihre Beratungsgesellschaft mit der Aufgabe betraut, eine neue Strategie für das globale Service-Geschäft des Unternehmens zu entwickeln. Zur Vorbereitung einer ersten Besprechung mit Ihrem Klienten werden Sie von Ihrer Projektleitung gebeten, folgende zwei Punkte zu erarbeiten:

- **Schritt 1:** Erste Skizzierung der für die Definition der Service-Strategie von PowerCo relevanten Dimensionen sowie Zusammenfassung dieser Dimensionen in einer geeigneten Darstellung für die erste Diskussion mit dem Klienten (eine Folie).
- **Schritt 2:** Erste vereinfachte und grobe Abschätzung des potenziellen Marktvolumens für das deutsche Service-Geschäft von PowerCo an Turbinen für Stromerzeugung, die als Pilot für die Umsetzung der neuen Service-Strategie definiert wurden. Dies soll als Grundlage für die Ableitung der Zielvorgabe dienen.

Zur Verfügung gestellte Annahmen

Sie haben aus internen und externen Interviews sowie entsprechender Recherche bereits folgende Informationen zusammengetragen:

- Die Stromerzeugung in Deutschland geht zu ca. 30 Prozent an private Haushalte, und es ist insgesamt von einer zusätzlichen Reserveproduktion von ca. 10 Prozent auszugehen. Nehmen Sie in diesem ersten Schritt stark vereinfachend eine hinsichtlich der Elektrizität ausgeglichene Import- und Exportbilanz für Deutschland sowie eine Gleichheit an Stromproduktion und -verbrauch an. Ungefähr 70 Prozent des Stroms wird von Kraftwerken erzeugt, bei denen Gasturbinen und Dampfturbinen zum Einsatz kommen.
- Weiterhin können Sie für diese Kraftwerke zunächst von einer durchschnittlichen jährlichen Stromproduktion von ca. 2,4 Terrawattstunden (TWh) aus durchschnittlich zwei Turbinen ausgehen. Je Turbine besteht nach ersten Informationen im Mittel ein potenzieller Service-Umsatz von bis zu 10 Millionen Euro über einen Zeitraum von durchschnittlich vier Jahren, was allerdings noch weiter geprüft werden muss.
- PowerCo hat in Deutschland ungefähr 25 Prozent der installierten Basis geliefert und könnte das Service-Programm mit entsprechendem Wissensaufbau an ca. 20 Prozent der installierten Wettbewerberturbinen anbieten.

Lösungsweg

Strategische Dimensionen für das Service-Geschäft

Die Service-Strategie von PowerCo lässt sich aus der Grundfrage ableiten, wie das Unternehmen im Service-Geschäft nachhaltig das größtmögliche Geschäftspotenzial im Sinne von Umsatz und Gewinn erreichen kann. Dies ist mit einer klaren Zielvorgabe verbunden. Nachdem die Antwort auf diese Frage vielschichtig ist, sollte die Vorgehensweise bei der Strategiedefinition entsprechend strukturiert werden.

Dabei ist wichtig zu verstehen, welche Dimensionen für eine erfolgreiche Service-Strategie des Unternehmens von Bedeutung sind. Die für die Ableitung einer Service-Strategie von PowerCo relevanten Dimensionen lassen sich in zwei Kategorien einteilen: In die erste Kategorie gehören diejenigen, die den für PowerCo relevanten Markt ausmachen („where to play“), und der zweiten Kategorie werden die zugeordnet, die die Realisation des höchstmöglichen Geschäftspotenzials auf dem relevanten Markt ermöglichen („how to win“). Dabei stehen die Dimensionen nicht einfach nebeneinander, sondern sind eng miteinander verflochten.

„Where to play“: Relevanter Service-Markt für PowerCo

Der für PowerCo relevante Service-Markt bestimmt sich aus dem Grundkalkül von „Menge mal Geldeinheiten (z. B. Euro) pro Stück“. Im Kontext einer Strategiedefinition ist es wichtig zu verstehen, wo das größte Geschäftspotenzial liegt, um entsprechend erfolgsversprechende Maßnahmen ableiten zu können.

Die Menge ist in diesem Fall durch die Zahl der verschiedenen Anlagen vorgegeben, an denen PowerCo überhaupt mit Service-Dienstleistungen tätig werden kann – man spricht hier von der „installierten Basis“. In erster Linie sind das die verschiedenen von PowerCo hergestellten Anlagen, es können allerdings auch gewisse Anlagentypen von Wettbewerbern als Teil des relevanten Marktes infrage kommen. Die installierte Basis nach Anlagentyp als Ganzes zu kennen, stellt für die Ausgangslage einer Strategiedefinition allerdings nur den ersten Schritt auf der Mengenseite dar.

In einem zweiten Schritt bedarf es auch der Kenntnis darüber, welche PowerCo-Kunden die Anlagen betreiben, und in welchen Ländern bzw. Regionen diese installiert sind bzw. wie sich die dortigen Märkte entwickeln werden. Dies ist notwendig, um die Handlungsschwerpunkte bezüglich Ländern und Kunden richtig zu setzen.

Um die Menge mit einer monetären Größe in Verbindung zu bringen, ist es wichtig zu verstehen, welches jährliche Service-Potenzial (Umsatz und Gewinn) in den jeweiligen Anlagentypen steckt. Dieses kann durchaus je nach Anlagentyp und Alter der Anlage variieren. Das Alter der Anlagen ist für die Ableitung des Service-Potenzials aus der installierten Basis weiterhin wichtig, da für gewisse Service-Leistungen zeitliche Intervalle vorgegeben sind, die aufgrund ihrer Dauer nicht zu jährlich wiederkehrenden Einnahmen an einer einzelnen Anlage führen.

Das Service-Potenzial nach Anlagentyp lässt sich nicht als eine feste Größe ermitteln, es unterliegt einer weiteren Dimension, nämlich den möglichen Service-Leistungen. Diese können sich beginnend mit den mindestens notwendigen Wartungs- und Reparaturarbeiten bzw. Ersatzteillieferungen über Planungs-, Finanzierungs-, Beratungs- und Entwicklungsdienstleistungen sowie Effizienzsteigerungen durch neuartige Komponenten und Betriebssysteme bis hin zur kontinuierlichen Überwachung der Anlagen und deren vollständigem Betrieb erstrecken. Für das volle Potenzial des relevanten Marktes ist der gesamte Umfang der möglichen Service-Leistungen an den jeweiligen Anlagen zu berücksichtigen.

Für eine ganzheitliche Betrachtung des für PowerCo relevanten Marktes bzw. Geschäftspotenzials lassen sich folgende relevante Dimensionen festhalten:

- installierte Basis nach Anlagentyp, Kunden, Ländern bzw. Regionen und Alter
- Service-Potenzial je Anlage aus möglichen Service-Leistungen (Bandbreite des Angebots) und deren Umsatz- und Gewinnpotenzial

„How to win“: Höchstmögliches Geschäftspotenzial realisieren

Um konkrete Maßnahmen für eine Strategie von PowerCo ableiten zu können, ist die Frage zu beantworten, auf welchem Weg das größtmögliche Geschäftspotenzial erreicht werden kann. Die hierzu gehörenden Dimensionen helfen dabei, möglichst viel Geschäftspotenzial aus der installierten Basis zu generieren, wobei möglichst wenig Geschäft an die Wettbewerber verloren werden soll – sowohl an Anlagen aus eigener Herstellung als auch an Anlagen aus fremder Herstellung.

Zunächst stellt sich die Frage, welche der möglichen Service-Leistungen von PowerCo tatsächlich als „Produkt“ angeboten werden sollen und zu welchen Paketen diese im Idealfall geschnürt werden. Es muss also ein neues Produktangebot definiert werden, das z. B. folgende Punkte berücksichtigt: Profitabilität, Know-how, Wettbewerbsangebot und Bedarf an der installierten Basis bzw. bei den Kunden.

Weiterhin ist den definierten Produkten und Paketen eine optimale Preissetzung zuzuordnen – je nach Kundennutzen, Zahlungsbereitschaft, Langfristigkeit der Service-Verträge und Wettbewerbssituation.

Nachdem das Angebot an Service-Leistungen und -paketen die Kunden entsprechend erreichen muss, stellt die Wahl der richtigen Vertriebskanäle sowie der dazugehörigen Kapazitäten und Vertriebsprozesse eine weitere Dimension dar. Zuletzt muss auch die Organisation von PowerCo entlang der gesamten Wertschöpfungskette in der Lage sein, allen Anforderungen an die Umsetzung der Service-Strategie gerecht zu werden, damit das angestrebte Potenzial im Service-Geschäft erreicht werden kann.

Zusammenfassend sind für ein erfolgreiches Agieren auf dem relevanten Markt folgende Dimensionen zu berücksichtigen:

- Produktportfolio (Leistungen & Pakete) und dazugehörige Preissetzung unter Berücksichtigung von Profitabilität, Know-how, Wettbewerb und Bedarf
- Vertriebskanäle, Kapazitäten und Vertriebsprozesse
- Organisation (Know-how & Prozesse) entlang der gesamten Wertschöpfungskette

Die Dimensionen für die Bestimmung einer neuen Service-Strategie lassen sich für die erste Diskussion in einer Folie wie folgt zusammenfassen:



Umsatzpotenzial für PowerCo aus Turbinenservice an Elektrizitätskraftwerken in Deutschland

Diese Fragestellung behandelt ein Teilgebiet des für PowerCo relevanten Service-Marktes, nämlich das Service-Geschäft an Turbinen für Stromerzeugung in Deutschland. Somit muss die Antwort nach dem „where to play“ gefunden werden.

Installierte Basis abschätzen

In einem ersten Schritt gilt es, die installierte Basis zu schätzen, wobei der Einstieg bei den gegebenen Informationen über die Stromproduktion zu wählen ist. Nachdem Sie wissen, dass ca. 30 Prozent des gesamten Stroms für Privathaushalte erzeugt wird, verbleiben ca. 70 Prozent für die übrigen – gewerblichen und öffentlichen – Verwendungsarten. Somit lässt sich die gesamte Stromproduktion über die Haushalte herleiten.

Die Bundesrepublik hat ca. 82 Millionen Einwohner und eine durchschnittliche Haushaltsgröße von ca. 2 Personen. Folglich erhalten Sie 41 Millionen Haushalte (82 Millionen Einwohner ÷ 2 Einwohner/Haushalt).

Für den durchschnittlichen jährlichen Stromverbrauch eines Haushalts nehmen Sie an, dass die jährlichen Stromkosten im Schnitt bei ca. 1.000 Euro je Haushalt liegen, was bei einem angenommenen Strompreis von etwa 25 Cent/kWh zu einem Jahresstromverbrauch von ca. 4000 kWh pro Haushalt führt ($1.000 \text{ Euro} \div 0,25 \text{ Euro/kWh}$).

Unter der Vereinfachung, dass Stromverbrauch und -produktion gleich behandelt werden, ergibt sich also eine Stromproduktion von 164 TWh pro Jahr für die deutschen Privathaushalte (41 Millionen Haushalte x 4.000 kWh pro Haushalt und Jahr).

Nachdem diese 164 TWh ca. 30 Prozent der deutschen Jahresstromerzeugung entsprechen, ergeben sich für die gesamte Stromproduktion ca. 547 TWh ($164 \text{ TWh} \div 0,3$), auf die nun laut Information ca. 10 Prozent Reserveproduktion hinzuzuaddieren sind. Es ergeben sich also bei einer angenommenen ausgeglichenen Stromimport- und Exportbilanz rund 600 TWh ($547 \text{ TWh} \times 1,1$) jährliche Stromproduktion in Deutschland, aus der nun die Anzahl der Kraftwerke mit Turbinen herzuleiten ist.

Nachdem ca. 70 Prozent der gesamten Stromproduktion aus diesen Kraftwerksarten kommt, macht dies ungefähr 420 TWh aus ($600 \text{ TWh} \times 70\%$). Aus der durchschnittlichen jährlichen Stromproduktion von 2,4 TWh je Kraftwerk können Sie nun die Anzahl an relevanten Kraftwerken berechnen ($420 \text{ TWh} \div 2,4 \text{ TWh/Kraftwerk}$), und gelangen zu 175 relevanten Kraftwerken.

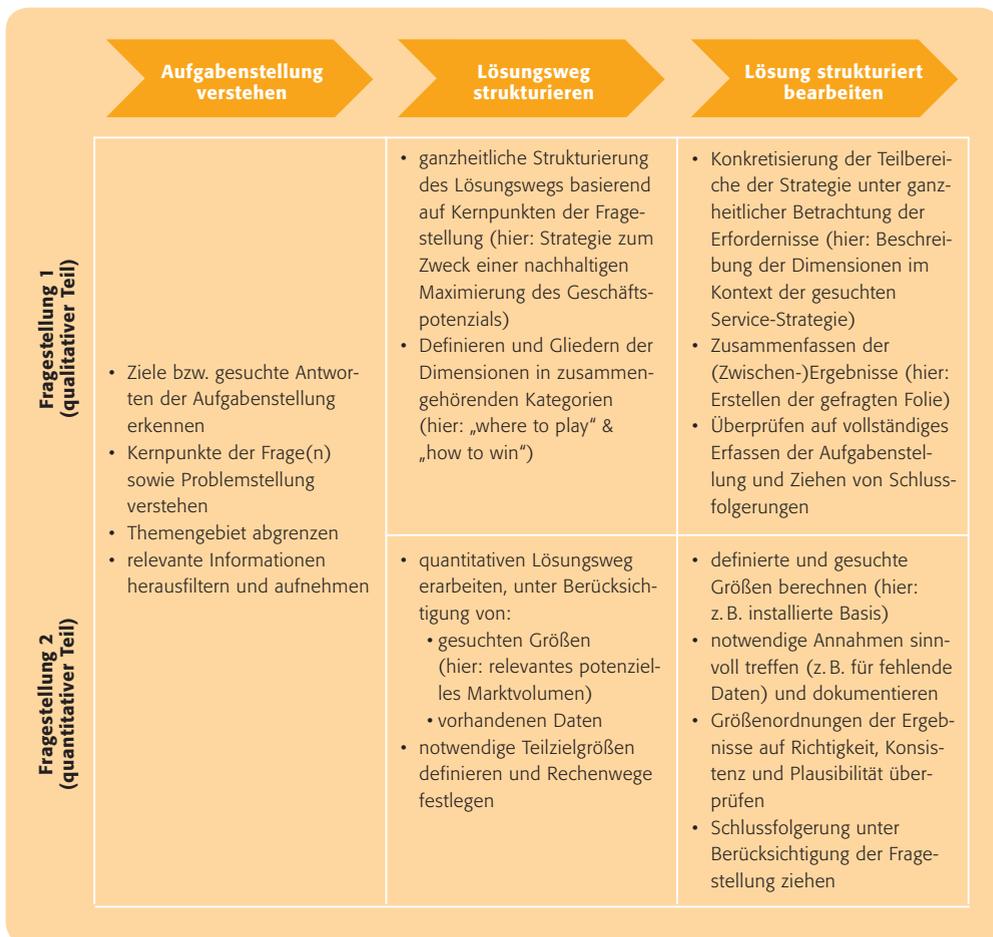
Die installierte Basis in Deutschland beträgt bei durchschnittlich zwei Turbinen je Kraftwerk also 350 Turbinen ($175 \text{ Kraftwerke} \times 2 \text{ Turbinen/Kraftwerk}$). Von dieser installierten Basis kann PowerCo insgesamt 25 Prozent aus eigenen Turbinen mit Service-Angeboten beliefern und eventuell weitere 20 Prozent der Wettbewerbsturbinen, also insgesamt bis zu 40 Prozent ($25\% + 75\% \times 20\%$) oder bis zu 140 Turbinen ($350 \text{ Turbinen} \times 40\%$).

Synthese zur Berechnung des relevanten Marktvolumens

Schließlich ist die Anzahl der Turbinen für die Berechnung des relevanten Marktvolumens mit dem potenziellen Service-Umsatz je Turbine zu verbinden. Für vier Jahre ergibt sich ein relevanter Markt für das Turbinen-Service-Geschäft von PowerCo von 1,4 Milliarden Euro (140 Turbinen \times 10 Millionen Euro/Turbine über vier Jahre).

Für die Altersstruktur der Turbinen nehmen Sie vereinfachend eine Gleichverteilung an, eventuelle Zyklen werden im Nachgang berücksichtigt. Folglich können Sie das relevante Marktvolumen von 1,4 Milliarden Euro durch die angegebenen vier Jahre teilen und gelangen an den deutschen Turbinen für Stromerzeugung zu einem für PowerCo relevanten Service-Marktvolumen von 350 Millionen pro Jahr.

Lösungsstruktur auf einen Blick



Ihr Recruitingkontakt

Deutschland

Bain & Company Germany, Inc.
Karlsplatz 1
80335 München

Tel: +49 89 5123 1999

Email: recruiting.muc@bain.com

www.joinbain.de

www.facebook.com/BainCompany

Schweiz

Bain & Company, Inc.
Rotbuschstraße 46
8037 Zürich

Tel: +41 44 360 8618

Email: recruiting.zur@bain.com

www.joinbain.ch

www.facebook.com/BainCompany