



Weltmarktführer aus Deutschland

Stark, aber nicht unangreifbar

Studie | Weltmarktführer wird man nicht aus Zufall. Deutsche Maschinen- und Anlagebauer haben ihren Erfolg vor allem qualitativ hochwertigen Produkten und Dienstleistungen zu verdanken, wie eine Studie der Unternehmensberatung Staufen zeigt.

Drei Viertel der für die Studie „Best Strategy 2018“ befragten Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus sind davon überzeugt, bessere Produkte als ihre Wettbewerber anzubieten. Kontinuierlich gute Leistungen abliefern, hat für sie einen noch höheren Stellenwert als besonders innovativ zu sein. Doch auch bei der Zukunftsfähigkeit des Angebots müssen sich die Weltmarktführer aus Deutschland nicht verstecken. Rund sechs von zehn lassen die Konkurrenz in Sachen Innovationskraft hinter sich.

Fraglich ist jedoch, ob die übrigen rund 40 % diesen Bereich vernachlässigen können. Immerhin befindet sich die Produktionstechnik weltweit in einem rasanten Wettbewerb um die besten Industrie 4.0-Lösungen. Wer jetzt den Innovationszug verschläft, dürfte es in den kommenden Jahren schwer haben, einen internationalen Spitzenplatz zu verteidigen. Ähnlich ist der Wettbewerbsfaktor Geschwindigkeit zu bewerten: Nur rund ein Drittel der heimischen Weltmarktführer hat hier die Nase vorn.

„Bisher haben die Maschinen- und Anlagebauer ihre internationale Position mit verlässlichen Produkten auf hohem Niveau

Die neuen Rahmenbedingungen der digitalen Transformation machen vor den Investitionsgütern nicht halt.

Produkt-, Innovations- und Investitionszyklen werden sich erheblich beschleunigen.

Bild: SMS/Thomas Ernsting

ausbauen und halten können. Doch die neuen Rahmenbedingungen der digitalen Transformation machen vor den Investitionsgütern nicht halt. Produkt-, Innovations- und Investitionszyklen werden sich erheblich beschleunigen. Auch etablierte Hersteller müssen diese neuen Geschwindigkeiten mitgehen“, umreißt Wilhelm Goschy, Vorstand der Unternehmensberatung Staufen, die neuen Regeln der globalen Märkte.

Einen überraschend geringen Anteil am Erfolg der Maschinenbauer hat die Kundennähe. Nur 45 % der Befragten sehen im Service eine Stärke gegenüber der Konkurrenz. Einerseits spricht das wiederum für die hervorragenden Produkte der Unternehmen: Denn auch ohne ausgeprägte Serviceausrichtung entscheiden sich Anwender für die Maschinen der Weltmarktführer.

Vorsicht vor disruptiven Wettbewerbern

Dennoch öffnet sich hier eine gefährliche Flanke. In der aktuellen technologischen Umbruchphase könnte gerade der Servicebereich zum Einfallstor disruptiver Wettbewerber werden, die sich mit datenbasierten neuen Geschäftsmodellen zwischen Maschinenhersteller und ihre Kunden drängen. Diese erweiterte Wertschöpfung sollte die Produktionstechnik nicht der rein digitalen Konkurrenz überlassen. Serviceangebote zu stärken, dürfte für Maschinen- und Anlagebauer unerlässlich sein, wenn man das lukrative neue Geschäftsfeld nicht Branchenfremden überlassen will. Das ist den meisten Unternehmen durchaus bewusst. In der eigenen Einschätzung der Erfolgsfaktoren nimmt die Kundennähe den ersten Rang ein. Nun gilt es, diese Erkenntnis auch in eine individuelle Stärke zu verwandeln.

Ungetrübt gute Nachrichten gibt es für den Maschinenbau dagegen beim Faktor Marktpreise: Für exzellente Qualität sind Kunden durchaus bereit, entsprechend zu bezahlen. Nur 3 % der Weltmarktführer müssen sich über besonders preiswerte Angebote behaupten.

Trotz der hervorragenden Ergebnisse deutscher Maschinen- und Anlagebauer auf den Weltmärkten, Zeit zum Ausruhen

i Für die Studie „Best Strategy 2018“ hat die Unternehmensberatung Staufen mehr als 200 Unternehmen befragt, die in ihren Branchen oder zumindest in Segmenten davon internationale Spitzenplätze besetzen. Gut jeder dritte Studienteilnehmer ist im Maschinen- und Anlagenbau aktiv.

Überzeugt von den eigenen Produkten



Danach befragt, wodurch sich ihr Unternehmen von seinen Wettbewerbern unterscheidet, halten 77 % der rund 200 befragten Unternehmen die eigenen Produkte für überzeugend. Bild: Staufen

dürfte angesichts der im Rahmen der Staufen-Studie aufgezeigten Schwächen nicht bleiben. Das wissen gerade auch die Weltmarktführer, die bereits in ihren Betrieben den Wandel angestoßen haben. 80 % von ihnen haben sich in den vergangenen drei Jahren im größeren Umfang verändert. Ganz vorn rangiert dabei bei 75 % der betreffenden Unternehmen die Innovationsstrategie, Hand in Hand mit der Produktpalette. Deutlich geringere Anpassungen gab es beim Serviceangebot oder bei den Geschäftsmodellen. Ein bekanntes Bild: Es

spricht dafür, dass die digitale Transformation sich vielfach auf die Verbesserung des Bewährten beschränkt, im Vordergrund dürften dabei Effizienzsteigerung und weitere Automatisierung stehen.

Der große Wurf, mit Industrie 4.0 neue Wertschöpfungspotenziale zu heben, bleibt also noch vielfach aus. Möglicherweise liegt das nicht an der technischen Expertise, sondern viel mehr an der Art und Weise, wie in den Unternehmen miteinander gearbeitet wird. „Die Qualifikation der Mitarbeiter ist sicherlich eine der größte Stärken der deut-

schen Industrie. Doch um dieses Potenzial erhalten und auch künftig abrufen zu können, ist eine Unternehmens- und Führungskultur gefragt, die zur Innovation motiviert und den freien Austausch der Ideen fördert“, ist Berater Goschy überzeugt.

Noch wird bei fast 40 % der Maschinen- und Anlagenbauer hierarchisch geführt. Die Entscheidungswege sind nicht nur lang, sondern auch wenig dazu geeignet, Mitarbeiter mit ihrem kreativen Potenzial einzubinden - eine Ressource, die im globalen Innovationswettbewerb immer unverzichtbarer wird.

Wie die Studie „Best Strategy 2018“ zeigt, ist hier allerdings Bewegung in den Maschinen- und Anlagebau gekommen. 61 % der Unternehmen, die in der jüngeren Vergangenheit Veränderungen angestoßen haben, widmeten sich dabei auch der Unternehmenskultur. „Wie unsere Befragung zeigt, dürfte sich diese Tendenz noch deutlich verstärken“, sagt Staufen-Vorstand Goschy. „Denn immer mehr Weltmarktführer betrachten den Wandel des Führungsverhaltens, den Rollenwechsel vom Manager zum Mentor, als einen absolut wichtigen Erfolgsfaktor.“ ●

Alexander Schneiders
Freier Journalist in Wiesbaden