

Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den deutschen Maschinen- und Anlagenbau: Turnaround durch ganzheitliches Komplexitätsmanagement

Jan Schneider

Die aktuelle Corona-Pandemie ist das bestimmende Thema: Die weitreichende Limitierung des öffentlichen Lebens zeigt verheerende Nebenwirkungen auf die Weltwirtschaft und gefährdet damit unter anderem den Fortbestand vieler Unternehmen. Auch der stark exportorientierte deutsche Maschinen- und Anlagenbau ist mit flächendeckenden Auftragseinbrüchen konfrontiert und muss jetzt unter Pandemiebedingungen dem beschleunigten Strukturwandel der Automobilindustrie folgen. Es bedarf mehr denn je einen Turnaround durch ganzheitliches Komplexitätsmanagement.

Neben der Automobilbranche stellt der Maschinenbau die zweitwichtigste Industrie der deutschen Wirtschaft dar und zählt zusätzlich mit über einer Millionen Arbeitnehmern und einem Wertschöpfungsanteil von 11 % zur Schlüsselbranche [1]. In den vergangenen zwei Jahren gingen politische Turbulenzen wie der Brexit, der Handelskrieg zwischen USA und China sowie tiefgreifende strukturelle Veränderungen in der stark gekoppelten Automobilindustrie nicht ohne Auswirkungen an der Branche vorbei – wie bereits in unserem vergangenen Journal beleuchtet (02/2019 – Elektromobilität: Der Maschinenbau im Wandel).

Mit der Corona-Pandemie steht die Branche heute einer weiteren Herausforderung gegenüber. Insofern kommt die Corona-Krise zu einem denkbar schlechten Zeitpunkt. Doch wie verheerend sind die Auswirkungen wirklich? Wie schätzen die Unternehmen die Lage in der Branche ein und welche Maßnahmen werden und sollten ergriffen werden? Um diese Fragen zu beantworten, haben wir verschiedene aktuelle Studien aggregiert und die Kerninhalte über die Auswirkungen der Corona-Krise im deutschen Maschinen- und Anlagenbau prägnant für Sie zusammengetragen.

Status Quo: Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Angebot- und Nachfrageseite

Die Corona-Pandemie traf den Maschinen- und Anlagenbau und dessen Lieferkette unerwartet plötzlich. Während zu Beginn der Pandemie 44 % der Unternehmen gravierende Störungen in der Lieferkette verzeichneten, hat sich die Situation bis heute entspannt: Zuletzt stellten, laut einer Blitzumfrage des VDMA, 80 % der Unternehmen nur geringe oder keine Störungen in ihren Lieferketten fest, wodurch sich angebotsseitig eine zunehmende Entspannung der Lage manifestiert [2]. Das „new normal“ ist eingetreten und Unternehmen haben gelernt mit den Restriktionen umzugehen. Eine solche positive Entwicklung bleibt auf der Nachfrageseite weitestgehend aus. Entsprechend aktueller Umfragen erfahren 77 % aller befragten Unternehmen der Branche merkliche und gravierende Störungen. Der Grund liegt auf der Hand: Kunden des Maschinen- und Anlagenbaus schieben Investitionen in der Krise weiter auf. Innerhalb der Branche sind somit keine signifikanten Veränderungen in der Auftragslage zwischen dem zweiten und dritten Quartal im Jahr 2020 zu vermelden. Trotz der mittlerweile stabilen Lieferketten verweilt der Maschinen- und Anlagenbau aufgrund der schwachen Nachfrage somit weiterhin im Krisenmodus. [3]

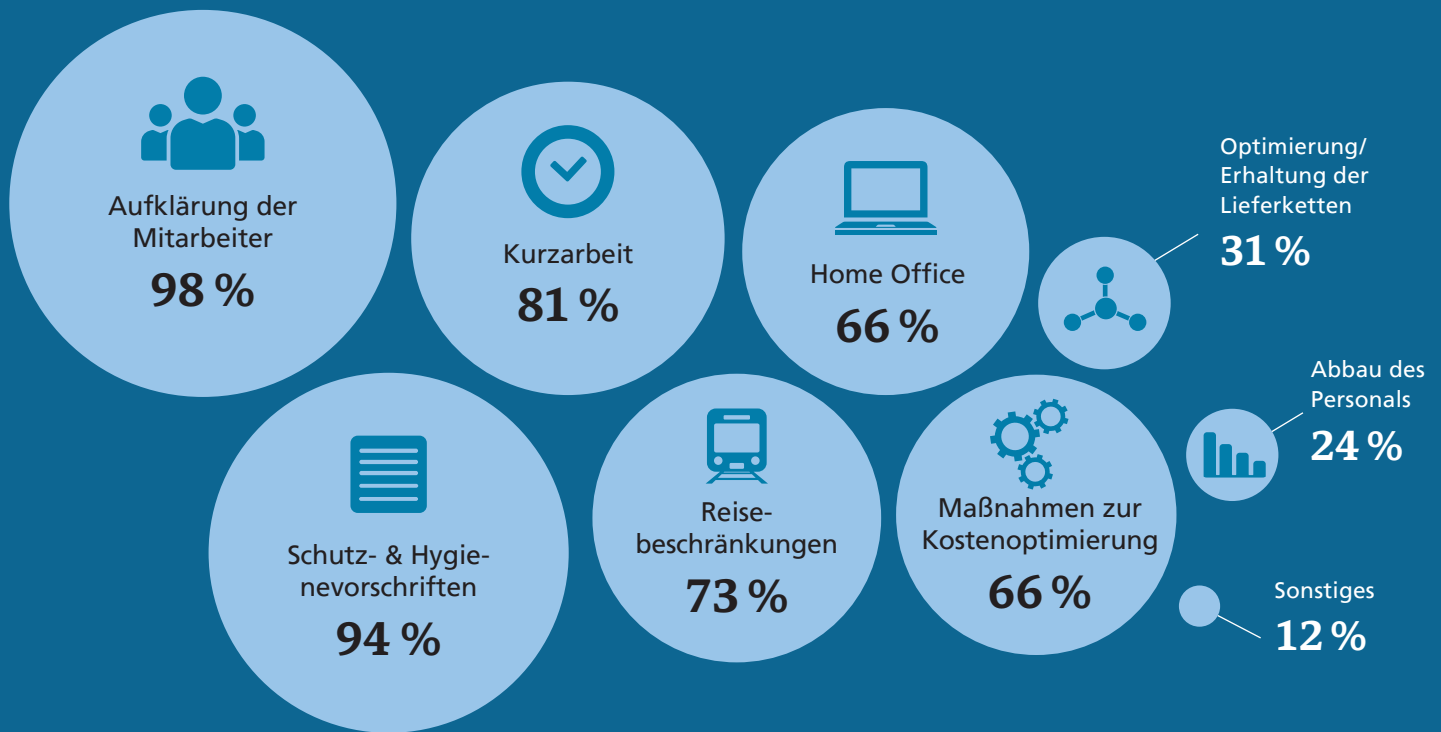


Abb. 1: Getroffene Maßnahmen während der Corona-Pandemie (VDMA, PWC, eigene Analyse)

Maßnahmen: Wie reagiert der Maschinen- und Anlagenbau in der Krise?

Um das laufende Geschäft aufrecht zu erhalten, Störungen in der Lieferkette entgegenzuwirken und eine Besserung der Auftragslage beschleunigend zu unterstützen, wurden unterschiedliche Maßnahmen während der Pandemie eingeleitet. Abbildung 1 illustriert eine Zusammenstellung der häufigsten in Umfragen genannten Maßnahmen. Die Aufklärung der Mitarbeiter sowie Maßnahmen zu Schutz- und Hygienevorschriften wurden von nahezu allen Unternehmen realisiert. Bei 73 % der Unternehmen wurden Reisebeschränkungen angeordnet und nach Möglichkeit Home-Office eingeführt. 81 % der befragten Unternehmen haben Kurzarbeit angemeldet. Neben diesen ad-hoc Maßnahmen, wurden bei 66 % der Unternehmen aktive Maßnahmen zur nachhaltigen Senkung der Kostenstruktur eingeleitet. Die unterschiedlichen Studien zeigen auch, dass 24 % der Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau einen Weg des aktiven Personalabbaus beschreiten.

Prognose: Ausblick der Branche

Nur wenige Unternehmen erwarten eine wesentliche Besserung der Situation in den nächsten Monaten, nicht zuletzt aufgrund der zweiten Corona-Welle und des partiellen Lock-Downs. Aktuellen Umfragen zur Folge wird der deutsche Maschinen- und Anlagenbau neben der Automobil- und Elektrobranche am stärksten mit Einbrüchen im Umsatz rechnen müssen [4]. So werden durchschnittliche Umsatzeinbrüche von mehr als 20 % prognostiziert. Wobei sogar mehr als die Hälfte der Maschinenbauer einen Umsatzrückgang von 10 % bis 30 % erwarten. Die Prognose hat sich somit gegenüber dem Vorquartal (Q2) nur marginal verbessert [3].

Langfristig existieren auch weitere Hindernisse für das Wachstum der Branche. Neben den Einflüssen der Corona-Krise, politischen Faktoren und der ungewissen Entwicklung in den Kernmärkten bewertet der Maschinen- und Anlagenbau vor allem den steigenden Kostendruck und den wachsenden Wettbewerb als größte Herausforderung in der Post-Corona-Zeit [3]. Kurzfristig sieht die Branche somit keine Erholung, sondern erwartet erst im Jahr 2022 eine Rückkehr auf das Umsatzniveau von 2019.

Strategische Stoßrichtung: Den Turnaround meistern, durch ganzheitliches Komplexitätsmanagement

Was ist für Unternehmer jetzt wichtig, um heute zu überleben und mittelfristig wieder profitabel zu sein? Sie müssen die Komplexität Ihres Geschäfts neu ausbalancieren! Dazu gibt es unserer Erfahrung nach vier Bereiche, die in einen stabilen Einklang gebracht werden müssen:

- **Portfolio:** Ausrichtung des Portfolios zum Markt. Welche Produktvarianten werden zukünftig wirklich marktseitig gefordert und an welchen Stellen macht eine Optimierung des Portfolios Sinn? Dabei gilt auch, den Kampf um die Mittelklasse mit Wettbewerbern aus Asien bewusst nicht aufzugeben.
- **Produkt:** Entwicklung intelligenter Produktarchitekturen, um die Nachfrage am Markt schnell zu bedienen und die Produktkosten zu senken.
- **Prozess:** Auf- und Ausbau agiler Innovationsprozesse, um das Maximum des Know-hows freizusetzen und die Time-To-Market neuer Produktentwicklungen deutlich zu verringern.
- **Organisation:** Die Krise als Chance nutzen, komplexe Organisationsstrukturen zu hinterfragen, sich schlank aufzustellen und so die Gemeinkosten nachhaltig in den Griff zu bekommen.

Vor allem jetzt wird sich offenbaren, welche Unternehmen die Krise als Chance begreifen und die Situation zur Neuausrichtung nutzen. Wir begleiten seit 30 Jahren den Maschinen- und Anlagenbau durch Höhen und Tiefen. Sprechen Sie uns gerne direkt an oder nutzen Sie einen unserer regelmäßigen Online-Dialoge, um Ihre Fragen und Ideen mit uns offen zu diskutieren. Informieren Sie sich zudem gerne über unseren neuen Quick-Check für Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus ➔ **(zum Angebot)**.

Quellen

[1] VDMA - Maschinenbau in Zahl und Bild 2020

[2] VDMA - Blitzumfrage zum Coronavirus

[3] PwC - Maschinenbau Barometer

[4] McKinsey Studie - How the German Mittelstand is mastering the COVID-19 crisis

Kontakt

Jan Schneider

Senior Consultant

Schuh & Co. GmbH

Telefon: +49 241 51031 0

jan.schneider@schuh-group.com

www.schuh-group.com