

«Wir erwarten eine Steigerung von 15 000 auf 20 000 Beilagen-Sets pro Stunde»

Welches ist der ideale Zeitpunkt, um eine bestehende Maschine durch eine neue abzulösen? Wann machen Upgrades Sinn, und wann drängt sich eine Neuinvestition auf? «Panorama» diskutierte über diese spannenden Fragen mit Martin Keller, Stellvertretender Geschäftsführer und Leiter Operatives Geschäft der Direct Mail Company (DMC), einem der grössten Unternehmen für Direktmarketing in der Schweiz.

► Obwohl DMC seine drei Einstecksysteme SLS3000 von Müller Martini nach bereits vier Jahren – drei Jahre früher als geplant – amortisiert hatte, entschied sich das Unternehmen für eine neue Maschinengeneration und installierte drei FlexLiner (siehe «Panorama» 3/14). Welche Überlegungen für die Neuinvestition sprachen, legt Martin Keller im folgenden Gespräch dar.

«Panorama»: Bei Wertschriften spricht man vom richtigen Zeitpunkt für Investitionen, wenn sich ein Käufer eine höhere Wahrscheinlichkeit für einen Gewinn als für einen Verlust ausrechnet. Gibt es auch für Maschinen eine ähnliche Formel bezüglich des richtigen Investitionszeitpunkts?

Martin Keller (Stellvertretender Geschäftsführer und Leiter Operatives Geschäft DMC): Ja, die gibt es. Den optimalen Zeitpunkt, in dem eine Anlage durch eine Neuinvestition ersetzt werden sollte, kann man mittels einer Kostenvergleichsrechnung berechnen. Für uns, die wir eine Prozessoptimierung im Auge haben, lautet die Regel: Ein sofortiger Ersatz lohnt sich, sobald der zeitliche Durchschnittsgewinn der neuen Anlage grösser ist als der zeitliche Grenzgewinn der alten Anlage. In der Kostenvergleichsrechnung werden die Durchschnittskosten der neuen Anlage mit den Grenzkosten der alten Anlage verglichen. Die Grenzkosten sind deshalb der Vergleichsmassstab, weil die Fixkosten für die alte Anlage schon geleistet wurden.

Eine Investition ist dann vorteilhaft, wenn die dynamische Wiedergewinnungszeit kürzer ist als die Nutzungsdauer.

Wie hoch lag die Wiedergewinnungs- oder Amortisationszeit bei Ihren drei Einstecksystemen SLS3000?

Im Falle der Erst-Investition lag diese bei 3,9 Jahren – bei einer geplanten Nutzungsdauer von sieben Jahren. Nach knapp vier Jahren hatten wir die SLS3000 also amortisiert – drei Jahre früher als geplant.

Mal abgesehen von finanziellen Überlegungen: Welche Ziele verfolgen Sie mit der Neuinvestition?

Neben einer Reduktion der laufenden Ausgaben wollen wir die Qualität der Endprodukte verbessern und mittels einer Erhöhung der Performance weiteres Potenzial für eine Ertragssteigerung schaffen.

Gelten für grössere Anlagen wie Einstecksysteme besondere (Investitions-)Regeln?

Nein, grundsätzlich spielt die Grösse der Anlage respektive die Höhe des Investitionsvolumens keine Rolle. Massgebend ist die Art der Nutzung und daraus abgeleitet.

Martin Keller (links), Stellvertretender Geschäftsführer und Leiter Operatives Geschäft DMC: «Indem wir die Stückkosten senken, werden wir noch interessanter auf dem Markt.» Rechts Richard Hofer, Verkaufsleiter Müller Martini Schweiz.



DMC: jährlich 100 Millionen Sets mit 1 Milliarde Beilagen

Die Direct Mail Company ist mit jährlich über 100 Millionen Exemplaren des Trägermediums «IN» und rund einer Milliarde Beilagen eines der grössten Unternehmen für Direktmarketing in der Schweiz. Für das zonengerechte Einstecken der Beilagen sorgen im DMC-Werk im bernischen Niederbipp, wo 110 Mitarbeiter beschäftigt werden, drei Einstecksysteme FlexLiner mit Paketbildungs-Systemen FlexPack von Müller Martini. Sie lösten 2014 und 2015 drei SLS3000 ab.

Zu den Spezialitäten von DMC gehören die von den Kunden aus Aufmerksamkeitsgründen gewünschten Onserts. Bis zu drei Exemplare werden auf das Hauptblatt aufgelegt, gehen mit dem Folder ins Taschenrad, und das gesammelte Beilagenpaket wird gleichzeitig dem Einsteckprozess zugeführt. Der FlexLiner ist die einzige Maschine auf dem Markt, die Onserts auf diese Art und Weise verarbeitet.



1

tet die Nutzungsdauer. Dass wir ein Mehrschichtbetrieb sind, muss natürlich in die Bestimmung der Nutzungsdauer einfließen.

Können Sie ein paar konkrete Zahlen nennen, nach welchen ökonomischen Überlegungen Sie bei der Ablösung von drei noch relativ jungen SLS3000 durch drei neue FlexLiner geleitet wurden?
Wir erwarten dank der neuen Einstecksysteme eine Steigerung der Performance von bisher 15 000 auf neu 20 000 «IN»-Beilagen-Sets pro Stunde, was einer Erhöhung um 33 Prozent entspricht. Das ermöglicht es uns, die Kosten um rund 1 Million Fran-

«Nach knapp vier Jahren hatten wir die SLS3000 amortisiert – drei Jahre früher als geplant.»

ken pro Jahr zu reduzieren. Aktuell – ein halbes Jahr nach Inbetriebnahme – liegen wir beim ersten in Betrieb genommenen FlexLiner bei knapp über 19 000 Sets pro Stunde. Das liegt im Rahmen unserer Erwartungen, denn wir befinden uns quasi noch in der «Trainingsphase». Wir gehen davon aus, dass wir die Zielerreichung von 20 000 bis im Herbst übertreffen werden. Zusätzlich interessant war für uns auch der Liquidationserlös für die alten Maschinen, der zu diesem Zeitpunkt eine nicht zu vernachlässigende Grössenordnung hatte.

Abgesehen vom Wiederverkaufswert der alten Maschinen: Inwiefern war 2014 genau der richtige Zeitpunkt für Ihre Neuinvestition in den ersten FlexLiner?

Der Druck nach verbesserter Qualität, vor allem in der Bundherstellung, stieg stetig. Die Steigerung der Performance schafft zudem die Möglichkeit, zusätzliche Produktionsvolumen in Niederbipp abzuwickeln und somit den Anteil der Fixkosten an den Stückkosten zu optimieren. Wir planen, unsere Set-Produktion in den nächsten zwei Jahren von heute 1,3 auf 1,5 Millionen Exemplare zweimal pro Woche zu steigern – unter Beibehaltung des vorgegebenen Produktions-Zeitfensters. Indem wir die Stückkosten senken, werden wir noch interessanter auf dem Markt. Kommt hinzu, dass Müller Martini bei der Entwicklung des FlexLiners einige Ideen von uns bezüglich

Zusammentragprozess und der Möglichkeit von Onserts aufgenommen hat.

Einerseits sind ältere Maschinen zwar oft abgeschrieben und produzieren quasi «gratis», andererseits lässt ihre Leistung nach oder sie kommen auch bei guter Wartung nicht auf die gleiche Produktivität wie neue Systeme. Wie sehen Sie dieses Spannungsfeld, in dem Sie Ihre Investitionsentscheidungen treffen müssen?

Man muss die Zuverlässigkeit und mögliche Standzeiten, aber auch den Anstieg des Wartungsaufwands bei älteren Systemen stets gut im Auge behalten. Bei engen Produktionszeitfenstern wie den unsrigen ist die Verlässlichkeit ein entscheidender Faktor. Bei einer Anlage, die in einem Mehrschichtbetrieb betrieben wird, verkürzt sich entsprechend auch die Nutzungsdauer. Deshalb ist es wichtig, dass der Maschinenhersteller jeweils detaillierte Zahlen vorlegen kann. Wir lassen uns die Mindestnutzungsdauer jeweils vertraglich zusichern.

Stichworte zum Investitionsentscheid

- ▶ Unter **Investitionen** versteht man alle Massnahmen, die Geldausgaben für die Bereitstellung eines Leistungspotenzials bewirken und mit denen zu einem späteren Zeitpunkt grössere Einnahmen oder kleinere Ausgaben bezweckt werden.
- ▶ Die **Kostenvergleichsrechnung** ist ein Verfahren der Investitionsrechnung und dient zum Vergleich mehrerer Investitionsalternativen. Hierbei werden die Gesamtkosten der Alternativen ermittelt und die kostengünstigste ausgewählt.
- ▶ Die **dynamische Wiedergewinnungszeit** (oder Amortisationszeit) errechnet sich aus dem Zeitraum, für den der Kapitalwert einer Investition erstmalig Null oder positiv wird.

2





1 Auf den neuen FlexLinern legt DMC pro Beilagen-Set bis zu drei Onserts auf.

2 Jährlich produziert DMC über 100 Millionen Exemplare des Trägermediums «IN» und verarbeitet rund eine Milliarde Beilagen.

Um nach ein paar Jahren Betrieb wieder auf eine höhere Leistung zu kommen, könnte man eine bestehende Anlage auch revidieren und upgraden. Warum haben Sie sich für eine neue Maschinen-generation entschieden?

Bezüglich unseres Geschäftsfelds war auf den alten Systemen wegen technischer Gegebenheiten und physikalischer Rah-

«Für falsche Sentimentalitäten gibt es bei Investitionsentscheiden keinen Raum – es geht um zu viel Geld!»



menbedingungen keine Steigerung möglich. Man kann einen VW Golf auch nicht auf ein Formel-1-Auto upgraden! Zwei Beispiele: Weil sich unsere Inserts bezüglich Formate und Konsistenz sehr stark unterscheiden, liess sich die Leistung in der Bundherstellung auf dem Kreuzleger nicht weiter steigern. Auf der Sammelstrecke wurde zuerst der Folder, unser Hauptprodukt, abgezogen und geöffnet, bevor die Beilagen eingesteckt wurden. Für diese Art des Sammelns kann die Produktionsgeschwindigkeit nicht beliebig erhöht werden. Die neue Technologie des FlexLiners, bei der die Beilagen aufgelegt, gesammelt und dann als Paket ins Hauptprodukt eingefügt werden (wir stecken im wörtlichen Sinne nicht mehr ein), ermöglicht jedoch wesentlich höhere Produktionsgeschwindigkeiten – ganz abgesehen davon, dass wir Onserts nun auch maschinell verarbeiten können.

Entscheiden Unternehmen wie DMC ausnahmslos nach betriebswirtschaftlichen Überlegungen für eine Investition oder spielen bei einem Investitionsentscheid auch technische und emotionale Komponenten (beispielsweise langjährige Partnerschaft mit einem Lieferanten) eine Rolle?

Für falsche Sentimentalitäten gibt es bei Investitionsentscheiden keinen Raum – es geht um zu viel Geld! Deshalb entscheiden wir grundsätzlich nur nach ökonomischen Gesichtspunkten. Das heisst: seriös evaluieren, Anforderungen klar definieren und im Sinne unserer Governance Policy für einen sauberen Prozess sorgen. Natürlich haben qualitative Aspekte und das Schaffen von zusätzlichen Produktionskapazitäten durch Performancesteigerung für uns auch eine wichtige Rolle gespielt. Obwohl wir seit Jahren ein sehr gutes Verhältnis mit Müller Martini haben, ist die Neuinvestition nach klaren Vorgaben in einem Evaluationsprozess entschieden worden. Aber selbstverständlich freut es uns, dass unser bisheriger Partner unsere Anforderungen an die neue Maschine erfüllt.

Hat sich das Investitionsverhalten in Ihrem Geschäftsfeld in den vergangenen Jahren angesichts des zunehmend grösseren Margendrucks verändert?

Dem Aspekt Qualität, Flexibilität und kürzere Durchlaufzeiten muss immer mehr Be-

achtung geschenkt werden. Unadressierte Werbesendungen werden in der Schweiz in unterschiedlichen Kanälen und von verschiedenen Organisationen angeboten. DMC als grösste private Zustellorganisation steht in Konkurrenz zur Post Schweiz AG mit ihrem Produkt Promopost, aber auch immer mehr mit den Zeitungsverlegern und ihren Beilagen in den Zeitungen. Deshalb ist es im Sinne der Kostenführerschaft wichtig, eine hohe Performance und tiefe Stückpreise zu erzielen. ▶

www.dm-company.ch

Mit dem FlexLiner auf Kurs

Seit Inbetriebnahme des ersten FlexLiners steigerte DMC die durchschnittliche Leistung auf über 19000 «IN»-Beilagen-Sets pro Stunde. Bis in diesem Herbst soll das Ziel von 20000 übertroffen werden. In den ersten Wochen sank die Leistung zwar leicht unter 15 000. «Das haben wir jedoch erwartet», sagt Martin Keller, Stellvertretender Geschäftsführer und Leiter Operatives Geschäft bei DMC. «Denn wir haben einiges in die Schulung der Maschinenführer, für die viele Funktionen neu waren, investiert. Und man darf nicht vergessen, dass wir gleich auf der SLS3000-Minimumleistung von 15000 begonnen haben.»

Performanceverlauf Start FlexLiner

