

A stylized profile of a human head in shades of gray, facing right. Inside the head, several gears of various sizes and colors (white and red) are depicted, symbolizing mechanical engineering and thought. A large, light gray circle containing a white question mark is positioned to the right of the head.

► Quo vadis, Maschinen- und Anlagenbau?

In welchen Zukunftsszenarien
Top-Manager jetzt denken sollten

INSIGHTS

//01

Der Maschinen- und Anlagenbau hat sich im zweiten Jahr der Coronapandemie vom anfänglichen Schock erholt und einen großen Produktivitätssprung gemacht

//02

Die Auftragseingänge haben sich sehr positiv entwickelt – doch aufgrund von Ukraine-Krieg, Energiekrise, dem neu aufflammenden Ost-West-Konflikt und hoher Inflation macht sich in der Branche Unsicherheit breit

//03

Für Maschinen- und Anlagenbauer kommt es jetzt mehr denn je darauf an, ihre Unternehmensstrategie und Finanzplanung kontinuierlich zu überprüfen und eng miteinander zu verzahnen

SUM MA RY

Eigentlich ist die Welt für Deutschlands Maschinen- und Anlagenbauer in bester Ordnung – zumindest, wenn man die Zahlen in den Büchern betrachtet: Nach anfänglichem Schock hat die Branche 2021, im zweiten Jahr der Coronapandemie, einen regelrechten Produktivitätssprung vollzogen. Die Arbeitsproduktivität der Top 20 der reinen Maschinen- und Anlagenbauer ist im Vergleich zum Vorjahr um durchschnittlich 12 Prozent gestiegen.¹ Auch die Auftragslage zeichnet ein positives Bild: Im Schnitt verbuchten die Unternehmen 2021 ein Auftragswachstum von 32 Prozent im Vergleich zum Vorjahr.²

Dennoch blicken Unternehmen, Ökonomen und Branchenexperten mit großer Sorge in die Zukunft: Die geopolitische Lage ist angespannt wie seit Jahrzehnten nicht mehr und Rohstoff- sowie Lieferkrisen infolge des Ukraine-Krieges verdüstern die Stimmung. Die damit verbundene Energiekrise und eine steigende Inflation tragen ihr Übriges dazu bei, dass die Zurückhaltung auf Seiten der

Kunden weiter zunimmt. Konkrete und verlässliche Zukunftsprognosen scheinen unmöglich.

Um bestmöglich mit dieser bestehenden Unsicherheit umzugehen, gilt es nun für Unternehmer, in verschiedenen Szenarien zu denken: Welche strategischen und finanziellen Auswirkungen sind zu erwarten, wenn sich zentrale Parameter verändern, also beispielsweise neue Materialengpässe entstehen? Wie kann die Organisation bestmöglich auf externe Einflüsse reagieren, welche Anpassungen sind für das Portfolio und bestehende sowie zukünftige Geschäftsmodelle erforderlich?

Aufbauend auf den Studien „Wertschöpfungskrise im Maschinen- und Anlagenbau“³ und „Zurück zur Hochleistung“⁴ wird in diesem Report anhand der Wertschöpfungsmatrix von Porsche Consulting zum dritten Mal Transparenz über die strategische Weiterentwicklung der Arbeitsproduktivität im Wettbewerbsvergleich geschaffen. Der Report zeigt auf, wie Manager ihre Firmenstrategie und Finanzplanung mithilfe von Echtzeit-Simulationen so miteinander koppeln können, dass sie für unterschiedlichste Zukunftsszenarien gewappnet sind.



TREND- ENTWICKLUNGEN

im Maschinen-
und Anlagenbau



2021: Die Top-20-Unternehmen haben sich deutlich verbessert

Deutschlands Vorzeigebbranche, der Maschinen- und Anlagenbau, hat seine Produktivitätskrise überwunden: 2021 hat sich die Arbeitsproduktivität der Top-20-Unternehmen* im Vergleich zum Vorjahr um durchschnittlich 12

Prozent gesteigert. Noch 2020 hatte die Industrie einen Produktivitätsrückgang von 8,8 Prozent verzeichnet und eine hohe Besorgnis bei Ökonomen und Branchenexperten ausgelöst.

WIE LÄSST SICH DIE ARBEITSPRODUKTIVITÄT VON UNTERNEHMEN MESSEN?

Die Wertschöpfung je Mitarbeiter ist ein geeigneter Vergleichsindikator zur Erhebung der Arbeitsproduktivität in Unternehmen. Sie misst die Wertschöpfung, die ein Beschäftigter im Durchschnitt erwirtschaftet und ist damit ein wesentlicher Faktor für den Unternehmenserfolg. Es handelt sich um keine gesetzlich definierte Kennzahl. Im Rahmen der Jahresabschluss-Analyse lässt sie sich jedoch folgendermaßen errechnen:

EBIT + Personalaufwand

Anzahl Mitarbeiter

Je höher der errechnete Durchschnittswert, desto produktiver ist der Arbeitsplatz eines Unternehmens. Die Wertschöpfung je Mitarbeiter bietet einen Vergleich zwischen Unternehmen unterschiedlicher Größe.

Den größten Produktivitätssprung hat der Kölner Motorenhersteller Deutz mit 47 Prozent⁵ (vgl. Abb. 1) geschafft. Der Anbieter innovativer Antriebssysteme für den Off-Highway-Bereich hat die Transformation des Geschäftes hin zu alternativen, grünen Antrieben stark vorangetrieben, um sich zukunftsicher zu rüsten: „Unser Wasserstoffmotor ist nur ein Beispiel dafür, wie sich Deutz für eine nachhaltige Zukunftsmobilität aufstellt“, sagte etwa Konzernchef Dr. Sebastian C. Schulte im Rahmen der Bilanzpräsentation.⁶

Auch die Heidelberger Druckmaschinen (+33 Prozent), Landmaschinenhersteller Claas (+24 Prozent), Kuka (+24 Prozent), Koenig & Bauer (+23 Prozent) und der Krones Konzern (+22 Prozent) haben ihre Arbeitsproduktivität überdurchschnittlich erhöht.

Doch es gab auch vereinzelte Produktivitätsrückgänge: Beim Gebäudetechnik- und Anlagenbauunternehmen Exyte (ehemals M+W) aus Stuttgart (-18 Prozent) sowie beim Windkraftanlagen-Spezialisten Nordex SE (-3 Prozent). „Die Windindustrie bewegt sich in einem wettbewerbsintensiven, globalen Markt, der vor allem kostengetrieben ist. Vor diesem Hintergrund müssen wir unsere globalen Produktions- und Beschaffungsprozesse optimieren, um profitabel zu produzieren und die Wettbewerbsfähigkeit der Nordex-Gruppe zu sichern“, fasst Nordex-Chef José Luis Blanco die aktuelle Situation zusammen.⁷

Bei Exyte hingegen ist der Produktivitätsrückgang eher dem starken Wachstum geschuldet: Batteriezellfabriken,

* Betrachtet werden die Unternehmen aus den Top 20 reinen Maschinen- und Anlagenbauern, die ihre Zahlen regelmäßig publizieren

Halbleiter-Produktionsanlagen, mRNA-Zentren – der Großanlagenbauer baut für fast alle aktuellen Trendthemen der Wirtschaft Fabriken und legt damit ein rasantes Wachstum hin. Die Zahl der Mitarbeiter stieg von knapp 5.000 (2020)

innerhalb nur eines Jahres auf mehr als 7.400 Personen und hat damit die absolute Wertschöpfung je Mitarbeiter vorübergehend negativ beeinflusst (Rückgang von 123,4 auf 101,4, vgl. Abb. 1).⁸

Entwicklung der **Arbeitsproduktivität** im Vergleich zum Vorjahr (in %)

	-	+	Absolute Wertschöpfung je Mitarbeiter (in Tsd.)	
			2020	2021
Deutz AG	47	■	59,1	87,1
Heidelberger Druckmaschinen AG	33	■	67,6	89,6
Claas KGaA	24	■	81,4	100,8
Kuka AG	24	■	63,4	78,4
Koenig & Bauer AG	23	■	67,1	82,6
Krones Konzern	22	■	67,8	82,7
Körber AG	18	■	80,0	94,6
GEA Group AG	16	■	89,9	104,2
KION Group AG	16	■	74,3	86,0
Dürr AG	10	■	69,7	76,9
Jungheinrich AG	9	■	75,6	82,2
Trumpf SE + Co. KG	8	■	101,2	108,9
Vaillant GmbH	6	■	73,1	77,8
Voith GmbH & Co. KGaA	6	■	79,5	84,4
Nordex SE	-3		43,6	42,3
Exyte GmbH	-18	■	123,4	101,4
	0			
	12			

Quellen: Geschäftsberichte der Unternehmen, S&P Global

© Porsche Consulting

Abb 1. Entwicklung der Arbeitsproduktivität im deutschen Maschinen- und Anlagenbau im zweiten Jahr der Coronapandemie 2020-2021⁹

Betrachtung des Fünf-Jahres-Schnitts: erstmals wieder ein leicht positives Bild

Die Porsche-Consulting-Wertschöpfungsmatrix vergleicht Jahr für Jahr die Top-20-Unternehmen aus Maschinen- und Anlagenbau bezüglich ihrer Stärke und dynamischen Entwicklung im Fünf-Jahres-Schnitt. Die Betrachtung über fünf Jahre hinweg ist hierbei besonders gut für einen Vergleich geeignet, da Einmaleffekte einzelner Unternehmen die Entwicklung weniger stark beeinflussen und dadurch ein genereller Trend aufgezeigt wird.

Für den Zeitraum von 2017 bis 2021 zeichnet sich erstmals wieder ein leicht positives Bild ab: Die Arbeitsproduktivität der Unternehmen hat sich im Durchschnitt jährlich um 0,4 Prozent¹⁰ verbessert (siehe Abb. 3).

Die Wertschöpfungsmatrix von Porsche Consulting

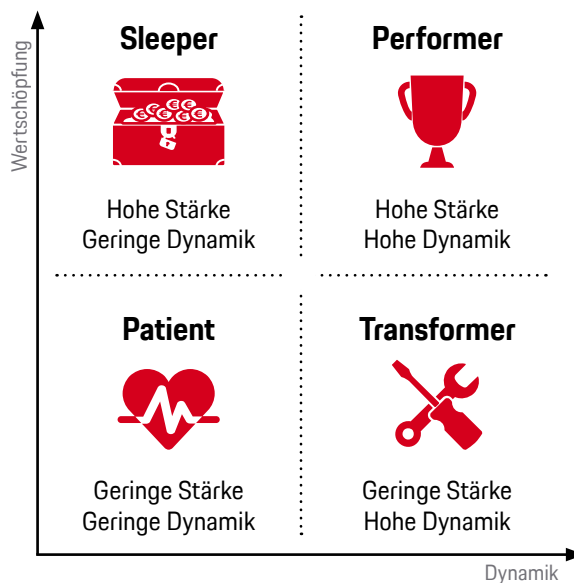
Die Wertschöpfungsmatrix ermöglicht den Vergleich zwischen Unternehmen bezüglich der Stärke der Wertschöpfung und deren dynamischen Entwicklungen (siehe Abb. 2). Auf der y-Achse wird die Arbeitsproduktivität abgebildet, gemessen an der durchschnittlichen Wertschöpfung, die ein einzelner Mitarbeiter des Unternehmens erzielt. Dieser Wert ist indikativ für vergangene Entwicklungen der Arbeitsproduktivität und signalisiert den Ist-Zustand des Betriebes. Je höher die

von einem einzelnen Mitarbeiter erbrachte Wertschöpfung, desto besser ist das Unternehmen am Markt und im Wettbewerb positioniert. Auf der x-Achse zeigt die Matrix die dynamische Entwicklung der Arbeitsproduktivität. Je größer die Wachstumsrate, umso stärker steigt die durchschnittliche Wertschöpfung je Mitarbeiter. Für die Vergleichbarkeit über den Zeitraum werden die jährlichen Steigerungsraten inflationsbereinigt dargestellt.

Wertschöpfungsmatrix

Zukunft ungewiss

Diese Unternehmen haben (noch) eine hohe Arbeitsproduktivität. Doch von Jahr zu Jahr sinkt die Wertschöpfung



Weiter so

Diese Unternehmen besitzen eine hohe Arbeitsproduktivität und steigern diese von Jahr zu Jahr

Akute Gefahr

Diese Unternehmen haben eine geringe Arbeitsproduktivität, die ständig weiter abnimmt

Nicht nachlassen

Diese Unternehmen haben noch Nachholbedarf bei der Arbeitsproduktivität. Doch von Jahr zu Jahr verbessert sich die Arbeitsproduktivität

© Porsche Consulting

Abb 2. Die Wertschöpfungsmatrix von Porsche Consulting – Leistungskategorien von Unternehmen

Die Matrix ist in vier Felder untergliedert: Unternehmen, deren Wertschöpfung je Mitarbeiter unterhalb des Branchen-Medians liegt und deren Dynamik ein Wachstum oder einen Rückgang der Arbeitsproduktivität unterhalb der Inflationsrate aufzeigen, fallen in die Kategorie „Patient“. Sie haben es in der Vergangenheit verpasst, ihre Arbeitsproduktivität kontinuierlich zu steigern und scheinen diesen Negativtrend auch beizubehalten. Ohne konkrete und unverzügliche Gegenmaßnahmen droht ein weiterer Absturz der Arbeitsproduktivität und damit einhergehend Umsatz- und Gewinneinbußen sowie Verluste von Marktanteilen.

Sogenannte „Sleeper“-Unternehmen konnten in der Vergangenheit die Wertschöpfung ihrer Mitarbeiter kräftig steigern und ihre Wettbewerber hinter sich lassen. Es scheint aber, dass sich diese Betriebe auf ihren vergangenen Erfolgen ausruhen. Die Folge: Die Dynamik nimmt ab. Nur durch unverzügliche und zielgerichtete Maßnahmen kann dieser Abwärtstrend noch gemildert werden bevor der Konkurrent zum Überholen ansetzt. Werden die richtigen Weichen gestellt, ist ein Sprung in die Gruppe der „Performer“ möglich. Der Betrieb kann jedoch auch abrutschen und zum „Patient“ werden.

Im Vorteil sind Unternehmen, die eine geringere Wertschöpfung je Mitarbeiter aufweisen als ihre Referenzgruppe, aber in den vergangenen Jahren deutlich aufgeholt haben und diesen positiven Trend weiterverfolgen. Auf lange Sicht werden viele Unternehmen der Gruppe „Transformer“ ihre pro Mitarbeiter erzielte Wertschöpfung so stark steigern, dass sie Betriebe mit einer schwächeren Dynamik überholen. Um den angestoßenen Trend fortzusetzen, müssen diese Unternehmen mithilfe einer Ursachenanalyse herausfinden, worauf der Erfolg ihrer Dynamik beruht – und müssen die Umsetzung konsequent verfolgen.

Am besten positioniert sind die Unternehmen, die sich in der Gruppe der „Performer“ etabliert haben. Sie weisen sowohl eine große Stärke als auch eine positive Dynamik im Vergleich zu ihrer Referenzgruppe auf. Basierend auf ihrer hohen Wertschöpfung genießen sie Wettbewerbsvorteile. Diese vorteilhafte Ausgangsposition können sie in Zukunft nicht nur halten, sondern auch deutlich ausbauen, denn ihre Steigerung der Arbeitsproduktivität liegt weit über der Inflationsrate.

Dies zeigt sich auch an der Zuordnung zu den vier Kategorien (vgl. Abb. 3): Während bei der Jahresbetrachtung von 2016 bis 2020 gerade einmal zwei Unternehmen im Feld der „Performer“ verortet waren,¹¹ haben es diesmal sieben Maschi-

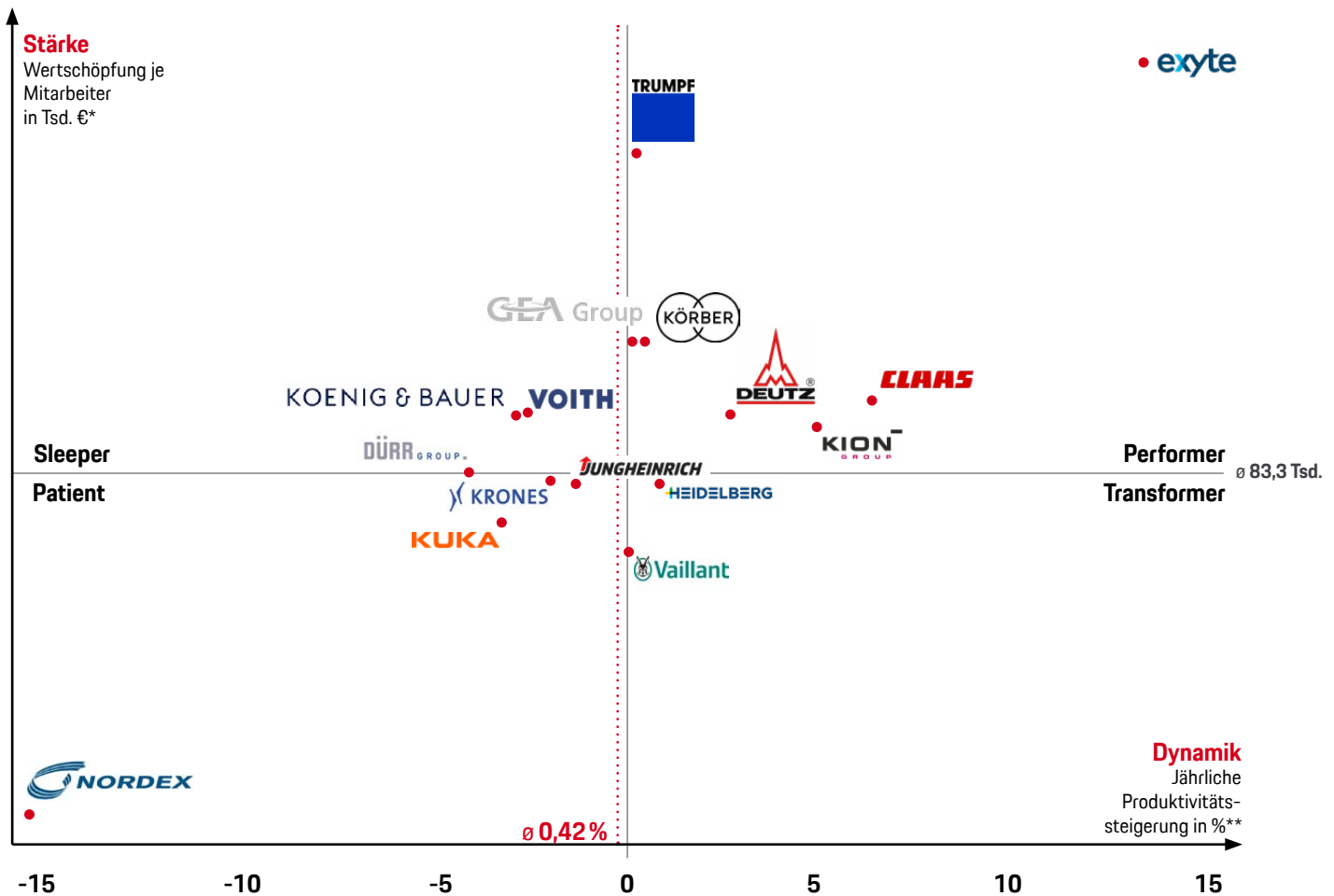
nen- und Anlagenbauer in diese Kategorie geschafft: Neben Exyte, 2016 bis 2020 bereits vertreten, sind auch der Werkzeugmaschinenbauer Trumpf, GEA, Körber, Deutz, Kion und Claas unter den „Performern“ zu finden.



Neben dem rasanten Wandel der Technologien ändern sich auch die geopolitischen Rahmenbedingungen so stark wie seit dem Fall des Eisernen Vorhangs nicht mehr. [...] Trotz der daraus folgenden direkten wie indirekten Folgen für unser Geschäft sowie der anhaltenden Lieferkettenengpässe und der aufflammenden Coronapandemie in China ist es uns gelungen, das Jahr erfolgreich abzuschließen.¹²

Nicola Leibinger-Kammüller
CEO | Trumpf

Maschinen- und Anlagenbauindustrie | 2017–2021



* Durchschnittswerte von 2017 bis 2021 ** Inflationsbereinigtes Wachstum seit 2017

© Porsche Consulting

Abb 3. Wertschöpfungsmatrix der Top-20-Maschinen- und Anlagenbauer 2017–2021¹³

Landmaschinenhersteller Claas, zuletzt noch im Bereich der „Transformer“, hat sowohl seine Wertschöpfung je Mitarbeiter als auch seine Arbeitsproduktivität deutlich gesteigert und ist ebenfalls zu den „Performern“ aufgestiegen. Das Unternehmen aus Harsewinkel setzt insbesondere darauf, technisch neue Wege zu gehen: „Unser strategischer Plan umfasst mehrere globale Initiativen unter Einsatz neuer Technologien, die den Ausbau unseres Kerngeschäfts vorantreiben“, resümiert die Unternehmensleitung im aktuellen Geschäftsbericht.¹⁴

Waren es in der Jahresbetrachtung 2016 bis 2020 noch acht Firmen im Feld der „Patienten“, so sind aktuell nur noch

vier Unternehmen in dieser Kategorie vertreten. Die Vaillant Group aus Remscheid hat es beispielsweise vom „Patienten“ zum „Transformer“ geschafft. Bei dem Heizungsspezialisten boomt aktuell insbesondere das Geschäft mit elektrischen Wärmepumpen, doch das Unternehmen blickt, wie die gesamte Branche, in eine ungewisse Zukunft: „Im ersten Quartal 2022 hat sich der Wachstumstrend der Vorjahre fortgesetzt. Die weitere Entwicklung des Jahres ist schwer exakt zu prognostizieren“, so Vaillant-Group-CEO Dr. Norbert Schiedeck.¹⁵

AUSBLICK



Nicht nur die Arbeitsproduktivität hat sich in der Branche positiv entwickelt, auch die Auftragseingänge haben sich bei nahezu allen Maschinen- und Anlagenbauern verbessert: Exyte etwa erlebt einen regelrechten Boom und verzeichnet ein Auftragsplus von 100 Prozent gegenüber

dem Vorjahr. Auch Deutz (+52 Prozent) und Trumpf (+42 Prozent) verzeichnen einen hohen Zuwachs, lediglich die Heidelberger Druckmaschinen verbuchen einen Auftragsrückgang von -15 Prozent.

Entwicklung der Auftragseingänge im Maschinen- und Anlagenbau 2020–2021

	-	+	Auftragseingang in Mrd. €	
			2020	2021
Exyte GmbH	100	█	4,05	8,11
Deutz AG	52	█	1,32	2,01
Trumpf GmbH & Co. KG	42	█	3,92	5,58
Nordex SE	35	█	4,22	5,68
Koenig & Bauer AG	32	█	0,97	1,29
KION Group AG	32	█	9,44	12,48
Dürr AG	31	█	3,28	4,29
Krones Konzern	31	█	3,31	4,32
Jungheinrich AG	29	█	3,78	4,87
Kuka AG	28	█	2,79	3,57
Voith GmbH & Co. KGaA	24	█	4,04	5,02
Körber AG	15	█	1,92	2,21
GEA Group AG	11	█	4,70	5,22
Heidelberger Druckmaschinen AG	-15	█	2,36	2,00
Ø	32			

© Porsche Consulting

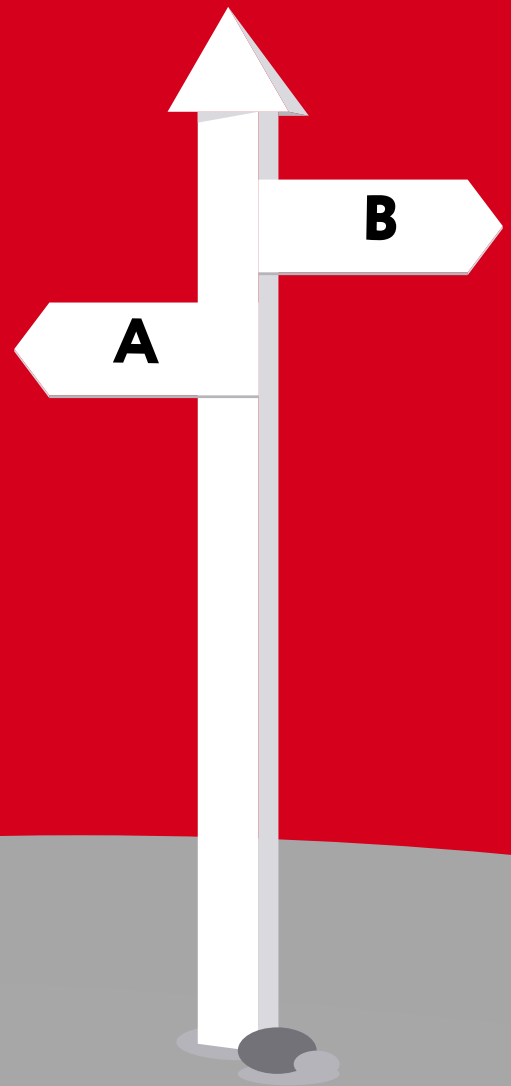
Abb 4. Entwicklung der Auftragseingänge im Maschinen- und Anlagenbau 2020–2021: Unternehmen mit Veröffentlichung der Auftragseingangswerte¹⁶

Obwohl die reinen Zahlen ein äußerst positives Bild zeigen, ist die Stimmung in der Branche wenig optimistisch: Mit Blick auf die Zukunft sagt etwa Deutz-Chef Sebastian C. Schulte: „Die Versorgungssituation ist weiterhin angespannt und wir rechnen mit weiterem Margendruck auch über die Supply Chain. Gleichzeitig kann niemand die wirtschaftlichen Auswirkungen des Russland-Ukraine-Krieges vorhersehen. Daher stellen wir uns auf ein herausforderndes Jahr ein.“¹⁷

Laut einer VDMA-Umfrage¹⁸ im Juni 2022 sehen 87 Prozent der Unternehmen ihre Lieferketten derzeit merklich oder gravierend beeinträchtigt. VDMA-Chefvolkswirt Dr. Ralph Wiechers: „Der Maschinenbau ist nicht nur mit seinen eigenen Produkten global präsent. Er greift auch auf ein weltweites Netz von Zulieferern zurück. Krieg in der Ukraine, Lockdowns in China, Staus in zentralen Umschlagplätzen mit deutlich verlängerten Abfertigungszeiten von Containern und Personalmangel bei der Auslieferung sowie in der eigenen Produktion – die Liste der negativen Einflussfaktoren auf die Versorgungssituation ist lang.“¹⁹

Zudem spitzen sich auch die Fachkräfteengpässe immer weiter zu: 78 Prozent der Unternehmen geben einen merklichen oder gravierenden Personalmangel an. Mit einer Entschärfung dieser Situation wird so schnell nicht gerechnet. „60 Prozent der Unternehmen sehen die Demografie und den Fachkräftemangel als großes Risiko an“, erläutert Wiechers. Der Fachkräftemangel wurde dabei als größtes Risiko angegeben und noch vor der Antwortmöglichkeit „Inflation/restriktive Geldpolitik“ genannt.²⁰

SZENARIEN



Wie können Top-Manager nun am besten mit der bestehenden Unsicherheit umgehen? Angesichts der tiefgreifenden Veränderungen bei den wirtschaftlichen und geopolitischen Rahmenbedingungen scheint es nahezu unmöglich, als Grundlage für strategische Entscheidungen verlässliche mittel- bis langfristige Zukunftsprognosen zu erstellen.

Deshalb sollte in der strategischen Entscheidungsfindung vielmehr die Berücksichtigung von Szenarien eine tragende Rolle spielen. Erfolgreiche Top-Manager überprüfen mit ihren

Finanzplanern die bisher verwendeten grundlegenden strategischen Annahmen – wie z.B. Wirtschaftswachstum, Inflation oder die Leistungsfähigkeit der eigenen Lieferkette – und passen diese bei Bedarf an. Diese Anpassung der Annahmen sollte dabei in mehreren Szenarien erfolgen, sodass die Geschäftsführung drei wesentliche Fragestellungen beantworten kann:

01 „Passt unsere derzeitige Kapital- und Ressourcenallokation noch zu dem Wandel in unserer Branche im Hinblick auf künftige ‚Profit Pools‘?“

02 „Können wir es uns leisten, geplante Initiativen unter Berücksichtigung unserer Kapital- und Ressourcenknappheit umzusetzen?“

03 „Können wir uns unsere Strategie auch dann noch leisten, wenn wir von neuen Annahmen ausgehen, wie z.B. von einer höheren Inflationsrate?“

Entscheidend für die Beantwortung dieser kritischen Fragen ist es, von einem geringen Detailgrad auszugehen, und mit möglichst einfachen Modellen die Auswirkungen auf relevante Dimensionen wie Geschäftsbereich, Region oder Produktlinie „in Echtzeit“ zu simulieren. Eine Schlüsselrolle spielt hierbei der Einsatz eines in den Planungsprozess integrierten

Tools, das diese Szenarien innerhalb kürzester Zeit simuliert und deren Ergebnisse verständlich visualisiert (vgl. Abb. 5). Unternehmen, die diesen Best-Practice-Ansatz verfolgen, können eine flexiblere und auf den Markt abgestimmte Strategie ableiten und umsetzen.



© Porsche Consulting

Abb 5. Beispielhaftes Ergebnis für eine „Echtzeit-Simulation“ mit integrierter Darstellung von Änderungen von Planungsparametern und Prämissen im treiberbasierten Modellierungs- und Simulationstool „Valsight“

Beispiel

Die Vorteile der Flexibilität zeigen sich gut am Beispiel eines Anlagenbauers mit Fokus auf den Energiesektor. Dieser wollte eine neue Strategie entwickeln, um den Anforderungen des Kapitalmarktes gerecht zu werden. Dabei legte er einen besonderen Schwerpunkt auf die Herausforderungen und Chancen grüner Energie. Noch während der Definition der neuen Strategie jedoch änderte sich das externe Umfeld grundlegend: Der Ausbruch des Krieges in der Ukraine zog Sanktionen nach sich, anhaltende Materialknappheit und hohe Inflationsraten erschwerten Lieferfähigkeit und Profitabilität – und dies alles zusätzlich zu dem bereits bestehenden Wandel hin zu grüner Energie sowie zu digitalen und servicebezogenen Geschäftsfeldern. Aufgrund all dieser Effekte verloren viele der ursprünglich getroffenen Annahmen zur Strategie ihre Gültigkeit. Es bestand das Risiko, die gesamte strategische Planung von Grund auf neu durchführen zu müssen – mit immensm Aufwand und Zeitverzögerung für die Bewältigung der Krise.

Durch die Befolgung der wesentlichen oben genannten Best-Practice-Elemente gelang es dem Anlagenbauer jedoch,

seine Strategie innerhalb weniger Wochen anzupassen und sich für die neuen Herausforderungen aufzustellen. Das Unternehmen entwickelte einen neuen, realisierbaren und finanzierbaren Plan, mit dem es seine Strategie auch unter diesen widrigen Umständen umsetzt.

Insbesondere die einfach zu erstellende Simulation der Finanzierbarkeit der Strategie war ein entscheidender Erfolgsfaktor. Das treiberbasierte Planungsmodell mit integrierter Darstellung – das im Modellierungs- und Simulationstool „Valsight“ implementiert ist – ermöglichte es, in den Top-Management-Sitzungen in „Echtzeit“ verschiedene Szenarien zu simulieren. Die Kombination aus dem Best-Practice-Ansatz und dem Tool, das die Komplexität mehrerer Geschäftsmodelle bewältigt und einfache Änderungen von Prämissen ermöglicht, führte zu besseren und schnelleren Entscheidungen bei geringerem Aufwand.²¹

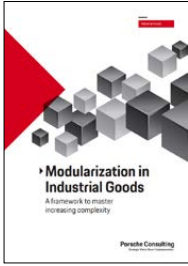
Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau hat seine Produktivitätskrise überwunden. Nicht nur die Arbeitsproduktivität hat sich positiv entwickelt, auch die Auftragseingänge haben sich bei nahezu allen Maschinen- und Anlagenbauern verbessert. Trotzdem ist die Unsicherheit aufgrund der veränderten wirtschaftlichen und geopolitischen Rahmenbedingungen groß. Als erfolgreiches Mittel, um Unsicherheiten zu überwinden und Zukunftsprognosen als Grundlage für strategische Entscheidungen zu erstellen, können Szenarien dienen. Top-Manager und Finanzplaner können auf diese Weise die bisher verwendeten grundlegenden Annahmen überprüfen und die Strategie flexibel an veränderte Rahmenbedingungen anpassen. Dieser Best-Practice-Ansatz bietet eine flexible und auf den Markt abgestimmte Strategie, die auch in Krisenzeiten eine erfolgreiche strategische Planung und passende Ressourcenallokation ermöglicht.



In Brief

- 01** Die Arbeitsproduktivität im Maschinen- und Anlagenbau hat sich nach anfänglichem Schock im zweiten Jahr der Coronapandemie wieder deutlich gesteigert.
- 02** Zu den Zukunftsaussichten lassen sich nur schwer konkrete Aussagen treffen: Die Unsicherheit aufgrund von Ukraine-Krieg, Energiekrise und steigender Inflation ist so groß wie nie.
- 03** Top-Manager im Maschinen- und Anlagenbau sollten wesentliche Prämissen der bisherigen strategischen Ausrichtung hinterfragen und anhand von Szenarien neu bewerten.
- 04** Eine Simulation der strategischen und finanziellen Auswirkungen ermöglicht es Managern, flexibel und schnell auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren und Ressourcen zu allokkieren.

Mehr zum Thema



Modularization in Industrial Goods



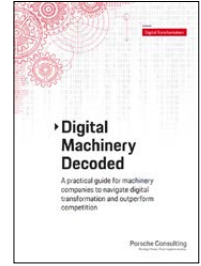
Beyond the product



The Future of B2B Sales



The Future of Construction Machinery Manufacturers



Digital Machinery Decoded

Autoren



Dirk Pfitzer
Senior Partner



Jens Pfeifer
Senior Manager



Sarah Pannes
Manager

▼
KONTAKT
☎ + 49 170 911 3376

Porsche Consulting

Die international tätige Porsche Consulting GmbH zählt zu den führenden Managementberatungen in Deutschland. Mit Strategien und deren effektiver Implementierung unterstützt Porsche Consulting Unternehmen bei der Realisierung von Visionen und Ideen und trägt zur nachhaltigen Steigerung des Erfolgs bei. Zu den Auftraggebern gehören Konzerne und mittelständische Unternehmen aus Industrie und Handel. Das Unternehmen ist eine Tochtergesellschaft des Sportwagenherstellers Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart.

Appendix

Referenzen

- (1) Eigene Berechnung basierend auf den Top 20 der reinen Maschinen- und Anlagenbauer in Deutschland 2021, Geschäftsberichte; S&P Global
- (2) Eigene Berechnung basierend auf den Top 20 der reinen Maschinen- und Anlagenbauer in Deutschland 2021, Geschäftsberichte; S&P Global
- (3) Wertschöpfungskrise im Maschinen- und Anlagenbau, Porsche Consulting White Paper 2019, <https://www.porsche-consulting.com/de/medien/publikationen/detail/studie-wertschoepfungskrise-im-maschinen-und-anlagenbau/> (Datenabruf 10/2022)
- (4) Zurück zur Hochleistung, Porsche Consulting White Paper 2020, <https://www.porsche-consulting.com/de/medien/publikationen/detail/white-paper-zurueck-zur-hochleistung/> (Datenabruf 11/2022)
- (5) Eigene Berechnung basierend auf Geschäftsbericht Deutz AG (2021)
- (6) <https://www.deutz.com/media/pressemitteilungen/deutz-erzielt-2021-deutliche-umsatz-und-ergebnissteigerung> (Datenabruf 10/2022)
- (7) Energiewende paradox: Deutsche Windkraftfirmen stecken in der Flaute, Focus Online 2022, https://www.focus.de/finanzen/boerse/aktien/nordex-schliesst-werk-energiewende-paradox-deutsche-windkraftfirmen-stecken-in-der-krise_id_94915566.html (Datenabruf 11/2022)
- (8) Exyte wächst dank Chipboom, Frankfurter Allgemeine Zeitung 2022, <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/anlagenbauer-exyte-waechst-dank-chipboom-18248714.html> (Datenabruf 11/2022)
- (9) Übersicht der Unternehmen aus den Top 20 der reinen Maschinen- und Anlagenbauern, die 2021 Zahlen publiziert haben, siehe Geschäftsbericht der Unternehmen, S&P Global
- (10) Eigene Berechnung basierend auf den Top 20 der reinen Maschinen- und Anlagenbauer in Deutschland 2021, Geschäftsberichte; S&P Global
- (11) Zurück zur Hochleistung, Porsche Consulting Whitepaper 2020, <https://www.porsche-consulting.com/de/medien/publikationen/detail/white-paper-zurueck-zur-hochleistung/> (Datenabruf 11/2022)
- (12) Geschäftsbericht Trumpf 2021/2022, S. 3
- (13) Übersicht der Unternehmen aus den Top 20 der reinen Maschinen- und Anlagenbauern, die 2017 – 2021 Zahlen publiziert haben
- (14) Geschäftsbericht Claas 2021, S. 16
- (15) Wärmepumpen sorgen für Wachstumsschub, Vaillant Group 2022, <https://www.vaillant-group.com/news-stories/vaillant-group-waermepumpen-sorgen-fuer-wachstumsschub.html> (Datenabruf 11/2022)

(16) Unternehmen mit Veröffentlichung der Auftragseingangswerte, Quellen: Geschäftsberichte der Unternehmen, S&P Global, siehe wiwo.de, BMWI, Porsche Consulting, eigene Darstellung basierend auf den Top 20 der reinen Maschinen- und Anlagenbauer in Deutschland 2021, Geschäftsberichte; S&P Global

(17) DEUTZ erzielt 2021 deutliche Umsatz- und Ergebnissteigerung, Deutz 2022, <https://www.deutz.com/media/pressemittelungen/deutz-erzielt-2021-deutliche-umsatz-und-ergebnissteigerung> (Datenabruf 10/2022)

(18) VDMA Blitzumfrage, VDMA 2022, <https://www.vdma.org/viewer/-/v2article/render/53075582> (Datenabruf 12/2022)

(19) Ebd.

(20) Ebd.

(21) Valsight, <https://Valsight.com/de> (Datenabruf 12/2022)

Porsche Consulting

Stuttgart | Hamburg | München | Berlin | Frankfurt | Mailand | Paris | São Paulo | Atlanta | Palo Alto | Shanghai | Beijing

www.porsche-consulting.com

© Porsche Consulting 2023