

OLIVER WYMAN

Perspectives

AUSGABE 2/2010

Bewältigung der Krise,
Sicherung des Aufschwungs

TITELSTORY: MANUFACTURING 2015

Strategien für eine
veränderte Welt

INTERVIEW: ARBEITGEBERPRÄSIDENT PROFESSOR HUNDT

»Die Fertigungsindustrie
geht gestärkt aus
dem Absturz hervor«

Titelstory

Maschinenbau 2015

Strategien für eine veränderte Welt

4

Externe Perspektive

Interview mit Arbeitgeberpräsident Professor Dr. Dieter Hundt

»Die Fertigungsindustrie geht gestärkt aus dem Absturz hervor«

8

Operations

Einkauf

Von den Besten lernen

10

Kostensenkung

IT-Mythen in der Fertigungsindustrie

12

Profitabilität im Anlagenbau

Risikomanagement als Profittreiber

14

Organisation

Corporate Governance

Den Aufsichtsrat wieder auf Wachstum ausrichten

16

Führungskräfteentwicklung

Agiles Management sichert den Unternehmenserfolg

18

Märkte

Service für Windkraftanlagen

Unterschätzte Profitmaschine

20

Photovoltaik

Fünf vor zwölf für europäische Unternehmen

22

Europäischer Nutzfahrzeugmarkt

Vollgas in Richtung Kunde

24

Veröffentlichungen

Emerging-Risks-Studie

Die Risikolücke

26

Aktuelle Publikationen

27

Bewältigung der Krise, Sicherung des Aufschwungs

Liebe Leserinnen und Leser,



die Konjunktur zieht überraschend schnell wieder an und Industrieunternehmen verzeichnen deutlich zweistellige Wachstumsraten. Mittlerweile führt der unerwartet starke Aufschwung in vielen Firmen zu Engpässen auf der Beschaffungsseite. Doch das Vertrauen in die Nachhaltigkeit der konjunkturellen Entwicklung und in gesamtwirtschaftliche Prognosen ist angesichts einer Vielzahl verbleibender Risiken noch gering.

In einer aktuellen Studie zum Maschinen- und Anlagenbau haben wir die strukturellen Veränderungen und Branchentrends bis 2015 untersucht. Demnach müssen sich Unternehmen in den nächsten Jahren auf höhere Unsicherheit mit kürzeren Zyklen und größeren Marktschwankungen einstellen. China hat Deutschland als größte Maschinenbaunation abgelöst und chinesische Firmen werden stärker auf die Weltmärkte drängen. Westliche Unternehmen müssen dieser Herausforderung begegnen. Notwendig sind hierzu eine Strategie für das stark wachsende Mid-Market-Segment, eine stärkere Ausrichtung von Vertrieb und Service auf die Schwellenländer sowie ein nächster Schritt zur Senkung der Kosten bei gleichzeitiger Erhöhung der Geschwindigkeit und Flexibilität von Geschäftsmodellen. Mit den Anforderungen und Handlungsoptionen beschäftigt sich die Titelstory dieser Ausgabe.

Im Mittelpunkt von *Perspectives* stehen die Bewältigung der Krise und die Sicherung des Aufschwungs. Wie können Unternehmen in der veränderten Welt profitabel wachsen? Wie ist dieser Weg zu gestalten? Im Interview erläutert Arbeitgeberpräsident Professor Dieter Hundt, dass hierzu auch eine höhere Flexibilität beim Arbeitszeitvolumen und eine schlüssige Gesamtstrategie zur Fachkräftesicherung nötig sind.

Die Industrieunternehmen haben alle Voraussetzungen, um gestärkt aus der Krise hervorzugehen. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen bei der Lektüre wertvolle Anregungen.

Ihr

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'T. Kautzsch', written in a cursive style.

Thomas Kautzsch
Head of Manufacturing Industries, Oliver Wyman

Maschinenbau 2015 Strategien für eine veränderte Welt

Der Wachstumsboom bis 2008 und die Finanzkrise haben den Maschinen- und Anlagenbau vor enorme Herausforderungen gestellt. Die aktuelle Erholung bietet nun die Chance, sich mit den veränderten Ausgangsbedingungen und Herausforderungen der kommenden Jahre auseinanderzusetzen. Die Erfolgsfaktoren haben sich verschoben. Entsprechend gilt es, Geschäftsmodell und Managementsysteme auf zukünftiges profitables Wachstum zu trimmen.

Thomas.Kautzsch
@oliverwyman.com
+49 89 939 49 460

Tobias.Sitte
@oliverwyman.com
+49 89 939 49 541

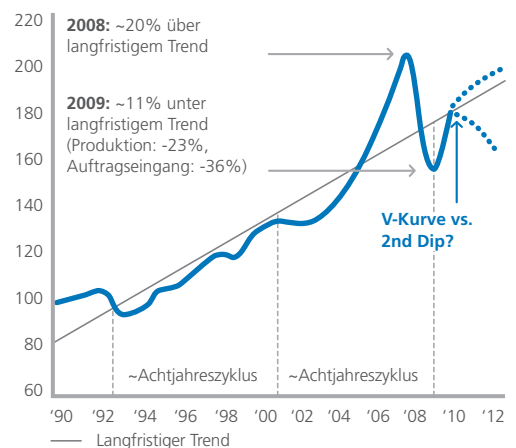
Zu diesen Ergebnissen kommt Oliver Wyman im Rahmen der aktuellen Studie »Manufacturing 2015«. In Zusammenarbeit mit Geschäftsführern und Vorständen führender Maschinen- und Anlagenbauer wurden in der Studie Erfolgsfaktoren der Wachstumsperiode 2002 bis 2008 sowie Verlauf und Auswirkungen der Krise analysiert. Zudem wurden strukturelle Veränderungen und Branchentrends bis 2015 herausgearbeitet. Im Ergebnis zeigt die Studie, wovon der konkrete Handlungsbedarf für ein Unternehmen abhängt und wie Geschäftsmodell und Managementsysteme zukunftsgerichtet weiterentwickelt werden können.

Krise verschiebt Gewichte

Von 2002 bis 2008 erlebte der deutsche Maschinen- und Anlagenbau einen Wachstumsboom. In der Spitze lagen die Umsätze 20 Prozent über dem langfristigen Trend, Profitabilität und Eigenkapitalquote erreichten historische Höchststände. Entsprechend konnten die deutschen Unternehmen ihren Weltmarktanteil ausbauen. Stärkere Zugewinne verzeichneten im weltweiten Vergleich nur noch chinesische Unternehmen. Im Verlauf der Finanz- und Wirtschaftskrise hatten die deutschen Maschinen- und Anlagenbauer dann mit massiven Einbrüchen im Auftragseingang (-36 Prozent) und beim Produktionsvolumen (-23 Prozent) zu kämpfen. Selbst das vermeintlich konjunkturunabhängige After-Sales-Geschäft überraschte mit einem deutlichen Minus von durchschnittlich 21 Prozent. Hinzu kam ein Preisverfall von durchschnittlich zehn Prozent.

Die sich bereits abzeichnende regionale Gewichtsverschiebung – besonders in Richtung China – hat sich in der Krise massiv beschleunigt. Während in den Ländern der Triade ebenso wie in Brasilien und Russland die Produktionsvolumina einbrachen, wuchs China zweistellig. So gelang es chinesischen Maschinenbauern, ihren Weltmarktanteil auf 25 Prozent zu steigern. Sie setzten 2009 nahezu doppelt so viel um wie deutsche Maschinenbauer. Vergegenwärtigt man sich, dass Deutschland im Jahr 2007 noch knapp vor China gelegen

Produktion Maschinenbau Deutschland (Index 1990 = 100)



Quellen: VDMA, Oliver Wyman-Analyse, Interviews

Die 15 führenden chinesischen Maschinenbauer

Rang	Unternehmen	Umsatz 2009 (Mrd. Euro)	Umsatzwachstum (CAGR 2004-2009)	EBIT-Marge 2009	Produktsegmente
1	Shanghai Electric Group Co. Ltd.	5,8	18%	5%	El. Ausrüstungsgüter
2	Beijing Jingcheng Machinery El. Hld.	5,0 ¹	n.a.	n.a.	Mechanik & Elektrik
3	Gree Electric Appliances Inc.	4,4	25%	28%	Kälte- & Klimatechnik
4	Harbin Power Equipment Co. Ltd.	2,9	23%	4%	Turbinen & Gensets
5	Shanghai Zhenhua Heavy Industry Co.	2,8	31%	5%	Krane & Winden
6	Techtronic Industries Co. Ltd. (HK)	2,2	8%	4%	Werkzeuge
7	Changsha Zoomlion Heavy Industry Sc.	2,1	44%	15%	Baumaschinen
8	XCMG Construction Machinery Co. Ltd.	1,9	37%	12%	Baumaschinen
9	China Sinoma Int. Engineering Co.	1,8	47%	n.a.	Zementanlagen
10	Sany Heavy Industry Co. Ltd.	1,7	44%	17%	Baumaschinen
11	Shenyang Group	1,3	14%	5%	Werkzeugmaschinen
12	Shanghai Mechanical & Electrical Ind.	1,1	11%	9%	Aufzüge & Rolltreppen
13	Dalian China Ltd.	1,1 ²	n.a.	n.a.	Werkzeugmaschinen
14	Xinjiang Goldwind Science & Tech. Co.	1,1	n.a.	19%	Windkraftanlagen
15	Guangxi Liugong Machinery Co.	1,1	24%	11%	Baumaschinen

¹ Geschätzt (Staatsbetrieb) ² Ende des Geschäftsjahrs Dezember 2008
Quellen: Thomson Financial, Oliver Wyman-Analyse

hatte, wird das erdrutschartige Ausmaß der Verschiebung deutlich.

Mit einem klaren Fokus auf kurzfristig wirkende Sofortmaßnahmen haben deutsche Maschinenbauer sehr erfolgreich auf die krisenbedingten Einbrüche reagiert. Durch Rückführung von Zeitarbeit, durch Kurzarbeit und den Abbau von Working Capital gelang kostenseitig der Turnaround. Im ersten Halbjahr 2010 konnte so im Schnitt ein positiver EBIT

»Zwei Faktoren entscheiden in den nächsten Jahren über Wachstum: Erfolg im Wettbewerb um Marktanteile in China und die Verteidigung der Stammmärkte gegen die Chinesen.«

erzielt werden – wenngleich auf deutlich niedrigerem Niveau als vor der Krise. Sollte die derzeit in vielen Segmenten zu beobachtende »V-förmige« Erholung des Auftragseingangs anhalten, wird 2011 ein Produktionsvolumen erreicht werden, das zwar auf der langfristigen Trendlinie, aber immer noch rund zehn Prozent unter den Spitzenwerten von 2008 liegt. Zieht man eine Analogie zu den Einbrüchen der 90er-Jahre, ist eine Rückkehr auf das Niveau von 2008 in den nächsten Jahren nicht zu erwarten.

Branchentrends bis 2015

Für die nächsten Jahre sieht Oliver Wyman mehrere strukturelle Veränderungen, die nachhaltige Auswirkungen auf das Management von Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus haben werden.

1. Megatrends verändern Wertschöpfungsstruktur

Industrieübergreifende Megatrends wirken sich strukturverändernd auf den Maschinenbau aus. Hierzu gehören unter anderem ein größeres Umweltbewusstsein und damit veränderte Produkte und Produktionsprozesse, Rohstoffknappheit oder neue Materialien und Technologien. So verändern sich die Gewichte im zuliefernden Maschinenbau, wenn ganze Teile des traditionellen Antriebsstrangs in der Automobilindustrie durch neue Komponenten für Elektromotoren ersetzt werden. Lieferanten von Komponenten für Motorenprüfstände oder Abgasanlagen müssen sich mittelfristig neu aufstellen.

2. Unsicherheit erfordert Flexibilität

Unternehmen müssen sich künftig auf kürzere ökonomische Zyklen mit stärkeren Schwankungsbreiten einstellen. Die Ungleichgewichte im weltweiten Handel und Wirtschaftssystem sowie die hieraus resultierenden Schwankungen und Risiken sind weiterhin hoch. Die Qualität makroökonomischer Prognosen hat sich in den vergangenen Jahren als sehr gering erwiesen, sodass den Unternehmen zuverlässige Vorhersagen fehlen.

Unternehmen sollten ihre Planungssysteme hierauf einstellen. Es scheint sinnvoll, auch in Zukunft neben einem »Base Case« Alternativszenarien für Abweichungen nach oben und unten zu erarbeiten, die jährliche Planung durch eine rollierende zu ersetzen und das Risikomanagement auszubauen. Die Unternehmen sollten ihre Kostenstruktur weiter flexibilisieren, beispielsweise durch noch variabelere Arbeitszeitmodelle und das weitere Outsourcen von administrativen Funktionen. Schließlich sollte die Supply Chain und die Zusammenarbeit mit Lieferanten nach dem »Pull-Prinzip« gestaltet werden, um bei starken Bedarfsschwankungen flexibel reagieren zu können und die Bestände gleichzeitig strukturell gering zu halten.

3. Anforderungen der Kunden werden heterogener

In der Vergangenheit haben viele Unternehmen ihre Produkte primär auf die Kunden in den Triademärkten ausgerichtet, die 60 bis 80 Prozent des Weltmarkts ausmachten. Das starke Wachstum der Schwellenländer erfordert nun in vielen Segmenten ein Umdenken. Dort erwarten die Kunden meist einfachere Maschinen mit einem geringeren Automatisierungsgrad zu einem deutlich niedrigeren Preis. Es entsteht ein stark wachsendes Mid-Market-Segment. Anbieter aus Industrieländern müssen auf die lokalen Bedürfnisse ausgerichtete Produkte entwickeln und in Niedriglohnmärkten fertigen, um wettbewerbsfähig zu sein. Dies erfordert in vielen Fällen auch Entwicklungsressourcen vor Ort, auf jeden Fall aber die Beschaffung und Produktion an Niedriglohnstandorten, die im weltweiten Know-how-Pool des Unternehmens eingebunden sind.

»Wir müssen die Bedürfnisse unserer Kunden besser verstehen als die Kunden selbst.« CEO eines Komponentenherstellers

Der Kundennutzen in den hoch entwickelten Stammmärkten hingegen verschiebt sich von der einzelnen Maschine hin zu gesamthaften Lösungen. Nicht mehr die Optimierung eines einzelnen Fertigungsmittels steht im Mittelpunkt des Interesses, sondern die Gesamtwirtschaftlichkeit der Produktion, die Erhöhung der Flexibilität, Prozessintegration und schließlich eine möglichst exklusive Innovationspartnerschaft mit dem Hersteller. Für die Maschinen- und Anlagenbauer ergeben sich dadurch zusätzliche Differenzierungsmöglichkeiten, erweiterte Ansätze zur Kundenbindung und neue Pricing-Modelle.

Die zunehmende Heterogenität der Kundenanforderungen macht in vielen Fällen spezifische Geschäftsmodelle innerhalb eines Unternehmens notwendig.

4. Wettbewerb um Wachstumsmärkte in den Schwellenländern

Die Industrieproduktion in der Triade wird zwischen 2008 und 2013 nicht wachsen. China legt im gleichen Zeitraum um 64 Prozent zu, Indien um 53 Prozent, Brasilien um 23 Prozent und Russland um 13 Prozent. Die Märkte für Maschinen und Anlagen werden sich daher weiter in Richtung Schwellenländer verschieben. China wird dabei auch künftig eine Vorreiterrolle einnehmen und primärer Wachstums-

»Heat Map« des Wettbewerbs mit China

Marktanteil und strategische Bedeutung ausgewählter Segmente



¹Bedeutung, die der 11. Fünfjahresplan der Entwicklung der chinesischen Industrie im betreffenden Segment beimisst

²Inklusive Aufzüge und Rolltreppen ³Ohne Flugzeug-, Fahrzeug- und Ottomotoren

Quellen: VDMA, Veröffentlichungen der chinesischen Regierung, Oliver Wyman-Analyse

motor sein. Bis 2015 wird China seinen Anteil am weltweiten Bruttoinlandsprodukt von heute acht auf dann zwölf Prozent ausbauen.

Mit der Verschiebung der Nachfrage geht eine Verschärfung des Wettbewerbs einher. China hat in strategisch wichtigen Branchen nationale Champions entwickelt, die inzwischen mehrere Milliarden Euro Umsatz realisieren, 20 bis 40 Prozent pro Jahr wachsen und in der Regel zweistellige EBIT-Margen erzielen. Die meisten dieser Unternehmen sind bislang überwiegend im chinesischen Heimatmarkt tätig. Es ist jedoch damit zu rechnen, dass sie in den nächsten Jahren verstärkt exportieren werden. Der neue chinesische Fünfjahresplan, der einen stärkeren Fokus auf Binnennachfrage, Konsumgüter und Dienstleistungen legt, wird industrielle Kapazitäten für den Export freisetzen. Ähnlich wie japanische Maschinenbauer in den 80er-Jahren werden die bevorzugten Exportmärkte chinesischer Unternehmen zunächst Schwellenländer sein. Der Wettbewerb in Segmenten, in denen chinesische Unternehmen immer stärker auf den Weltmarkt drängen, wird sich daher in den nächsten Jahren deutlich intensivieren. Je nach Position und strategischer Bedeutung für die chinesische Industriepolitik kann der Grad der Bedrohung sehr unterschiedlich ausfallen.

Weiterentwicklung des Geschäftsmodells

Um zu beurteilen, wie groß die Gefährdung und damit die Notwendigkeit zur Anpassung des Geschäftsmodells ist, sollten für jedes Unternehmen drei Aspekte beleuchtet werden:

- **Exposure:** Steht das Segment, in dem das Unternehmen aktiv ist, im Fokus chinesischer Industriepolitik? Wird der neue Fünfjahresplan hieran etwas ändern? Wie groß ist der Anteil Chinas am Weltmarkt? Wo werden führende chinesische Anbieter in drei bis fünf Jahren stehen? In Summe: Wie gefährdet ist das Segment, in dem das eigene Unternehmen agiert?
- **Differenzierung:** Ist eine dauerhafte Differenzierung möglich? Kann durch proprietäre Schlüsselkomponenten, durch faktisch nicht replizierbares Verfahrens-Know-how oder mit anderen Maßnahmen eine heute differenzierte Position strategisch kontrolliert werden? Hat das eigene Unternehmen damit auch in einem gefährdeten Segment eine verteidigungsfähige Position?
- **Möglichkeiten zum Rückzug:** Gibt es (Kunden-)Segmente, auf die man sich erfolgreich zurückziehen kann, selbst wenn man im Volumenmarkt der Schwellenländer verliert? Ist der Markt so homogen oder sind die Kunden so global, dass der Rückzug in eine Nische keine Option ist?

So muss ein kleiner, finanzstarker Hidden Champion, der in einer High-End-Nische agiert und kaum globale Kunden hat, relativ wenig Änderungen an Standortstruktur und Führungsmodell vornehmen und »nur« sein differenzierendes Produktangebot kundennah weiterentwickeln. Entsprechend können eine Technologiepartnerschaft oder gezielte Zukäufe ein Thema sein.

Sehr weitreichende Konsequenzen kann die Nachfrageverschiebung für größere Unternehmen haben, die mit wenig differenzierbaren Produkten im Volumenmarkt agieren und dabei im strategischen Wettbewerbsfokus chinesischer Unternehmen stehen. Um künftig wachsen zu können, müssen Produktportfolio, Kosten- und Standortstruktur sowie Führungsmodell an die veränderte Nachfragestruktur angepasst werden. Die Breite und Varianz des erforderlichen Produktportfolios sowie eine funktionierende After-Sales-Abdeckung sind nur zwei Aspekte, an denen sich die Größenordnung dieser Herausforderung illustrieren lässt.

Vier strategische Handlungsfelder für profitables Wachstum

Management der Unsicherheit

- Erhöhung der Flexibilität von Supply Chain und Kostenbasis
- Rollierende Szenarioplanung
- Risikomanagement

Produktinnovation

- BRIC: Fokus auf Kosten, um im Mid-Market-Segment wettbewerbsfähig zu sein
- Triade: Fokus auf Lösungen, die die Wirtschaftlichkeit des Kunden verbessern

Strategische Kostensenkung

- Produktkostensenkung
- Globalisierung der Supply Chain
- Lean und globale Prozesse im gesamten Unternehmen

Anpassung des Geschäftsmodells

- Veränderungsbedarf hängt ab von Wettbewerbsposition gegenüber chinesischen Playern, Differenzierungspotenzial und Kundenbasis
 - Allianzen und Konsolidierung
 - Veränderung von globaler Organisation und Leadership-Modell
-



Interview
mit Arbeitgeberpräsident
Professor Dr. Dieter Hundt

»Die Fertigungsindustrie geht gestärkt aus dem Absturz hervor«

Professor Hundt, wie haben die Unternehmen der Fertigungsindustrie aus Ihrer Sicht die Krise bewältigt?

Mein Eindruck ist, dass Deutschlands Unternehmen – insbesondere auch die Fertigungsindustrie – gestärkt aus dem weltweit schwerwiegendsten wirtschaftlichen Absturz hervorgehen. Im Gegensatz zu früheren Rezessionen besteht diesmal ein solider Grundoptimismus in der Unternehmerschaft. Dies beruht nicht nur auf dem Tempo der wirtschaftlichen Erholung, sondern auch auf der Überzeugung, in Deutschland über technologisch hochwertige Produkte zu verfügen.

Was hat sich für Unternehmen durch die Krise verändert?

Besonders drastisch sind die veränderten Bedingungen der Unternehmensfinanzierung. Die Sicherung der Kreditfinanzierung ist für viele Unternehmen schwieriger und teurer geworden. Hinzu kommen Schwierigkeiten bei der Exportfinanzierung, nachlassende Kreditvergabespelräume bei den Banken als Folge von Wertpapierberichtigungen sowie Abschreibungen von toxischen Wertpapieren. Diese Entwicklung wird ebenso nachwirken wie die künftig greifenden höheren Eigenkapitalanforderungen der Banken durch Basel III. Viele Unternehmen werden diesen Konsequenzen durch vermehrte Eigenkapitalbildung und

durch Nutzung des Kapitalmarkts begegnen müssen, um eine zu starke Abhängigkeit vom Bankensektor zu vermeiden.

Welche Herausforderungen erwarten Sie für Industrieunternehmen im nächsten Jahr?

Im nächsten Jahr wird sich im Vergleich zu 2010 die konjunkturelle Erholung auch in Deutschland verlangsamen. Nach einem Wirtschaftswachstum von voraussichtlich mehr als drei Prozent im Jahr 2010 dürfte sich 2011 die Zunahme der Wirtschaftsleistung auf 1,5 bis maximal zwei Prozent verringern. Auch das notwendige Auslaufen der staatlichen Konjunkturpakete wirkt sich dämpfend auf die Konjunktur aus. Allerdings führt an der Rückführung der Staatsdefizite kein Weg vorbei. Die Folgen überhöhter Staatsverschuldung zeigen sich in der jüngsten Vergangenheit in Griechenland und auch in Irland.

Welche Herausforderungen erwarten Sie für Industrieunternehmen in einer mittelfristigen Perspektive?

Für die Industrieunternehmen und damit für den Wirtschaftsstandort Deutschland ist die Sicherung der Rohstoffversorgung von zentraler Bedeutung. Dabei ist die weitere Entwicklung der Rohstoffpreise für das weitgehend rohstoffarme Deutschland nur ein Faktor. Hin-



Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)

Die BDA ist die sozialpolitische Spitzenorganisation der gesamten deutschen Privatwirtschaft. Sie vertritt die Interessen kleiner, mittelständischer und großer Unternehmen aus allen Branchen in Fragen der Sozial- und Tarifpolitik, des Arbeitsrechts, der Arbeitsmarkt- und Gesellschaftspolitik sowie der Bildung. Die BDA setzt sich auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene für die Interessen von 1 Mio. Betrieben ein, die 20 Mio. Arbeitnehmer beschäftigen und die der BDA durch freiwillige Mitgliedschaft in 6.500 Arbeitgeberverbänden verbunden sind. Positionen der BDA sind überparteilich und stellen den sozial- und tarifpolitischen Grundkonsens der gesamten deutschen Wirtschaft dar.

zu kommen Lieferengpässe durch die starke Nachfrage Chinas nach Eisenerz zur Produktion von Stahl.

Wie kann auf die stärkere Rolle Chinas und der übrigen BRIC-Staaten in der Energiefrage reagiert werden?

Ein wichtiger Ansatz ist die am 4. Oktober 2010 vorgenommene Gründung der Deutschen Rohstoffagentur in Hannover. Der Bundeswirtschaftsminister sieht darin einen zentralen Beitrag zur Sicherung des Industriestandorts Deutschland. Ziel ist unter anderem der Aufbau eines Rohstoffinformationssystems, mit dem die Transparenz auf den Rohstoffmärkten erhöht werden soll. Zudem ist die Beratung und Unterstützung von Unternehmen und Unternehmensverbänden insbesondere auch von klein- und mittelständischen Unternehmen zur Minderung ihrer Rohstoffversorgungsrisiken und zum Ausbau ihrer Rohstoffbezugsquellen beziehungsweise zum Erwerb von Beteiligungen an Rohstoffgewinnungsprojekten ein Schwerpunkt der Tätigkeit.

Viele Unternehmer verweisen darauf, dass eine weitere Erhöhung der Flexibilität notwendig ist, zum Beispiel durch flexiblere Arbeitszeitmodelle. Welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen gilt es hierfür zu schaffen?

Die Tarifvertragsparteien haben bereits zahlreiche Differenzierungsmöglichkeiten für die Arbeitszeitgestaltung vereinbart. Um den Betrieben die dringend benötigte Flexibilität beim Arbeitszeitvolumen zu ermöglichen, gilt es, bestehende Öffnungsklauseln zu nutzen

und weiterzuentwickeln. Feste Regelungen sind kontraproduktiv. Vor allem in der Krise stellte die Arbeitszeitflexibilisierung für viele Unternehmen ein wichtiges Instrument dar, um Beschäftigung in großem Umfang zu sichern. Laut Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung haben die Kurzarbeit und die Möglichkeit, Arbeitszeitkonten abzubauen, im vergangenen Jahr rund 1,2 Millionen Arbeitsplätze in Deutschland erhalten.

Wie können Unternehmen mit dem erwarteten Fachkräftemangel in Deutschland künftig umgehen?

Qualifizierung spielt bei der Fachkräftesicherung eine zentrale Rolle. Die Unternehmen in Deutschland investieren bereits heute pro Jahr weit über 50 Milliarden Euro in betriebliche Aus- und Weiterbildung und werden dieses Engagement künftig noch ausbauen. Zudem haben viele Betriebe Initiativen gestartet, um die Potenziale von Frauen und älteren Arbeitnehmern noch stärker zu nutzen. Die Unternehmen können die enorme Herausforderung aber nicht allein bewältigen. Wir brauchen eine schlüssige Gesamtstrategie zur Fachkräftesicherung. Notwendig sind vor allem Reformen im Bildungssystem. Zudem müssen Hemmnisse für mehr Beschäftigung gerade von Frauen, Älteren sowie Menschen mit Migrationshintergrund und Behinderten abgebaut werden. Parallel zu diesen wichtigen Maßnahmen brauchen wir eine stärkere gezielte Öffnung des Arbeitsmarkts für qualifizierte Zuwanderung.

Professor Hundt, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Dr. Peter Ruhwedel von Oliver Wyman.

Einkauf

Von den Besten lernen

Gerade in der Krise konnten ausgereifte Einkaufsorganisationen einen deutlich höheren Beitrag zur Kostensenkung leisten als Einkaufsabteilungen mit niedrigem Reifegrad. Unternehmen mit Nachholbedarf sollten gezielt an den wichtigsten Stellschrauben drehen, um ihren Einkauf zu optimieren und dessen Beitrag zur Profitabilität nachhaltig zu steigern.

Christian.Heiss
@oliverwyman.com
+49 89 939 49 588

Tobias.Sitte
@oliverwyman.com
+49 89 939 49 541

In Zusammenarbeit mit namhaften internationalen Unternehmen hat Oliver Wyman für die Studie »Purchasing Best Practice Benchmarking« untersucht, welchen Einfluss der Reifegrad von Einkaufsorganisationen auf deren Leistungsfähigkeit hat. Dabei wurde entlang der Dimensionen Strategie, Mitarbeiter, Organisation, Prozesse und Systeme bewertet, wie gut eine Einkaufsabteilung im Vergleich zu Unternehmen innerhalb der eigenen Branche sowie im branchenübergreifenden Vergleich aufgestellt ist. Danach wurde analysiert, wie sich ein hoher Reifegrad auf die erzielten Ergebnisse auswirkt: Welche Anteile des Einkaufsvolumens konnten durch Initiativen zur Kostensenkung adressiert und welche Einsparungen dabei erzielt werden?

Breite Streuung der Reifegrade

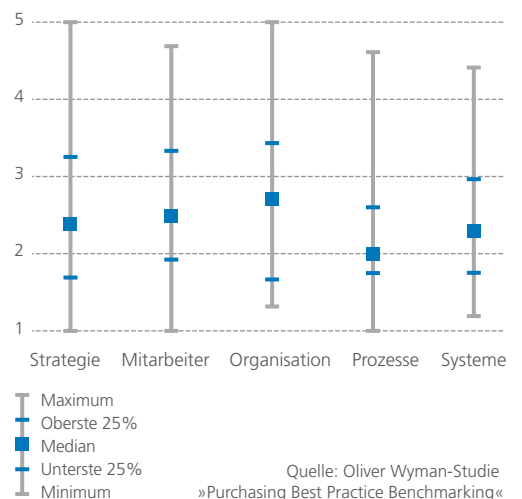
Die Reifegrade wurden anhand eines umfassenden Fragenkatalogs für die Dimensionen Strategie, Mitarbeiter, Organisation, Prozesse und Systeme ermittelt. Der Reifegrad fünf stellt hierbei die jeweils beste Bewertung dar. Im Ergebnis zeigt sich, dass bei einem durchschnittlichen Reifegrad von 2,5 eine starke Streuung vorliegt: So gibt es in allen Dimensionen Unternehmen, die nur den Reifegrad eins erreichen, sowie solche, die als »Champion« mit einem Reifegrad vier oder fünf über sehr ausgereifte Praktiken und Methoden verfügen. Am weitesten entwickelt ist die Dimension »Organisation«. Der größte Nachholbedarf besteht hingegen bei den Einkaufsprozessen, die lediglich einen durchschnittlichen Reifegrad von zwei erreichen. Dies deckt sich mit Projekterfahrungen von Oliver Wyman. Danach wurde in der Vergangenheit der Einkauf von vielen Unternehmen oft mit hohem Handlungsdruck lediglich unter einem bestimmten Aspekt optimiert. Für eine ganzheitliche Betrachtung entlang aller relevanten Dimensionen fehlten meist die nötige Zeit und entsprechende Ressourcen. Beim Branchenvergleich

zeigt die Studie, dass Unternehmen der Automobilbranche als kostenseitig »reife« Industrie auch über entsprechend hoch entwickelte Einkaufsorganisationen verfügen. Ihr durchschnittlicher Reifegrad liegt bei drei. Maschinen- und Anlagenbauer rangieren mit einem Durchschnitt von knapp über zwei signifikant dahinter.

Einzelaspekte hemmen Gesamtleistung

Bei einer Reihe von Einzelaspekten besteht branchenübergreifend Nachholbedarf. So haben viele Unternehmen zwar relativ ausgereifte Prozesse zur Festlegung und Abstimmung der Warengruppenstrategien (durchschnittlicher Reifegrad vier). Hinsichtlich der Erarbeitung einer übergreifenden Einkaufsstrategie, die sowohl die gesamthaften Unternehmensziele stützt als auch Orientierung für die Strategien in den Warengruppen geben kann,

Reifegrad des Einkaufs nach Dimensionen



mangelt es jedoch oft erheblich (Reifegrad zwei). Die Warengruppenstrategien sind damit nur unzureichend abgestimmt und hängen »im luftleeren Raum«. Dies reduziert die Leistungsfähigkeit der Einkaufsorganisation in der Gesamtdimension Strategie, da wichtige Aspekte nicht homogen ineinandergreifen oder sogar übergreifenden Zielen entgegenlaufen können. Der »Nachlauf« eines Aspekts kann eine »Good« oder »Best« Practice in einem damit zusammenhängenden Bereich zunichtemachen. Weitere Beispiele, in denen wenig

»Höhere Einsparungen bei den Materialkosten sind der größte Kostenebel eines Unternehmens. Sie wirken unmittelbar auf die Profitabilität. Für ein maximales Ergebnis bedarf es der abgestimmten Optimierung aller wichtigen Dimensionen im Einkauf.«

ausgeprägte, allerdings wichtige Einzelaspekte eine bessere Gesamtperformance verhindern, sind ein fehlendes Risikomanagement bei den Einkaufsprozessen oder eine zu geringe Methoden- und Tool-Kompetenz im Bereich Systeme.

Ein höherer Reifegrad lohnt sich

Eine Korrelation der Reifegrade mit Leistungsindikatoren belegt quantitativ, was intuitiv nahe liegt: Ein höherer Reifegrad lohnt sich. So konnten die 25 Prozent der Unternehmen mit dem höchsten Reifegrad in den vergangenen 36 Monaten über 90 Prozent des Einkaufsvolumens im direkten Material systematisch durch konkrete Optimierungsprojekte adressieren, davon allein in den vergangenen Krisenmonaten zwischen 75 und 90 Prozent. Auf

das Gesamtvolumen gerechnet erzielten sie dabei – zusätzlich zu bestehenden Ratiovereinbarungen – durchschnittliche Kosteneinsparungen von fünf bis sieben Prozent, in der Spitze sogar von über 15 Prozent. Die unteren 25 Prozent der Einkaufsabteilungen konnten dagegen »nur« 50 bis 75 Prozent des Volumens adressieren, davon 25 bis 50 Prozent in den letzten zwölf Monaten. Zudem wurden vergleichsweise geringe durchschnittliche Einsparungen von zwei bis vier Prozent, in der Spitze von fünf bis sieben Prozent realisiert. Diese Differenz zwischen Top- und Low-Performern lässt sich direkt in eine nachhaltige EBIT-Marge übersetzen. Dann wird deutlich, wie sehr sich Investitionen in die Optimierung des Einkaufs lohnen.

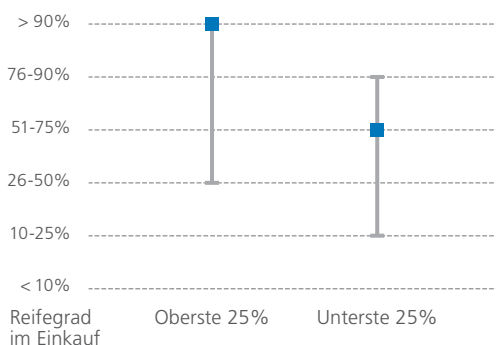
Optimierungspotenzial individuell ermitteln

Für das qualifizierte Benchmarking eines Unternehmens kann weder ein einfaches Gesamt- noch ein Branchenoptimum herangezogen werden. Je nach Größe, Ressourcen, Wertschöpfungstiefe sowie Lieferanten- und Kundenportfolio ist für jedes Unternehmen individuell zunächst ein sinnvolles Ziel-Reifegrad-Profil abzuleiten. Es muss nicht immer dem höchsten Reifegrad entsprechen, sollte jedoch zwischen und innerhalb der Dimensionen tendenziell ausgeglichen sein. Dies verhindert, dass Einzelaspekte überbetont werden oder einzelne Ausreißer nach unten die Gesamtleistung beeinträchtigen. Das Soll-Profil wird dann mit der Ist-Situation abgeglichen. Aus der Größe der Lücken können der Umfang des Verbesserungsbedarfs sowie eine Priorisierung der Themenfelder abgeleitet werden. Oliver Wyman hat für interessierte Unternehmen ein Tool entwickelt, das eine schnelle Ist-Bewertung erlaubt, die Erstellung des Soll-Profiles unterstützt und auch nachträglich ein Benchmarking mit den Studienergebnissen ermöglicht.

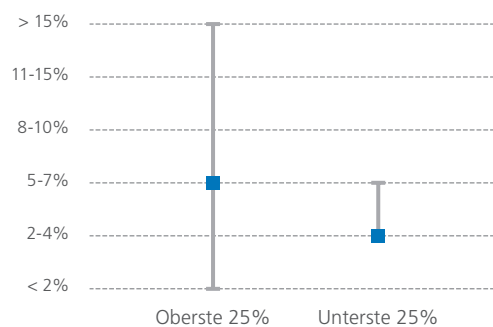
Beitrag zur Kostensenkung nach Reifegraden

In den letzten 36 Monaten

Anteil direkte Materialkosten an Kostensenkung



Einfluss von Initiativen zur Kostensenkung auf direktes Material



Maximum
Median
Minimum

Quelle: Oliver Wyman-Studie »Purchasing Best Practice Benchmarking«

Kostensenkung IT-Mythen in der Fertigungsindustrie

In produzierenden Unternehmen steht die Informationstechnologie unter starkem Kostendruck. IT-Budgets werden gekürzt, gleichzeitig sollen Leistungen erhalten bleiben. Zur Lösung dieses Dilemmas setzen viele Unternehmen einerseits auf externe Ressourcen, etwa Outsourcing oder Cloud Computing Services. Andererseits werden interne Projekte durchgeführt, um möglichst kurzfristig IT-Kosten zu senken. Mit diesen Strategien sind nicht nur Chancen, sondern auch zahlreiche Risiken verbunden. IT ist mehr als ein Kostenfaktor. Sie sollte regelmäßig auf der Agenda des Topmanagements stehen.

Kai.Bender
@oliverwyman.com
+49 30 399 945 61

Markus.Tomas
@oliverwyman.com
+49 89 939 49 451

Wirtschaftskrise, Globalisierung und die Veränderung von Geschäftsmodellen stellen neue Anforderungen an die Fertigungsindustrie. Innovationszyklen verkürzen sich, neue Wettbewerber und Technologien bedrohen angestammte Marktpositionen, kontinuierlich muss nach Potenzialen zur Kostensenkung gesucht werden.

In der Fertigungsindustrie wird IT vorwiegend als Unterstützungsfunktion und damit als Kostenfaktor wahrgenommen. Damit steht IT oft im Zentrum von Kostendiskussionen. Viele Fertigungsunternehmen versuchen zum einen, IT-Kostensenkungsziele durch die Inanspruchnahme externer Betriebsservices wie Outsourcing oder Cloud Computing zu erreichen. Zum anderen führen sie oft interne Projekte zur Senkung der IT-Kosten durch, die vor allem kurzfristig wirken sollen und daher auf die Beschränkung von Projektaktivitäten ausgerichtet sind. Beide Strategien können erfolgreich sein, sind aber auch mit einer Reihe von Risiken verbunden. Es gibt nicht »das« Erfolgsrezept. Doch einige Mythen zur Kostensenkung in der IT können relativiert werden.

Mythos 1: Outsourcing reduziert IT-Kosten

Der wichtigste Grund für das Outsourcing von IT ist der Wunsch nach aktuellen Technologien bei höherer Flexibilität und niedrigeren Kosten. Ob die angestrebte Kostensenkung

erreicht wird, hängt vor allem von der Vorbereitung des Outsourcing-Projekts ab. Unsere Projekterfahrung zeigt, dass die Komplexität der IT-Architektur, der IT-Organisation und der Service-Levels vor Start eines Projekts intern geprüft und optimiert werden muss. Wenn die Komplexität der betroffenen Prozesse nicht im Vorfeld analysiert und reduziert wurde, führt

»Informationstechnologie wird zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor der Fertigungsindustrie. Der Schlüssel zum Erfolg: nüchterne IT-Optimierung, ohne jedem Trend zu folgen.«

Outsourcing durch die Abhängigkeit vom Anbieter zu steigenden Kosten und niedrigerer Flexibilität (Lock-In-Effekte). Das Potenzial für Kosteneinsparungen liegt daher primär in der Anpassung von Prozessen und Service-Levels vor der Durchführung des eigentlichen Outsourcings.

Mythos 2: Cloud Computing ist die Lösung
Cloud Computing (CC) wird als Lösung für viele Herausforderungen der IT angepriesen. Leistung und Definition unterscheiden sich

aber heute bei vielen Anbietern immer noch deutlich. Die Vorteile von CC sind eine größere Flexibilität, die wegfallende Abschreibungsnotwendigkeit für Infrastrukturinvestitionen und eine Optimierung der Infrastrukturlastung. Dem stehen einige Herausforderungen gegenüber, beispielsweise die Sicherheit der Services und Daten sowie die Verfügbarkeit der Anwendungen.

Ein entscheidendes Kriterium für den Einsatz von CC sollte sein, dass die Cloud-Leistungen zum jeweiligen Service- beziehungsweise Geschäftsmodell eines Unternehmens passen. So kann ein Unternehmen, das zum Beispiel Onlineapplikationen im Gaming-Bereich anbietet, unter Umständen einen kurzfristigen Verbindungsabbruch und dadurch eingeschränkte Verfügbarkeit akzeptieren. Ein Unternehmen, das beispielsweise Produktionsanlagen in Echtzeit steuern muss, kann das nicht. Aus diesem Grund sind heute viele Unternehmen hinsichtlich des Cloud-Computing-Trends noch skeptisch. Insbesondere produzierende Unternehmen sollten vor Inanspruchnahme von CC-Services sorgfältig prüfen, ob ihr Geschäftsmodell dafür geeignet ist.

Mythos 3: Kurzfristige Kostensenkung wirkt auch langfristig

IT-Budgets werden in den meisten Unternehmen mit Kennzahlen wie »IT-Budget im Verhältnis zum Umsatz« gesteuert. Dies führt bei sinkenden Umsätzen zu einem starken Druck auf die IT-Budgets. Insbesondere ist dies in Konsolidierungsszenarien sinnvoll. Die kurzfristige Optimierung der IT-Kostenquote erfolgt in der Regel über die Kürzung von IT-Projektbudgets. Dies zieht oft eine Verschiebung dringend notwendiger Neuinvestitionen nach

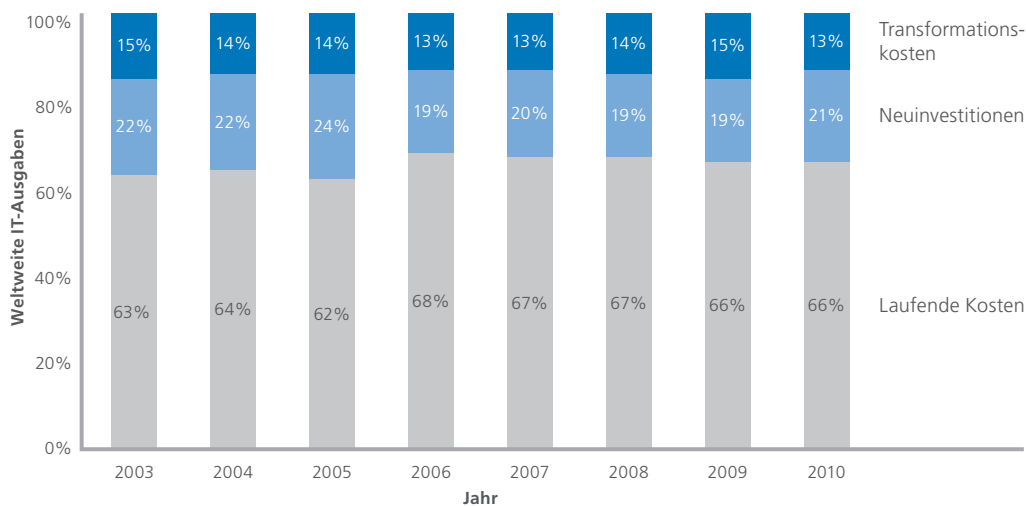
sich und setzt den Fokus auf den Weiterbetrieb bestehender Lösungen. Häufig führen kurzfristige IT-Kostensenkungen zu einer Alterung der Systemlandschaft mit Einschränkungen der Flexibilität und hohen Folgekosten. Notwendig ist daher eine gute Balance aus Neuinvestitionen und IT-Budgetkürzungen, um mittelfristig die IT-Kostenstruktur zu optimieren. Die Informationstechnologie ist langfristig dann effizient, wenn der projekt- und der betriebsbezogene IT-Aufwand in einem guten Verhältnis stehen. Dies sollte regelmäßig in kompakten Audits geprüft werden.

Mythos 4: IT ist kein Kerngeschäft

IT hat traditionell eine Unterstützungsfunktion für die Kernbereiche eines produzierenden Unternehmens. Trends in zahlreichen Branchen zeigen jedoch, dass sich die Bedeutung von IT wandelt. Beispiele hierfür sind E-Mobility (Elektrofahrzeuge, vernetztes Fahren) und die zunehmende Vernetzung unserer Infrastruktur (zum Beispiel Smart Grid im Energiebereich). Dabei nimmt sowohl die Bedeutung von IT für die Steuerung von internationalen, komplexen Prozessen zu als auch ihr Beitrag zur Wertschöpfung und zu Produkten. IT entwickelt sich damit zum wichtigen Wettbewerbsfaktor. Sie sollte daher auch in Unternehmen der Fertigungsindustrie regelmäßig auf der CEO-Agenda stehen.

Durch die Kombination von tiefem Branchenverständnis im Bereich Manufacturing und spezialisiertem IT-Wissen (»IT & Operations«) ist Oliver Wyman in der Lage, Entscheider bei diesen Herausforderungen zu unterstützen.

Laufende Kosten bestimmen weltweit die IT-Ausgaben und lassen eine notwendige Transformation kaum zu



Quelle: Oliver Wyman-Analyse auf Basis des Gartner Spending Survey 2010

Profitabilität im Anlagenbau Risikomanagement als Profittreiber

Der europäische Anlagenbau war in den letzten fünf Jahren von kontinuierlichem Wachstum geprägt. Er profitierte in der Finanzkrise vom hohen Auftragsbestand. Die Ergebnissituation aber konnten die meisten Anlagenbauer nicht verbessern. Wie in anderen Branchen wird sich der Wettbewerb auch im Anlagenbau weiter verschärfen. Viele asiatische Unternehmen stehen bereits in den Startlöchern und erhöhen den Druck auf Preise und Margen der europäischen Player. Lösungskonzepte sind gefragt. Neben Produkten, Beschaffung und Vertrieb sollte auch das Risikomanagement von Großprojekten stärker als Erfolgshebel genutzt werden.

Boris.Galonske
@oliverwyman.com
+41 44 55 33 264

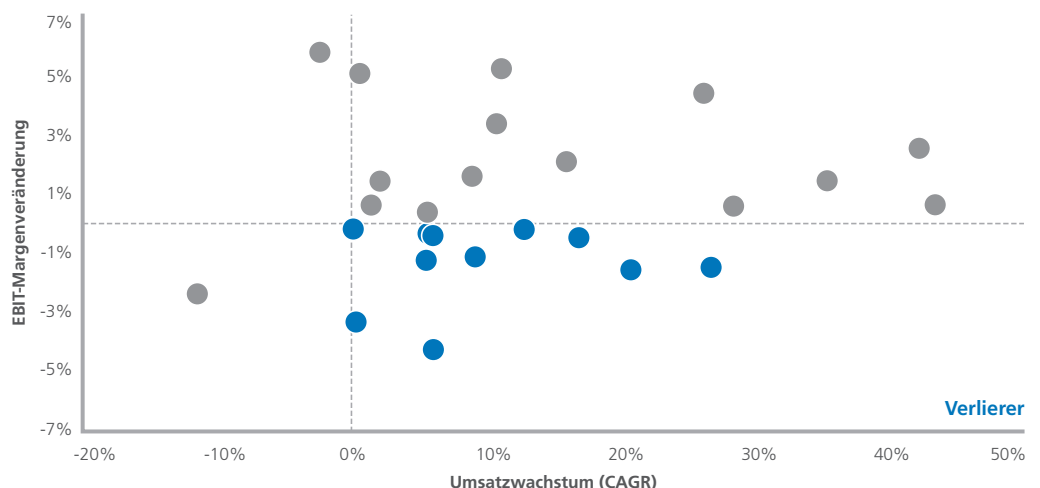
Wolfgang.Weidner
@oliverwyman.com
+49 89 939 49 428

Die meisten europäischen Anlagenbauer konnten von 2006 bis 2009 beachtlich wachsen. Der Umsatz nahm durchschnittlich um mehr als zehn Prozent pro Jahr zu. In der Branche sprach man bereits von »Champagnerzeit«. Im selben Zeitraum konnte die EBIT-Marge allerdings nicht deutlich verbessert werden. Bei rund einem Drittel der Unternehmen hat sie sich sogar verschlechtert. Projekte im Anlagenbau haben nach wie vor eine große Spannweite bei den Ergebnissen. So erwirt-

schaften die erfolgreichsten 20 Prozent aller Projekte in der Regel den Großteil des Gewinns und einige wenige machen den Profit weitgehend wieder zunichte. Dies sind zum Teil strategische Projekte, in denen ein negativer Ergebnisbeitrag von Anfang an geplant wurde. In den meisten Fällen sind es aber andere, nicht kalkulierte Einflüsse. Neben einzelnen Defiziten im Projektmanagement liegt die Ursache vor allem in einem unzureichenden Risikomanagement, sowohl auf der

Finanzielle Entwicklung der führenden Anlagenbauer in Europa

Durchschnittliches Umsatzwachstum und EBIT-Margen 2006 bis 2009



Quellen: Websites der Unternehmen, Geschäftsberichte, Oliver Wyman-Analyse

Ebene von Einzelprojekten als auch im Gesamtprojektportfolio.

Risikomanagement verbessert Ergebnisstabilität

Risikomanagement wird heute bereits an vielen Stellen eingesetzt, etwa in der Angebotskalkulation hinsichtlich technischer Risiken, durch Hedging gegen zu starke Währungsrisiken oder über Bürgschaften gegen Zahlungsausfälle bei Lieferungen in bestimmte Weltregionen. Diese Ansätze sind allerdings häufig zu sehr auf den einzelnen Auftrag fokussiert. Eine systematische finanzielle Bewertung der Risiken findet selten in ausreichendem Umfang statt. Bei der Einführung eines Risikomanagementsystems für den Großanlagenbau hat es sich bewährt, in drei aufeinanderfolgenden Schritten vorzugehen:

Analyse der Risikotreiber: Transparenz und ein gemeinsames Verständnis von Wert- und Risikotreibern im Großanlagenbau sind die Basis für ein effizientes Risikomanagement. Strukturiert werden die Risiken dabei typischerweise in einem Treiberbaum, der sogenannten Risikopyramide. Sie umfasst in der Regel Risiken aus den Bereichen Engineering, Procurement and Contracting sowie Operations and Maintenance, aber auch strategische und finanzielle Aspekte.

Bewertung und Quantifizierung von Risiken: Anhand der unternehmensspezifischen Risikopyramide erfolgt projektspezifisch eine systematische Analyse der relevanten Risiken sowie ihrer Einflüsse auf die Profitabilitäts- und Ergebnissituation. Hierbei wird je nach Komplexität und Bedeutung der Risiken sowie abhängig vom Zusammenspiel einzelner Risiken auf unterschiedliche statistische Simulationsmodelle zurückgegriffen. Das Ergebnis sind zum Beispiel projektspezifische Cashflows und Rückstellungen über den relevanten Projektzeitraum, die in die unternehmensseitige Finanzplanung integriert sind. Besonders bei Langzeitprojekten kann sich die Risikostruktur signifikant über die Zeit verändern. Durch Berücksichtigung dieser Effekte wird die Qualität der Finanzplanung sowie des Performance- und Incentive-Systems jedoch deutlich verbessert.

Praktikables Mitigationsmanagement: Wurden die Risiken bewertet, können sie in die Managemententscheidungen integriert werden. Die Risiken werden hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit über ein Monitoringsystem beobachtet und bei Eintritt mit entsprechenden Gegenmaßnahmen reduziert. Bereits im Vorfeld sollte für wesentliche Risiken eine Mitigationsplanung erarbeitet werden. Nur so können frühzeitig wirksame Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Diese reichen von der Fokussierung des Projektmanagements auf kritische Bereiche über eine Vertragsgestaltung, die Risiken effizient an Kunden oder Subunternehmer auslagert, bis hin zur Nutzung

von Derivaten und Versicherungen zur Adressierung von Risiken. Um gerade auf Managementebene schnell einen Überblick über Risiken auf Projekt- und Unternehmensebene zu erhalten, wird in der Regel ein Risikockpit etabliert. Es ergänzt Projektfortschritts- sowie Projektfinanzberichte und macht die jeweiligen Risiken, mögliche finanzielle Implikationen sowie Gegenmaßnahmen transparent. Neben der verbesserten Finanz- und Mitigationsplanung liegt ein wesentlicher Vorteil dieser Methode in einem gemeinsamen Verständnis über die Werthebel und die Höhe der Ergebnisunsicherheit. Die Quantifizierung und Integration in die Entscheidungsfindung erzwingt eine genaue Beschreibung der Ergebnisrisiken und hilft, adäquate Lösungsansätze zur Sicherung der Profitabilität zu entwerfen.

»Anlagenbauer aus China und Korea erhöhen den Druck auf Preise und Margen. Lösungskonzepte sind gefragt. Risikomanagement von Großprojekten wird zum entscheidenden Treiber für profitables Wachstum.«

Handlungsbedarf im Anlagenbau

In vielen Unternehmen des Anlagenbaus ist Risikomanagement heute in Ansätzen schon etabliert. Allerdings findet keine systematische Auseinandersetzung mit Risiken statt, die in die Finanzplanung integriert wird – weder im Vorfeld noch projektbegleitend. Tools und Methoden befinden sich häufig noch auf der Ebene von Checklisten oder Excel-Silos. Dies führt dazu, dass einmal kalkulierte Projektmargen nicht gehalten werden können. Um diese aber zu stabilisieren, sind die Auslöser genauer zu analysieren. Handelt es sich um eine Verfehlung des Zeitplans? Sind Cash- oder Investitionskosten des Projekts dafür verantwortlich? Gibt es Kopplungseffekte, die wiederum zu Kostenerhöhungen führen, etwa Haftungsfragen? Haben sich Risikostruktur und damit notwendige Gegenmaßnahmen mit der Zeit verändert? Findet keine systematische Auseinandersetzung mit Risiken statt, werden in der Konsequenz Margen verschenkt sowie Kundenzufriedenheit und Reputation negativ beeinflusst.

Oliver Wyman-Projekte zur Einführung eines Risikomanagementsystems zeigen, dass je nach Ausgangssituation eines Unternehmens EBIT-Verbesserungen von zwei bis fünf Prozent möglich sind und die Ergebnisvolatilität stabilisiert sowie gesteuert werden kann. Das Risikomanagementsystem muss auf das jeweilige Unternehmen und das Risikoprofil zugeschnitten sein. Dabei können die Lösungen in der Regel in der bestehenden Organisation und mit der vorliegenden IT verankert und schnell realisiert werden.

Corporate Governance Den Aufsichtsrat wieder auf Wachstum ausrichten

Durch die Wirtschaftskrise waren Aufsichtsräte in den letzten zwei Jahren stärker in unternehmensinterne Prozesse eingebunden. Insbesondere der Aufsichtsratsvorsitzende agierte oft als Sparringspartner des Vorstands. Diese enge Einbindung ist auch künftig sinnvoll. Eine schnelle Refokussierung auf Wachstum ist jedoch dringend erforderlich. Dabei stellen die »richtige« Besetzung der Gremien und eine professionalisierte Arbeitsweise die größten Anforderungen an eine funktionsfähige Überwachung dar.

Peter.Ruhwedel
@oliverwyman.com
+49 211 89 87 690

Sebastian.Peth
@oliverwyman.com
+49 69 17 00 83 43

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hatte massive Auswirkungen auf die betroffenen Unternehmen. Vor diesem Hintergrund hat Oliver Wyman Aufsichtsrats- und Beiratsvorsitzende für die Studie »Unternehmensüberwachung nach der Krise« befragt. Aufgrund der ähnlichen Aufgaben von Aufsichtsräten und Beiräten wird hier aus Vereinfachungsgründen nur von Aufsichtsräten gesprochen. Drei Themen standen im Fokus der Umfrage: die Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Tätigkeit der Befragten, ihre Zukunftsagenda sowie notwendige Voraussetzungen für eine effektive Mandatswahrnehmung. Die Ergebnisse wurden auch durch Experteninterviews abgestützt.

Auswirkungen der Krise

Bereits vor der Krise zeigte sich eine deutlich aktivere Rolle und intensivere Einbindung der Aufsichtsräte. So gab die überwiegende Mehrzahl der Befragten an, Planungen und Budgets zu verabschieden, die Personal- und Vergütungshoheit über den Vorstand auszuüben oder etwa bei Unternehmensverkäufen oder Werksschließungen zu entscheiden. Darüber hinaus erklärten 26 Prozent der Befragten, bereits vorher aktiv an Restrukturierungskonzepten mitgewirkt zu haben. In 21 Prozent der Unternehmen waren sie sogar in Personalentscheidungen über Mitglieder der zweiten Führungsebene eingebunden. Der viel beschworene Rollenwandel vom Kontrolleur zum aktiven Beteiligten an den Managementprozessen hatte offensichtlich stattgefunden.

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat nur sehr begrenzte Auswirkungen auf den Aufgabenumfang von Aufsichtsräten gehabt. Dagegen hat die Intensität der Einbindung der Aufsichtsräte in der Krise zum Teil stark zugenommen.

Insbesondere der Aufsichtsratsvorsitzende wurde deutlich stärker eingebunden und ist zu einem echten Sparringspartner des Vorstands geworden.

Zukunftsagenda Aufsichtsrat

Bei der Bewältigung der Krise standen primär kurzfristige Maßnahmen zur Kostenreduzierung und Liquiditätssicherung im Vordergrund. Aus Sicht der Befragten gilt es sich jetzt jedoch wieder neu auszurichten. Das Management sollte sich stärker auf Wachstumsthemen und notwendige strukturelle Anpassungen fokussieren. Befragt nach den Kernthemen für ihr Unternehmen werden der Aufbau und

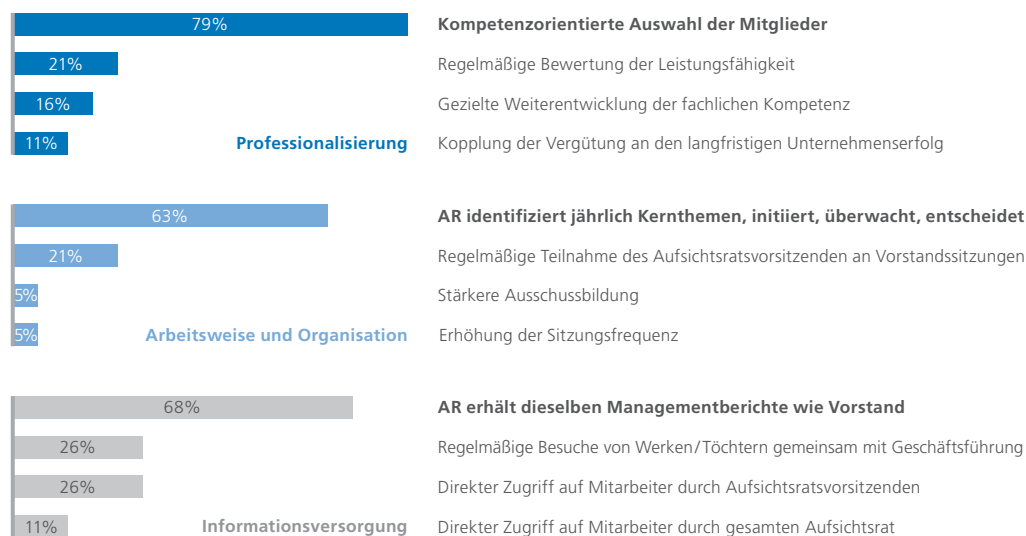
»Aufsichtsräte haben eine klare Zukunftsagenda und beanspruchen insbesondere eine stärkere Einbindung in geschäftsbezogene Themen.«

die Stärkung der Marktstellung in Wachstumsregionen (74 Prozent), eine Optimierung der Wertschöpfungsstruktur (53 Prozent) und ein aktives Portfoliomanagement (47 Prozent) als die drei wichtigsten Themen genannt. Die Weiterentwicklung des Risikomanagements (42 Prozent) folgt erst an vierter Stelle.

Dabei wollen die befragten Aufsichtsräte nicht nur bei Compliance-Themen eine aktive Rolle übernehmen. Auch im Rahmen der geschäftsbezogenen Themen beanspruchen sie eine aktive Einbindung. Auf der Zukunftsagenda der Räte für ihre eigene Arbeit stehen neben der

Anforderungen an den Aufsichtsrat aus der Zukunftsagenda

Zustimmung in Prozent



Quelle: Oliver Wyman-Studie »Unternehmensüberwachung nach der Krise«

Weiterentwicklung des Risikomanagements (42 Prozent) insbesondere die Themen Portfoliomanagement (47 Prozent), die Präsenz in Wachstumsregionen (37 Prozent) und eine stärkere Fokussierung der Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen (21 Prozent).

Anforderungen an den Aufsichtsrat

Von den Befragten wird als wichtigste Anforderung zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen eine kompetenzorientierte Besetzung der Aufsichtsräte genannt (79 Prozent). Die in der Vergangenheit häufig zu beobachtende netzwerkorientierte Besetzung scheint dagegen an Bedeutung zu verlieren. Dabei erachten nur 16 Prozent eine gezielte nachträgliche Weiterentwicklung der fachlichen Kompetenzen als sinnvoll. Dies unterstreicht die Forderung, dass Aufsichtsräte bereits bei der Besetzung über die notwendigen Kompetenzen verfügen sollten. Es ist daher zu hinterfragen, inwieweit die aktuelle Diskussion über eine Qualifizierung von Aufsichtsräten von den Betroffenen als erforderlich angesehen wird. Dabei sollte es primär um die Vermittlung von Basiskennnissen für Personenkreise gehen, die nicht über den notwendigen betriebswirtschaftlichen oder juristischen Hintergrund verfügen.

Als weitere Anforderung wird eine stärkere Professionalisierung der Tätigkeit der Gremien gesehen. Dies umfasst neben der Gleichstellung mit dem Vorstand im Managementreporting (68 Prozent) auch eine strukturierte Arbeitsweise: Der Aufsichtsrat soll jährlich Kernthemen identifizieren, wo notwendig Maßnahmen initiieren und laufend überwachen beziehungsweise entscheiden (63 Prozent).

Wachstum gestalten

Der seit langem propagierte Rollenwandel des Aufsichtsrats scheint spätestens mit der Finanz- und Wirtschaftskrise vollzogen worden zu sein. Mit dem Anziehen der Konjunktur kommt es jetzt darauf an, die etablierte Arbeitsweise beizubehalten und das Momentum zu nutzen, die Arbeit aber nun stärker an geschäftsbezogenen Themen auszurichten und das zukünftige Wachstum aktiv mitzugestalten. Dies setzt bei den Aufsichtsratsmitgliedern ein hohes Maß an fachlichen, sozialen und interkulturellen Kompetenzen voraus, die jedoch nur teilweise im Amt erworben werden können.

Handlungsfelder zur Verbesserung der Unternehmensüberwachung und Beratung des Vorstands

- 1 Kernthemen und zukünftige Herausforderungen des Unternehmens identifizieren und hieraus eine Zukunftsagenda für den Aufsichtsrat formulieren.
- 2 Standortbestimmung des Gremiums (Besetzung, Organisation, Arbeitsweise, Compliance) und Spiegelung an der Zukunftsagenda.
- 3 Formulierung eines klaren Arbeitsplans mit einem Horizont von bis zu zwei Jahren als Basis für die Arbeit des Aufsichtsrats und seine Sitzungen.
- 4 Klärung der hierfür erforderlichen Informationen (Umfang, Aufbereitung) sowie Anpassung der Vorlagen und Berichte.
- 5 Eignungsorientierte Veränderung der Zusammensetzung.

Führungskräfteentwicklung **Agiles Management sichert den Unternehmenserfolg**

Die Globalisierung, die Entwicklung der Informationstechnologie und die Deregulierung forderten in den 80er- und 90er-Jahren von Managern immer mehr Flexibilität. Spätestens seit der Finanz- und Wirtschaftskrise ist klar, dass eindimensionale Führungsansätze nicht mehr funktionieren. Nur ein flexibles Management und ein ganzheitlicher Führungsstil können in einem komplexer werdenden Marktumfeld nachhaltig den Unternehmenserfolg sichern.

Kathleen.Hoogerhuis
@oliverwyman.com
+1 503 419 5388

Eric.Olson
@oliverwyman.com
+1 626 484 7456

Agiles Management ist weder ein eigennütziges, um schnelle Ergebnisse bemühtes Management noch das Delegieren von Veränderungsaufgaben an andere. Beim agilen Management geht es um die Fähigkeit, im Interesse aller Beteiligten Zusammenhänge und unvorhersehbare Entwicklungen zu antizipieren beziehungsweise sich darauf einzustellen. Diese Definition gründet in der Überzeugung, dass Agilität sowohl von Geburt an vorhanden (»Leadership DNA«) als auch entwicklungsfähig ist. So ermöglicht Agilität die erfolgreiche Bewältigung selbst komplexester geschäftlicher Herausforderungen und Situationen.

In seinen Innovationsanalysen bestätigt Michael Kirton, dass ein bestimmter Anteil der Menschen die Anlage zur vorausschauendsten und ausgeprägtesten Form der Agilität hat, während andere eher »Fast Follower« sind. Diese Untersuchungen zeigen, wie wichtig es ist, all jenen eine Rolle zuzuweisen, die keine natürliche Veranlagung zur Agilität haben, aber bereit sind, sich weiterzuentwickeln. So mündet eine Betrachtung des agilen Managements in zwei wichtige Botschaften. Erstens: Da nicht jeder die gleiche Fähigkeit zur Agilität mitbringt, sollten die Erwartungen entsprechend angepasst werden. Zweitens: Führungskräfte, die von sich aus agil sind, sind zwar weniger häufig anzutreffen, aber insgesamt einflussreicher als Führungskräfte, die Veränderungen nur »ausführen«. Ziel dieses Beitrags ist es, mehr Verständnis für

das Konzept des agilen Managements zu wecken und dadurch den Weg für die Entwicklung agilerer Managementteams zu ebnet.

Untersuchungen zum agilen Management
In ihrer wegweisenden Studie zum agilen Management haben Joiner & Josephs (Leadership Agility, 2007) einen zentralen Aspekt hervorgehoben: Nicht jeder hat das Zeug zur Agilität. Im Jahr 2001 stellten sie in einer nordamerikanischen Stichprobe folgende Verteilung von Agilität fest: Ein Prozent der Führungskräfte zeigt ein Höchstmaß an Agilität.

»Agile, ganzheitlich agierende Führungskräfte begegnen einer endlosen Zahl an Herausforderungen mit einem klaren Kopf, einem offenen Herzen und Mut. Mit ihrem Einsatz und ihren Fähigkeiten stärken sie die Organisation.«

Diese sind fest überzeugt von ihrer Fähigkeit, selbst unsichere und komplexe Situationen souverän zu bewältigen. Vier Prozent lassen ein sehr hohes Maß an Agilität erkennen. Diese Führungskräfte dienen anderen, indem sie allen Unsicherheiten zum Trotz einen Konsens herbeiführen und aktiv Maßnahmen anstoßen. Fünf Prozent sind überdurchschnittlich agil. Ihre Vision und ihre Bereitschaft, andere

einzubinden und mit in die Verantwortung zu nehmen, inspirieren die Mitarbeiter. 35 Prozent der Führungskräfte zeichnen sich durch eine durchschnittliche Agilität aus. Sie müssen andere für ihre strategischen Leitlinien gewinnen. 45 Prozent zeigen das nötige Maß an Agilität, um schrittweise Veränderungen umzusetzen. Zehn Prozent sehen keinen Bedarf für Agilität.

Joiner & Josephs zeigen, dass es zwar möglich ist, seine Fähigkeiten zu stärken und agiler zu werden, bestimmte Übungsschritte dabei jedoch nicht übersprungen werden sollten. Angesichts des Drucks zu Spitzenleistungen, gerade in turbulenten Zeiten wie diesen, liegt der Versuch nahe, aus Führungskräften schnell agile Manager machen zu wollen. Aus diesem Grund enthält die Definition von Agilität von Oliver Wyman Leadership Development bewusst den Hinweis: »nachhaltig antizipieren oder anpassen«. Hiermit wird festgehalten, dass ein intelligenterer Ansatz nötig ist, um agile Managementteams zu entwickeln.

Agile Manager und Performance

Im Jahr 2006 bestätigten Untersuchungen zu sozialen Systemen von Oliver Wyman Leadership Development (Head, Heart & Guts, 2006) den Wert ganzheitlicher Führungskompetenzen und hoben die spezifischen Kompetenzen des ganzheitlichen Managements hervor, die zum »Agile Leadership« beitragen. Im Rahmen dieser Studie wurden drei Variablen identifiziert, die eine statistisch relevante Auswirkung auf die Stärkung von Agilität hatten. Diese drei Variablen sind: Vision (Kopf) – die Voraussetzung für eine präzise Bestimmung des Zeitpunkts und der Wirkung von Veränderungen im Umfeld. Koordination (Herz) – die

Fähigkeit, Beziehungen mit Dritten effektiv zu steuern. Werte (Mut) – die Bereitschaft, sich trotz Unsicherheiten und unvollständigen Informationen zu engagieren.

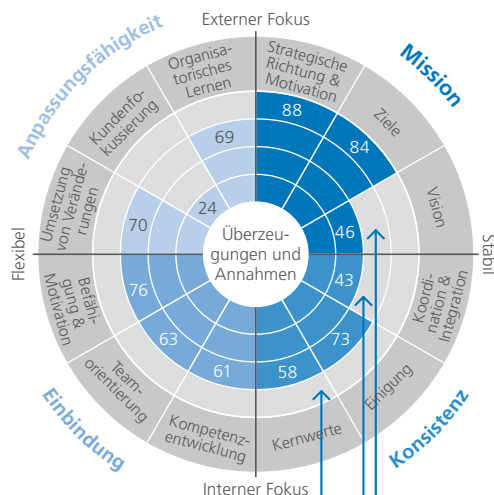
Im Jahr 2010 untersuchte Oliver Wyman Leadership Development die Auswirkungen des agilen Managements auf die finanzielle Performance eines Unternehmens. Verglichen wurden dabei die Führungsteams von 20 Geschäftseinheiten eines globalen Unternehmens. Geschäftseinheiten, die von Führungskräften geleitet wurden, die in allen drei Dimensionen – Kopf, Herz und Mut – eine überdurchschnittliche Agilität an den Tag legten, erzielten im Geschäftsjahr 2008/2009 deutlich bessere Finanzergebnisse gemessen am EBITDA (+50 Prozent), am operativen Ertrag und an der Gesamtkapitalrendite (ROIC). Im Rahmen laufender Studien werden derzeit die langfristigen Auswirkungen des agilen Managements auf die Finanzperformance dieser Geschäftseinheiten untersucht.

Ein Ansatz für agiles Management

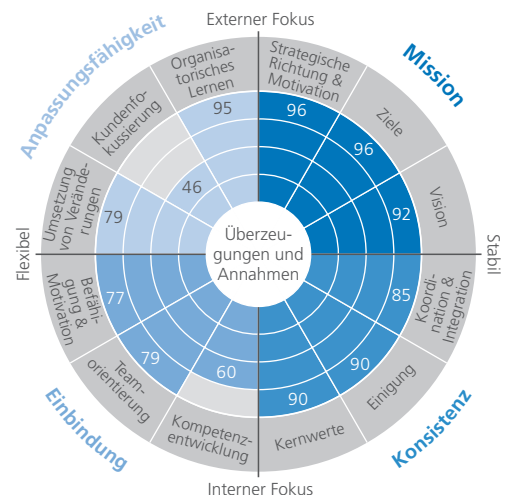
Agiles Management kann Ausdruck einer reaktiven Einstellung sein, die typisch für einen »Fast Follower« ist, oder Zeichen einer vorausschauenden »First-Mover«-Einstellung. In jedem Fall ist es wichtig, die originären Fähigkeiten des Einzelnen zu stärken, anstatt fremde, dem jeweiligen Naturell nicht entsprechende Eigenschaften zu vermitteln. Agilität ist zwar nicht allen Führungskräften gleichermaßen zu eigen, kann jedoch auf unterschiedlichen Wegen entwickelt und verbessert werden. Die größte Chance besteht darin, eine ganzheitliche Agilität zu schaffen, mit der die kritischen Herausforderungen einer Organisation ausgewogen adressiert werden können.

EBITDA und agiles Management

EBITDA-Rückgang von 2008 bis 2009



EBITDA-Anstieg um 50 Prozent von 2008 bis 2009



Drei fehlende Faktoren
 Vision (Kopf)
 Koordination (Herz)
 Werte (Mut)

Service für Windkraftanlagen Unterschätzte Profitmaschine

Die letzten Jahre waren bei den Herstellern von Windkraftanlagen von den Herausforderungen im Neugeschäft geprägt. Mit der wachsenden installierten Basis nimmt der Bedarf an Serviceleistungen überproportional zu. Um an dem hier entstehenden hochprofitablen Geschäft zu partizipieren, braucht es geeignete Geschäftsmodelle sowie professionelle Prozesse und Strukturen. Doch daran mangelt es oft. In einer Oliver Wyman-Studie werden Handlungsfelder und Lösungsansätze beschrieben.

Wolfgang.Krenz
@oliverwyman.com
+49 89 939 49 403

Henning.Thormaehlen
@oliverwyman.com
+49 89 939 49 423

Der Weltmarkt für Operations & Maintenance (O&M) für Onshore-Windkraftanlagen wird sich in den nächsten zehn Jahren auf 27 Milliarden Euro mehr als verfünffachen. Damit wächst das Servicegeschäft etwa doppelt so schnell wie das ebenfalls wachstumsstarke Geschäft mit Neuanlagen. Allein in Europa wird sich das Servicevolumen von heute unter drei Milliarden Euro auf rund acht Milliarden Euro im Jahr 2020 fast verdreifachen und damit rund 40 Prozent des Gesamtgeschäfts ausmachen. Unterstellt man für das Windservicegeschäft eine Profitabilität wie in reiferen Branchen des Maschinenbaus üblich, werden

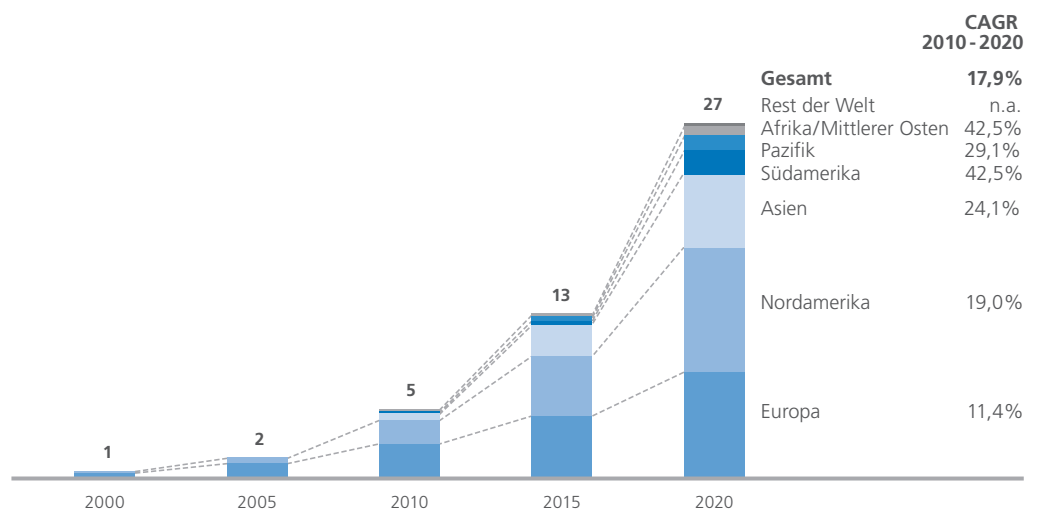
in Europa bis 2020 rund 75 Prozent der Gewinne aus dem Servicegeschäft kommen.

Profitabilität deutlich erhöhen

Die Hersteller benötigen das Profitpotenzial aus dem Service mehr denn je. Schon vor der Finanz- und Wirtschaftskrise hat das Branchen-EBIT in dem klaren Verkäufermarkt trotz hohen Wachstums kaum sieben Prozent überschritten. Die verlangsamte Nachfrage und die dramatisch gestiegene Wettbewerbsintensität führen zu deutlich gesunkenen Preisen im Neugeschäft – mit entsprechend negativen Auswirkungen auf die Rendite.

Der Servicemarkt wird sich bis 2020 mehr als verfünffachen

Weltmarkt für O&M-Leistungen für Onshore-Windanlagen in Milliarden Euro



Quelle: Oliver Wyman-Studie »Windenergie 2020: Boom-Markt Service«

Es muss dringend ein Ausgleich durch ein nachhaltig hochprofitables Servicegeschäft geschaffen werden. Doch der O&M-Profit ist in Gefahr: Bisher fehlte es beim Aufbau zielgerichteter O&M-Geschäftsmodelle am entsprechenden Fokus. Und in der aktuellen Marktsituation besteht bei einigen Herstellern die Gefahr, dass Gewinnpotenziale über zu optimistisch kalkulierte, lang laufende Servicekontrakte an die Kunden abgegeben werden.

Markt in Bewegung

Bislang konnten sich die Hersteller den Servicemarkt für ihre eigenen Anlagen zu fast 90 Prozent sichern. Die Branche ist jung, und die Anlagen der ersten Generation hatten zum Teil noch »Kinderkrankheiten«. Schon deshalb wollten die Kunden die Hersteller nicht aus ihrer Pflicht entlassen. Das wandelt sich jetzt deutlich, zumal die Produkte zuverlässiger geworden sind. Zugleich laufen Garantien und erste Serviceverträge aus – ein guter Zeitpunkt für Neueinsteiger. Und die formieren sich.

»Starker Wettbewerb im Neugeschäft erhöht den Druck auf die Preise und damit auf die Rendite. Der Service wird zur Profitmaschine der Windindustrie. Ohne professionelle Vorbereitung wird aus dem Service-Boom schnell eine No-Profit-Zone.«

Sowohl die Hersteller von Komponenten wie Generatoren als auch unabhängige Drittanbieter von Serviceleistungen (Independent Service Provider, ISP) beginnen, den Herstellern das O&M-Geschäft streitig zu machen. Dieser Trend wird von der immer bedeutender werdenden Kundengruppe der Versorger unterstützt. Auch sie haben den Service als Professionalisierungsfeld erkannt und betreiben aktiv O&M-Insourcing sowie »Cherry-Picking« beim Zukauf von Serviceleistungen. So hat ein Versorger jüngst den gesamten Service für zwei Turbinentypen eines Herstellers für seine gesamten Windparks in Deutschland, Frankreich und Polen an einen ISP vergeben.

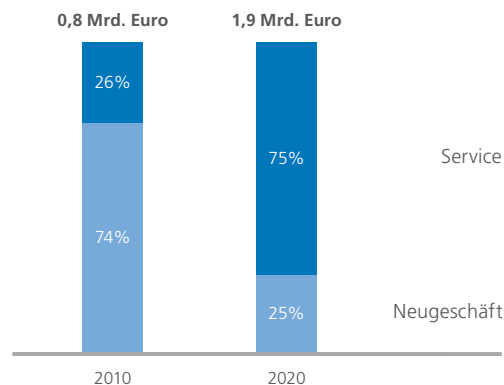
Fokussierte Geschäftsmodelle nötig

Um sich die Profitpotenziale aus dem Service zu sichern, brauchen die Hersteller dedizierte Geschäftsmodelle, die sich auf das O&M-Geschäft konzentrieren. Hierbei können die Windkraftanlagenhersteller von den Erfahrungen des allgemeinen Maschinenbaus in den letzten Jahrzehnten lernen, denn sie erleben ebenso eine Reifung ihrer Industrie – nur eben im Zeitraffer.

Die Aufgaben bei der Ausgestaltung des Geschäftsmodells sind vielfältig. Zunächst muss der O&M-Bereich aufgewertet und mit einer eigenen Geschäftsverantwortung ausgestattet werden. Dies erfordert auch organisatorische

Bis 2020 werden 75 Prozent der Profite im Service erwirtschaftet

Gewinnverteilung Europa



Quelle: Marktmodell von Oliver Wyman

Konsequenzen wie das Einrichten entsprechender Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sowie eine Ressourcenzuordnung. Darüber hinaus müssen differenzierte Serviceprodukte für die zum Teil sehr unterschiedlichen Anforderungen der einzelnen Kundengruppen definiert werden. In diesem Zusammenhang ist auch die Kompetenz für die Kalkulation und das Risikomanagement von Serviceverträgen zu erhöhen. Hierbei spielen nicht zuletzt innovative »Risk-Sharing«-Modelle eine Rolle.

Eine weitere Herausforderung ist der Aufbau einer internationalen Serviceorganisation mit entsprechend standardisierten Prozessen und Systemen, denn das Windgeschäft wird immer globaler. Und allein der Aufbau eines Personalsystems, das die Rekrutierung und Ausbildung des notwendigen Servicepersonals leistet, dürfte eine Mammutaufgabe sein, da innerhalb der nächsten zehn Jahre eine Verfünffachung des O&M-Personals erforderlich sein wird. Unklar ist heute noch, ob die Hersteller dies allein leisten können oder dabei auf Partner wie ISPs angewiesen sind.

Potenziellen Wettbewerbern wie ISPs und Komponentenherstellern stellt sich auch die Frage nach dem richtigen Geschäftsmodell: Welche Kundensegmente sind besonders wechselwillig? Wie muss mein Angebot gestaltet sein, um Kunden zum Wechsel zu bewegen? Wann ist der richtige Zeitpunkt, um Kunden anzugehen und wie sind diese vertriebslich zu erreichen? Nicht zuletzt müssen sich Windkraftanlagenproduzenten, Komponentenhersteller und ISPs fragen, wie viel Konkurrenz und wie viel Kooperation für eine optimale Erschließung der Profitpotenziale des Servicegeschäfts angemessen ist. Eines steht jedoch fest: Jetzt ist es an der Zeit zu handeln. Denn ohne professionelle Vorbereitung wird aus dem Service-Boom schnell eine »No-Profit-Zone«.

Photovoltaik

Fünf vor zwölf für europäische Unternehmen

Start-up-Hype war gestern, Commodity-Markt ist morgen: Photovoltaik entwickelt sich rasend schnell zu einem reifen Markt mit scharfem Wettbewerb und Preisdruck. Die Branche steht vor einem nachhaltigen Wandel. Massive Konsolidierung ist zu erwarten. Und die führenden Player aus Asien und USA haben bereits zum Überholen angesetzt. Es ist fünf vor zwölf für europäische Unternehmen.

Jens.Milnikel
@oliverwyman.com
+49 89 939 49 418

Wolfgang.Weger
@oliverwyman.com
+49 89 939 49 430

Der Weltmarkt für Photovoltaik befindet sich weiter auf Wachstumskurs. Die jährlichen Steigerungsraten werden auch in Zukunft bei 15 bis 20 Prozent liegen. In der ersten Jahreshälfte 2010 gab es wieder hohe Wachstumsraten. Allein für Deutschland wird in diesem Jahr mit einem Zubau von rund sechs Gigawatt gerechnet. Selbst wenn sich das Wachstum in der zweiten Jahreshälfte abschwächt, wird 2010 erneut ein gutes Jahr für die welt-

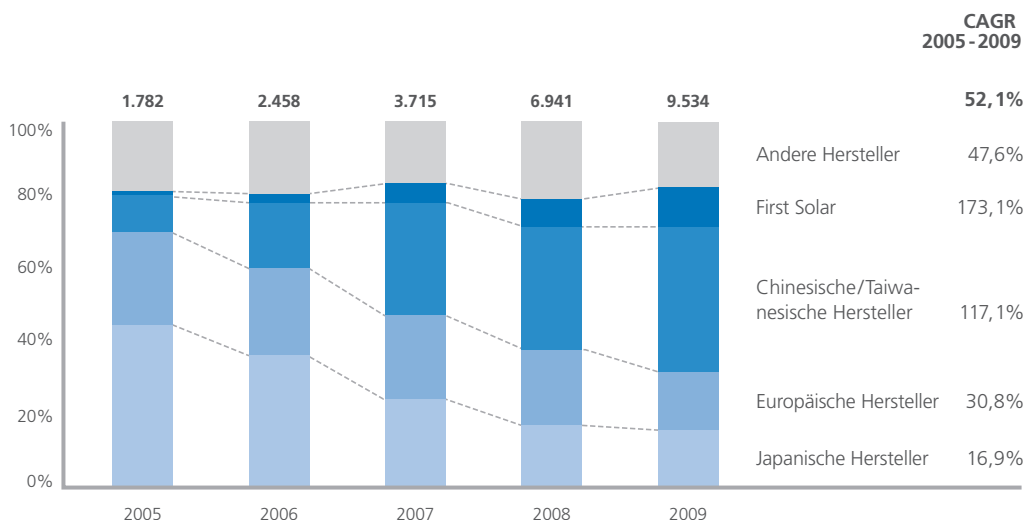
weite Photovoltaikindustrie. In einem moderaten Szenario ist bis 2014 mit einem Zubau von rund 14 Gigawatt zu rechnen. Bis dahin wird sich der deutsche Markt bei jährlich rund vier Gigawatt Zubau einpendeln.

Markt im Umbruch

Kontinuierlich hohes Wachstum versprechen künftig vor allem Länder außerhalb Europas. In den USA wird sich die installierte Leistung

Japanische und europäische Hersteller haben Marktanteile verloren

Weltweite Produktion ausgewählter Zellen- und Modulhersteller in MWp



Quellen: JP Morgan, PV News, Unternehmensinformationen, Oliver Wyman-Analyse

nach 477 Megawatt im vergangenen Jahr bis 2014 jährlich um 44 Prozent auf dann drei Gigawatt steigern. Im gleichen Zeitraum verbessert sich Japan beim Zubau pro Jahr um 20 Prozent – von zuletzt 484 Megawatt auf 1,2 Gigawatt. Hinter diesen großen Zahlen verbergen sich meist attraktive Spezialapplikationen, die überdurchschnittlich wachsen und profitabel sind. Ein Beispiel dafür ist die gebäudeintegrierte Photovoltaik (GIPV), die durch eine neue EU-Richtlinie forciert wird. Diese Richtlinie fordert von allen EU-Staaten, dass ab 2020 neue Gebäude »nearly zero energy buildings« sind. Gerade bei größeren Gebäuden ist das nur über GIPV realisierbar.

»Im Photovoltaikmarkt werden künftig nur Player erfolgreich mit-spielen, die ausreichend Kapital haben, First Mover sind, die Kosten im Griff haben und sich mit Vertrieb und Produktion international aufstellen.«

Höhenflug vorerst gestoppt

Von den hohen Wachstumsraten wird die erfolgsverwöhnte europäische Photovoltaikbranche nicht zwangsläufig profitieren. Zahlreiche Unternehmen kämpfen im Vergleich zum Boomjahr 2008 mit massiven Umsatz- und Gewineinbrüchen sowie Finanzierungsproblemen. Auch wenn 2010 kurzfristig für etwas Entspannung sorgt, macht den Unternehmen der Solar-Hype der Vorjahre zu schaffen. Dieser führte – wie in Start-up-Phasen üblich – bei allen Unternehmen zu rasanter Expansion mit einem enormen Ausbau der Mitarbeiter- und Produktionskapazitäten. Für eine nachhaltige finanzielle Absicherung oder eine Weiterentwicklung von Technologien wurde kaum gesorgt. Die deutschen Solarunternehmen sind auf Marktnormalität mit Nachfrageflauten und Überkapazitäten sowie mit wachsendem Wettbewerb und Preisdruck vor allem durch asiatische Anbieter nur unzureichend ausgerichtet. Mit der Absatzverlagerung ins Ausland allein lässt sich ein Preisverfall von bis zu 20 Prozent nicht ausgleichen.

Zudem steigen asiatische Großkonzerne wie Samsung, LG oder AUO in den Photovoltaikmarkt ein. So beabsichtigt Samsung, vier Milliarden Euro in die Photovoltaikproduktion zu investieren. Diese Entwicklung wird den Wettbewerb hierzulande, aber auch weltweit deutlich verschärfen. Eine weitere Reduzierung der deutschen Einspeisevergütung ab Juli 2010 und Anfang 2011 wird vielen Unternehmen zusätzliche Probleme bereiten.

Geschäftsmodelle anpassen

Das Gebot der Stunde heißt für die Photovoltaikunternehmen, schnell und gezielt zu handeln. Erste Restrukturierungsmaßnahmen mit

Personalanpassungen und Standortschließungen sind bereits abgeschlossen. Im nächsten Jahr wird es eine weitere Restrukturierungswelle für europäische Photovoltaikunternehmen geben, sowohl auf der Upstream-Seite (zum Beispiel Modulhersteller) als auch auf der Downstream-Seite (zum Beispiel Photovoltaikhändler). Reine Kostensenkungen werden nicht ausreichen. Die Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle konsequent an die Spielregeln des Commodity-Markts anpassen.

Eine aktuelle Oliver Wyman-Studie zeigt, dass in der Photovoltaikindustrie künftig auf allen Wertschöpfungsstufen von der Fertigung bis hin zur Distribution weltweit ein harter Wettbewerb herrscht, in dem nur wenige Unternehmen dominieren. Damit wird sich auch die Zahl der bislang existierenden Geschäftsmodelle drastisch reduzieren. Von den heute rund 20 nicht trennscharfen Geschäftsmodellen werden bis 2012 lediglich fünf übrig bleiben. Insbesondere die Zellen- und Modulhersteller stehen mittelfristig vor großen Herausforderungen. Wer sich aber künftig fokussiert in der Wertschöpfungskette positioniert, kann nachhaltig EBIT-Margen von zehn Prozent oder mehr erzielen.

Branchenkonsolidierung absehbar

Die Neuausrichtung sollte innerhalb der nächsten 12 bis 24 Monate erfolgen. Sie erfordert hohe Investitionen. Doch angesichts ihrer angespannten Cash-Situation fehlt gerade den europäischen Unternehmen dafür oft das nötige Kapital. Dem Großteil droht das klassische »Stuck in the Middle«-Dilemma, dem nur mithilfe von Kooperationspartnern zu entkommen ist. Zurzeit finden zahlreiche Partnerschaftsgespräche statt, die sich aufgrund des soliden Photovoltaikmarkts noch in einem frühen Stadium befinden. Der Handlungsdruck wird sich im nächsten Jahr aber deutlich erhöhen. Dann wird es zu Übernahmen, Minderheitsbeteiligungen oder anderen Kooperationsformen kommen. Der Markt bleibt 2011 weiter spannend.

Die wichtigsten Maßnahmen nach dem Start-up-Hype

- 1** Zugang zu frischem Kapital sicherstellen.
 - 2** Konsequenter internationalisieren.
 - 3** Geschäftsmodell anpassen.
 - 4** Kosten in Produktion, Vertrieb und Verwaltung senken.
 - 5** Operational Excellence – Professionalisierung von internen Strukturen und Abläufen.
-

Europäischer Nutzfahrzeugmarkt Vollgas in Richtung Kunde

Nach dramatischen Einbrüchen bei Absatz und Auftragseingang zeigt die Nutzfahrzeugbranche Anzeichen der Erholung. Wollen die Hersteller vom bevorstehenden Aufschwung profitieren, müssen sie intelligente und verständliche Angebotspakete schnüren, die auf die Bedürfnisse der einzelnen Kundengruppen zugeschnitten sind. Im Rahmen der Studie »European Truck Customer 2010« wurden Kundenbedürfnisse und -zufriedenheit in Europa untersucht sowie herstellerübergreifende und -spezifische Handlungsfelder abgeleitet.

Romed.Kelp
@oliverwyman.com
+49 89 939 49 485

Sven.Wandres
@oliverwyman.com
+49 89 939 49 532

Die Nutzfahrzeugbranche hat im Jahr 2009 ihre bislang schwerste Krise erlebt. In Nordamerika gingen die Absatzzahlen um 36 Prozent zurück, in Südamerika um 16 Prozent. Nur in Asien konnte ein leichtes Wachstum von sechs Prozent erreicht werden. Wesentlich dramatischer stellte sich die Situation in Osteuropa mit einem Rückgang von 65 Prozent dar. Kaum besser erging es Westeuropa mit einem Minus von 43 Prozent. Der Nutzfahrzeugmarkt erholt sich 2010 zwar weltweit schneller als erwartet. Doch es wird noch einige Zeit dauern, bis das Vorkrisenniveau wieder erreicht wird.

Verfügbarkeit und planbare Kosten wichtig
Kundenorientierung und Kundenbindung gewinnen für Nutzfahrzeughersteller nach der Krise weiter an Gewicht. Dies setzt fundierte Kenntnisse der Kundenbedürfnisse voraus, die nicht nur in einzelnen Kundensegmenten, sondern auch regional erhebliche Unterschiede aufweisen. Für die Studie »European Truck Customer 2010« wurden mehr als 2.300 Nutzfahrzeugkunden in 15 Ländern Europas zu Image und Markenerfahrung befragt. Daraus ergibt sich ein umfassendes Bild der Bedürfnisse und Zufriedenheit von LKW-Kunden in den Bereichen Produkt, Preis und Kosten, Verkaufsprozess, Werkstattservice sowie Zusatzdienstleistungen.

Bei deutschen Kunden sind die Werkstattangebote der Hersteller heute von noch größerer

Bedeutung als im Jahr 2008. Führte vor zwei Jahren in Deutschland der Kraftstoffverbrauch die Top Ten der wichtigsten Kriterien für den Kaufentscheid an, so ist es heute das Thema Fahrzeugzuverlässigkeit, gefolgt von Garantieleistung/Kulanz und Servicequalität. Platz vier nimmt die Verfügbarkeit von Ersatzteilen ein, danach erst folgt der Kraftstoffverbrauch.

»Die Talsohle scheint durchschritten, der Markt zieht an. Doch es wird sicher noch einige Zeit dauern, bis das Vorkrisenniveau wieder erreicht wird. Dazu waren die Jahre 2007 und 2008 zu außergewöhnlich.«

Verändert hat sich auch der Stellenwert von Kostenaspekten. Kunden achten vermehrt auf die Total Cost of Ownership, die sich aus Anschaffungspreis, Restwert und den laufenden Kosten zusammensetzen. Der Kunde wünscht demnach ein jederzeit einsatzbereites Fahrzeug zu klar kalkulierbaren Kosten.

Denken in Lösungen ist Gebot der Stunde
Aus Kundensicht stellt das Fahrzeug keinen wesentlichen Differenzierungsfaktor mehr dar. Mit den Fahrzeugen an sich sind Kunden sehr zufrieden. Heute beeinflussen andere Kriterien zunehmend die Kaufentscheidung. OEMs

Die zehn wichtigsten Kriterien für den Kaufentscheid sind regional sehr unterschiedlich

	Westeuropäische Kunden		Deutsche Kunden		Osteuropäische Kunden	
Rang	Kriterium	Kategorie	Kriterium	Kategorie	Kriterium	Kategorie
1	Zuverlässigkeit	Fahrzeug	Zuverlässigkeit	Fahrzeug	Zuverlässigkeit	Fahrzeug
2	Servicequalität	Service	Gewährleistung	Service	Verbrauchseffizienz	Fahrzeug
3	Verbrauchseffizienz	Fahrzeug	Servicequalität	Service	Anschaffungskosten	Preis & Kosten
4	Ersatzteilverfügbarkeit	Service	Ersatzteilverfügbarkeit	Service	Servicequalität	Service
5	Herstellungsqualität	Fahrzeug	Verbrauchseffizienz	Fahrzeug	Herstellungsqualität	Fahrzeug
6	Sicherheit	Fahrzeug	Downtimes	Service	Gewährleistung	Service
7	Kosten pro km	Preis & Kosten	TCO ¹	Preis & Kosten	Ersatzteilverfügbarkeit	Service
8	Anschaffungskosten	Preis & Kosten	Kosten pro km	Preis & Kosten	Kosten pro km	Preis & Kosten
9	TCO ¹	Preis & Kosten	Herstellungsqualität	Fahrzeug	TCO ¹	Preis & Kosten
10	Downtimes	Service	Öffnungszeiten Werkstatt	Service	Downtimes	Service

¹TCO = Total Cost of Ownership
Quelle: Studie »European Truck Customer 2010«

müssen sich über Lösungsangebote differenzieren, um den Kunden langfristig an sich zu binden. So gilt es wegen der zunehmenden Bedeutung der Fahrzeugverfügbarkeit ein Paket aus verschiedenen Bausteinen zu schnüren: zuverlässige Fahrzeuge, dichtes Servicenetz, hohe Servicequalität, schnelle Ersatzteilversorgung sowie leistungsfähige Mobilitätsdienstleistungen, damit auch im nicht planbaren Fall Mobilität sichergestellt ist. Durch die Integration der Leistungen können sich Hersteller zudem gegen den stärker werdenden Wettbewerb mit freien Anbietern behaupten. Im Bereich der Mobilitätsdienstleistungen werden heute rund 40 Prozent der Leistungen von unabhängigen Anbietern bezogen.

Bislang können die Hersteller mit hochwertigen Zusatzdienstleistungen wie Mobilitäts Garantien, Ersatzfahrern, Kurzzeitvermietung, Flottenmanagement oder Versicherungen weder in Deutschland noch in West- und Osteuropa punkten. Der Mehrwert dieser Angebote wurde von den Kunden bislang nicht ausreichend wahrgenommen. Hersteller müssen daher deutlich an ihrer Kommunikation arbeiten, die häufig komplexen und unübersichtlichen Preisstrukturen überprüfen und an die Anforderungen der unterschiedlichen Kundensegmente anpassen.

Das gesamte Leistungsspektrum ist zwingend kundenorientiert auszugestalten. Aus der Studie ergeben sich fünf herstellerübergreifende Handlungsfelder für europäische Nutzfahrzeughersteller:

Überlegenes Kundenverständnis schaffen: Hersteller müssen die Kundenbedürfnisse stärker zielgruppenspezifisch erfassen – sowohl regi-

onal als auch nach spezifischen Abnehmerbranchen. Darüber hinaus ist die Kaufbereitschaft für Service- und Dienstleistungsprodukte sowie für Produktbündel zu erfassen.

Wertschöpfungskettenübergreifende Leistungsangebote entwickeln: Ein überlegenes Kundenverständnis ermöglicht die Entwicklung von wertschöpfungskettenübergreifenden Leistungsangeboten, die sich aus Bausteinen der Bereiche Fahrzeug, Service, Dienstleistungen oder Mobilität zusammensetzen. Aus einem modularen »Produkt-Baukasten« sind leicht verständliche, zielgruppenspezifische Angebote (Bundles) zu erstellen.

Preise attraktiv gestalten: Um den Kundenwert zu maximieren, müssen Preisstrukturen für spezifische Abnehmergruppen optimiert werden. Zudem sind Lösungspakete so zu bepreisen, dass die Zahlungsbereitschaft über den Kundenlebenszyklus hinweg adressiert wird. Hierbei muss eine reine Addition der Einzelleistungen vermieden werden, um sich nicht aus dem Markt »zu preisen«.

Kommunikation optimieren: Für eine klare, nutzenorientierte Kommunikation gilt es einerseits, die Komplexität der Angebotsstrukturen auf ein beherrschbares Maß zu reduzieren. Andererseits muss der Nutzen der Bundles klar herausgestellt werden.

Kundenorientierung organisatorisch abbilden: Eine konsequente Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse fordert von Herstellern organisatorische Veränderungen. Um im gesamten Kundenlebenszyklus in Kundenwert »denken« zu können, sind die Prozesse über die Wertschöpfungskette hinweg zu integrieren.

Emerging-Risks-Studie Die Risikolücke

Die Finanzkrise hat gezeigt, dass Unternehmen ihren Umgang mit neuartigen Risiken dringend verbessern müssen. Selbst zwei Jahre nach der Finanzkrise sind nur wenige Firmen in der Lage, scheinbar voneinander unabhängige neue Risiken bei Finanzplanung und Strategie zu berücksichtigen. Unternehmen, die Krisen besser vorhersehen und entsprechend reagieren, beispielsweise durch Stärkung ihrer Analysetools und Integration der Risikodaten in ihre Entscheidungsprozesse, sichern sich einen Wettbewerbsvorteil.

Alex.Wittenberg
@oliverwyman.com
+1 646 364 8440

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass sich Unternehmen sowohl bei der Identifikation neuartiger Risiken als auch bei der Vorbereitung und Reaktion auf den Ernstfall besser aufstellen müssen. Bis heute ist in diesem Bereich jedoch zu wenig passiert. Die meisten Unternehmen sind immer noch anfällig für Bedrohungen, die in keinem offensichtlichen Zusammenhang mit ihrem Geschäft stehen – bis das unerwartete Ereignis tatsächlich eintritt. Die Ergebnisse einer von Oliver Wyman und der Financial Times kürzlich durchgeführten Umfrage unter 650 Führungskräften sprechen für sich: 90 Prozent der Befragten erklären, dass sich ihr Unternehmen mit einer besseren Früherkennung neuartiger Risiken beschäftigt hat. Und doch halten 62 Prozent der Umfrageteilnehmer das eigene Unternehmen immer noch für »ineffektiv« oder lediglich »moderat effektiv« bei der Berücksichtigung dieser Risiken in ihren Entscheidungsprozessen.

Der wichtigste Grund, warum die Identifizierung und Bewertung von Risiken nach wie vor schwer fällt, liegt in der Natur dieser Bedrohungen. Hierzu zählen völlig neue Gefahren wie die in diesem Jahr durch den Ausbruch eines isländischen Vulkans verursachte Aschewolke, aber auch bekannte Risiken unter ungewohnten Umständen, zum Beispiel volatile Rohstoffkosten. Diese gehören mittlerweile zu einem der größten und am wenigsten planbaren Kostenblöcke für Konsumgüterhersteller, Transportanbieter oder Nahrungsmittelverarbeiter.

Das Unmögliche bedenken

Nur zehn Prozent der befragten Führungskräfte berücksichtigen systematisch die sich abzeichnenden Bedrohungen durch ökologische, gesellschaftliche und technologische Gefahren

in ihren Risikoindikatoren. Dabei gefährden diese bekannten Risiken kritische Bereiche wie Lieferketten, Rohstoffpreise und die Datensicherheit. Verschärft wird die Situation durch eine schlechte Kommunikation. Wenn neuartige Risiken nicht angemessen kommuniziert werden, können Managementteams und Aufsichtsräte die zwischen den Berichtszeiträumen stattfindenden Veränderungen noch schwerer bewerten.

»Die Krise hat gezeigt, dass Unternehmen sowohl bei der Identifikation neuartiger Risiken als auch bei der Vorbereitung auf den Ernstfall besser aufgestellt sein müssen.«

Verbesserte Analysetools

Unternehmen verlassen sich in der Risikoanalyse immer noch auf einfache, »statische« Methoden und Tools statt auf mehrdimensionale Ansätze, die auf eine Vielzahl externer Daten zurückgreifen. Nur 35 Prozent der Befragten suchen bei der Entwicklung ihrer Risikomanagementsysteme den Rat externer Experten.

Fundierte Kenntnisse über die Auswirkungen von neuartigen Risiken sind heute wichtiger denn je. Unternehmen müssen sich mit Bedrohungen wie der Verlagerung der Wirtschaftsdynamik nach Asien, der sich ausdehnenden globalen Rezession, volatilen Rohstoffpreisen oder instabilen Finanzmärkten auseinandersetzen. Führungskräfte sollten sich schon jetzt für die nächste Krise rüsten und ein besseres Verständnis für die Auswirkung dieser Risiken auf die langfristige Strategie und finanzielle Gesundheit ihres Unternehmens aufbringen.



Manufacturing 2015

Für die Studie wurden Geschäftsführer und Vorstände von führenden deutschen Maschinen- und Anlagenbauern sowie Komponentenherstellern befragt. Die Studie untersucht Erfolgsfaktoren der Wachstumsperiode 2002 bis 2008, den Verlauf und die Auswirkungen der Krise sowie strukturelle Veränderungen und Branchentrends bis 2015. Im Ergebnis zeigt sich, welchen zentralen Herausforderungen sich die Unternehmen stellen müssen und wie Geschäftsmodell und Strategie weiterentwickelt werden können.

Thomas.Kautzsch@oliverwyman.com
Tobias.Sitte@oliverwyman.com



European Truck Customer 2010

Für die Studie wurden mehr als 2.300 LKW-Kunden in 15 Ländern Europas zu Image und Markenerfahrung befragt. Sie liefert ein umfassendes Bild über die Kundenbedürfnisse und -zufriedenheit in den Bereichen Produkt, Preis und Kosten, Verkaufsprozess, Werkstattservice und Zusatzdienstleistungen. Daraus ergeben sich fünf herstellerübergreifende sowie -spezifische Handlungsfelder für europäische LKW-Hersteller.

Romed.Kelp@oliverwyman.com
Sven.Wandres@oliverwyman.com



Unternehmensüberwachung nach der Krise

Wie wirkte sich die Wirtschaftskrise auf die Tätigkeit von Aufsichtsräten und Beiräten aus? Wie sieht deren Zukunftsagenda aus und welche Voraussetzungen sind für ein effektives Mandat notwendig? Die Studie zeigt, welchen Anspruch die Räte an ihre Mandatswahrnehmung haben: Sie richten sich künftig auf Wachstum aus und beanspruchen insbesondere eine stärkere Einbindung in geschäftsbezogene Themen.

Peter.Ruhwedel@oliverwyman.com
Sebastian.Peth@oliverwyman.com



Purchasing Best Practice Benchmarking

In der Studie wird untersucht, über welchen Reifegrad Einkaufsabteilungen von Unternehmen in den Dimensionen Strategie, Mitarbeiter, Organisation, Prozesse und Systeme verfügen. Zudem wird analysiert, wie sich ein höherer Reifegrad auf die Leistungsfähigkeit des Einkaufs auswirkt. Im Ergebnis können so Best Practices für Unternehmen branchenspezifisch verglichen, Optimierungspotenzial identifiziert und die Leistung des Einkaufs gezielt gesteigert werden.

Christian.Heiss@oliverwyman.com
Tobias.Sitte@oliverwyman.com



Windenergie 2020

Der Weltmarkt für Operations & Maintenance (O&M) bei Windkraftanlagen im Onshore-Bereich wird sich in den nächsten zehn Jahren auf 27 Milliarden Euro mehr als verfünffachen. Bis 2020 werden rund 75 Prozent der Profite in Europa aus dem O&M-Geschäft kommen. Um sich dieses Potenzial zu sichern, brauchen die Hersteller von Windkraftanlagen und Komponenten dedizierte Servicegeschäftsmodelle.

Wolfgang.Krenz@oliverwyman.com
Henning.Thormaehlen@oliverwyman.com

Impressum

Redaktion

Andrea.Steverding@oliverwyman.com
Stephanie.Mueller@oliverwyman.com

Verantwortlich

Tobias.Sitte@oliverwyman.com
Andreas.Berlin@oliverwyman.com

Gestaltung

Vogt, Sedlmeir, Reise. GmbH, München

Oliver Wyman ist eine internationale Managementberatung mit 2.900 Mitarbeitern in mehr als 40 Büros weltweit. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement, Organisationsberatung und Führungskräfteentwicklung. Gemeinsam mit seinen Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, ihre Abläufe zu beschleunigen und ihre Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist Teil der Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC).

Weitere Informationen finden Sie unter:
www.oliverwyman.com/de.

Manufacturing Industries

Das Manufacturing Industries Team von Oliver Wyman unterstützt Unternehmen der Fertigungsindustrie bei der Restrukturierung und der Realisierung von profitabilem Wachstum. Wir verbinden tief greifende Branchenkenntnisse mit fundiertem methodischen Know-how. Dies dokumentiert Oliver Wyman in einer Vielzahl von branchenspezifischen Studien und Benchmarkingdatenbanken, die den Kunden zur Verfügung stehen. Unsere Expertenteams setzen weltweit für Industrieunternehmen schnelle und nachhaltige Veränderungen um.

© 2010 Oliver Wyman. All rights reserved.

Kontakt

Oliver Wyman
Marstallstraße 11
80539 München
industries@oliverwyman.com
+49 89 939 49 424
+49 89 939 49 501 fax

Abu Dhabi ■ Atlanta ■ Barcelona ■ Berlin ■ Boston ■ Chicago ■ Columbus ■ Dallas ■ Detroit ■ Dubai ■ Düsseldorf ■ Frankfurt ■ Hamburg
Hamilton ■ Hongkong ■ Houston ■ Istanbul ■ Leatherhead ■ Lissabon ■ London ■ Los Angeles ■ Madrid ■ Melville ■ Mexiko Stadt
Mailand ■ Milwaukee ■ Montreal ■ Moskau ■ Mumbai ■ München ■ Neu Delhi ■ New York ■ Ottawa ■ Paris ■ Peking ■ Philadelphia
Pittsburgh ■ Portland ■ Princeton ■ Reston ■ San Francisco ■ São Paulo ■ Seoul ■ Shanghai ■ Singapur ■ Stockholm ■ Sydney ■ Tokio
Toronto ■ Washington, D.C. ■ Wilmslow ■ Zürich