

# Hat der Maschinenbau seine Kosten im Griff?

**State of Value**

Marktbericht Maschinenbau

**Eine provokante Frage! Aber eine Frage, die erlaubt und auch beantwortbar sein muss. Gerade in den aktuellen Zeiten von Auftragsrückgängen, internationalem Handelsstreit und Strafzöllen, Fachkräftemangel, Niedrigzinspolitik und einigen anderen Faktoren, muss ein Unternehmen vor allem seine Kosten, aber auch Beziehungen zu seinen Lieferanten im Griff haben, um wirtschaftlich erfolgreich auf Veränderungen reagieren zu können.**

**Zusammen mit Torsten Bendlin, dem ehemaligen Einkaufsleiter der Nolte-Gruppe (u.a. Nolte Küchen in Löhne) mit Sitz in Germersheim, und seinem Valuedesk-Team machen wir uns in den nächsten Monaten auf den Weg. Wir wollen zusammen herausfinden, wie die Unternehmer\*innen in OWL ihr Lieferantenmanagement organisiert haben. Wir stellen uns die Frage, wie Unternehmen in anderen Branchen diese Themen angehen. Wir wollen vergleichen und den Unternehmen gleichzeitig erste Rückschlüsse und Erkenntnisse über sich selber an die Hand geben. Zusätzlich wollen wir am Ende die Unternehmen herauspicken, von denen wir uns sicher sind, dass sie ein zeitgemäßes und für alle Beteiligten effizientes und fortschrittliches Lieferantenmanagement betreiben. Diese Unternehmen wollen wir auszeichnen und Ihnen genauer vorstellen.**

**Mit Bendlin und seiner Valuedesk-Mannschaft hat OWL Maschinenbau einen Partner an der Seite, der mit innovativen Ansätzen und Ideen seit der Gründung vor zwei Jahren einen ziemlich guten Start hingelegt hat. Die Valuedesk GmbH wurde mit der Idee geboren, dabei zu helfen, Kostenoptimierung in Unternehmen effizienter und nachhaltiger zu gestalten. Auf den folgenden Seiten beantwortet Torsten Bendlin die Frage, welchen Einfluss die Qualität der Lieferantenbeziehungen auf Einkaufspreise und Innovationen nimmt und stellt unser gemeinsames Projekt vor. Hat der Maschinenbau seine Kosten im Griff? Welche Faktoren sind in der Analyse wichtig? Was kann der Maschinenbau besser machen?**

Kennen Sie das auch? Das Jahresplanungsziel wird erneut verfehlt, die Aufträge sind nicht wie erwartet eingetroffen. Jedes Jahr im Herbst steigt der Zeit- und der Kostendruck – kurzfristige Maßnahmen und Aktionismus sind der Regelfall. Der Preisdruck und Erwartungshaltung von Kundenseite ist erneut gestiegen und auch die Vorlieferanten verstärken den Kostendruck, der in die aktuelle GuV durchschlägt.

Von Design-to-Cost kann überhaupt keine Rede sein. Unsere Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Industrieunternehmen aus anderen Branchen wie Dr. Oetker (Lebensmittel),

der Dr. Wolff Group (Pharmaindustrie) und der Marantec Group (Prozessindustrie) zeigen, dass es alternative Wege gibt, um den Herausforderungen des Kostentransformationsprozesses zu begegnen und dabei dennoch seine Partner wertschätzend einzubeziehen. OWL Maschinenbau und Valuedesk wollen zusammen solche Beispiele erarbeiten und aufzeigen. Wir laden interessierte Unternehmen aus dem Maschinenbau zum Gespräch ein. Wir reisen durch andere Branchen und andere Segmente. Am Ende wollen

wir gemeinsam neue Wege aufzeigen. Ziel unserer Kooperation ist ein neuer Marktbericht: **Der State of Value – Marktbericht Maschinenbau OWL.** Wie sich die Kosten der Maschinenbauindustrie entwickeln, inwiefern ganzheitliche Ansätze zur Kostentransformation bzw. zur Kostensenkung bereits umgesetzt worden sind

und welchen Einfluss eine außergewöhnliche Beziehung zu Lieferanten auf die gemeinsame Wertschöpfung und deren Innovationskraft von außen hat, soll in diesem neuartigen Bericht für die ganze Branche ermittelt werden. Sie sind herzlich eingeladen, sich aktiv einzubringen!



Mathematiker, Industriefuchs, Schnelldenker:  
Valuedesk-Gründertrio Ingo Roßdeutscher, Torsten Bendlin,  
Dennis Cutraro

Seien Sie dabei und führen Sie mit uns einen ersten vertraulichen Dialog. Sie erhalten direkt vor Ort ein Feedback über Ihren Kosten-Reifegrad und auch erste Handlungsempfehlungen aus den Erfahrungen in anderen Branchen. In dem Gespräch wird auch erarbeitet, wo der eigene Schuh wirklich drückt, was Sie sich von Ihren Lieferanten wünschen, ob ein neutrales Monitoring sinnvoll sein kann und was getan werden muss, um die eigene Ergebnissituation nachhaltig zu verbessern.

Doch wie sichern erfolgreiche Unternehmen ihre Planungen und ihre Ergebnisse?

Zur aktuellen Jahreszeit sticht der alljährliche Planungs-Dreizack zu: Die drohende Planungszielverfehlung des aktuellen Jahres trifft auf die Materialkostenplanung für 2020 und die Mittelfristplanung für die folgenden Jahre.

Die Falle, in die Unternehmen zu dieser Jahreszeit tappen, ist immer wieder dieselbe und wirft die hektische Frage auf: Was können wir für das laufende Geschäftsjahr noch

optimieren? Doch das ist die falsche Frage zum falschen Zeitpunkt. Alle kurzfristigen Maßnahmen sind in der Regel blinder Aktionismus.

Aber was unternimmt der Maschinenbau auf seiner Kostenseite? An welchen Stellschrauben wurde schon überall gedreht? Wie bezieht der Maschinenbau sowohl seine Mitarbeiter, seine Lieferanten als auch seine Kunden in den Wertschöpfungsprozess mit ein? Wie wird man zum Kostenführer und wie können die Kostenführer ihre Position halten und sogar stärken?

Erfolgreiche Unternehmen – insbesondere aus anderen Branchen wie zum Beispiel Automotive-Zulieferer oder Pharma – haben einen systematischen Prozess im Unternehmen etabliert, der einen Maßnahmentrichter für Optimierungen ständig befüllt und messerscharf die Umsetzung überwacht. Dabei geht es um Optimierungsmaßnahmen aus allen Unternehmensbereichen: dem Einkauf, der Fertigung und sogar Maßnahmen, die von Lieferanten und externen Beratern in den Maßnahmentrichter gefüllt werden.

### **Nachhaltigkeit schlägt Aktionismus – Kostentransformation schlägt Kostensenkung**

Die ganzheitliche Steuerung dazu kann unter dem Begriff Value-Management zusammengefasst werden. Im Kern geht es um einen gelebten Prozess, der die ganze Supply-Chain umfasst, der dauerhaft u.a. die Materialzusammensetzung, die Verträge, die Verhandlungen und die Produktionsprozesse infrage stellt. Vorzeigeunternehmen aus verschiedenen Bran-

chen beziehen bereits das ganze Unternehmen inklusive des Vertriebes in diesen Prozess mit ein. Dabei gibt es sehr unterschiedliche Motive, um diesen Prozess zu implementieren. Auf der einen Seite stehen die Unternehmen, die sehr vorausschauend agieren und eine nachhal-

tige Kostentransformation betreiben.

Mit den erzielten Finanzergebnissen wollen sie in ihre Zukunftsfähigkeit investieren und sich zusätzlich unabhängiger von den Finanzinstituten machen. Auf der

anderen Seite befinden sich die Unternehmen, die eher ein Ergebnissicherungsprogramm betreiben und daher eine gezielte Kostensenkungsinitiative starten.

Bei Valuedesk unterscheiden wir Kostentransformation und Kostensenkung dahingehend, dass durch eine Kostentransformation das Einsparziel mit einem entsprechenden unternehmerischen Entwicklungsziel verknüpft ist. Werden durch das Outsourcen von Speditionsdienstleistungen positive Finanzergebnisse generiert, können diese beispielsweise gezielt in einen digitalen Ersatzteile-Bestellprozess reinvestiert werden. Kostensenkungen haben im Vergleich das Ziel, den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Grundsätzlich handelt es sich um einen herausfordernden Change. Die Schaffung eines Mindsets für mehr Offenheit und Zusammenarbeit. Und dies hängt vor allem von einem ab: Von der Vorbildfunktion des Top-Managements, heute auch gerne „Symbolic Management“ genannt.

Um einen dauerhaften Verbesserungsprozess im Unternehmen zu etablieren, sind für einen nachhaltigen Erfolg folgende acht Voraussetzungen notwendig:

1. Kostensenkungsmaßnahmen sind eine unternehmensweite Herausforderung, die nicht durch eine einzelne Abteilung gelöst werden.
2. Die Schaffung eines motivierenden Anlasses für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, aktiv an der Veränderung teilzunehmen, setzt zusätzliche eigene Kräfte frei.



## Wer ist Valuedesk?

Die Valuedesk GmbH wurde aus der Praxis des deutschen Mittelstandes geboren, um Kostenoptimierung in Unternehmen effizienter und nachhaltiger zu gestalten. Mit dieser Idee und Vision wurde ein unternehmensweit gültiges Konzept für einen gemanagten Service entwickelt, der Unternehmen in die Lage versetzt, nachhaltig das eigene Potential auszuschöpfen. Und das Jahr für Jahr, unter Einbeziehung der Lieferpartner. Gegründet wurde Valuedesk im Jahr 2017 in Bielefeld von Torsten Bendlin, Ingo Roßdeutscher und Dennis Cutraro. Valuedesk beschäftigt heute über 15 Mitarbeiter und sitzt im Bielefelder Pioneers Club. Torsten Bendlin war vor der Gründung über 20 Jahre in der Möbelzulieferer- und in der Möbelindustrie unterwegs. Zuletzt als Prokurist und Einkaufsleiter in der Nolte-Gruppe in Germersheim. Valuedesk zählt zu den erfolgreichen Jungunternehmen in der Region Ostwestfalen-Lippe und arbeitet sowohl mit Local Heroes als auch mit Weltmarktführern zusammen. Die Kunden kommen aus den Bereichen Prozessindustrie, Maschinenbau, Lebensmittel, Pharma, Automotive, Möbelindustrie und Möbelzulieferindustrie.

3. Ein definierter Prozess, der für alle Beteiligten bindend und klar ist, sichert den Erfolg in der Umsetzung von konkreten Maßnahmen.
4. Die Geschäftsführung übernimmt die Hauptverantwortung für die Durchsetzung des tiefgreifenden Veränderungsprozesses und ist bei der Umsetzung Vorbild für die gesamte Mannschaft. Sie stärkt den Projektleiter und stattet diesen mit den entsprechenden Kompetenzen aus.
5. Die identifizierten Maßnahmen müssen konsequent durch Transparenz, Termine und eine offene Kollaboration jenseits von festgefahrenen Denkmustern gesteuert werden.
6. Der Einsatz von smarterer Technologie ist ein entscheidender Treiber zur Bündelung von Maßnahmen und deren zielgerichteter Umsetzung.
7. Nur langfristig ausgerichtete Programme können das volle Einsparpotenzial der Unternehmen auch wirklich heben – einmalige Projekte verfehlen die definierten Ziele und wirken nur kurzfristig.
8. Die gesetzten Einsparziele müssen ambitioniert und dennoch erreichbar sein.

der Materialkosten, die in vielen Branchen in 2019 mehr als 50% des Umsatzes ausmachen, werden die Einsparungen gemessen. Aus unterschiedlichsten Industrien und aus über 200 Unternehmen, sind folgende Benchmarks ermittelt worden: High Performer 6,8%/Average Performer 3,3%/Low Performer 0,87%. Das bedeutet in absoluten Zahlen, dass ein Beispielunternehmen mit einem Umsatz von 100 Mio Euro und einem Materialanteil von 50% zwischen 3,4 Mio Euro (High Performer) und 440.000 Euro (Low Performer) pro Jahr als positive Finanzeffekte generieren kann. Fängt ein Unternehmen erstmals systematisch damit an, dann ist mit einem Anschubzeitraum zur vollen Potenzialentfaltung von durchschnittlich 18 Monaten zu rechnen. Ob ein Unternehmen sich tatsächlich zu einem „High Performer“ entwickelt, hängt davon ab, wie nachhaltig die acht Erfolgsfaktoren auch zwölf Monate nach dem Kickoff gelebt werden. Klassische externe Berater sind dann meistens schon wieder weg. Die Zulieferer nehmen auf allen Wertschöpfungsebenen mit ihrem großen Material- und Dienstleistungsanteil die mit Abstand größte Position in der GuV ihrer Kunden ein. Es stellt sich die Frage, was die Unternehmen und Sie persönlich heute unternehmen, um Zulieferanten wertschätzend mit einzubeziehen und möglicherweise einen First- to-Market-Vorteil gegenüber Ihren Wettbewerbern erreichen und deren Innovationskraft für sich zu nutzen.

### Sind Sie ein High Performer?

Die Erfahrung aus den unterschiedlichen Projekten in Unternehmen zeigen, dass die genannten Faktoren die Basis für eine nachhaltige Kostentransformation sind. Auf Grundlage

## Welche Wertschätzung erfahren Lieferanten heute?

Wie partnerschaftlich werden Neuentwicklungen umgesetzt? Sind Lieferanten gern gesehene Gäste in Ihrem Haus oder auf Veranstaltungen, oder finden sogar eigene Lieferantentage statt? Ist es nur der Umfang des Beschaffungsvolumens, der zu den besten Einkaufspreisen führt? Andere Branchen mit gewaltigem Innovationsdruck wie zum Beispiel die Pharmaindustrie etablieren „Open Value Innovation“-Plattformen für und mit ihren Lieferanten. Damit soll

der Zugang von Innovationen zu den Unternehmen nicht nur strukturierter, sondern auch messbarer werden. Der Fokus liegt dabei nicht nur auf Produktideen, sondern auch auf Ansätzen zur Verbesserung der gemeinsamen Supply-Chain und/oder zur Vertragsgestaltung. Es gibt eindeutige Zusammenhänge zwischen der Beziehungstiefe zu seinen Lieferanten und dem eigenen Erfolg. Wir sind zutiefst davon überzeugt, dass in der zunehmenden Marktkonzentration das Verhältnis zu den eigenen Zulieferern eine immer größere Bedeutung spielen wird.

## State of Value – Marktbericht Maschinenbau

Wie hat der Maschinenbau in OWL seine Kosten im Griff? Und welchen Einfluss nimmt die Qualität der Lieferantenbeziehungen auf die Wertschöpfung und die Innovationen? Der Bericht wird dazu dienen, die Zusammenarbeit mit Lieferanten im Hinblick auf gemeinsame Verbesserungen und deren Einfluss auf die Ergebnisse zu untersuchen. Er soll die unterschiedlichen Einflussfaktoren auf das Beziehungsnetzwerk zwischen Zuliefererindustrie, Maschinenbau und Kunden aufzeigen. Anonymisierte und vertrauliche behandelte Antworten ermöglichen eine ehrliche Bewertung unter Berücksichtigung kommerzieller und individueller Beziehungen. Die neutrale Auswertung wird den Verantwortlichen helfen, positive Veränderungen im eigenen Unternehmen zu bewirken.

Kommen Sie gerne auf uns zu:

**Almut Rademacher**

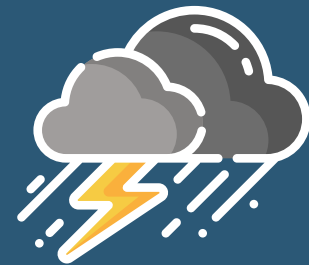
E-Mail: [a.rademacher@owl-maschinenbau.de](mailto:a.rademacher@owl-maschinenbau.de)

Tel.: +49 (0) 521/ 98 87 75 22

[www.owl-maschinenbau.de/kooperationen/state-of-value-maschinenbau](http://www.owl-maschinenbau.de/kooperationen/state-of-value-maschinenbau)



# Welches sind Ihre Herausforderungen?



- Verfehlung **Jahresplanungsziel**
- Auftragseingänge **unter Plan**
- **Preisdruck** seitens der Kunden steigt
- **Höhere Erwartungen** der Kunden hinsichtlich Zertifizierungen und Qualität
- **Design-to-cost** ist verbesserungswürdig
- **Kostendruck** durch Vorlieferanten
- Herausfordernde **Durchsetzung** des Businessmodells für **Software und digitale Services**

Handlungsdruck:

niedrig



hoch

# Ihre Vorbereitung auf unseren Dialog



Wie hoch ist die **Kostensensibilität** in  
Ihren Unternehmensbereichen?

vorbildlich  
ausbaufähig  
ungenügend



Geschäftsführung - Vertrieb  
Produktentwicklung - Marketing  
Fertigung - Entwicklung  
Einkauf - Logistik - andere

Wie schätzen Partner die **Beziehungsqualität**  
zu Ihrem Unternehmen ein?

vertraulich  
kooperativ  
angespannt



Lieferanten - Kunden -  
Verbände - Berater -  
andere

Wo sehen Sie Ihren größten  
**Handlungsbedarf?**

- Produkt - Wertanalysen
- Fertigungsprozesse
- Make-or-Buy Entscheidungen
- Nachhaltigkeit
- Beschaffungsmarkt
- Bedarfsentwicklung
- Preisentwicklung
- Vertragsgestaltung

Kommen Sie gerne auf uns zu:



**Almut Rademacher**

Geschäftsstellenleitung OWL Maschinenbau e.V.

Tel: +49 (0) 5 21/ 98 87 75 22

E-Mail: [a.rademacher@owl-maschinenbau.de](mailto:a.rademacher@owl-maschinenbau.de)



**Torsten R. Bendlin**

Geschäftsführer Valuedesk GmbH

Tel: +49 (0) 5 21 / 44 81 52 30

E-Mail: [torsten.bendlin@valuedesk.de](mailto:torsten.bendlin@valuedesk.de)

[www.owl-maschinenbau.de/kooperationen/state-of-value-maschinenbau](http://www.owl-maschinenbau.de/kooperationen/state-of-value-maschinenbau)

**State of Value**  
Marktbericht Maschinenbau

