

Case Study:

Michelin „Kilometer statt Reifen“



Abstract

Michelin, weltweit führender Reifenhersteller, bietet seinen Grosskunden mit der «Michelin Fleet Solution MFS» nicht mehr nur die Bereifung, sondern den gesamten dazugehörigen Service. Die Einführung dieser geschäftlichen Neuorientierung hatte zur Folge, dass die betroffenen internen und externen Partner alle ins Boot geholt werden mussten, was einige Herausforderungen nach sich zog. Dank MFS ist Michelin jetzt nicht mehr nur von kurzfristigen Reifenverkäufen abhängig, die neue Lösung sorgt mit längerfristigen Verträgen für die Stabilisierung der Einnahmen.

Michelin verkauft Kilometer statt Reifen

Der französische Michelin-Konzern mit Sitz in Clermont-Ferrand gehört zu den weltweit führenden Reifenherstellern. Michelin beschäftigt über 110'000 Mitarbeiter an 69 Standorten in 18 Ländern, führt Verkaufsniederlassungen in mehr als 170 Ländern und unterhält zwei eigene Kautschukplantagen. Jährlich produziert das Unternehmen 180 Millionen Reifen, für Fahrräder ebenso wie für Grossraumjets. Die Firma gehört zu den innovativsten der Branche und setzt jährlich über 20 Milliarden Euro um.

Mit der Sparte Trucks und Busse bestreitet Michelin einen Viertel der Reifenverkäufe, sie trägt mit rund 40 Prozent zum operativen Ergebnis bei. Allerdings führte der enorme Wettbewerbsdruck im Transportgeschäft dazu, dass Michelin um die Jahrtausendwende zunehmend Mühe hatte, mit dem Argument der Langlebigkeit einen höheren Preis für seine Reifen zu realisieren. Das Problem lag auch darin, dass die Reifen nur dann eine höhere Lebensdauer erreichten, wenn sie jeweils zum richtigen Zeitpunkt am Fahrzeug umplatziert, nachgeschnitten und aufgummiert wurden.

Schwieriger Start und interne Widerstände

Der Ausweg wurde im Jahr 2000 über die «Michelin Fleet Solution (MFS)» gesucht. Statt Reifen wollte der Konzern seinen Grosskunden mit Flotten von mehr als 200 Fahrzeugen Kilometer verkaufen: Michelin offerierte für einen monatlichen Preis pro gefahrenen

Kilometer die Bereifung und den gesamten dazugehörigen Service. Die Verträge wurden über drei bis fünf Jahre abgeschlossen. Allerdings blieb das neue Modell in seinen Anfängen weit unter den Erwartungen. Eine Beendigung durch den Verwaltungsrat stand kurz bevor. Die Analyse einer Beratungsfirma hatte diverse, für einen Grosskonzern typische Problemfelder aufgedeckt. So gab es erhebliche interne Widerstände seitens anderer Unternehmensbereiche, die sich konkurrenziert fühlten. Auch die selbständig agierenden Distributionspartner, die bisher für den Unterhalt und den Ersatz der Nutzfahrzeuggestellungen zuständig waren, fürchteten um ihr Geschäft. Zu den internen Konflikten kamen die Schwierigkeiten der Verkäufer an der Front hinzu, die neue Sichtweise zu vermitteln. Statt dem Werkstattchef die technischen Vorzüge der Hightech-Reifen zu demonstrieren, mussten sie nun Kadern der Transportfirmen die betriebswirtschaftlichen Vorteile von MFS erklären. Aufgrund der mangelhaften Datenbasis kam es auch zu Fehlkalkulationen bei der Ausstellung der Verträge, die anfänglich zu kompliziert und uneinheitlich aufgebaut waren. Die Probleme mussten deshalb auf breiter Front angegangen werden: Ein wichtiger Schritt bestand darin, dass die intern konkurrierenden Unternehmensteile ebenso wie die Distributionspartner ins Boot geholt und am Nutzen beteiligt werden mussten. Weitere Massnahmen betrafen die Verfeinerung der Datenerfassung, die Ausbildung der Verkäufer und ein präzises Monitoring der Reifenpflege

bei den Kunden der Flottenlösung. Das Beispiel zeigt insbesondere, wie sehr die geschäftliche Neuorientierung auch einen Wandel der Unternehmenskultur bedingt.

Ehrgeizige Pläne für die nächsten Jahre

Heute ist die «Michelin Fleet Solution» eine etablierte Unternehmenssparte, die bereits mehrfach mit Preisen ausgezeichnet wurde. Seit 2013 werden weitere Anpassungen vorgenommen, um den Umsatz von 322 Millionen weiter zu steigern. Im Zentrum steht eine weitere Emanzipation der Unternehmenssparte, indem sie als eigenständiges Profitcenter geführt wird. Abbau

von internen Widerständen verspricht man sich mit der Rekrutierung von neuem Verkaufspersonal und dem Outsourcing der IT in kostengünstigere Länder. Mit diesen Massnahmen will Michelin bis 2023 1,6 Millionen Fahrzeuge unter Vertrag haben und einen Umsatz von 2,5 Milliarden Euro generieren. Von «Michelin Fleet Solutions» verspricht sich der Konzern weiterhin eine breitere Abstützung im Markt: Er will nicht mehr allein von der Zahl seiner kurzfristigen Reifenverkäufe abhängig sein. Die neue Sparte soll weiter wachsen und mit den längerfristigen Verträgen für eine Verstetigung der Einnahmen sorgen.

*Der vorliegende Case wurde im Rahmen des KTI Projektes „Business Solution“ von der Hochschule Luzern – Wirtschaft und der Input Consulting AG verfasst.
Zürich, Februar 2016*