

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

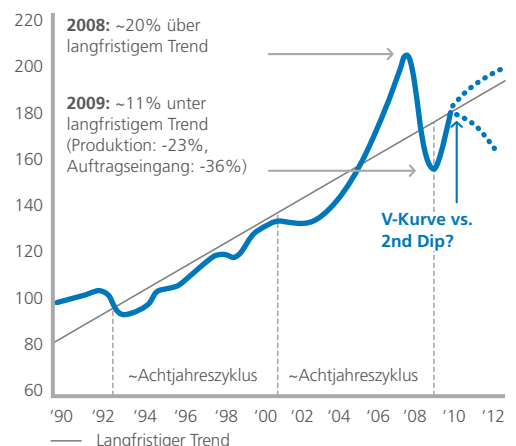
Zu diesen Ergebnissen kommt Oliver Wyman im Rahmen der aktuellen Studie »Manufacturing 2015«. In Zusammenarbeit mit Geschäftsführern und Vorständen führender Maschinen- und Anlagenbauer wurden in der Studie Erfolgsfaktoren der Wachstumsperiode 2002 bis 2008 sowie Verlauf und Auswirkungen der Krise analysiert. 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)



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 ausmachen. 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
-