



# ► Wertschöpfungskrise im Maschinen- und Anlagenbau

Das Rezept für mehr Produktivität  
hat drei Zutaten

---

# Wertschöpfungskrise im Maschinen- und Anlagenbau

## Das Rezept für mehr Produktivität hat drei Zutaten

Die Arbeitsproduktivität in Deutschland kränkelt. Wurden vor 50 Jahren noch jährliche Wachstumsraten von durchschnittlich 4,9%<sup>1</sup> erreicht, stieg die Produktivität zwischen 2008 und 2018 inflationsbereinigt nur noch um durchschnittlich 0,4%<sup>2</sup> pro Jahr. Das macht Ökonomen Sorge. Schließlich hängt der Wohlstand zwischen Flensburg und Füssen entscheidend von der Produktivität der Beschäftigten in den deutschen Unternehmen ab.

Besonders kritisch ist die Lage in Deutschlands Vorzeigebbranche: Der Maschinen- und Anlagenbau mit 1,05 Mio.<sup>3</sup> Arbeitsplätzen ist überproportional betroffen. Trotz intensiver Bemühungen gelingt es vielen der mehr als 6.500<sup>4</sup> Unternehmen hier zu Lande nicht mehr, die Herausforderung der Steigerung der Arbeitsproduktivität zu meistern. Die Produktivität ist in den letzten fünf Jahren inflationsbereinigt jährlich um 1,1%<sup>5</sup> gesunken.

Doch es gibt Ausnahmen: Der Werkzeugmaschinenbauer Trumpf in Ditzingen erzielt mit € 99T<sup>6</sup> Wertschöpfung pro Mitarbeiter und Jahr einen Wert, der um mehr als 15%<sup>7</sup> über dem aktuellen Branchendurchschnitt liegt. Dem Unternehmen ist es in den vergangenen fünf Jahren gelungen, die Produktivität pro Mitarbeiter um durchschnittlich ca. 3%<sup>8</sup> jährlich

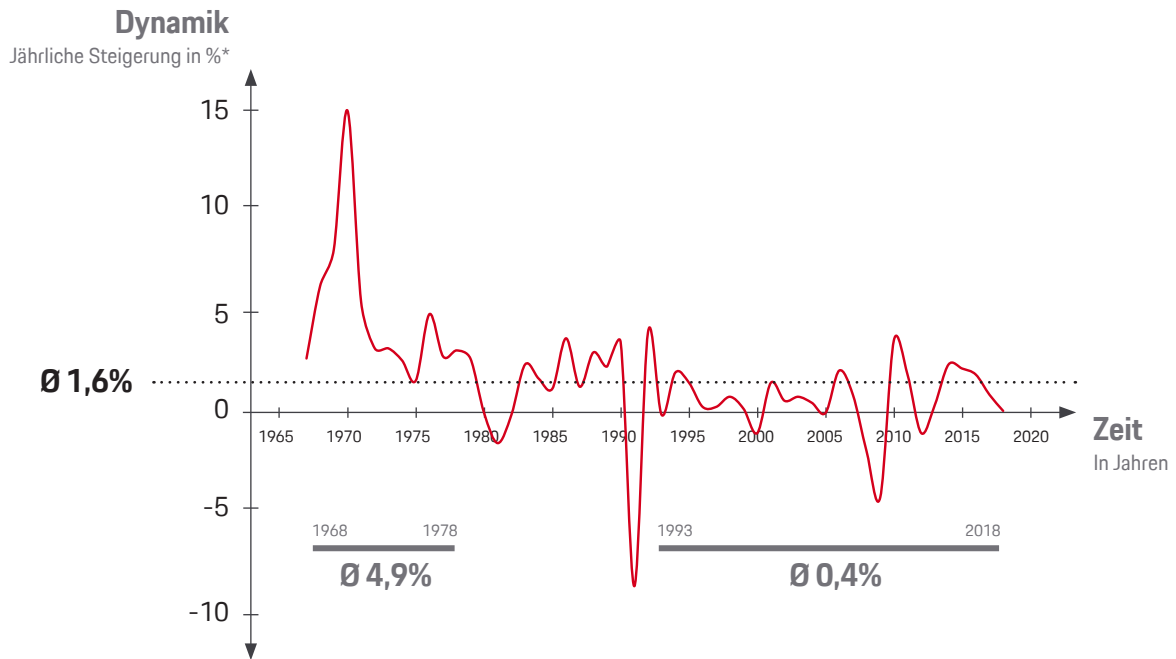
zu verbessern. Ähnlich gute Wertschöpfungswerte erreichen auch andere namhafte Maschinen- und Anlagenbauer.

Positiver Nebeneffekt der Steigerung der Produktivität: Die Mitarbeiterzufriedenheit verbessert sich.

Diese Porsche Consulting Studie bietet Entscheidungsträgern der Maschinen- und Anlagenbaubranche die Möglichkeit, ihr Unternehmen mit den Branchengrößen zu vergleichen. Sie sorgt für Transparenz, wie sich die Arbeitsproduktivität im Wettbewerbsvergleich entwickelt. Gleichzeitig bekommen Unternehmenschefs Impulse, wie sie die Wertschöpfung je Mitarbeiter steigern und die langfristige Wettbewerbsstärke absichern können.

**Das Erfolgsrezept, so zeigen Analysen von Porsche Consulting, besteht aus drei Zutaten:**

- 01 Die Unternehmen ändern konsequent ihr Geschäftsmodell**
- 02 Sie leben tagtäglich New Work zur Steigerung der Innovationskraft**
- 03 Sie steigern kontinuierlich ihre operative Exzellenz**



\* Inflationsbereinigt

© Porsche Consulting

Abb 1. Entwicklung der Arbeitsproduktivität in Deutschland von 1968 bis 2018 (Quelle: Destatis, Statista)

## Erfolgsrezept der Vergangenheit: Industrialisierung und Globalisierung

Die gesamtwirtschaftliche Wertschöpfung und der Wohlstand der Deutschen haben sich seit der industriellen Revolution stark erhöht. Entscheidend war die kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsproduktivität. Diese Kennzahl misst die Wertschöpfung, die ein Beschäftigter im Durchschnitt erwirtschaftet. Die Arbeitsproduktivität von Unternehmen wird folgendermaßen berechnet:

**EBIT + Personalaufwand**

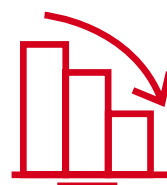
**Anzahl Mitarbeiter**

Der Anstieg der Produktivität im Industriezeitalter war überwiegend auf eine zunehmend detaillierte Beschreibung und Arbeitsteilung der Fertigungstätigkeiten zurückzuführen. Vor dem Hintergrund dieses Zeitgeistes revolutionierte Frederick Taylor Anfang des 20. Jahrhunderts nordamerikanische Automobilfabriken. Er standardisierte die Produktionsprozesse. In den folgenden Jahrzehnten erzielten viele Unternehmen Wettbewerbsvorteile, indem sie auch außerhalb der Fabriken Arbeitsabläufe exakt planten und standardisierten. Ergebnis: ein stetiger Anstieg der Arbeitsproduktivität. In Deutschland stieg vor einem halben Jahrhundert die Arbeitsproduktivität inflationsbereinigt jährlich um durchschnittlich 4,9%. Im langjährigen Mittel, zwischen 1968 und 2018, gelang eine jährliche Verbesserung um 1,6%.<sup>9</sup>

---

Ende des 20. und Anfang des 21. Jahrhunderts pilgerten viele Firmenchefs nach Japan. Ihr Ziel waren meist die Fabriken von Toyota. Dort konnte man Lean Management, also die Verschlankeung und Standardisierung von Strukturen und Prozessen, aus erster Hand erlernen. In Deutschland wurden dadurch in den vergangenen rund 25 Jahren Produktivitätssteigerungen von 0,4% pro Jahr erreicht. Gewinnzuwächse erzielten Unternehmen im gleichen Zeitraum hauptsächlich

durch die fortschreitende Globalisierung und das resultierende Umsatzwachstum. Hochwertige Maschinen, Anlagen und Fahrzeuge „engineered in Germany“ waren auf der ganzen Welt gefragt. In den Wachstumsmärkten weltweit wurden die Produktionskapazitäten auf- und ausgebaut. In dieser Situation waren standardisierte Prozesse und modulare Produktarchitekturen ein Garant für ein weltweit einheitlich hohes Qualitätsniveau.



---

## Aktuelle Lage: Sinkende Arbeitsproduktivität

In Deutschland nehmen die Produktivitätsfortschritte zurzeit kontinuierlich ab. Besonders betroffen von dieser Entwicklung sind laut Bundesfinanzministerium das produzierende Gewerbe, das Handels-, Verkehrs- und Gastgewerbe<sup>10</sup>. Diese Entwicklung beunruhigt Volkswirte. Warum? Die Arbeitsproduk-

tivität ist eine zentrale Kennzahl für die Leistungsfähigkeit der Unternehmen, und die Entwicklung der Arbeitsproduktivität wirkt sich direkt auf die Wettbewerbsfähigkeit der inländischen Wirtschaft aus. Diese wiederum beeinflusst maßgeblich den Wohlstand in Deutschland<sup>11</sup>.



---

## Lage inländischer Branchengrößen: Gewinner und Verlierer

Besonders besorgniserregend ist die Lage im deutschen Maschinen- und Anlagenbau. Hier ist die Produktivität in den letzten fünf Jahren inflationsbereinigt von Jahr zu Jahr um durchschnittlich 1,1%<sup>12</sup> gesunken. Eine genaue Betrachtung zeigt, dass der Wert stark abhängig ist von der Unternehmensgröße: In kleinen und mittelgroßen Maschinenbaubetrieben sinkt die Arbeitsproduktivität von Jahr zu Jahr, in größeren Unterneh-

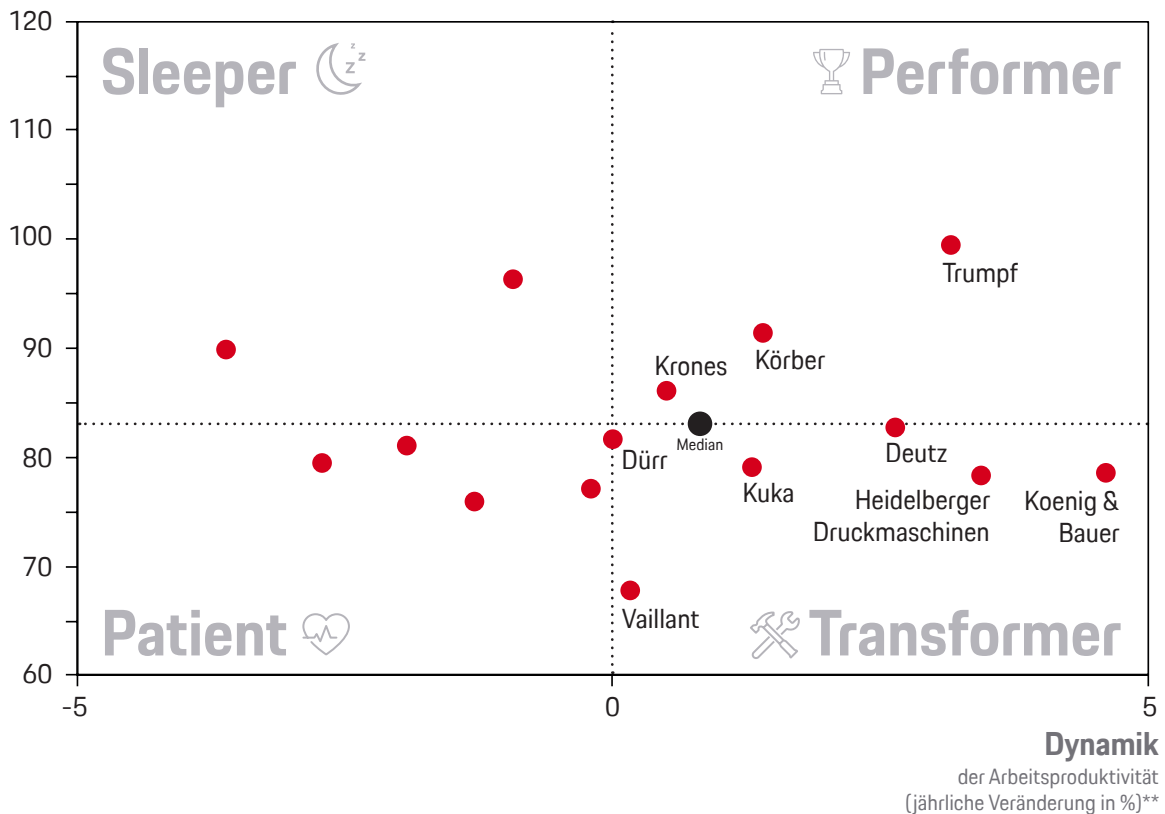
men entwickelt sie sich besser – bei den größten steigt die Wertschöpfung inflationsbereinigt um durchschnittlich 0,4% pro Jahr. Im Detail betrachtet bestehen jedoch große Leistungsunterschiede zwischen den 15 größten eigenständigen Unternehmen. Geeignet für einen Vergleich ist die Wertschöpfungsmatrix. Sie zeigt deutlich die Situation dieser Unternehmen in den Jahren 2013 bis 2018. (Abb. 2)

Die Wertschöpfungsmatrix bildet auf der vertikalen Achse die Dimension der Stärke der Arbeitsproduktivität ab – 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-Stand des Betriebes. Je höher die von einem einzelnen Mitarbeiter erbrachte Wertschöpfung, desto besser ist das Unternehmen am Markt und im Wettbewerb positioniert.

Auf der horizontalen Achse bildet die Wertschöpfungs-Matrix die Dynamik der Entwicklung der Arbeitsproduktivität ab. Je größer die Wachstumsrate, umso stärker steigt die durchschnittliche Wertschöpfung je Mitarbeiter. Für eine Vergleichbarkeit über die Zeit sind die jährlichen Steigerungsraten inflationsbereinigt dargestellt. Durchschnittlich lag die Verteuerung in den Jahren 2013 bis 2018 bei 1,1%.<sup>13</sup>

## Wertschöpfungsmatrix Maschinen- und Anlagenbau 2013–2018\*

**Stärke**  
der Arbeits-  
produktivität  
(in Tsd. € je  
Mitarbeiter)\*\*\*



Definition: Wertschöpfung je Mitarbeiter = (Personalaufwand + EBIT)/Mitarbeiteranzahl

\* Soweit Daten für 2018 bereits vorliegen

\*\* Durchschnittswerte seit 2013

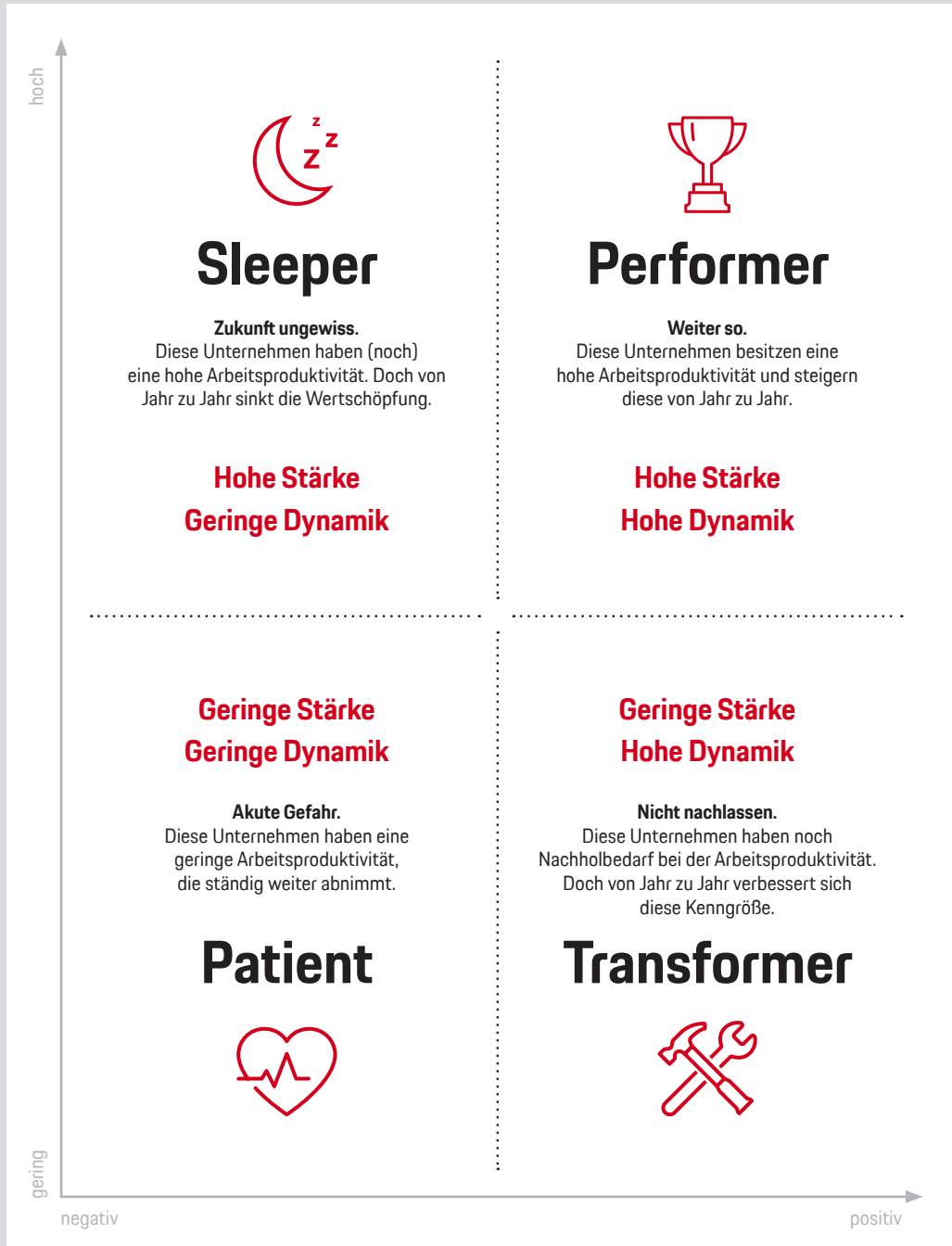
\*\*\* Inflationsbereinigtes Wachstum

© Porsche Consulting

Abb 2. Porsche Consulting Wertschöpfungsmatrix – Maschinen- und Anlagenbau in Deutschland<sup>14</sup>

# Wertschöpfungsmatrix

Stärke der Arbeitsproduktivität



Dynamik der Arbeitsproduktivität

© Porsche Consulting

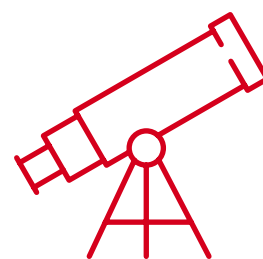
Abb 3. Porsche Consulting Wertschöpfungsmatrix – Leistungskategorien von Unternehmen

Die Matrix hat vier Felder. Unternehmen, deren Wertschöpfung je Mitarbeiter unterhalb des Medians von € 83T<sup>15</sup> liegt und deren Dynamik ein Wachstum oder gar einen Rückgang der Arbeitsproduktivität unterhalb der Inflationsrate aufzeigen, fallen in die Kategorie „**Patient**“. Diese Unternehmen haben es bereits in der Vergangenheit verpasst, ihre Arbeitsproduktivität kontinuierlich zu steigern und scheinen diesen Negativtrend auch beizubehalten. Ohne konkrete und unverzügliche Gegenmaßnahmen droht diesen Betrieben ein weiterer Absturz ihrer Arbeitsproduktivität und damit einhergehende Umsatz- und Gewinnbußen sowie Verluste von Marktanteilen. Das langfristige Überleben des Unternehmens ist in vielen Fällen akut in Gefahr.

Sogenannte „**Sleeper**“ konnten in der Vergangenheit die Wertschöpfung ihrer Mitarbeiter kräftig steigern und ließen dabei sogar ihre Konkurrenten hinter sich. Es scheint aber, dass sich diese Betriebe auf ihren vergangenen Erfolgen ausruhen. Das spiegelt sich in einer Abnahme der Dynamik wider. Durch unverzügliche und zielgerichtete Maßnahmen kann dieser Abwärtstrend noch gemildert werden, ehe der Wettbewerb zum Überholen ansetzt. Die Zukunft ist ungewiss. Werden die richtigen Weichen gestellt, ist der Sprung in die Gruppe der „**Performer**“ möglich. Es kann aber auch passieren, dass der Betrieb abrutscht und zum Patienten wird.

Besser stehen die Unternehmen dar, die zwar noch eine geringere Wertschöpfung je Mitarbeiter aufweisen als ihre Referenzgruppe, die aber in den vergangenen Jahren deutlich aufgeholt haben und diesen positiven Trend weiterverfolgen. Auf lange Sicht werden viele Unternehmen der Gruppe „**Transformer**“ ihre je Mitarbeiter erzielte Wertschöpfung so stark steigern, dass sie an Betrieben mit einer schwächeren Dynamik vorbeiziehen. Um den angestoßenen Trend fortzusetzen, müssen diese Unternehmen mithilfe einer Ursachenanalyse herausfinden, worauf der Erfolg ihrer Dynamik fußt, und bei der Umsetzung nicht nachlassen.

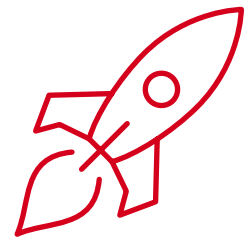
Am besten positioniert sind die Unternehmen, die sich in der Gruppe der „**Performer**“ etabliert haben. Sie weisen sowohl eine größere Stärke als auch eine positivere Dynamik auf als ihre Referenzgruppe. Basierend auf ihrer hohen Wertschöpfung genießen sie bereits heute Wettbewerbsvorteile. Diese vorteilhafte Ausgangsposition werden sie in Zukunft nicht nur halten, sondern sogar ausbauen können, denn ihre Steigerung der Arbeitsproduktivität liegt deutlich über der Inflationsrate. Die Empfehlung: weiter so!



## Ausblick: Verschärfung der Lage durch schwächelnde Konjunktur

Insgesamt ist der Gesundheitszustand der deutschen Maschinen- und Anlagenbauer bedenklich. Viele Unternehmen erzielen eine zu geringe Wertschöpfung je Mitarbeiter. Sollte sich die Konjunktur deutlich abschwächen, werden diese Betriebe in den kommenden Jahren bei der Arbeitsproduktivität weiter abstürzen. Nach dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie<sup>16</sup> spricht die Entwicklung der Stimmungs- und Auftragsindikatoren nicht für positive Aussichten in der Industrie. Im Juni 2019 verzeichnete die Produktion im produzierenden Gewerbe einen Rückgang von 1,5%, von dem der Maschi-

nenbau als Wirtschaftszweig besonders betroffen war<sup>17</sup>. Der VDMA prognostiziert für 2019 bereits einen Rückgang des realen Produktionswachstums von 2%<sup>18</sup>. Zwar sind viele deutsche Maschinenbauer dank des Rekordjahres 2018 noch gut ausgelastet, mittelfristig droht ihnen jedoch ein Abschwung, der in Verbindung mit den vorhandenen Überkapazitäten gefährlich werden kann. Damit steht so manches Unternehmen der Branche vor einem existenzbedrohenden Problem.



## Handlungsempfehlung: Rezepte der Performer und Transformer nutzen

Wie sollten Unternehmenslenker nun reagieren? Zur Steigerung der Wertschöpfung je Mitarbeiter sollten Betriebe die Erfolgsrezepte der produktivsten Maschinen- und Anlagenbauer übernehmen.

### Die produktivsten Unternehmen ...

01

... ändern konsequent ihr Geschäftsmodell

02

... leben tagtäglich New Work zur Steigerung der Innovationskraft

03

... steigern kontinuierlich ihre operative Exzellenz

# 01

## Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell bestimmt maßgeblich die Profitabilität von Unternehmen. Wie groß ist der wahrgenommene Kundennutzen und wie innovativ ist das Produkt- und Serviceportfolio im Vergleich zu den Wettbewerbern? Davon hängt entscheidend ab, welchen Preis Kunden zu bezahlen bereit sind. Dies wiederum hat enorme Auswirkungen auf die erzielte Wertschöpfung. In vielen Branchensegmenten des Maschinenbaus ist die erzielte Profitabilität bei Dienstleistungen höher als im klassischen Produktgeschäft. So mancher Maschinenbauer hat dies erkannt und strebt daher einen steigenden Service-Umsatzanteil an.

Eine genauere Betrachtung zeigt, dass die produktivsten Maschinenbauer sehr konsequent ihr Geschäftsmodell ändern. Beispielsweise ist bei Deutz (Köln) der weitere Ausbau des Servicegeschäfts ein wesentlicher Eckpfeiler der Unternehmensstrategie. Ziel<sup>19</sup>: 2022 soll dieser Bereich mit € 400 Mio. Umsatz ein Viertel des Gesamtumsatzes beitragen. Das Unternehmen lässt sich dies etwas kosten: Deutz hat seine Forschungs- und Entwicklungsausgaben in den letzten fünf Jahren deutlich ausgeweitet, um die Innovationskraft weiter zu steigern. Eine ähnliche strategische Ausrichtung verfolgt man beim Druckmaschinenhersteller König & Bauer in Würzburg. Der Service-Umsatzanteil soll von aktuell bereits 25% in den kommenden drei Jahren auf 30% steigen.<sup>20</sup>

Krones in Neutraubling baut mit Syskon ein Tochterunternehmen auf, das Kunden aus der Getränkeindustrie bei der Digitalisierung deren Wertschöpfungskette unterstützt. Die Basis hierfür sind Big-Data-Analysen.<sup>21</sup> Nicht gerade das, was man noch vor wenigen Jahren als Kernkompetenz eines Maschinenbauers angesehen hätte. Doch Krones ist in guter Gesellschaft: Auch die anderen Maschinen- und Anlagenbau Unternehmen mit überdurchschnittlich hoher Arbeitsproduktivität sehen die Analyse von Maschinen- und Kundendaten als Kern des zukünftigen Serviceportfolios.

Bei Trumpf, dem produktivsten Unternehmen der Branche, zählen innovative Softwarelösungen schon heute zum Kerngeschäft. Das Unternehmen wurde 1923 gegründet und hat sich durch die Nutzung der Lasertechnik zum Weltmarktführer entwickelt. Nun baut man dort die Digitalkompetenz massiv aus. Die Geschäftsführung sieht in Künstlicher Intelligenz ein interessantes neues Werkzeug, mit dem Maschinen und viele Prozesse verbessert werden können. Folglich ist es keine Überraschung, dass sich im Unternehmen 25 Mitarbeiter direkt mit Künstlicher Intelligenz (KI) befassen. Mehrere hundert Mitarbeiter z.B. in der Vorentwicklung befassen sich mit der Anwendung und Weiterentwicklung von KI-Lösungen für die Smart Factory. Außerdem erprobt Trumpf neue Geschäftsmodelle wie z.B. eine Online-Plattform für Blechbearbeitungs-Aufträge.<sup>22</sup>



# 02

## New Work

Die erfolgreiche Umsetzung einer ambitionierten Strategie erfordert meist auch eine Anpassung der Zusammenarbeit im Unternehmen. Viele Firmenlenker fordern ein neues Denken und Handeln in ihrem Haus. Zurecht. Das oft zitierte Phänomen „Culture eats strategy for breakfast“ darf nicht passieren. Besonders wichtig für die Strategieumsetzung ist die Verhaltensoptimierung in vier Bereichen:

1. Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit muss verbessert werden.
2. Die Führungskräfte müssen unternehmerisch denken, entscheiden und handeln.
3. Die Vielfalt im Unternehmen muss gesteigert werden.
4. Die Mitarbeiter brauchen mehr Freiraum für Innovation.

Der Vorstand von Deutz sieht in der Optimierung des Verhaltens der Führungskräfte und Mitarbeiter einen wichtigen Baustein für den zukünftigen Erfolg. Es sei Zeit, eine neue Unternehmenskultur zu entwickeln. In den vergangenen Jahren hat sich die Zusammenarbeit bereits stark gewandelt und ist dadurch deutlich agiler geworden. Deutz arbeitet beispielsweise daran, dass Mitarbeiter von ihren Chefs mehr Freiraum bekommen. Kontrolle und Silodenken sollen reduziert werden. Auf der anderen Seite soll mutiges Vorgehen gezielt von den Vorgesetzten gefördert werden.

Neben der Weiterentwicklung der Führung existieren drei weitere Hebel, mit denen Unternehmenslenker New Work fördern und verankern können: der Aufbau von zukünftig benötigten Kompetenzen, die Flexibilisierung der Strukturen und die Schaffung einer modernen Arbeitsatmosphäre.

Im Körber-Konzern hat man den Anspruch der Marktführerschaft durch Technologieführerschaft. Dazu passt der von der Unternehmensspitze definierte Leitgedanke: „Wir sind Innovation“.<sup>23</sup> Neue Ideen und Innovationen werden als zentraler Ansporn für das tägliche Handeln und Tun angesehen. Dieses Beispiel verdeutlicht, wie groß der Stellenwert des richtigen „Purpose“ mittlerweile als Element der Unternehmensführung im deutschen Anlagen- und Maschinenbau ist.<sup>24</sup>

Einen hohen Stellenwert besitzt die Schaffung einer modernen Arbeitsatmosphäre. Mitarbeiter und Führungskräfte arbeiten gemeinsam daran, ein Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter Freude daran haben, ihre Kreativität und ihr Engagement zu entfalten. Bei Heidelberger Druckmaschinen entsteht gerade ein Think-Tank für die digitale Zukunft. Gegenüber dem Hauptbahnhof in Heidelberg werden Räume mit einer innovativen Arbeitsatmosphäre geschaffen, in denen sich New Work sehr gut realisieren lässt.

# 03

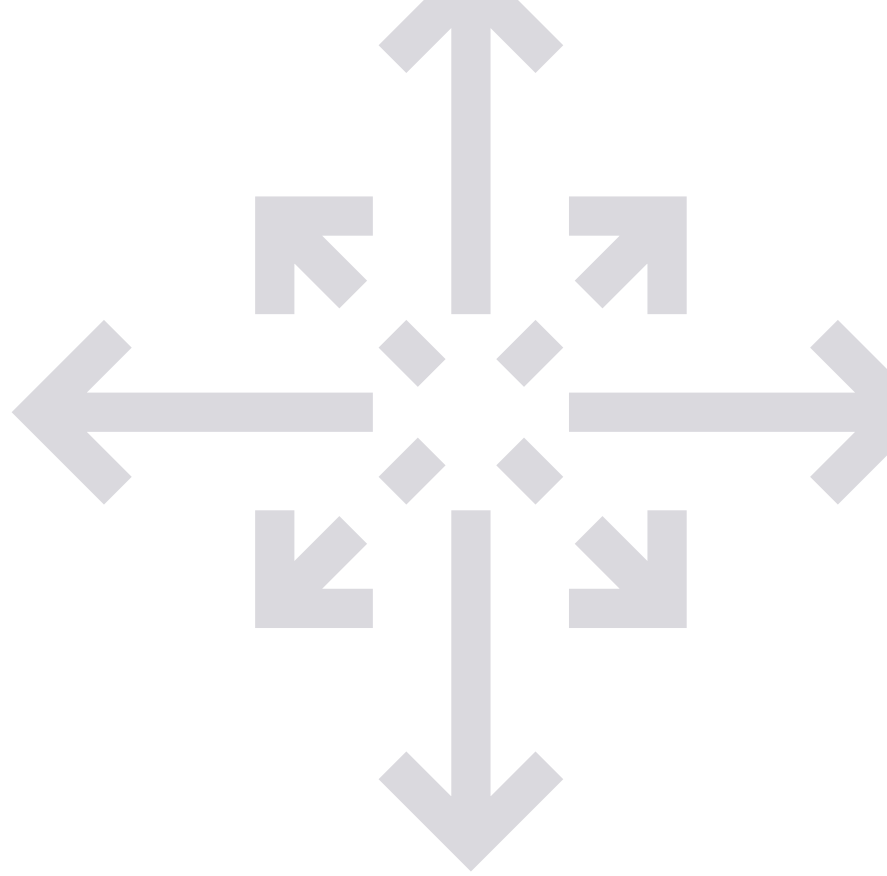
## Operative Exzellenz

Eine hohe Effizienz wird für Maschinen- und Anlagenbauer auch im digitalen Zeitalter ein Schlüssel zum Erfolg sein. Im Kerngeschäft sind verschwendungsfreie Abläufe und Strukturen wichtig. Außerdem bietet der technologische Fortschritt viele Möglichkeiten zur Automatisierung von heute manuellen Tätigkeiten.

Die Vorteile von automatisierten Prozessen für die Effizienz kennt man beim Roboterhersteller Kuka sehr gut. Schließlich bieten die Augsburgers in diesem Bereich maßgeschneiderte Lösungen für Kunden auf der ganzen Welt an. Doch auch im ei-

genen Haus arbeitet man kontinuierlich an Effizienzsteigerungen. Bis 2021 sollen dadurch € 300 Mio. eingespart werden.<sup>25</sup>

Trumpf hat 1998 sein als SYNCHRO bezeichnetes Lean Management System eingeführt. Es zielt darauf, mit möglichst wenig Verschwendung die besten Produkte herzustellen. Ursprünglich in der Produktion begonnen, liegt das System heute allen Geschäftsprozessen zugrunde.<sup>26</sup> Operative Exzellenz erachtet Trumpf auch zukünftig als wettbewerbsentscheidenden Faktor.



## Fazit

Es steht nicht gut um die Arbeitsproduktivität in Deutschland. Insbesondere die Maschinenbaubranche steckt in einer Wertschöpfungs-Krise. Wie es besser geht, lässt sich lernen von den produktivsten Unternehmen der Branche. Sie passen konsequent ihr Geschäftsmodell an, leben jeden Tag New Work und steigern kontinuierlich ihre operative Exzellenz.

---

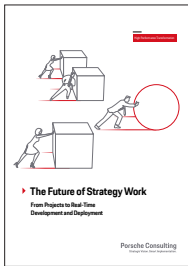
## Appendix

- (1) Eigene Berechnung basierend auf: Statista – Bruttoinlandsprodukt (1967–2018) (Datenabruf 09/2019); Destatis – Erwerbstätige (1991–2018) (Datenabruf 08/2019 und 05/2019); Statista – Inflation (1967–2018) (Datenabruf 08/2019)
- (2) Eigene Berechnung basierend auf: Statista – Bruttoinlandsprodukt (1967–2018) (Datenabruf 09/2019); Destatis – Erwerbstätige (1991–2018) (Datenabruf 08/2019 und 05/2019); Statista – Inflation (1967–2018) (Datenabruf 08/2019)
- (3) VDMA: Maschinenbau in Zahlen und Bild 2019
- (4) VDMA: Maschinenbau in Zahlen und Bild 2019
- (5) Eigene Berechnung basierend auf VDMA: Benchmarks Rechnungswesen "Pro-Kopf-Wertschöpfung" (2019); Statista: Inflation 1967–2018 (Datenabruf 08/2019)
- (6) Eigene Berechnung basierend auf Geschäftsberichten der Trumpf GmbH & Co. KG (2012–2018)
- (7) Eigene Berechnung basierend auf VDMA: Benchmarks Rechnungswesen "Pro-Kopf-Wertschöpfung" (2019) und den Geschäftsberichten der Trumpf GmbH & Co. KG (2012–2018)
- (8) Eigene Berechnung basierend auf Geschäftsberichten der Trumpf GmbH & Co. KG (2012–2018)
- (9) Eigene Berechnung basierend auf: Statista – Bruttoinlandsprodukt (1967–2018) (Datenabruf 09/2019); Destatis – Erwerbstätige (1991–2018) (Datenabruf 08/2019 und 05/2019); Statista – Inflation (1967–2018) (Datenabruf 08/2019)
- (10) Bundesfinanzministerium: Monatsbericht des BMF: Produktivität in Deutschland – Messbarkeit und Entwicklung (10/2017)
- (11) IW Consult: Produktivitätswachstum in Deutschland (2019)
- (12) Eigene Berechnung basierend auf VDMA: Benchmarks Rechnungswesen "Pro-Kopf-Wertschöpfung" (2019); Statista: Inflation 1967–2018 (Datenabruf 08/2019)
- (13) Statista: Inflation 1967–2018 (Datenabruf 08/2019)
- (14) Ausgewählte inländische Branchengrößen (Quelle: Geschäftsberichte der Unternehmen, S&P Global)
- (15) Eigene Berechnung basierend auf den Geschäftsberichten 2012–2018 ausgewählter Branchengrößen
- (16) Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Die wirtschaftliche Lage in Deutschland im August 2019
- (17) Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Die wirtschaftliche Lage in Deutschland im August 2019

- 
- (18) <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/vdma-deutlich-weniger-auftraege-fuer-deutsche-maschinenbauer/24871568.html>
- (19) Deutz AG Geschäftsbericht 2018
- (20) Koenig & Bauer Geschäftsbericht 2018
- (21) <https://www.syskron.com/de/unternehmen>
- (22) <https://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article195946019/Trumpf-KI-ist-eine-grosse-Chance-besser-zu-werden.html>
- (23) Körber AG Jahresbericht 2018
- (24) Heidelberger Druckmaschinen AG Bilanzpressekonferenz 2019
- (25) Kuka AG Hauptversammlung 2019
- (26) [https://www.trumpf.com/de\\_DE/unternehmen/trumpf-gruppe/synchro/](https://www.trumpf.com/de_DE/unternehmen/trumpf-gruppe/synchro/)

---

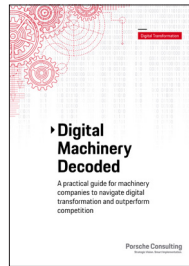
## Mehr zum Thema



The Future of Strategy Work



Elektromobilität – Maschinenbau am Wendepunkt



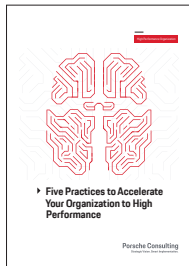
Digitalisierung im Maschinenbau



High Performance Transformation



Change Management



High Performance Organisation



The Self-Driving Enterprise



Effizienzprogramme

---

## Autoren



Dirk  
Pfitzer  
Senior Partner



Dr. Wolfgang  
Freibichler  
Partner



Claudia  
Waldvogel  
Senior Professional

---

## Kontakt

☎ + 49 711 911 - 12116

✉ [dirk.pfitzer@porsche-consulting.com](mailto:dirk.pfitzer@porsche-consulting.com)

---

## Porsche Consulting

Die Porsche Consulting GmbH wurde 1994 gegründet, beschäftigt heute 650 Mitarbeiter und zählt zu den Top-Ten-Managementberatungen in Deutschland (Lünendonk-Analyse). Das Unternehmen mit Hauptsitz in Bietigheim-Bissingen ist eine Tochtergesellschaft des Sportwagenherstellers Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart. Das weltweit agierende Unternehmen hat Standorte in Stuttgart, Hamburg, München und Berlin sowie Mailand, São Paulo, Atlanta, Belmont (Silicon Valley) und Shanghai. Unter dem Leitmotiv „Strategisch denken, pragmatisch handeln“ unterstützen die Berater Unternehmen bei der Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit und ihrer Innovationskraft. Zu den Klienten gehören Konzerne und mittelständische Unternehmen aus der Automobilindustrie, der Luft- und Raumfahrt sowie dem Maschinen- und Anlagenbau. Weitere Klienten kommen aus dem Finanzdienstleistungssektor, der Konsumgüterindustrie und dem Handel sowie aus der Baubranche.

---

## Strategisch Denken. Pragmatisch Handeln.

Als führende Beratungsgesellschaft für die Umsetzung von Strategien haben wir einen klaren Auftrag: Wir schaffen Überlegenheit im Wettbewerb durch erlebbare Resultate. Dabei denken wir strategisch und handeln pragmatisch. Aus Überzeugung stellen wir stets den Menschen in den Mittelpunkt. In der Zusammenarbeit mit unseren Klienten und ihren Mitarbeitern liegt der Erfolg unserer Projekte. Denn das Ziel ist erst erreicht, wenn es uns gelingt, alle Beteiligten für notwendige Veränderungen zu begeistern. Als Berater nehmen wir jede Aufgabe sportlich. Fairplay ist uns wichtig. Und wir geben uns mit dem Erreichten niemals zufrieden. Wir wollen stets noch etwas besser werden. Dabei hilft uns unsere Unabhängigkeit. Sie gibt uns genügend Spielraum auch für ungewöhnliche Lösungen.

## **Porsche Consulting**

Stuttgart | Hamburg | München | Berlin | Mailand | São Paulo | Atlanta | Belmont | Shanghai

[www.porsche-consulting.com](http://www.porsche-consulting.com)

© Porsche Consulting 2019