

Case Study:

Rolls Royce Aviation „Total Care“



Abstract

Rolls Royce Aviation bietet mit seinem Modell «Total Care» den Kunden mehr als nur Triebwerke. Sie übernehmen auch nachgelagerte Dienstleistungen wie Garantien für das Monitoring, Überholung, Ersatzteile und das regelmässige Aufdatieren der Manuale. Die Einführung des neuen Modells war mit einigen Herausforderungen verbunden. Diese zu meistern hat sich gelohnt – inzwischen bestreiten die nachgelagerten Dienstleistungen 50 Prozent des Umsatzes.

Das Modell «Total Care» bei Rolls Royce Aviation

Rolls Royce Aviation gehört als Hersteller von Triebwerken zu den drei führenden Global Players in der Luftfahrtindustrie. Das Unternehmen beschäftigt heute über 50'000 Menschen und erwirtschaftete 2014 einen Umsatz von 13,7 Milliarden Pfund. Mit den Anschlägen von 9/11 geriet die Branche jedoch in eine tiefgreifende Krise. Die traditionell technologisch getriebenen Maschinenbauer gerieten in einen ruinösen Wettbewerb, der hauptsächlich über die Preise ausgetragen wurde. Sie versuchten, diesem Teufelskreis zu entkommen, indem sie ihre Aktivitäten auf Ersatzteile und Unterhalt verlegten. Allerdings gerieten sie dadurch auch in einen Zielkonflikt. Als Hersteller ausgeklügelter und teurer Maschinen wollten sie nun baldmöglichst an deren Unterhalt und Reparatur verdienen.

Der Anstoss kam vom Kunden

Neue Wege beschritt das britische Traditionsunternehmen, als die American Airlines bei der Auftragsvergabe für eine neue Flotte von 54 Boeing 777 als Zuschlagskriterium nicht nur den Preis und die Rabatte, sondern auch den Unterhalt der Maschinen für einen Zeitraum von rund zwei Jahren regeln wollten. Der Versuch, zusätzliche Risiken auf den Hersteller abzuwälzen, löste bei Rolls Royce einen eigentlichen Innovationsschub aus. Die Firma war bereit, dem Kunden Garantien für das Monitoring, die Überholung, die Ersatzteile und das regelmässige Aufdatieren der Manuale abzugeben und konnte sich so den Auftrag

sichern. Die Briten hatten erkannt, dass eine solche Lösung für beide Seiten lukrativ ist. Rolls Royce kann den Unterhalt seiner Maschinen optimieren und mit seinen gebündelten Kompetenzen zusätzliche Wertschöpfung erzielen. Der Kunde seinerseits kann das Risiko der unvorhersehbaren Unterhaltskosten abtreten und zuverlässig kalkulieren. Der Auftrag aus Übersee war der Start für das neue Modell der «Total Care». Dafür waren jedoch einige Schwierigkeiten zu meistern: «Total Care» setzt ein hohes Kundenvertrauen voraus, weil die Airlines als Besitzer nach wie vor für die Sicherheit und Zuverlässigkeit der Maschinen die endgültige Verantwortung tragen. Es war aber auch auf beiden Seiten ein Umdenken nötig. Die Carrier mussten sich vom festen Glauben verabschieden, dass die eigene Werkstatt die einzige ist, die Termine einhält und dass die eigenhändige Pflege der Maschinen Teil ihres Kerngeschäfts sei. Die Herstellerfirma Rolls Royce musste sich von der einseitig technischen Sicht auf die Triebwerke verabschieden und den Blick für das Ganze, insbesondere die Wirtschaftlichkeitsüberlegungen der Airlines schärfen. Die Kosten für die Logistik bei den Ersatzteilen und die Unterhaltswerkstätten konnten nicht mehr dem Kunden überwältzt werden und wurden jetzt für die eigenen Bedürfnisse optimiert. Nun ging es nicht mehr nur darum, möglichst ausgeklügelte Triebwerke zu produzieren, sondern auch um deren möglichst wirtschaftlichen Betrieb.

Neues Geschäftsfeld gefunden

Das Modell der «Total Care» bewirkte einen Aufschwung für Rolls Royce. Die

nachgelagerten Dienstleistungen bestreiten in der Luftfahrtsparte inzwischen die Hälfte des Umsatzes. Zwei Drittel aller neuen Triebwerke werden beim Verkauf mit langfristigen Service-Vereinbarungen kombiniert. 90 Prozent der Regionalflotten kooperieren auf diese Weise mit dem Hersteller. 2004 schloss auch das britische Verteidigungsministerium einen langfristigen Unterhaltsvertrag für die Tornados der Royal Air Force ab, nachdem ein Probetrieb Einsparungen von mehr als einem

Drittel gebracht hatte. 2015 gab Rolls Royce den Abschluss eines «Total Care»-Vertrages über 580 Millionen Dollar mit den Vietnam Airlines bekannt. Anfangs 2016 annoncierte es einen 2,7 Milliarden-Deal mit Norwegian, der «Total Care» für 30 Dreamliner Boeing 787 umfasst. Rolls Royce erschloss mit «Total Care» nicht nur ein neues Geschäftsfeld, das Unternehmen konnte sich auch als «First Mover» positionieren und profitierte vom Vorsprung auf die Wettbewerber.

*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*