Optimierung von Vertriebs-, Entwicklungs- und Produktionsnetzwerken im Maschinenbau



Stefan Hecht, Maik Kirwa | Düsseldorf | Oktober 2024

Advyce & Company

ADVYCE ist Ihr kompetenter Partner für die Beurteilung und Optimierung Ihrer Vertriebs-, Entwicklungs- und Produktionsnetzwerke

Executive Summary

- Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau blickt in eine unsichere Zukunft; der Auftragseingang ist rückläufig und die Presseschau gibt Anlass zur Sorge; denn die Herausforderungen und Bedrohungen sind so vielfältig wie die Branche selbst
- Die Kaufzurückhaltung hat viele Gründe, darunter Kostendruck, die Verschiebung der Märkte und geringere Volumina in der Automobilindustrie, die zu den wichtigsten Kunden gehört
- Um Top und Bottom Line gleichermaßen zu stärken, spielt in der aktuellen Lage der Footprint eine zentrale Rolle. Unternehmen müssen ihr Optimum neu definieren
- Startpunkt jeder Footprint-Optimierung ist die Betrachtung der Ausgangslage. Wir unterscheiden vier verschiedene Typen der Unternehmenskonfiguration
- Jeder Typ hat unterschiedliche Stärken und Schwächen mit Blick auf seinen Footprint. Erst die Betrachtung der Ambition, Ziele und Strategie unter Beachtung der Makrolage lässt die Ableitung eines optimierten Footprints zu
- Äußerer Handlungsdruck oder strategischer Richtungswechsel entscheiden über Änderungen der organisatorisch-strukturellen Grundkonfiguration; Wachstum folgt in der Regel einem Schema, Konsolidierung geschieht naturgemäß individuell
- Ausgehend von einem Konsolidierungsdruck ist zunächst einmal Transparenz über alle Standorte zu schaffen, um eine Vorauswahl für mögliche Verlagerungen zu treffen, die im weiteren Verlauf zu untersuchen sind
- Der Footprint zeigt alle Standorte und ihre Profile mit wesentlichen Kennzahlen, denen regionale Marktdaten gegenüberzustellen sind, um die geeignete Footprint-Strategie zu entwickeln
- Die Betrachtung lokaler/regionaler Besonderheiten und das Einbeziehen zusätzlicher quantitativer und qualitativer Aspekte sind wesentlich, um ein umfassendes Gesamtbild von den Standorten auf der Shortlist zu erhalten
- Zur Vorbereitung einer informierten Entscheidung müssen Risiken ermittelt und bewertet sowie potenzielle Einsparungen und Kosten gegeneinander abgewogen werden
- Wir empfehlen, jede Standortentscheidung strukturiert zu treffen und regelmäßig zu überprüfen

Die Presseschau zum deutschen Maschinenbau gibt Anlass zur Sorge; die Herausforderungen und Bedrohungen sind so vielfältig wie die Branche selbst

Maschinen- und Anlagenbau im Fokus

- WirtschaftsWoche

China lässt deutsche Maschinenbauer in aller Stille sterben

VDMA senkt Prognose im Maschinen- und Anlagenbau für 2024

Die globale Wirtschaftsschwäche beeinträchtigt den Maschinen- und Anlagenbau. Produktionsrückgänge und ein sinkender Auftragsbestand erfordern eine Anpassung der Prognose für 2024, so VDMA-Präsident Karl Haeusgen.

Die große Maschinenbau-Misere

Die deutsche Schlüsselbranche rechnet frühestens im Jahr 2025 wieder mit einer positiven Entwicklung. Sie geben das Geschäftsjahr im Grunde schon verloren. Das zeigt eine Umfrage unter den Unternehmen. Das hat auch Folgen für die Beschäftigten.

Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Der Maschinenbau steckt in der China-Falle

Deutsche Hersteller von Maschinen und Anlagen bleiben vorerst abhängig vom Geschäft mit dem Reich der Mitte. Konkurrenz aus China drängt jedoch mit staatlicher Hilfe auf die Weltmärkte vor. Die Alarmglocken schellen.

vdi nachrichten Handelsblatt

Warum chinesische Roboter so viel günstiger sind als europäische

Nach den EU-Elektroautozöllen droht der nächste Konflikt: Chinesische Roboterhersteller punkten bei Europas Firmen. Besonders Mittelständler lassen sich locken.

Fachkräftemangel

Maschinenbauer verlieren Umsatz weil Mitarbeiter fehlen

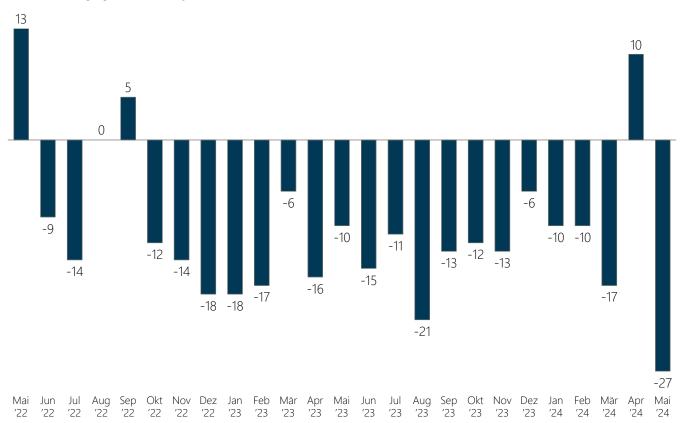
Viele Maschinenbauer in Deutschland suchen Arbeitskräfte und Azubis. Doch nicht alle offenen Jobs können einer Umfrage zufolge besetzt werden. Das hat wirtschaftliche

Auftragseingang rückläufig: Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau blickt in eine unsichere Zukunft

Maschinen- und Anlagenbau im Fokus

ENTWICKLUNG DES AUFTRAGSEINGANGS IM MAB IN D VON MAI '22 BIS MAI '24

[in Prozent gegenüber Vorjahresmonat]



MAB KÄMPFT MIT RÜCKLÄUFIGEN INVESTITIONEN

- Deutschland ist weltweit der drittgrößte Maschinenproduzent
- 2023 betrug die Anzahl der Beschäftigten im deutschen Maschinen- und Anlagenbau mehr als 950.000 Beschäftigte
- Nach der Automobilindustrie ist der Maschinen- und Anlagenbau der zweitgrößte Industriezweig in Deutschland
- Beide Branchen sind eng miteinander verknüpft
- Der Maschinen- und Anlagenbau hat September 2022 mit einer Ausnahme im April 2024 mit rückläufigem Auftragseingang zu kämpfen
- Er muss gleichzeitig die Industrie 4.0-Vision und Kostenführerschaft realisieren, ansonsten drohen Maschinenund Anlagenbauer zum (austauschbaren) Lieferanten von Industriesoftware- und -plattformanbietern degradiert zu warden

Die Kaufzurückhaltung hat viele Gründe, darunter Kostendruck, die Verschiebung der Märkte und geringere Volumina in der Automobilindustrie, die für viele Unternehmen zu den wichtigsten Kunden gehört

Maschinen- und Anlagenbau im Fokus

KOSTENDRUCK

- 船
- Die Verbesserung der Kosten und Ertragsstruktur ist die Top-Priorität in der produzierenden Industrie
- 82% der befragten Entscheider gaben im PWC-Maschinenbaubarometer 07/24 an, dass sie den steigendenden Kostendruck als größtes Wachstumshemmnis sehen

Strategische Prioritäten i. d. produzierenden Industrie

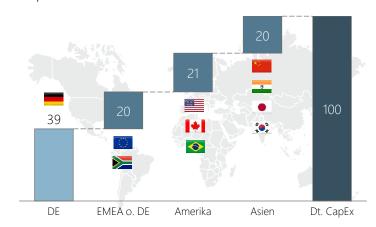


MARKTVERSCHIEBUNG



- Die Wertschöpfung beginnend mit der Produktentwicklung verlagert sich in die Wachstumsmärkte
- Fast zwei Drittel der Investitionen (CapEx) deutscher Unternehmen fließen ins Ausland
- Der Beschäftigungszuwachs findet im Wesentlichen in Nordamerika, Osteuropa und Asien statt; in Deutschland nimmt die Beschäftigung stattdessen ab

CapEx deutscher Unternehmen in den nächsten 5 J.



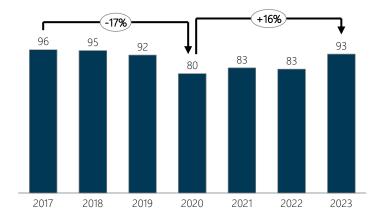
Quelle: Horváth, Advyce & Company

VOLUMENRÜCKGANG



- 2023 hat der weltweite Fahrzeugabsatz zum ersten Mal seit 2020 wieder den Vor-Corona-Stand erreicht. Er liegt jedoch noch immer unterhalb der bisher höchsten Absatzmarke von 2017
- Zwei Mega-Trends der Automobilindustrie sprechen für geringere oder stagnierende Absatzzahlen in der Zukunft: Autonomes Fahren und Shared Mobility

Globaler Kfz-Absatz 2023 (in Mio. Stück)

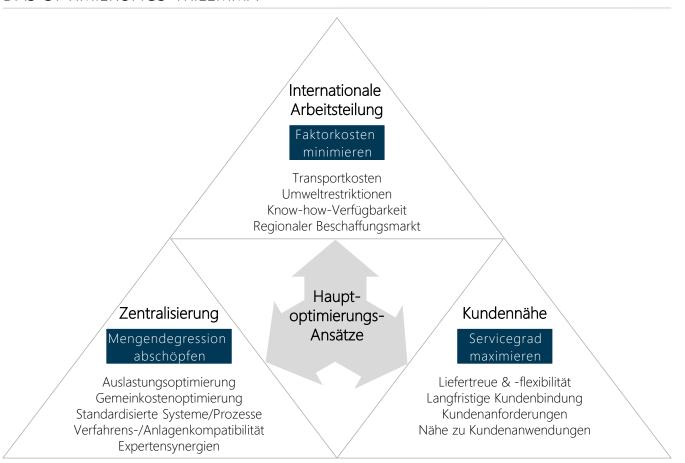


Quelle: OICA (Statista), Advyce & Company

Um Top und Bottom Line gleichermaßen zu stärken, spielt in der aktuellen Lage der Footprint eine zentrale Rolle. Unternehmen müssen ihr Optimum neu definieren

Herausforderung

DAS OPTIMIERUNGS-TRILEMMA



"YOU CAN'T HAVE THE CAKE AND EAT IT"

- Es ist nicht möglich, gleichzeitig niedrige Faktorkosten, minimalen Ressourcenverbrauch und einen maximalen Servicegrad zu erreichen
- Der Footprint ist ein "Instrument", der sowohl Top als auch Bottom Line beeinflussen kann
- In einer Situation mit steigenden Kosten und erodierenden Umsätzen ist es naheliegend, den Footprint daraufhin zu untersuchen, ob er noch optimal ist
- In vielen Fällen ist eine Überprüfung und Neuausrichtung der Wertschöpfungskette und des globalen Footprints unumgänglich, um eine gleichermaßen resiliente wie effiziente und effektive Struktur zu schaffen
- Es gibt keinen One-Size-Fits-All-Standard, der für alle Unternehmen passt. Jedes Unternehmen muss seinen optimalen Mix entwickeln und regelmäßig überprüfen

Startpunkt jeder Footprint-Optimierung ist die Betrachtung der Ausgangslage. Wir unterscheiden vier verschiedene Typen der Unternehmenskonfiguration

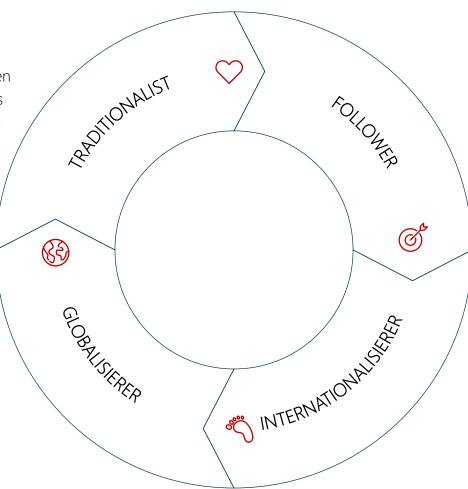
Typologie gängiger Unternehmenskonfigurationen

Traditionalist

- Häufig familiengeführt und mittelständisch geprägt; meist eng mit der lokalen Struktur verwoben
- Agiert von seinem Stammsitz aus, der zugleich als Kompetenzzentrum fungiert, international. Oft als *Hidden Champion*
- Ggf. zusätzliche, oft in der Region liegende Standorte, die in der Regel als Satelliten oder verlängerte Werkbänke fungieren

Globalisierer

- Global tätiges Unternehmen, das in allen wesentlichen Märkten/Regionen vertreten ist mit weltweitem Sales-/ Service-Netzwerk und dezentralen Werken und Entwicklungszentren
- Weitere Kompetenzzentren außerhalb des Stammsitzes auch aufgrund von Übernahmen oder um das Geschäft vor Ort zu stärken ("in der Region für die Region")



Follower

- Macht- und Kompetenzzentrum sind am Stammsitz angesiedelt, es gibt jedoch punktuell weitere Standorte, um nah an wichtigen Kunden zu sein, aufgrund von Übernahmen oder zur Kostenoptimierung
- Diese Unternehmen verhalten sich passivopportunistisch und folgen ihren Kunden gezielt oder ergreifen Übernahmechancen, wenn diese sich ergeben

Internationalisierer

- Dieser Unternehmenstyp ist international aufgestellt und verfügt über weltweite Standorte, wesentliche Entscheidungen werden jedoch zentral am Stammsitz getroffen
- Es gibt ein relativ dichtes Netz lokaler Sales-/ Service-Repräsentanzen und lokale Werke, die in der Frühphase vor allem als SKD¹-Montagewerke zur Zolloptimierung aufgebaut wurden, und evtl. lokale R&D-Zentren

Jeder Typ hat unterschiedliche Stärken und Schwächen mit Blick auf seinen Footprint. Erst die Betrachtung der Ambition, Ziele und Strategie unter Beachtung der Makrolage lässt die Ableitung eines optimierten Footprints zu

Footprint-Strategien

KONSOLIDIEREN



- Konsolidieren ist das Gebot der Stunde, wenn
 - Aufträge ausbleiben,
 - die Kosten massiv steigen,
 - die Märkte sich verschieben,
 - die Komplexität aufgrund des Wachstums der Vergangenheit unbeherrschbar geworden ist
 - keine wirkliche Integration nach Übernahmen stattgefunden hat
- Leitplanken bei der Konsolidierungsplanung sind
 - Degression abschöpfen, Kosten senken
 - Anzahl geschäftsverantwortlicher Bereiche
 - Heterogenität des Produktportfolios
 - Anzahl und Art der Werke (Ein-Produkt, Zebra)
 - Anzahl der Mitarbeiter, Overhead, Kosten
 - Nähe der Standorte/Werke zueinander
 - Nähe der Werke zu Kunden/Vorlieferanten

EXPANDIEREN



- Eine Expansion ist dann zu erwägen, wenn sie
 - Zugang zu neuen Märkten verschafft bzw.
 Marktanteile gewonnen werden können
 - Kostenvorteile mit sich bringt, die Erschlie-Bungskosten und verbundene Risiken ausgleichen oder Zugang zu Rohstoffen verbessern
 - Lieferketten verkürzt und Logistikosten reduziert werden können
 - Zugang zu spezialisierten Arbeitskräften oder einer benötigten Technologie verschafft
- Leitplanken bei der Expansion sind
 - Faktorkosten minimieren oder Kundennähe schaffen
 - Synergien nutzen bzw. keine zusätzlichen Überkapazitäten aufbauen
 - Benötigte bzw. komplementäre Fähigkeiten und Ressourcen aufbauen

REFOKUSSIEREN

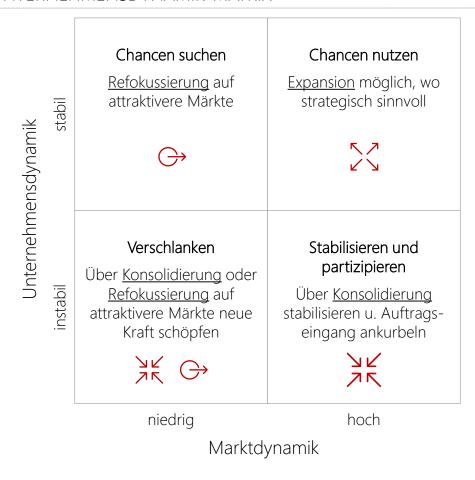


- Die Refokussierung ist dann erforderlich, wenn
 - ein Strategiewechsel oder eine Portfoliobereinigung stattgefunden hat
 - die Märkte sich geografisch verschoben haben
 - im Zuge einer Restrukturierung oder Sanierung
- Eine Refokussierung kann gleichermaßen Konsolidierung oder Expansion zur Folge haben
- Leitplanken bei der Refokussierung sind
 - die Überprüfung der eigenen Positionierung
 - Marktsegmentierung und Kundenklassifizierung
 - Fähigkeiten, Ressourcen und Reifegrad sowie Kenntnis der Kostentreiber der einzelnen Standorte/Werke
 - Lokaler Arbeitsmarkt (wie leicht/schwer ist es, Fachkräfte zu rekrutieren)

Äußerer Handlungsdruck oder strategischer Richtungswechsel entscheiden über Änderungen der organisatorischstrukturellen Grundkonfiguration; Wachstum folgt i. d. R. einem Schema, Konsolidierung geschieht individuell

Footprint-Strategien

MARKT- & UNTERNEHMENSDYNAMIK-MATRIX



STRATEGISCHER HANDLUNGSRAHMEN

- Im evolutionären, meist organischen Wachstum durchläuft ein Unternehmen typischerweise alle Kategorien und wird zunehmend dezentraler und überregionaler/internationaler.
 Doch auch gegenläufige Entwicklungen sind möglich
- Das Ziel einer resilienten Struktur (De-Risking!) ist immer zu beachten
- Für Traditionalisten gibt es neben der Erhaltung des Status Quo nur die Expansionsstrategie, da es sich um ein hochgradig zentralisiertes Unternehmen handelt
- Follower können wieder zentralisieren, das heißt Kompetenzen zurückverlagern bzw. sich gesund schrumpfen oder (refokussiertes) weiteres Wachstum durch weitere Dezentralisierung generieren
- Internationalisierer und Globalisierer k\u00f6nnen sich je nach Lage konsolidieren, refokussieren oder expandieren



Ausgehend von einem Konsolidierungsdruck ist zunächst einmal Transparenz über alle Standorte zu schaffen, um eine Vorauswahl für mögliche Verlagerungen zu treffen, die im weiteren Verlauf zu untersuchen sind

Generisches Vorgehensmodell



Makroanalyse



Mikroanalyse



Entscheidungsvorbereitung

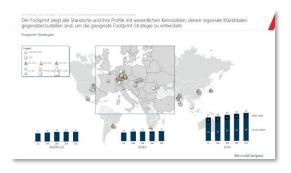
INHALT

Evaluierung des bestehenden Footprints

- Standorte
- Funktionen
- Mitarbeiterzahl
- Kosten
- Beteiligte Geschäftseinheiten/-bereiche
- Sonstige Merkmale

ERGEBNIS

 Vorauswahl basierend auf Kriterien ("Longlist")



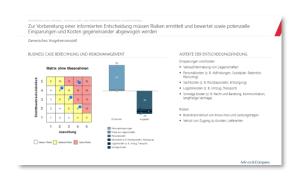
Betrachtung besonderer Geschäftsanforderungen

- Strategische Bedeutung
- Kultur, Geografie, Sprache, Zeitzone
- Produktlebenszyklus-Betrachtung lokaler Produkte
- EBIT-Beitrag
- Umsatzprognose
- Short-List für vertiefende Untersuchung

Betrachtung von Risken und Business Case

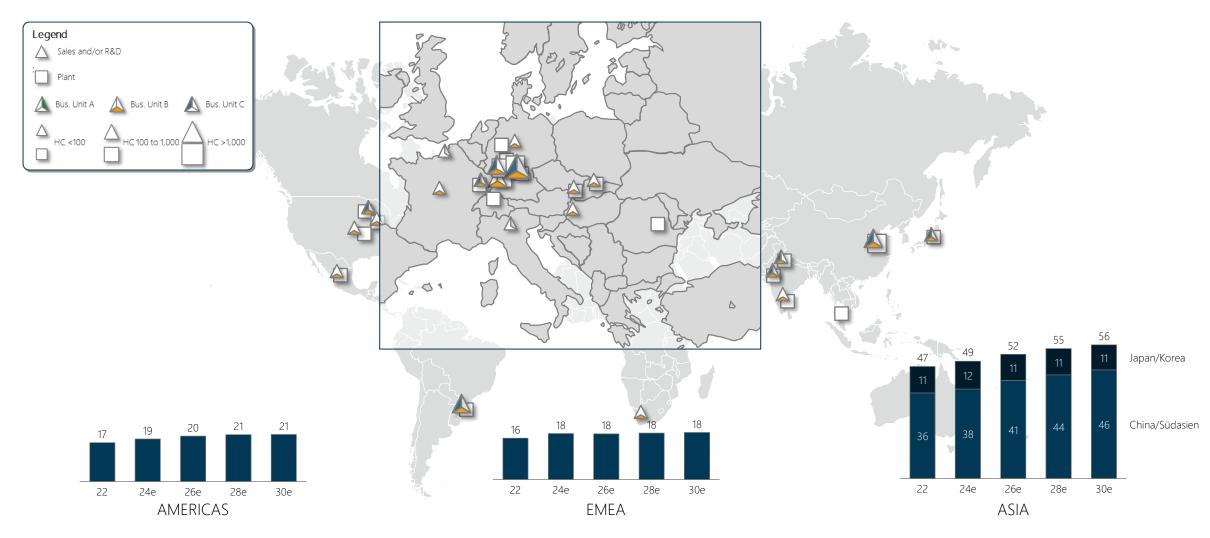
- Kosten und Nutzen eines Umzugs/einer Schließung abschätzen
- Risikoanalyse durchführen
- Entscheidungsvorlage erstellen

 Entscheidungsvorlage für die Footprint-Optimierung



Der Footprint zeigt alle Standorte und ihre Profile mit wesentlichen Kennzahlen, denen regionale Marktdaten gegenüberzustellen sind, um die geeignete Footprint-Strategie zu entwickeln

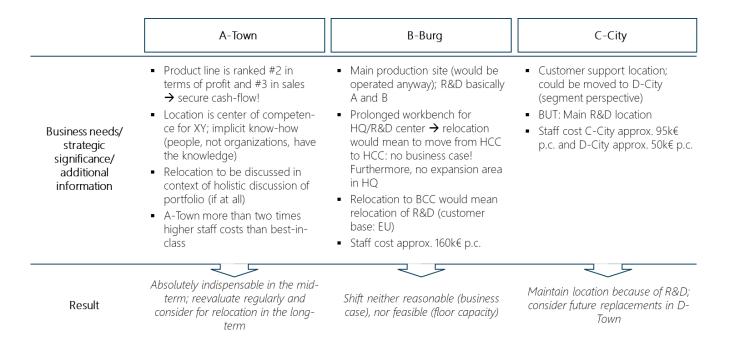
Makroanalyse



Die Betrachtung lokaler/regionaler Besonderheiten und das Einbeziehen zusätzlicher quantitativer und qualitativer Aspekte sind wesentlich, um ein umfassendes Gesamtbild von den Standorten auf der Shortlist zu erhalten

Mikroanalyse

BETRACHTUNG BESONDERER GESCHÄFTSANFORDERUNGEN



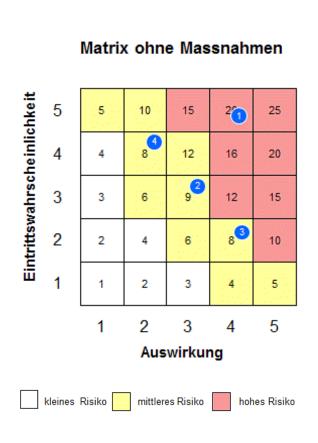
ASPEKTE IM FOKUS

- Strategische Standort-Bedeutung, z. B.
 - Zugang zu wichtigen Kunden/Märkten/Lieferanten
 - politisch-rechtliche Sicherheit
 - steuerliche Anreize
 - technisches Know-how
- Produktlebenszyklus-Betrachtung lokaler Produkte
- Umsatzprognose
- EBIT-Beitrag
- Organisatorische Verschränkung vor Ort
- Nähe/Distanz zur Unternehmenszentrale: geografisch, sprachlich, zeitlich
- Kulturelle Unterschiede
- Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter

Zur Vorbereitung einer informierten Entscheidung müssen Risiken ermittelt und bewertet sowie potenzielle Einsparungen und Kosten gegeneinander abgewogen werden

Entscheidungsvorbereitung

BUSINESS CASE BERECHNUNG UND RISIKOMANAGEMENT





ASPEKTE DER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Einsparungen und Kosten

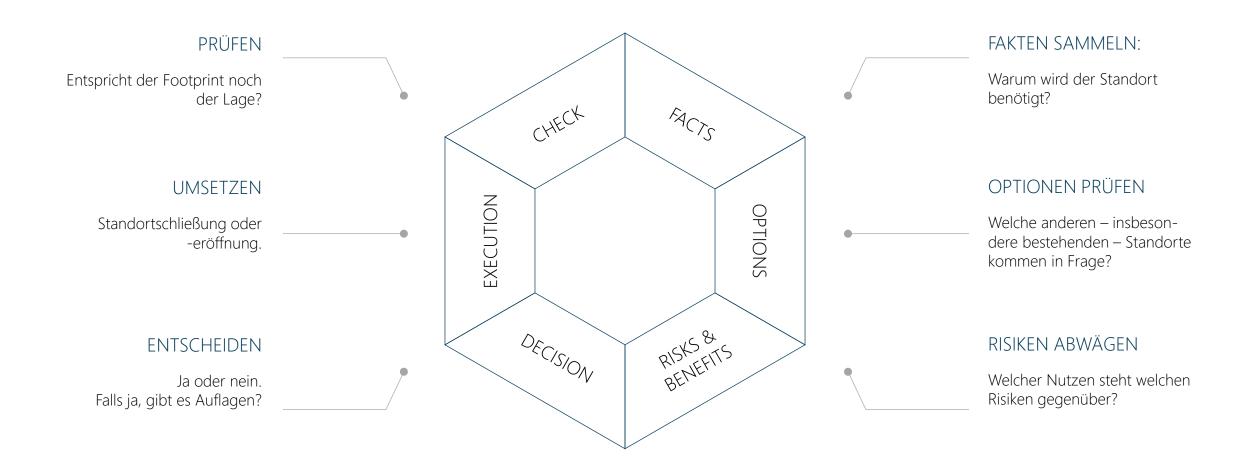
- Verkauf/Vermietung von Liegenschaften
- Personalkosten (z. B. Abfindungen, Sozialplan, Retention, Recruiting)
- Sachkosten (z. B. Rückbaukosten, Entsorgung)
- Logistikkosten (z. B. Umzug, Transport)
- Sonstige Kosten (z. B. Recht und Beratung, Kommunikation, langfristige Verträge)

Risiken

- Brain Drain/Verlust von Know-how und Leistungsträgen
- Verlust von Zugang zu Kunden, Lieferanten
- Entwicklungsverzögerung, Produktionsausfall

Wir empfehlen, jede Standortentscheidung strukturiert zu treffen und regelmäßig zu überprüfen

FORDEC-Entscheidungsfindung



Lassen Sie uns über IHR Unternehmen sprechen!

Kontakt

UNSER BRANCHENLEITER MASCHINEN- UND ANLAGENBAU

- Wir stehen Ihnen bei der Beurteilung und Optimierung Ihrer Vertriebs-, Entwicklungs- und Produktionsnetzwerke sowie für alle anderen Strategieund Transformationsthemen mit Rat und Tat zur Seite.
- Unser Partner Stefan Hecht freut sich auf Ihren Anruf oder Ihre Nachricht!



Stefan Hecht Partner

Königsallee 60f 40212 Düsseldorf

+49 151 15 04 23 92 s.hecht@advyce.com



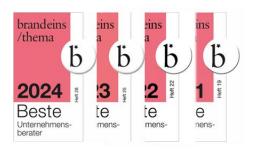
Jetzt anrufen oder Mail schicken und Termin vereinbaren!

Maschinen- und Anlagenbau @ ADVYCE

Über ADVYCE

ZUKUNFTSWEISENDE LÖSUNGEN - GEMEINSAM HERAUSFORDERUNGEN MEISTERN

- Digitale und innovative Geschäftsmodelle, agile Organisationsstrukturen und Wissen um die Wünsche der Kunden am besten bevor der Kunde sie selbst kennt sind nicht mehr die einzigen Herausforderungen der Branche. Der Maschinen- und Anlagenbau, mobile Investitionsgüter wie Baumaschinen, Flurförderzeuge, Landmaschinen und Lkw sowie das gesamte Umfeld aus System- und Komponentenlieferanten waren die letzten Jahre durchgängig mit verschiedensten Herausforderungen konfrontiert: steigender Kostendruck, Mangel an Fachkräften, fehlende Verfügbarkeit von Ressourcen, Störungen in der Lieferkette sowie volatile Auftragseingänge sind nur einige Beispiele. Um die eigene Marktposition zu halten oder gar auszubauen und resilient für die Zukunft aufgestellt zu sein, gilt es die Organisation und Prozesse stets weiterzuentwickeln.
- Wir wurden in den letzten Jahren wiederholt für unsere Branchenkompetenz als eine der führenden Beratungen im Maschinen- und Anlagenbau ausgezeichnet (u.a. von BrandEins, Focus Business). Und natürlich bewegen wir uns im gesamten industriell-produzierenden Umfeld mit der gleichen Leidenschaft und Präzision.





Führende Strategie- und Transformationsberatung für den Maschinen- und Anlagenbau

Advyce & Companys hervorragende Beratungspersönlichkeiten und -expertise werden regelmäßig ausgezeichnet

Advyce & Company Auszeichnungen der letzten sieben Jahre

BESTE UNTERNEHMENSBERATER (BRAND EINS), TOP COMPANY (KUNUNU) & CHARTA DER VIELFALT



AUSGEZEICHNETE KATEGORIEN 2024











IT-STRATEGIE









VERTRIEB, AFTER SALES & CRM

