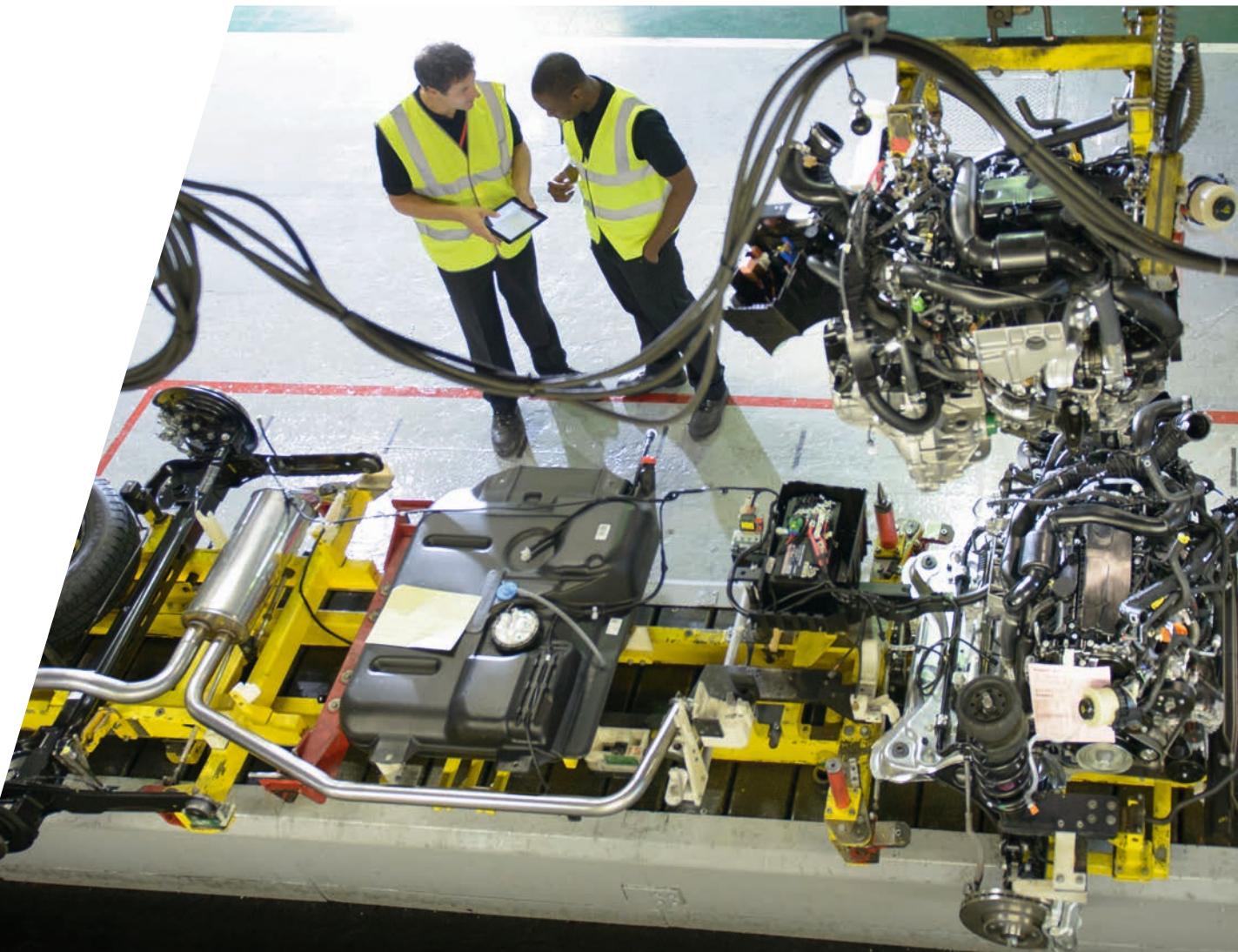


Executive Summary

INDUSTRIAL MANUFACTURING

Global Manufacturing Outlook 2014: Strategien für profitables Wachstum

Ergebnisse für Deutschland im Überblick



„Die Unternehmen der Fertigungsindustrie sind auf profitables Wachstum ausgerichtet. Der Global Manufacturing Outlook 2014 (GMO) identifiziert eine Vielzahl von Strategien, um dies zu erreichen. Die zunehmende Transparenz und Sichtbarkeit der Lieferketten, die verbesserte Datennutzung durch Analyse- und Business-Intelligence-Werkzeuge, die Integration neuer Technologien sowie eine Fortsetzung des Trends hin zu mehr Partnerschaften und kooperativen Geschäftsmodellen stehen im Vordergrund dieser Strategien.“

Jeff Dobbs

Global Sector Chair Industrial Manufacturing

Liebe Leserin, lieber Leser,

bereits zum fünften Mal veröffentlicht KPMG den „Global Manufacturing Outlook“. Die Studie wurde in Zusammenarbeit mit Forbes Insights, der Markt- und Wirtschaftsforschungsabteilung der Forbes Group, im Januar 2014 durchgeführt. Sie basiert auf einer Befragung von 460 Führungskräften global führender Fertigungsunternehmen aus fünf Branchen: Luft-, Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie (A&D), Automobilindustrie, Konglomerate, Maschinen- und Anlagenbau sowie aus der Stahl- und Metallindustrie. Die befragten Unternehmen stammen überwiegend aus Europa, Amerika und dem Asien-Pazifik-Raum, aber auch aus dem Nahen Osten und Afrika.

In Deutschland nahmen 30 Führungskräfte am „Global Manufacturing Outlook 2014“ teil. Die Ergebnisse speziell für Deutschland zeigen wir Ihnen in dieser Executive Summary exklusiv auf.

Auffällig ist dabei eine Verlagerung der Prioritäten: Während für deutsche Unternehmen in den vergangenen Jahren noch die Reduzierung der Kosten einen besonderen Stellenwert hatte, steht 2014 erstmals wieder das Umsatzwachstum ganz oben auf der Strategie-Agenda. Die Nachwirkungen der Eurokrise scheinen demnach überwunden und sind dem Wachstumsoptimismus gewichen.

Eine weitere Besonderheit bildet das Vertrauen in den Standort Deutschland. So erwarten über 75 Prozent der deutschen Unternehmen, dass der größte Anteil des Umsatz- und auch des Gewinnwachstums in den nächsten 12 bis 24 Monaten aus Deutschland selbst stammen wird. International wird dies eher den USA zugetraut. Zudem wollen deutsche Hersteller ihren Bedarf an Zulieferteilen verstärkt im eigenen Land decken: Über 50 Prozent der Befragten gaben an, ihre Sourcing-Aktivitäten im Inland stärken zu wollen.

Ein besonders hervorstechendes Ergebnis der diesjährigen Studie ist die zunehmend partnerschaftliche Innovationsstrategie der deutschen Industrieunternehmen – zugleich ein wichtiges Differenzierungsmerkmal gegenüber den globalen Wettbewerbern. So soll nach Ansicht der Befragten die Erhöhung der F&E-Budgets einhergehen mit einer engeren Zusammenarbeit mit Entwicklungspartnern sowie Kooperationen mit Zulieferern. Deutsche Industrieunternehmen beabsichtigen demnach stärker als die internationale Peergroup, auch kooperative Geschäftsmodelle mit Partnern und Zulieferern einzugehen.

Der „Global Manufacturing Outlook 2014“ zeigt zudem unterschiedliche Auffassungen beim Thema Informations-technologien auf. Besonders ausgeprägt ist die Sorge deutscher Industrieunternehmen, durch veraltete IT-Systeme an Markt- und Wettbewerbsfähigkeit einzubüßen. Das konstant hohe Innovationstempo, die stetig steigenden Systemsicherheitsanforderungen sowie die immer komplexer werdenden Anforderungen an das IT-Personal stellen die Unternehmen vor massive Herausforderungen.

Auf den nächsten Seiten finden Sie eine Übersicht der wichtigsten Ergebnisse der Auswertung für Deutschland. Zudem haben wir für Sie aus den Erkenntnissen der Befragung wesentliche Handlungsempfehlungen abgeleitet, die wir Ihnen auf den folgenden Seiten ebenfalls gerne vorstellen möchten.

Darüber hinaus werfen wir einen intensiven Blick auf das Thema Supply Chain Management, eine der größten strategischen Herausforderungen der Fertigungsindustrie in den nächsten Jahren.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und freuen uns, die Ergebnisse der Studie und unsere Handlungsempfehlungen persönlich mit Ihnen zu diskutieren!



Dr. Gerhard Dauner

Partner
Head of Industrial
Manufacturing
Europe, Middle East
and Africa



Dr. Marcus Schüller

Partner
Consulting – Supply
Chain Management &
Procurement

Die fünf wichtigsten Ergebnisse für Deutschland

1. Vertrauen in den Standort Deutschland

- Über 75 Prozent der deutschen Industrieunternehmen rechnen für die nächsten zwei Jahre hierzulande mit einem Umsatzplus, ebenso viele sehen auf dem heimischen Markt auch den größten Zuwachs beim Gewinn. Global betrachtet erwarten über 40 Prozent in den USA den größten Umsatz- und Gewinnanstieg, gefolgt von China und Deutschland.
- 53 Prozent der deutschen Industrieunternehmen planen in den nächsten zwei Jahren zudem eine Erhöhung des Anteils an deutschen Zulieferteilen und somit eine Ausweitung der Beschaffungsaktivitäten im eigenen Land.
- Im internationalen Ranking der am häufigsten genannten Beschaffungsmärkte, deren Anteil ausgebaut werden sollte, erreichte Deutschland den fünften Platz – hinter den Wachstumsmärkten China, Indien und Brasilien sowie der Industrienation USA, aber noch vor Japan und Südkorea.

2. Profitables Wachstum hat die höchste strategische Priorität

- Für 87 Prozent der befragten deutschen Industrieunternehmen steht das Umsatzwachstum in den nächsten 12 bis 24 Monaten an deutlich erster Stelle ihrer strategischen Agenda. Weltweit liegt dieser Wert nur bei 62 Prozent.
- Bemerkenswert ist das schnelle Umschalten auf Wachstum: Lag vor 12 Monaten der Schwerpunkt deutscher Unternehmen noch auf Themen wie Kostenoptimierung und Restrukturierung, so steht 2014 bei den Befragten das profitable Wachstum ganz oben auf der Agenda.
- Für 63 Prozent fällt die Steigerung des Cashflows aus der Geschäftstätigkeit in die Kategorie „höchste Priorität“. International sehen dies nur 51 Prozent genauso.

3. Deutliche Ergebnisunterschiede beim Thema Innovation

- Die Stärkung der F&E-Aktivitäten, die Entwicklung neuer Produktlinien sowie eine schnellere Markteinführung von Innovationen haben in Deutschland einen höheren Stellenwert als in anderen Ländern: Für 47 Prozent der deutschen Industrieunternehmen gehört das Thema Innovation zu den Top-3-Themen – global sehen dies lediglich 41 Prozent so.
- 77 Prozent der deutschen Industrieunternehmen setzen auf bahnbrechende (disruptive) Innovationen – international folgen nur 36 Prozent dieser Strategie. Für sie steht die Optimierung und Ausweitung bestehender Produkte und Services im Vordergrund (64 Prozent der Gesamtheit versus 23 Prozent in Deutschland).
- Eine Besonderheit der deutschen Ergebnisse im internationalen Kontext ist die höhere Bereitschaft zu einem kooperativen Geschäftsmodell zur Kommerzialisierung von Innovationen. Fast 80 Prozent der Teilnehmer beabsichtigen, ihre Kunden und Zulieferer enger in ihr Geschäftsmodell einzubinden. International liegt dieser Wert nur bei 68 Prozent.

4. Transparenz der Lieferkette spielt eine zentrale Rolle für den Erfolg

- 53 Prozent der deutschen Unternehmen wollen ihre Sourcing-Aktivitäten im Inland stärken. Qualität, Verlässlichkeit und Risikomanagement sind wesentliche Beweggründe für diese Entscheidung.
- Der Aspekt der Sichtbarkeit und Transparenz der Lieferkette wird dabei als Erfolgsfaktor gesehen: 84 Prozent der Unternehmen betrachten ihren Informationsstand zu Lieferungen und Kapazitätsauslastungen ihrer Top-Tier-Zulieferer als „hoch“ bis „vollständig“. International wird dieser Kenntnisstand nur von 62 Prozent der Befragten bestätigt.
- Die größten Herausforderungen im Supply Chain Management (SCM) für deutsche Unternehmen ist die „Verfügbarkeit und Transparenz von Produkt- und Materialdaten“ (47 Prozent), gefolgt von dem „Mangel an geschultem Personal“ und „der mangelnden Verlässlichkeit und Qualität des Zulieferers“ (jeweils 33 Prozent).

5. Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit gilt als größte Herausforderung

- Die größte Herausforderung für deutsche Industrieunternehmen besteht darin, den Anschluss an die fortschreitende IT-Entwicklung zu halten: Jedes zweite Unternehmen (50 Prozent) fürchtet, dass seine bestehenden Systeme in den nächsten 12 bis 24 Monaten veraltet und damit nicht mehr wettbewerbsfähig sein werden. Im globalen Kontext ist diese Sorge weit weniger stark – nur 32 Prozent fürchten um die Aktualität ihrer IT-Systeme.
- Fast ebenso viele Unternehmen (47 Prozent) nennen eine möglicherweise zunehmende Regulierung der eigenen Branche als größte Herausforderung, gefolgt von der Befürchtung, dass das eigene Geschäftsmodell in naher Zukunft nicht mehr wettbewerbsfähig sein könnte (40 Prozent). Auch diese Herausforderungen werden weltweit anders beziehungsweise weniger brisant eingeschätzt.

Handlungsempfehlungen basierend auf den Erkenntnissen der Studie

1. Internationales Standortmanagement schließt eine starke Stellung im Heimatmarkt nicht aus

- Unternehmen sollten ihr Kerngeschäft stabilisieren, um weiter wachsen zu können. Darüber hinaus kann Mehrwert auch in kooperativen Geschäftsmodellen geschaffen werden.
- Dabei sollten kontinuierlich Ressourcen, Strukturen und Prozesse überprüft werden. Dies ermöglicht es – einhergehend mit einer transparenten Kommunikation – funktionenübergreifend weitere Potenziale für die Standortoptimierung aufzudecken.
- Verlässliche, vertrauensvolle und etablierte Partnerschaften sollten vertieft werden. Der Ausbau gewachsener und erfolgreicher Lieferstrukturen führt häufig zu einer Ausweitung des Inland-Sourcings.

2. Profitables Wachstum basiert auf steuerbaren Prozessen

- Effiziente Strukturen und flexible Abläufe tragen wesentlich zur Absicherung der Kostenbasis bei.
- Um die Steuerbarkeit von Prozessen zu erhöhen, können Analyse-Werkzeuge zur Echtzeit-Visibilisierung von Systemabläufen eingesetzt werden. Die Veranschaulichung wesentlicher Prozesse dient als Grundlage der Strukturoptimierung und erhöht die Transparenz hinsichtlich Kosten und Profit.
- Ein wesentlicher Hebel ist hierbei die Reduzierung der Komplexität bei konstant guter oder sogar verbesserter Marktdeckung.

3. Technologiekompetenz als Wachstumstreiber

- Die Transformation von Innovationen in profitable Geschäftsideen und -modelle sollte optimiert werden. Zur erfolgreichen Kommerzialisierung von Innovationen bieten sich insbesondere verstärkte Kooperationen, Joint Ventures oder andere Formen der partnerschaftlichen Zusammenarbeit an.
- Auch die Frage nach „Make-or-Buy“ im Rahmen des Innovationsmanagements sollte zu einer intensiveren Kooperation mit externen Partnern führen.
- Der Schutz des geistigen Eigentums und des Urheberrechts muss weiterhin im Fokus stehen: Vorsprünge durch innovative Technologien müssen noch besser und vor allem länger nutzbar gemacht werden.

4. Transparenz der Lieferkette im Fokus

- Wie leistungsfähig eine Lieferkette ist, wird bestimmt durch die lückenlose Verfügbarkeit und Qualität von Daten. Das Monitoring aller Geschäftsprozesse steigert die Effektivität der internen und externen Versorgungskette und ermöglicht die Ausrichtung der eigenen Produktion an den Kundenbedarf in Echtzeit.
- Leistungsstarke IT-Systeme, Analyse-Werkzeuge und qualifiziertes IT-Personal erhöhen die Transparenz der Lieferkette. Verlässliche und stabile Datenströme zur strukturierten Auswertung steigern die Qualität des Supply Chain Managements und tragen den gestiegenen Anforderungen an Compliance und Nachhaltigkeit Rechnung.
- Kunden und Lieferanten sollten aktiv in „End-to-End“-Prozesse eingebunden werden, um deren Geschwindigkeit, Flexibilität und Qualität zu erhöhen – bei gleichzeitig verbesserten Kostenstrukturen.

5. Herausforderungen

- Die Konzentration auf Kernkompetenzen sichert den Unternehmenserfolg! Die bestehenden Geschäftsmodelle sollten fortlaufend auf ihre Wettbewerbsfähigkeit überprüft werden. Erfolgreiche Bereiche sollten dabei ausgebaut werden (zum Beispiel Servicegeschäft). Innovationen können partnerschaftlich kommerzialisiert werden.
- Die raschen Entwicklungen in der Informationstechnologie unterstreichen die Bedeutung der CIO-Agenda. Das hohe Innovationstempo und die wachsende Bedrohung der Systemsicherheit machen es unerlässlich, die IT-Strukturen fortlaufend zu optimieren.

Im Blickpunkt: Ein optimiertes Supply Chain Management



Kaum eine andere Unternehmensfunktion hat sich in den letzten Jahren so verändert wie das Lieferkettenmanagement. Die enge Verzahnung von Funktionen wie Forschung und Entwicklung, Produktion, Einkauf und Logistik machte diesen Bereich zu einer unternehmerischen Kerndisziplin. Das Aufgabenfeld umfasst heute eine große Bandbreite von Themen, zu denen die nachhaltige Senkung der Kosten, die Optimierung des Working Capital oder die Gewährleistung der Versorgungssicherheit in immer knapperen, preisvolatilen und geopolitisch instabilen Rohstoffmärkten gehören.

Die Anforderungen zunehmend volatiler Märkte, abnehmender Losgrößen, steigender technologischer Komplexität sowie der globale Kostenwettbewerb machen integrierte Wertschöpfungsketten notwendig.

Die Optimierung der Wertschöpfungskette als strategische Herausforderung

Der Global Manufacturing Outlook 2014 macht deutlich, dass gerade Themen des Lieferketten- und Wertschöpfungsmanagements einen immer größeren strategischen Stellenwert haben, und über die klassischen Aufgaben wie Kostensenkung oder Aufbau nahtloser Lieferketten weit hinausgehen.

Die Studie zeigt darüber hinaus, dass eine der wesentlichen Herausforderungen der Fertigungsindustrie die Transformation des Einkaufs vom Kosten- zum Wertschöpfungsmanagement darstellt. So steht die Leistungsfähigkeit der Lieferkette mit Blick auf Risiken, Verlässlichkeit und Qualität oder die Echtzeit-Anpassung an den Kundenbedarf an oberster Stelle der Management-Agenda deutscher Unternehmen. Eine weitere Erkenntnis dieser Umfrage ist, dass vor allem deutsche Firmen das Verbesserungspotenzial ihrer Lieferkettenstrategie stärker fokussieren als ihre internationalen Wettbewerber.

Aktuelle Studien



Global Manufacturing Outlook 2014: Performance in the crosshairs

Die komplette englischsprachige Studie von KPMG International kann kostenfrei unter <http://www.kpmg.com/DE/de/Documents/global-manufacturing-outlook-2014.pdf> heruntergeladen werden.



Effiziente Verkettung in der produzierenden Industrie: Lösungsansätze zur Ausgestaltung der Wertschöpfungskette

Geografische Grenzen verlieren immer mehr an Bedeutung, das Internet rückt als Vertriebskanal an die erste Stelle und große Konglomerate werden zu den erfolgreichsten Unternehmen der Welt. Gleichzeitig nimmt in allen Bereichen die staatliche Regulierung zu, Rohstoffe werden knapp und Ressourcen- und Energieeffizienz ist das Thema der Stunde. Die Gesellschaft sowie das Markt- und Wettbewerbsumfeld befinden sich in einem gravierenden Wandel: Höchste Zeit, sich intensiv mit den komplexen Veränderungen entlang der Wertschöpfungskette zu beschäftigen.

Die vollständige deutschsprachige Broschüre kann kostenfrei unter <http://www.kpmg.com/DE/de/Documents/effiziente-verkettung-produzierenden-industrie-2014-kpmg.pdf> heruntergeladen werden.

Ein integrierter Ansatz wird zur Pflicht – Erfolg ist die Kür

Ganzheitliche Optimierungsstrategie

Durch verbesserte „Make-or-Buy“-Entscheidungen und Effizienzsteigerungen des gesamten Produktionsnetzwerks kann die Grundlage dafür geschaffen werden, komplexe Produktneuanläufe und Produktionsprozesse ebenso hoeffizient wie effektiv zu planen und zu steuern. Eine ganzheitliche Optimierungsstrategie unterstützt Unternehmen dabei, ihre Produktion zu einem wesentlichen Differenzierungsmerkmal im globalen Wettbewerb auszustalten.

Integration der Finanzströme

Erfolgreiches Supply Chain Management umfasst nicht nur Waren- und Informationsströme, sondern auch die Finanzströme. Eine lückenlose Integration der Finanzströme und -prozesse ermöglicht Optimierungen und Einsparpotenziale entlang der gesamten Supply Chain.

Operative Instrumente

Bei der ressourcenseitigen Absicherung eines Technologiewechsels oder der Sicherstellung der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit in der gesamten Wertschöpfungskette bedarf es einer einheitlichen Strategie und geeigneter operativer Instrumente, sei es im Hinblick auf Finanzierungsmechanismen und Risikomanagement oder Forecasting Tools zum Schutz der hochintegrierten Wertschöpfungsketten vor konjunkturellen Ausschlägen.

F&E-Netzwerke

Auch die Optimierung der Entwicklungsaktivitäten innerhalb des Unternehmens sollte auf der Lieferketten- und Wertschöpfungsstrategie beruhen. Wesentlicher Bestandteil hierbei ist der Aufbau eines unternehmensübergreifenden F&E-Netzwerks zur effektiven Nutzung der Innovationskraft von Partnern und Zulieferern.

„Transformationsprojekte wie die Optimierung der eigenen Wertschöpfungskette entwickeln sich zu einer immer wichtigeren strategischen Unternehmensfunktion, die über die klassischen Aufgaben wie Kostensenkung oder Aufbau nahtloser Lieferketten weit hinausgeht.“

Dr. Gerhard Dauner

Head of Industrial Manufacturing
Europe, Middle East and Africa

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Dr. Gerhard Dauner
Partner
Head of Industrial
Manufacturing
Europe, Middle East
and Africa
T +49 89 9282-1136
gdauner@kpmg.com



Daniela Amadori
Manager
Industrial Manufacturing
Europe, Middle East
and Africa
T +49 89 9282-1156
damadori@kpmg.com

www.kpmg.de

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2014 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.