

Toeleveren aan de Duitse maakindustrie

Een wereld te winnen



Beleid en trends

Feiten en cijfers

Nederland als toeleverancier

Veranderende keten biedt kansen

Lange adem voor lange relatie

Auteur

Jurjen Witteveen

ING Economisch Bureau

jurjen.witteveen@ing.nl

Redactieraad

Arnold Koning

Maurits van Os

Bert Woltheus

ING Sectormanagement

Ministerie van Economische Zaken / ING Sectormanagement

ING Sectormanagement

arnold.koning@ing.nl

m.j.j.vanos@minez.nl

bert.woltheus@ing.nl

Voorwoord

Nederland is dit jaar Partnerland op de Hannover Messe, de belangrijkste industriële beurs ter wereld. Voor Nederlandse bedrijven een geweldige kans om gezamenlijk haar kennis en kunde te tonen. Diverse gezamenlijke initiatieven vanuit de sector, mede ondersteund vanuit de overheid, zijn zichtbaar in Hannover. De Duitse maakindustrie is en blijft de absolute kampioen in Europa. Alleen al de elektrotechnische industrie, machinebouw en automotive industrie komen dit jaar tot een gezamenlijke omzet van € 800 miljard. Duitsland profiteert sterk van de snelgroeiende economieën en richt zich al jaren nadrukkelijk op innovatie. Een huidig voorbeeld hiervan zijn de initiatieven op het gebied van Industrie 4.0, dat gaat over de volgende revolutie in machines en productieprocessen. Voor Nederland liggen hier kansen om sterker aan te haken bij Duitsland en de export te vergroten.

Met deze 'Duitsland'-studie wil ING het belang van Duitsland voor de Nederlandse maakindustrie onderstrepen, maar ook het belang van de industrie voor de Nederlandse economie. Wij geloven dat de Nederlandse maakindustrie tot 2030 in omvang kan verdubbelen, mits kansen benut worden. Een deel van deze kansen liggen bij onze oosterburen.

ING kiest voor een sectorbenadering. Met een specialisatie naar de industrie, ook regionaal, willen wij dicht bij partijen in de sector staan. Voor ons heeft dit onderzoek bijgedragen aan een verdere verdieping van onze kennis en extra inzichten opgeleverd om onze dienstverlening zo goed mogelijk aan te kunnen laten sluiten op de wensen van de industrie.

Dit document is een initiatief van ING, maar kon niet worden geschreven zonder de samenwerking met en input van een groot aantal bedrijven en organisaties uit de sector. Wij danken iedereen die heeft meegewerkt aan interviews. Bijzonder dank aan FME-CWM, Metaalunie, NEVAT en Brainport Industries.



Roland Boekhout
ING CEO ING-DiBa
Bestuurslid Duits-Nederlandse Handelskamer

Inhoudsopgave

Visie **5**

Inleiding **7**

1. Duitse industrie: beleid en trends **8**
2. Duitse industrie: feiten en cijfers **14**
3. Nederland als toeleverancier **21**
4. Veranderende keten biedt kansen **27**
5. Lange adem voor lange relatie **36**

Afronding **42**

Met dank aan **43**

Visie – kansen dichtbij huis

Duitsland: een enorme industrie, zo dichtbij

De Duitse industrie kent een toegevoegde waarde van meer dan € 500 miljard. Ter vergelijking, die van de Nederlandse industrie iets minder dan € 70 miljard. De omzet van alleen al de Duitse maakindustrie (elektrotechnische industrie, machinebouw en automotive sector) zal dit decennium groeien tot boven de € 900 miljard. Specifieke ontwikkelingen zoals de **Energiewende en Industrie 4.0** bieden **gerichte kansen** voor Nederlandse (MKB-)bedrijven. De rubber, kunststof en metaaltoelevering realiseert nu € 6 miljard omzet in Duitsland. Met extra inzet en focus richting de Duitse industrie is een **omzetverdubbeling** mogelijk in de **komende tien jaar**.

Meeste toegevoegde waarde te realiseren richting specialistische machinebouw

Vooralsnog ligt de **focus van Nederland op Noordrijn-Westfalen**. Maar liefst 45% van de export naar Duitsland gaat naar deze regio. Voor de Nederlandse industriële toelevering liggen de grootste kansen richting de specialistische machinebouw en elektrotechnische bedrijven. Hier kunnen Nederlandse high-tech toeleveranciers structureel waarde toevoegen, iets wat in de automotive keten (met traditioneel meer margedruk) lastiger, maar niet onmogelijk, is. In de elektrotechniek en machinebouw zijn de zuidelijke regio's **Baden-Württemberg en Beieren leidend**. Afstand is echter nog altijd een belangrijke factor in het zakendoen. Hessen en Noordrijn-Westfalen (met zelfs een grotere machinebouw dan Beieren) blijven daarom interessante regio's met groeimogelijkheden, zeker voor kleinere Nederlandse toeleveranciers.

Trends positief

Hoewel de kansen in Duitsland groot zijn, is het benutten ervan een tweede. Duitse industriebedrijven, zeker in de elektrotechniek en machinebouw, staan erom bekend dat een groot deel van de productieactiviteiten zelf wordt uitgevoerd. Daarnaast bevinden de toeleveranciers zich vaak "Rund um die Kirche". Toch is er een **trend naar meer (buitenlandse) uitbesteding**, positief voor Nederlandse toeleveranciers. De verhouding tussen totale inkoop van producten en diensten en omzet loopt op: van circa 55% in 1995 naar 60% nu in de Duitse machinebouw, van 63% naar 73% in de automotive.

Visie – kansen benutten vergt langdurige inspanningen

Concurrentie hevig

De concurrentiestrijd om de Duitse OEM-ers (eindfabrikanten) is hevig. Duitse toeleveranciers die voorheen alleen componenten leverden, schuiven op in de keten en vervullen in toenemende mate een rol als modulebouwer en uiteindelijk system supplier. Dit is de rol met de meeste toegevoegde waarde als toeleverancier en de rol waar een groot deel van de Nederlandse toelevering zich op richt. Daarnaast is er in Zuid-Duitsland stevige concurrentie vanuit andere buurlanden. Meer dan 40% van de Zwitserse export naar Duitsland gaat naar Baden-Württemberg, van de Oostenrijkse export naar Duitsland gaat ruim 40% naar Beieren. Naast de kortere afstand naar Zuid-Duitsland hebben deze landen het voordeel dat ze Duitstalig zijn. Het **beheersen van de Duitse taal is een vereiste** om succesvol zaken te doen met de Duitse industrie.

'Nederlandse' eigenschappen kunnen uiteindelijk het verschil maken

In het proces van uitbesteding en verkleining van het leveranciersbestand staat voor Duitse bedrijven ketenbeheersing centraal. Sleutelbegrippen voor toeleveranciers zijn: betrouwbaarheid, voorspelbaarheid, flexibiliteit en efficiëntie. Het zijn begrippen waar Nederlandse industriebedrijven gemiddeld goed op scoren. De high-tech keten in Nederland heeft zich de afgelopen jaren sterk ontwikkeld via het model van 'open innovatie'. Voor de meest complexe technologische innovaties is dit **een krachtig model**, waar ook Duitse bedrijven baat bij kunnen hebben. Als het gaat om zakendoen met Duitse bedrijven zal echter eerst gewerkt moeten worden volgens de Duitse eisen en wensen. **Na langdurige samenwerking ontstaat het vertrouwen** en kan de meerwaarde van de 'Nederlandse' eigenschappen benut worden.

Opschalen marktbewerking noodzakelijk voor succes

Voor het benutten van kansen in Duitsland zijn **ambitieuze ondernemers nodig**. Het ondersteunen van ondernemers bij de eerste stappen en het vergroten van de zichtbaarheid van Nederland in (Zuid-)Duitsland is echter een belangrijke taak van overheden, brancheverenigingen en clusters van bedrijven. Intensivering van dit beleid is nodig, maar goede stappen in die richting worden reeds gezet. Voor ondernemers geldt dat voor succes in Duitsland een gefocuste strategie en commitment nodig zijn. Business komt vaak pas na een meerjarige investering van tijd, geld en energie. Het volgen van het Duitse proces en de Duitse gebruiken is essentieel om zaken te kunnen doen met onze oosterburen.

Inleiding

Ondanks de eurocrisis presteert de Duitse economie relatief goed. Dit komt niet in de laatste plaats door de sterke industriële basis die Duitsland al decennia kenmerkt. Duitse autofabrikanten en machinebouwers profiteren volop van de welvaarts groei in de snelgroeiende markten buiten Europa, en winnen daarnaast binnen Europa marktaandeel. De Nederlandse maakindustrie, toeleveranciers uit de metaal, rubber- en kunststofsector en technisch dienstverleners profiteren hiervan, maar de potentie is zeker nog niet ten volle benut. Duitse fabrikanten vinden hun toeleveranciers meer en meer ten oosten, maar ook nog steeds ten zuiden van Duitsland. Naast deze ontwikkeling gaat dit rapport dieper in op de structuur en toekomst van de Duitse maakindustrie en op de mogelijkheden voor de Nederlandse industrie om een sterkere positie richting Duitsland te verwerven.

Hoofdstuk 1 gaat in op de achtergrond van het huidige Duitse en industriële succes en belangrijke ontwikkelingen die spelen, zoals de Energiewende en Industrie 4.0. Het 2^e hoofdstuk geeft cijfermatig de structuur van de Duitse maakindustrie weer. In hoofdstuk 3 komt de rol van Nederland als toeleverancier aan de orde. Hoofdstuk 4 gaat in op de veranderende supply chain en kansen die dit biedt. Centraal hierin staan de Duitse automotive keten, de machinebouw en de elektrotechnische industrie. Het laatste hoofdstuk beschrijft de praktische kant van het zakendoen met Duitsland en hoe Nederland haar rol als toeleverancier kan versterken.

Hoofdstuk 1.

Duitse industrie: beleid en trends

- Duitsland – motor van de eurozone
- Duitse positie onaangetast door organisatie- en innovatiekracht industrie
- Energiewende: ambitieuze doelstellingen...
- ...bieden kansen voor Nederlandse maakindustrie
- Industrie 4.0 om leidend in de wereld te blijven



Inwoners:
80,5 miljoen

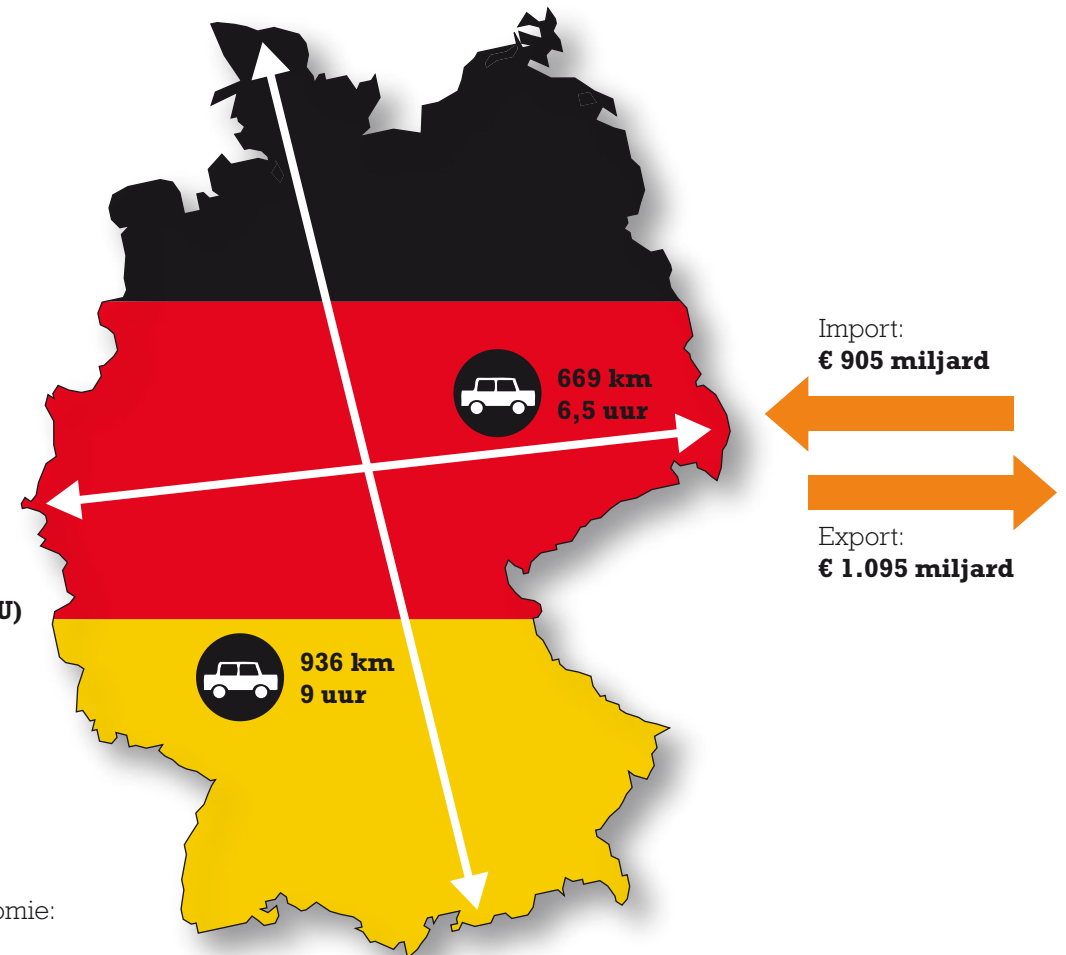


Omvang Duitse economie:
€ 2.666 miljard (21% van de EU)



Aandeel industrie in Duitse economie:
22% (Nederland 13%)

Bron: Statistisches Bundesamt, CBS, cijfers 2012



Duitsland – motor van de eurozone

Duitsland snel hersteld van crisis...

De Duitse economie werd hard getroffen door de financiële en economische crisis en het stilvallen van de mondiale economie aan het eind van 2008. Anders dan veel mensen hadden gedacht, herstelde de Duitse economie echter snel. Bovendien sneller dan de meeste andere landen van de eurozone. Angstscenario's dat de Duitse economie – net zoals in de beginjaren van de monetaire unie – weer de zieke man van Europa zou zijn, bleken spookbeelden.

Succes na structurele hervormingen...

In de afgelopen jaren ontwikkelde de Duitse economie zich weer tot de groeimotor van de eurozone. De economie oogst op dit moment de successen van de structurele hervormingen in het eerste decennium van deze eeuw op de arbeids- en productmarkt, de overheidsfinanciën, maar ook hervormingen en veranderingen bij bedrijven en in de industrie.

Geleidelijke aanpassingen...

Iets meer dan tien jaar geleden was er nog veel kritiek op het Duitse economische model. De economische groei was te veel afhankelijk van de zware industrie en liep achter op het gebied van ICT en dienstverlening. De nauwe banden tussen overheid, banken en bedrijfsleven, de zogenaamde Duitsland NV, was een grote horde voor buitenlandse investeringen en meer groei. De Duitse succesformule om uit deze misère te komen, was geen volledige ommezwaai van de economie, maar een geleidelijke aanpassing. Belangrijkste elementen van de hervormingen waren zowel de flexibilisering van de arbeidsmarkt en de loononderhandelingen als ook herstructureringen in het bedrijfsleven. Duitse bedrijven gingen door een periode van schuldreductie, loonmatiging en outsourcing richting Midden- en Oost-Europa. Tegelijkertijd speelden bedrijven en overheid snel in op de positieve ontwikkelingen en de vraag naar Duitse producten in Azië, met name China.

Sterke exportmix...

Door de hervormingen was de Duitse economie in de laatste jaren in staat om sterk te profiteren van de vraag naar industriegoederen in opkomende landen, maar ook van nieuwe overheidsinvesteringen in ontwikkelde landen zoals de Verenigde Staten. De sterke diversificatie van de Duitse exportindustrie, zowel in termen van producten als ook afzetlanden, is een belangrijk element in de groeiprestatie van de afgelopen jaren. Met de dalende werkloosheid en toenemende investeringen in het binnenland, is inmiddels ook de binnenlandse vraag een belangrijke groeifactor geworden. Natuurlijk is ook Duitsland niet immuun voor de Europese schuldencrisis, maar structureel gezien is Duitsland goed gepositioneerd om te profiteren van een groeiende wereldeconomie.

Duitse positie onaangetast door organisatie- en innovatiekracht industrie

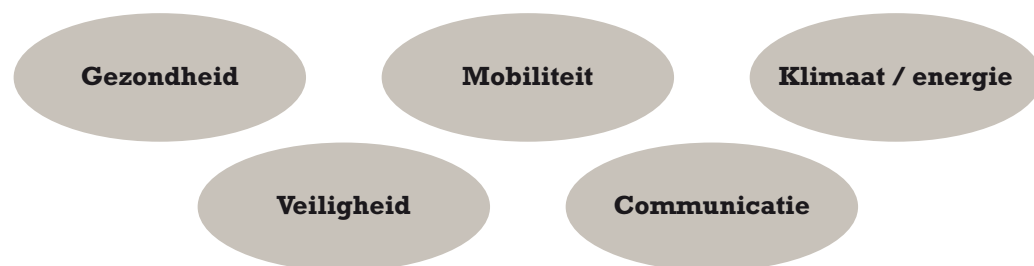
R&D-uitgaven Europese landen, % BBP 2004, 2011*

	2004	2011		2004	2011
Finland	3,45%	3,78%	België	1,86%	2,04%
Zweden	3,58%	3,37%	Nederland	1,93%	2,02%
Denemarken	2,48%	3,09%	Tsjechië	1,20%	1,85%
Zwitserland	2,90%	2,87%	Italië	1,09%	1,25%
Duitsland	2,50%	2,88%	Hongarije	0,88%	1,21%
Oostenrijk	2,24%	2,75%	Polen	0,56%	0,76%
Slovenië	1,39%	2,47%	Slowakije	0,51%	0,68%
Frankrijk	2,16%	2,24%			

■ Toename

■ Afname

Aandachtsgebieden Duitse hightech-strategie



* Meest recente gegevens

Bron: OECD

Investerings en cultuur houden Duitsland aan de top

Ook de komende jaren zal Duitsland leidend in de wereld zijn op industrieel gebied. De Duitse organisatie- en innovatiekracht, gecombineerd met de industriële cultuur zijn belangrijke sterktes en zorgen onder meer voor relatief hoge uitgaven aan R&D (zie tabel).

Duits overheidsbeleid: consistente ondersteuning industrie

Hoewel de kracht van de Duitse industrie in eerste instantie een verdienste is van het industriële bedrijfsleven zelf, speelt ook de Duitse overheid een rol bij het versterken van de Duitse positie. Officieel is het beleid vooral gericht op zo min mogelijk interventie door de overheid. Het verlagen van administratieve lasten moet het bedrijven makkelijker maken om zich te ontwikkelen. 'Planungssicherheit' en 'ein günstiges Innovationsklima' zijn belangrijke termen in het overheidsbeleid.

De High-Tech Strategie 2020 beschrijft de Duitse speerpunten voor dit decennium op technologisch gebied. Daarbij kunnen sommige sectoren in de startfase door directe of indirecte subsidies worden gesteund. Voor het MKB bestaat bijvoorbeeld het 'Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand' (ZIM), waaruit sinds medio 2008 ruim € 3,1 miljard beschikbaar is gesteld ter ondersteuning van technologische ontwikkeling door het MKB. 11.500 MKB-bedrijven en onderzoeksinstituten zijn op deze manier in hun onderzoek gefinancierd. Kenmerkend voor het Duitse beleid is de verhoging van het jaarlijkse budget tijdens de economische crisis. Inmiddels bedraagt het jaarlijkse ZIM-budget € 500 miljoen, tegen € 300 miljoen in 2008.

Eén van de centrale aandachtsgebieden van de Duitse High-Tech Strategie is energie. Duitsland loopt wereldwijd voorop in de transitie naar een duurzame energieopwekking met haar 'Energiewende'.

Energiewende: ambitieuze doelstellingen...

Duitsland voorop in transitie

Binnen Europa wordt afscheid genomen van het verdienmodel dat is gebaseerd op hoog energieverbruik en lage energieprijzen. De industrie staat voor een transitie naar meer groene en energie-efficiënte producten en processen. Duitsland loopt hierin voorop en legt de lat hoog met zijn Energiewende. Een aantal belangrijke lange termijn doelen (2050) zijn:

- 80-95% reductie in broeikasgassen;
- 60% aandeel van hernieuwbare energiebronnen in de energieopwekking;
- energie-efficiency stijging met 50%;
- een forse toename in R&D-inspanningen gericht op deze gebieden.

Het is van belang dat Nederland hier verder bij aanhaakt. Een meer gezamenlijke aanpak moet leiden tot een verdere integratie van de energiemarkten, effectievere inpassing van de infrastructuur en meer samenwerking op het terrein van hernieuwbare energie en energie-innovatie.

Forse investeringen

Dit biedt het Nederlandse bedrijfsleven goede groeimogelijkheden in Duitsland, onder meer op de volgende terreinen:

- wind-op-zee: In Noord-Duitsland bestaan nieuwe plannen om windmolens langs de kustlijn te plaatsen. De Nederlandse off-shore industrie kan hiervan profiteren;
- zonne-energie: Nederlandse bedrijven die machines en technologie ontwikkelen op het gebied van zonne-energie

kunnen profiteren van de aanhoudende vraag in Duitsland, maar ook daarbuiten, naar zonnepanelen;

- energiezuinige machines: ter vermindering van de uitstoot van broeikasgassen, en ter vergroting van de productiviteit loont het voor de energie-intensieve Duitse industrie om te investeren in energiezuinige machines. Nederlandse machinebouwers en toeleveranciers kunnen hier van profiteren;
- infra: een toenemend aandeel hernieuwbare energie stelt nieuwe hoge eisen aan energie-infra. Energienetwerken in Duitsland en rest van Europa moeten met elkaar worden verbonden en worden gemoderniseerd en vragen derhalve om forse investeringen.



...bieden kansen voor Nederlandse maakindustrie

Nederlandse energie-kennis biedt groeikansen in Duitsland

De investeringen die de Energiewende met zich meebrengen, bieden kansen voor Nederlandse toeleveranciers. Innovatie is nodig en dit is aanwezig bij veel bedrijven in de Nederlandse maakindustrie. Nederlandse bedrijven die in Duitsland succesvol zijn leveren kwaliteit die niet onder doet voor de Duitse kwaliteit en op het gebied van creativiteit en het meedenken met afnemers heeft de Nederlandse

maakindustrie mogelijk zelfs een streepje voor. Omdat de technische aspecten van hernieuwbare energiebronnen nog niet uitontwikkeld zijn, liggen er ook nog kansen op het gebied van de 'traditionele' energie. Zolang de opslag van wind- en zonne-energie nog een knelpunt is, blijven er investeringen in decentrale energievoorziening, zoals warmtekrachtkoppeling (WKK). Nederland heeft op dat vlak kennis en ervaring door de investeringen in de glastuinbouw.

HeatMatrix (Rotterdam, Nederland)



HeatMatrix is een jong, innovatief bedrijf dat een nieuwe kunststof warmtewisselaar heeft ontwikkeld. De warmtewisselaar kan gebruikt worden voor restwarmte terugwinning en het verhogen van de efficiency van onder andere industriële stoomketels, fornuizen, biomassa ovens, industriële drogers en sproeidrogers. Door de nieuwe kunststof toepassing te gebruiken, kan de besparing bij industriële boilers zo'n 3 tot 6% bedragen, bij industriële drogers een besparing van 20-25%. Door de 'Energiewende' en de focus op energie-efficiency is Duitsland het primaire exportland voor HeatMatrix.

HeatMatrix is één van winnaars van het Oranje Handelsmissiefonds, een initiatief van MKB-Nederland, KLM en ING om ondernemers te ondersteunen bij het realiseren van hun internationale ambities.

Discom (Alblasserdam, Nederland)



Discom ontwerpt en produceert uitlaatgassensystemen. De energiemarkt is één van Discoms specialismen, waarbij Duitsland een belangrijke afzetmarkt is. Voor energiecentrales, tijdelijke en noodstroomvoorzieningen en WKK-installaties ontwikkelt Discom systemen op maat. Geluid- en emissiereductie en hergebruik van restwarmte zijn hierbij de speerpunten. De Energiewende brengt groeikansen met zich mee, vooral doordat de opslag van wind- en zonne-energie nog een knelpunt is. De investeringen in decentrale energievoorziening, in het bijzonder de WKK-installaties, bieden groeimogelijkheden voor Nederlandse MKB-bedrijven als Discom.

Industrie 4.0 om leidend in de wereld te blijven

Duits nationaal programma Industrie 4.0 als inspiratiebron voor Nederland

Een andere belangrijke ontwikkeling in Duitsland is het programma Industrie 4.0. Door de versplintering van behoeftes van klanten en snelle globalisering worden er nieuwe eisen aan de industrie gesteld. Om hiervan de kunnen profiteren, en de concurrentieslag met opkomende industriële landen op de lange termijn te kunnen winnen, is het zaak de productie drastisch te vernieuwen. Voor de Duitse industrie reden het nationale programma Industrie 4.0 te lanceren waarin bedrijven, kennisinstituten en overheden gezamenlijk optrekken en de nodige R&D-investeringen losmaakt. Dit programma biedt ook voor Nederlandse industriële bedrijven aanknopingspunten. En belangrijker nog, nieuwe afzetmogelijkheden in Duitsland.

Duits-Nederlandse verbinding versterken op Hannover Messe

In de visie Industrie 4.0 zal de productiviteit worden verhoogd middels 'smart factories' met intelligente, efficiënte 'zero-defect' processen en nieuwe productietechnologieën. Door verregaande digitalisering/informatisering van de maakindustrie kan een vernieuwingsslag worden gemaakt met als doel slimmere, meer flexibele geautomatiseerde productie. Deze slimme fabrieken dragen bij aan een efficiënter energie- en grondstoffenverbruik en een

betere interactie tussen producent, ketenpartners en klanten. Voor zover ze al niet actief zijn op dit gebied, biedt de Hannover Messe, met dit jaar als thema Integrated Industries – Next Steps, een uitgelezen mogelijkheid voor hoogwaardige industriële ondernemers om van de nieuwste ontwikkelingen op dit gebied kennis te nemen en nieuwe Duits-Nederlandse partnerschappen te smeden.

Stapsgewijze ontwikkeling

Industrie 4.0 is een richting waar stapsgewijs, met technologische vernieuwingen, naar toe gewerkt moet worden. De afgelopen jaren zijn door veel bedrijven stappen gezet op het gebied van LEAN manufacturing, waarmee productieprocessen verder zijn geautomatiseerd en geperfectioneerd.

Desondanks bestaan er goede mogelijkheden het productieproces nog intelligenter in te richten. Door gebruik van sensoren, algoritme en modellering van grote hoeveelheden data, worden de eerste stappen genomen om machines zelflerend en zelfsturend te maken. Naast de hardware zal dus ook de software component in productie daarmee nog verder stijgen. Totdat diverse machines geheel zelfstandig kunnen opereren, maakt deze technologie het voor de operator eenvoudiger om sneller en directer met fabrieksonderdelen te communiceren. De belangrijkste

uitdaging de komende jaren is dat partijen binnen de keten bereid zijn deze data met elkaar te delen en communicatie binnen de keten verder wordt geautomatiseerd. Nederland heeft van oudsher een relatief open manier van samenwerken, waardoor deze stappen juist binnen de Nederlandse industrie of internationaal met betrokkenheid van Nederlandse partijen van de grond moet kunnen komen.

Nederlandse initiatieven

In Nederland zijn diverse initiatieven gaande met een vergelijkbaar thema als Industrie 4.0. Noord-Nederland speelt een belangrijke rol met het recent gelanceerde programma 'Northern Netherlands': Region of Smart Factories', gevormd door een consortium van grote bedrijven (Philips, Fokker, TenCate), MKB, kennisinstellingen (o.m. universiteiten Twente en Groningen) en overheden. Brainport Industries experimenteert met het delen van data in de bedrijfskolom om fabrieken en productieprocessen slimmer te maken.

De in april 2014 verschenen verkenning van TNO in samenwerking met FME, het ministerie van Economische Zaken, VNO-NCW en de Kamer van Koophandel onderstreept het duidelijke belang dat ook in Nederland aan het onderwerp wordt toegekend.

Hoofdstuk 2.

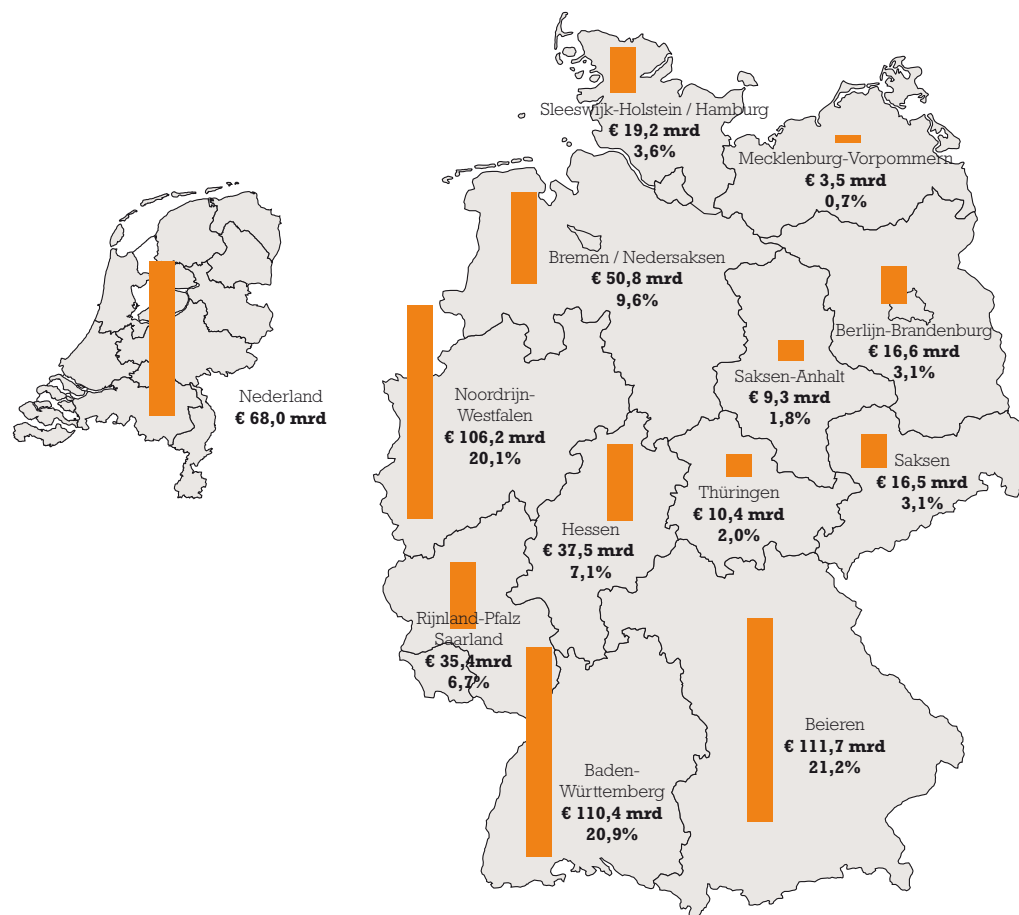
Duitse industrie: feiten en cijfers

- Drie “Bundesländer” huisvesten ruim 60% van Duitse industrie
- Maakindustrie domineert Duitse industrie
- OEM-ers kopen steeds meer internationaal in
- Duitse industrie kent diverse substantiële afzetgebieden
- Zuid- en West-Duitsland zwaartepunten maakindustrie
- Sterke regio's worden sterker



Drie “Bundesländer” huisvesten ruim 60% van Duitse industrie

Toegevoegde waarde industrie en aandeel in Duitse industrie, 2012



Bron: Statistisches Bundesamt, CBS, ING Economisch Bureau

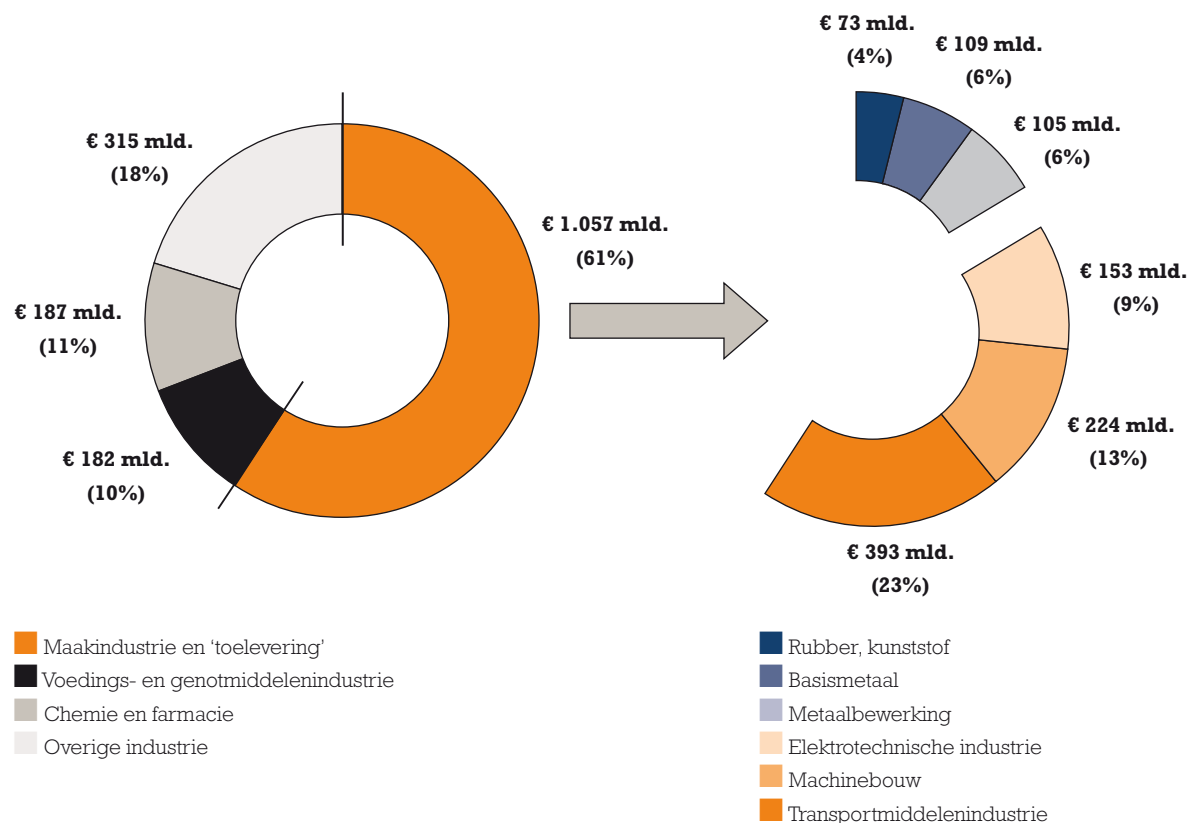
Beieren, Baden-Württemberg en Noordrijn-Westfalen zwaartepunten Duitse industrie

De Duitse industrie kende in 2012 een toegevoegde waarde van bijna € 530 miljard.

Het grootste deel hiervan wordt gecreëerd in Beieren en Baden-Württemberg met Noordrijn-Westfalen daar niet ver achter. In 2011 was Noordrijn-Westfalen nog de grootste industrieregio. De industrie in elk van deze drie 'Bundesländer' is meer dan de helft groter dan de gehele Nederlandse industrie. Het aandeel van de Duitse industrie in de economie bedraagt bijna 22%. In Nederland kent de industrie een economisch aandeel van 13%.

Maakindustrie domineert Duitse industrie

Omzet(aandeel) Duitse industrie, 2012



Bron: Statistisches Bundesamt, ING Economisch Bureau

Omzet Duitse maakindustrie in 2013 gegroeid richting € 800 miljard

De Duitse industrie wordt gedomineerd door de maakindustrie. De automotive sector, machinebouw en elektrotechnische industrie kennen samen een omzetaandeel van 44% in de Duitse industrie. Met toeleveranciers uit de rubber, kunststof en metaalindustrie erbij loopt dit percentage op tot 61% en een omzet in 2012 van € 1.057 miljard. Een buitengewoon grote industriële markt direct naast Nederland.

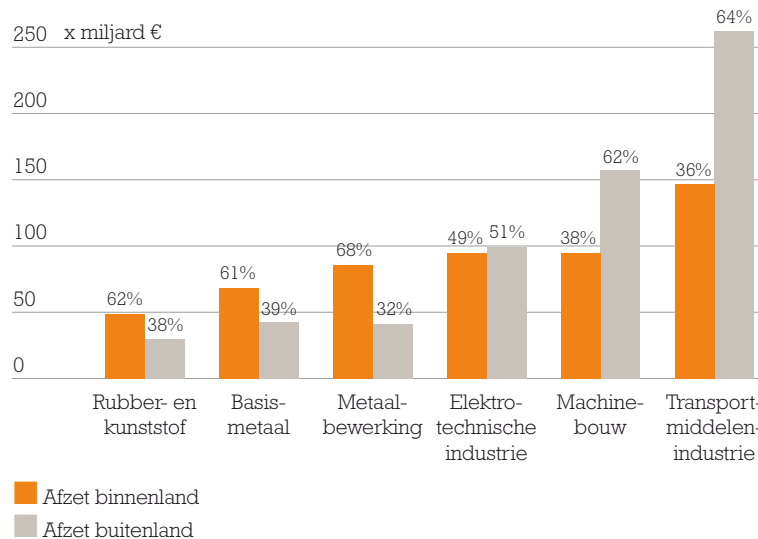
Met enig herstel van de Europese economie realiseren de machinebouw en automotive in 2014 naar verwachting een omzetgroei van 3%. De omzet van deze branches en de elektrotechnische industrie samen bedraagt hiermee dit jaar rond de € 800 miljard. Duitsland zal de komende jaren blijven profiteren van de vraag vanuit de snelgroeiende economieën, ondanks een trend naar local-for-local productie (in Azië, voor Azië). Daarbij komt dat voor kapitaalgoederen geldt dat het label 'Made in Germany' iets extra's biedt. De omzet van de maakindustrie zal naar verwachting dit decennium de € 900 miljard passeren.

OEM-ers kopen steeds meer internationaal in

OEM-ers behalen meer dan 60% van de omzet in het buitenland, toeleveranciers juist in het binnenland

De machinebouw en automotive sector behalen meer dan 60% van de omzet in het buitenland. Indirect profiteren de toeleveranciers in Duitsland hier ook van. De toeleverende branches uit de rubber, kunststof en metaal zetten juist 60% tot 70% af in het binnenland, bij de grote automotive spelers, elektrotechnische bedrijven en vele machinebouwers.

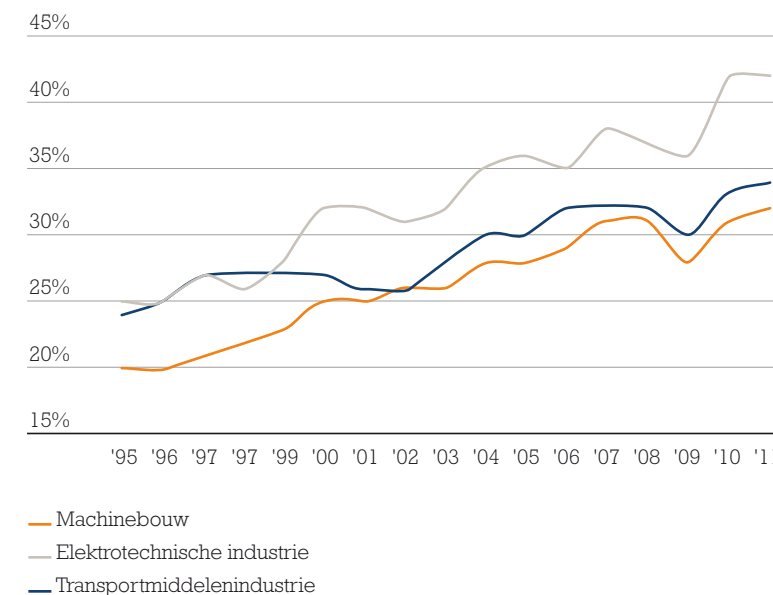
Afzet binnen- en buitenland van zes branches in de maakindustrie in 2012



Bron: Statistisches Bundesamt, ING Economisch Bureau

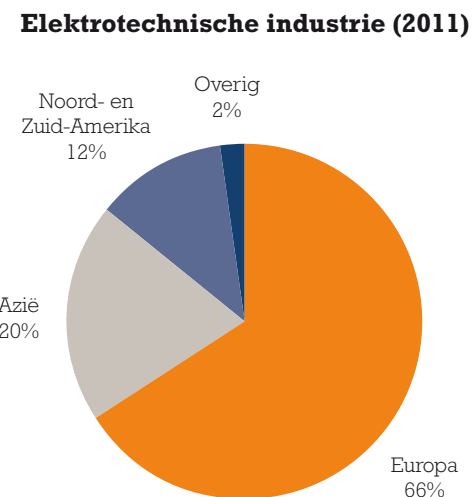
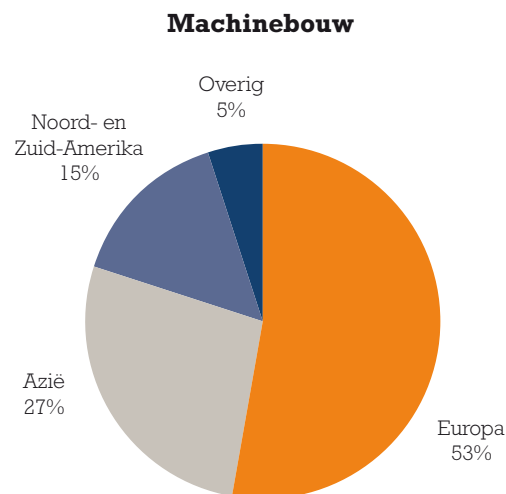
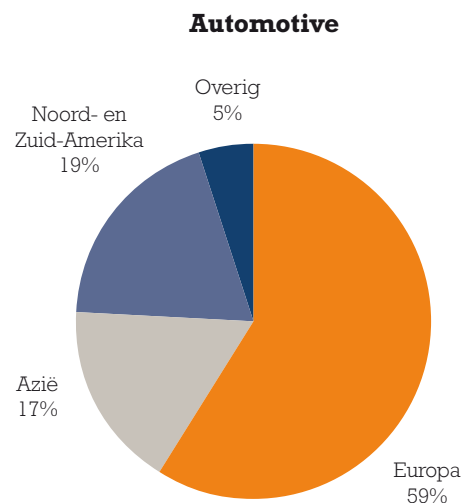
In het inkoopbeleid van de Duitse OEM-ers is een verschuiving te zien. Van alle producten en diensten die de Duitse maakindustrie inkoopt om hun miljardenomzet te kunnen realiseren, wordt steeds meer geïmporteerd (zie grafiek). De opkomst van Azië als productielocatie en verdere Europese integratie zijn hierin de drijvende krachten. Dit laatste heeft ook ruimte gecreëerd voor Nederlandse bedrijven.

Import / totaal ingekochte producten en diensten, 1995-2011



Duitse industrie kent diverse substantiële afzetgebieden

Export Duitse industrie naar continent, 2012



Bron: VDA, VDMA, ZVEI

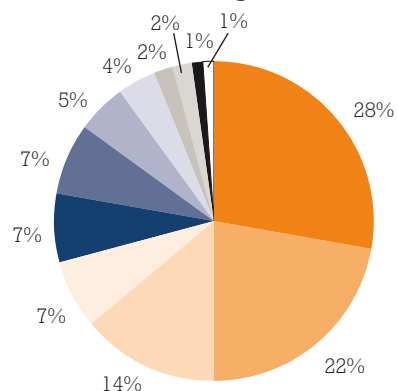
Meer dan 20% van export Duitse maakindustrie bestemd voor Aziatische markt

De economische kracht van de Duitse maakindustrie ligt in de sterke mix van producten en exportbestemmingen. Zowel de automotive sector, de machinebouwers als de elektrotechnische industrie exporteert een relatief groot deel naar de snelgroeiende economieën. Zo gaat meer dan 20% van de export naar Azië. De Europese markt zal de grootste markt blijven en presteert zeker niet slecht. Zo is het aandeel in 2012 toegenomen, terwijl de export naar Azië onder druk stond. Het is dus vooral de diversiteit aan exportmarkten die de kracht vormt achter de Duitse maakindustrie.

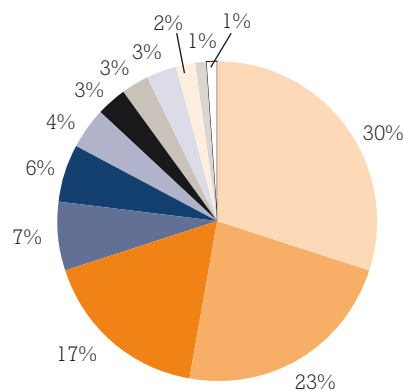
Zuid- en West-Duitsland zwaartepunten maakindustrie

Omzetaandeel Bundesländer in vier industriebranches, 2012

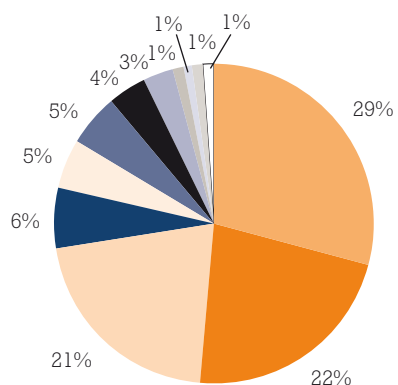
Metaalbewerking € 105 mrd.



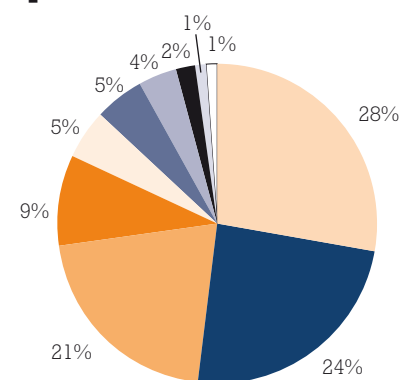
Elektrotechnisch € 153 mrd.



Machinebouw € 224 mrd.



Transportmiddelenindustrie € 393 mrd.



Type maakindustrie verschilt sterk per Bundesland

De exporterende OEM-ers bevinden zich vooral in het zuiden van Duitsland. Baden-Württemberg is het grootste Bundesland als het gaat om autoproductie. Ook Nedersaksen/Bremen is groot door de aanwezigheid van respectievelijk Volkswagen en Mercedes. Noordrijn-Westfalen is sterk georiënteerd op metaalbewerking. De aanwezigheid van grondstoffen in het Roergebied is historisch de drijfveer achter deze ontwikkeling geweest.

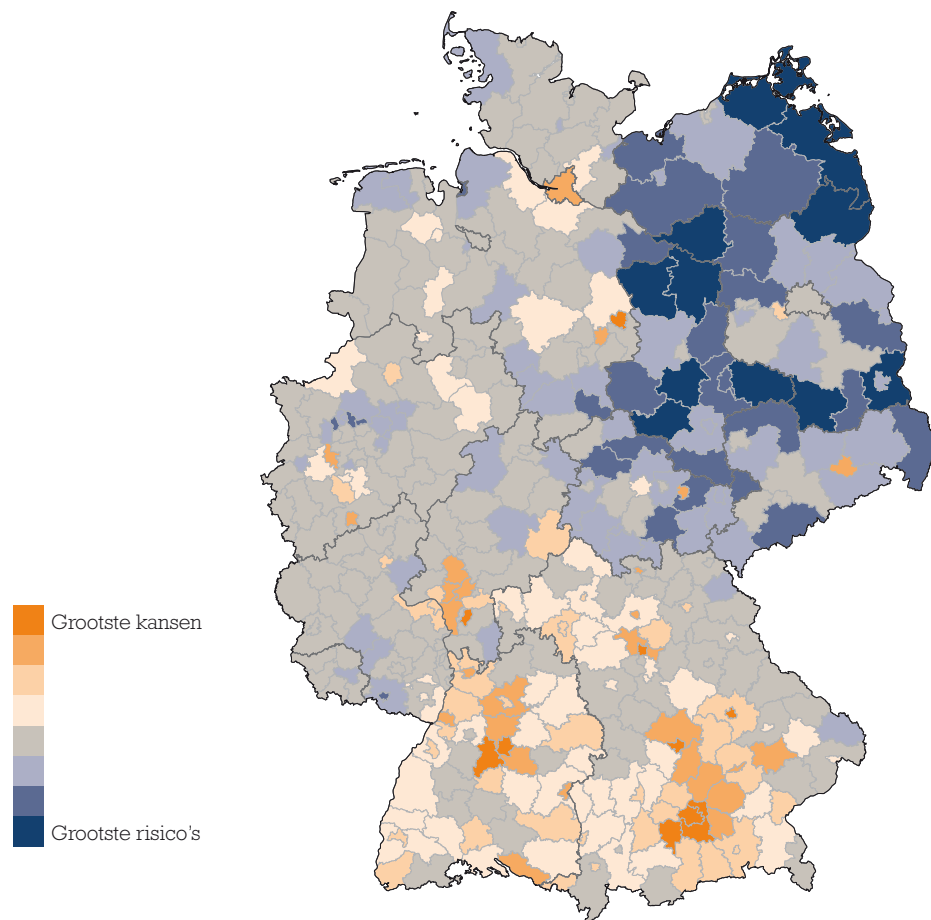
Toch laat de regio een positieve ontwikkeling zien en heeft het in 2012 aandeel gewonnen in de elektrotechnische industrie en blijft de machinebouw groter dan in Beieren.

Binnen deze branches zijn specifieke high-techsectoren, die kansrijk zijn voor de hoogwaardige Nederlandse maakindustrie, vaak meer geclusterd. Zo zitten OEM-ers in de medische technologie sterker in Baden-Württemberg, rondom Stuttgart maar ook zeker ten zuiden daarvan, terwijl de halfgeleider industrie sterker vertegenwoordigd is rondom München en ook in Saksen. Fabrikanten op het gebied van (O)LED zitten relatief meer in een lijn van Hessen naar Baden-Württemberg.¹

¹ Met dank aan analyse BOM / Brainport Industries

Sterke regio's worden sterker

Regionale toekomstperspectieven



Bron: Prognos 2013, ING Economisch Bureau

Zuid-Duitsland regio met grootste kansen, Noordrijn-Westfalen interessanter voor kleinere toeleveranciers

Ook voor Duitsland geldt de belangrijke (mondiale) trend van sterke regio's die zich verder weten te ontwikkelen ten opzichte van omringende gebieden. In Duitsland zijn de toekomstperspectieven van met name Zuid-Duitsland, maar ook specifieke regio's in Hessen, Noordrijn-Westfalen en Nedersaksen het meest gunstig. Focussectoren voor toekomstige groei zitten in Zuid-Duitsland. Vanuit high-tech perspectief en de factor afstand in ogenschouw nemende kan met name Hessen / noordelijk Baden-Württemberg voor Nederland nog groei opleveren. Afgaande op de verhouding tussen Nederlandse export en economische omvang is Beieren het gebied met de meeste potentie. Noordrijn-Westfalen blijft interessant, in het bijzonder voor het Nederlandse kleinbedrijf dat groei in Duitsland wil realiseren.

Een aanvullend belangrijk kenmerk van Zuid-Duitsland is dat hier van veel grote Duitse OEM-ers het hoofdkantoor gevestigd is. Beslissingen over inkoop door bedrijfssonderdelen uit andere delen van Duitsland worden dus vaak in Zuid-Duitsland genomen.

Hoofdstuk 3.

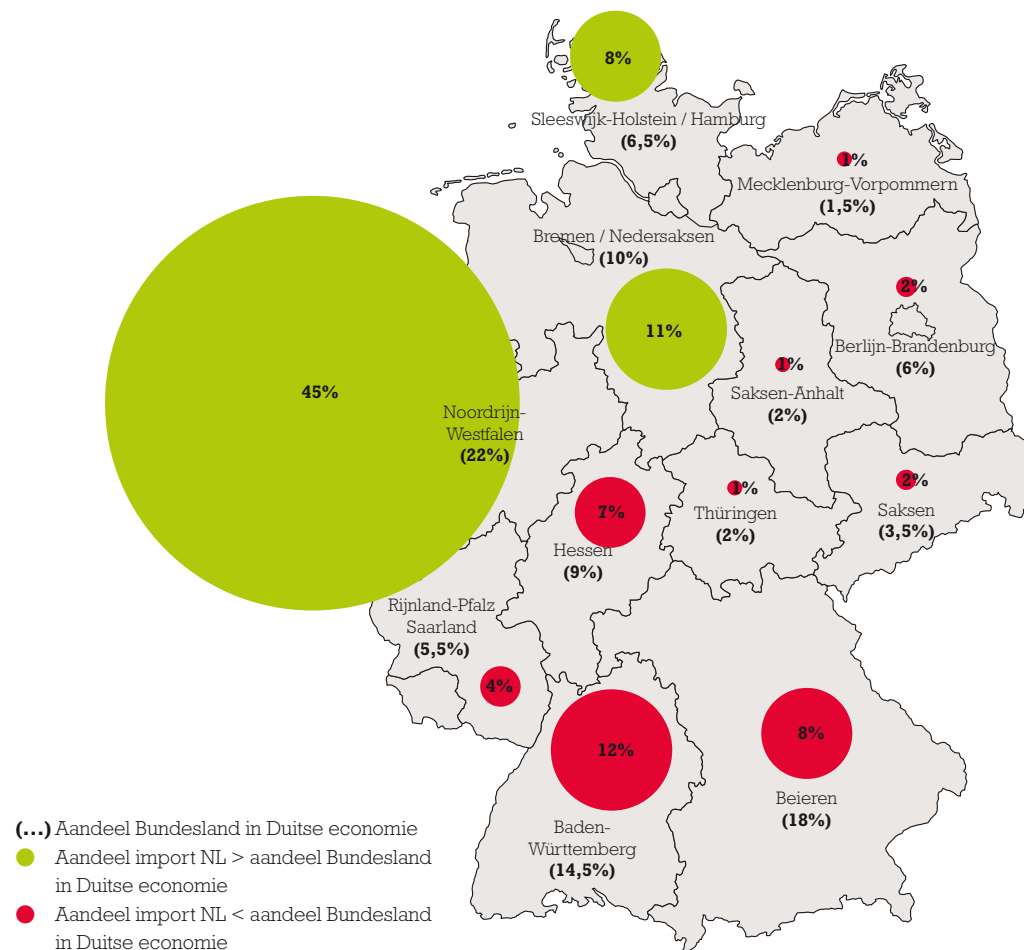
- Nederland gericht op Noordrijn-Westfalen
- Duitsland poort naar opkomende markten
- Duitsland belangrijkste exportmarkt voor Nederlandse industrie
- Duitsland haalt steeds meer technologische producten uit Midden- en Oost-Europa
- Focus autofabrikanten verschoven van West naar Oost

Nederland als toeleverancier



Nederland gericht op Noordrijn-Westfalen

Bestemming Nederlandse export naar Duitsland, 2012



Meer dan 45% van Nederlandse export naar Duitsland bestemd voor Noordrijn-Westfalen

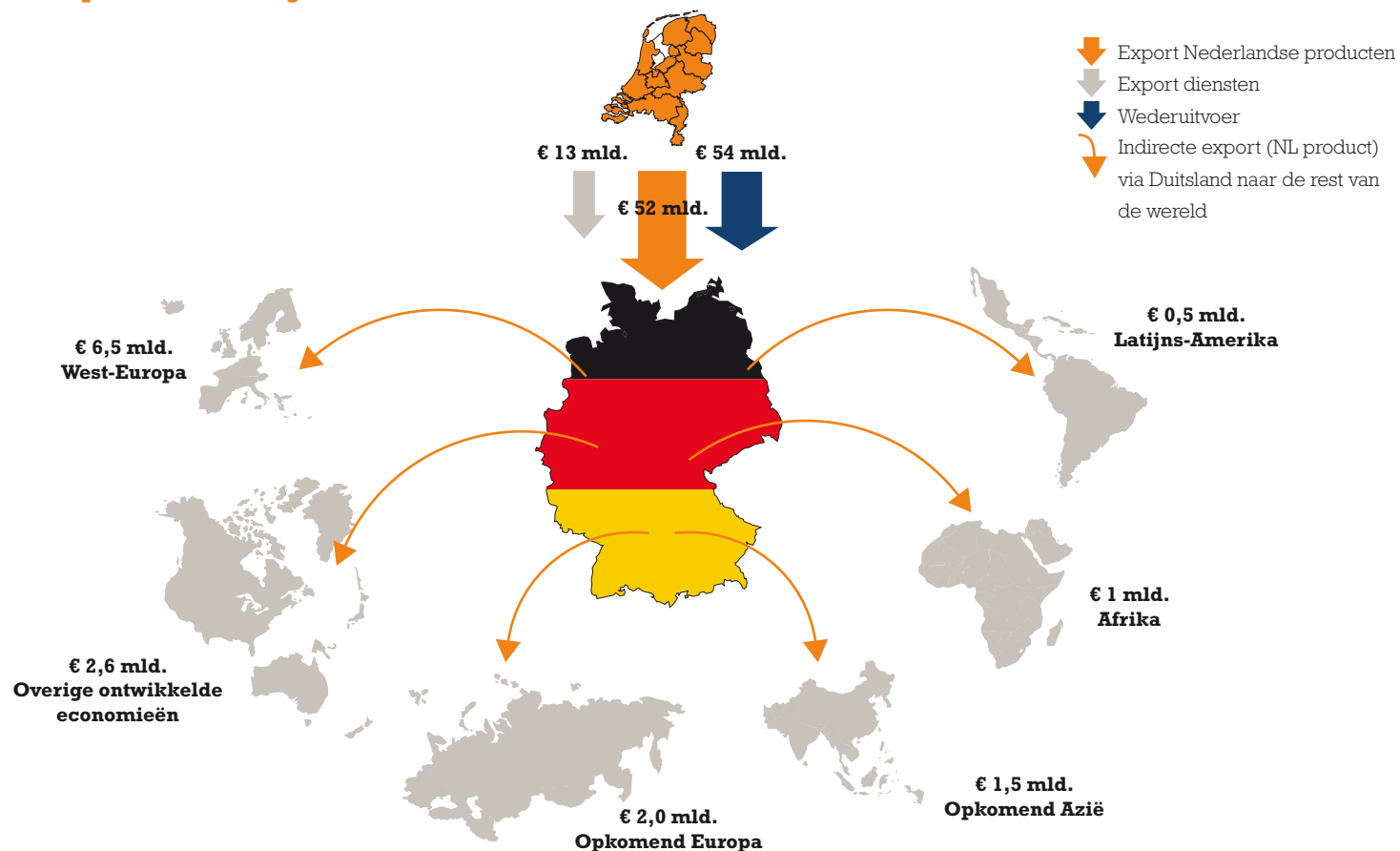
Voor Nederland is het Noordrijn-Westfalen waar vooral naar wordt gekeken. Circa 45% van de export gaat hier naar toe. Weer bijna 40% van deze export bestaat uit aardgas, aardolieproducten en cokes, deels gedreven door de staalindustrie in het Roergebied.

Relatief kleine rol voor Zuid-Duitsland

Iets meer dan 20% van de Nederlandse export naar Duitsland gaat naar het economische sterke zuiden (Baden-Württemberg/Beieren). Gezien de economische omvang van deze regio, bijna eenderde van de Duitse economie, is het gebied voor Nederland dus nog onderbenut.

Duitsland poort naar opkomende markten

Indirecte export 2012 naar regio's



Bron: ING Economisch Bureau, Vrije Universiteit

Groeikansen voor indirecte export naar opkomende markten

In het vorige hoofdstuk werd duidelijk dat de Duitse industrie een sterke exportfocus heeft en bovendien de snelgroeiende economieën in de wereld weet te bereiken. Op deze indirecte manier bereiken ook Nederlandse producten de opkomende markten. Van de € 52 miljard aan Nederlandse producten die naar Duitsland wordt geëxporteerd, gaat circa € 2 miljard uiteindelijk naar opkomend Europa en circa € 1,5 miljard naar opkomend Azië. Juist de Duitse maakindustrie is een poort voor Nederlandse toeleveranciers naar de snelgroeiende regio's.

Duitsland belangrijkste exportmarkt voor Nederlandse industrie

Export naar Duitsland in 2012 en aandeel Duitsland in totale export, per industrietak

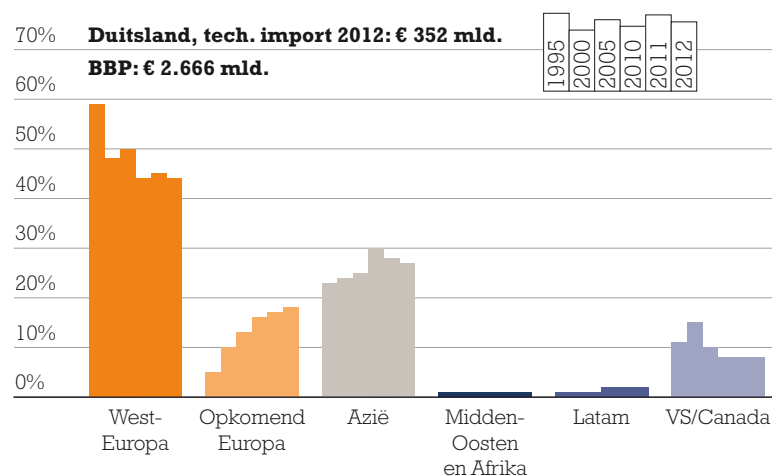
	1996		2012	
	Waarde	Aandeel	Waarde	Aandeel
Agrifood	€ 7,8 mld.	30%	€ 13,0 mld.	24%
Olief, brandstoffen, gas	€ 4,6 mld.	52%	€ 15,0 mld.	26%
Chemische producten	€ 3,5 mld.	20%	€ 9,0 mld.	18%
Producten van rubber, metaal en kunststof	€ 3,7 mld.	30%	€ 6,0 mld.	22%
Technologische producten	€ 3,4 mld.	17%	€ 6,5 mld.	14%
Overig	€ 2,4 mld.	25%	€ 2,4 mld.	22%
Totaal Nederlands product	€ 25,4 mld.	27%	€ 51,9 mld.	22%

Duitsland al decennia belangrijkste afzetmarkt voor Nederlandse industrie

Voor de Nederlandse industrie is Duitsland al decennia de belangrijkste afzetmarkt. De export "Nederlands product" bedroeg in 2012 bijna € 52 miljard. De agrifood en olie- en gasindustrie (de laatste is gegroeid door prijsstijgingen) zijn de grootste exporteurs, maar ook de chemie en maakindustrie (en toeleveranciers) zijn substantiële exporteurs.

Duitsland haalt steeds meer technologische producten uit Midden- en Oost-Europa

Oost-Europa groeit als leverancier van Duitsland ten koste van West-Europa



Oost-Europa als toeleverancier wint nu vooral aan belang ten koste van Azië, en niet langer ten koste van West-Europa

De afgelopen twintig jaar is de toeleverpositie van West-Europa richting Duitsland duidelijk verzwakt ten gunste van Oost-Europa. Ook de import van technologische producten uit Azië is sterker gegroeid. De laatste jaren is een andere trend zichtbaar, die naar verwachting nog doorzet. Oost-Europa wint nog wat aan belang, maar niet langer ten koste van West-Europa, maar van Azië. Productie in Azië zal meer en meer voor de eigen regio zijn, terwijl Oost-Europa voorlopig een duidelijke lagelonenregio blijft waar de Duitse maakindustrie de komende jaren nog veel vandaan zal halen. Voor West-Europa, waaronder Nederland is plaats als meer hoogwaardige toeleverancier. De langzaam groeiende trend van uitbesteding (zie pagina 33), en zeker en meer internationale inkoopbeleid van de Duitse industrie (zie pagina 17) bieden wat dat betreft kansen.

Focus autofabrikanten verschoven van West naar Oost

Aandeel Europese landen in Duitse import van auto-onderdelen, 1996 en 2012



Bron: UNCTAD, cijfers o.b.v. productgroep SITC 784

Aandeel Polen, Tsjechië, Slowakije in automotive toelevering verviervoudigd

Een sector waar de opkomst van Oost-Europa sterk zichtbaar is, is de automotive. De Europese integratie heeft geleid tot een snelgroeiende rol voor Midden- en Oost-Europese landen in de toelevering. In 1996 bedroeg het gezamenlijk aandeel van Polen, Tsjechië en Slowakije in de Duitse import van auto-onderdelen 6%, tegenwoordig is dit 32%. Loonkostenverschillen met West-Europa en de aanwezige industriële cultuur hebben de verschuiving gestimuleerd.

Nederland verliest licht, Groot-Brittannië en Frankrijk zwaar

Alle relevante West-Europese landen verliezen aandeel in de Duitse import van auto-onderdelen, maar Groot-Brittannië en Frankrijk springen eruit met een daling van respectievelijk 11% naar 3% en 17% naar 9%. De opkomst van Midden- en Oost-Europa heeft ook de concurrentiepositie van Oostenrijk duidelijk aangetast (14% naar 8%). Het Nederlands aandeel is afgenomen van 2,8% naar 2,3%.

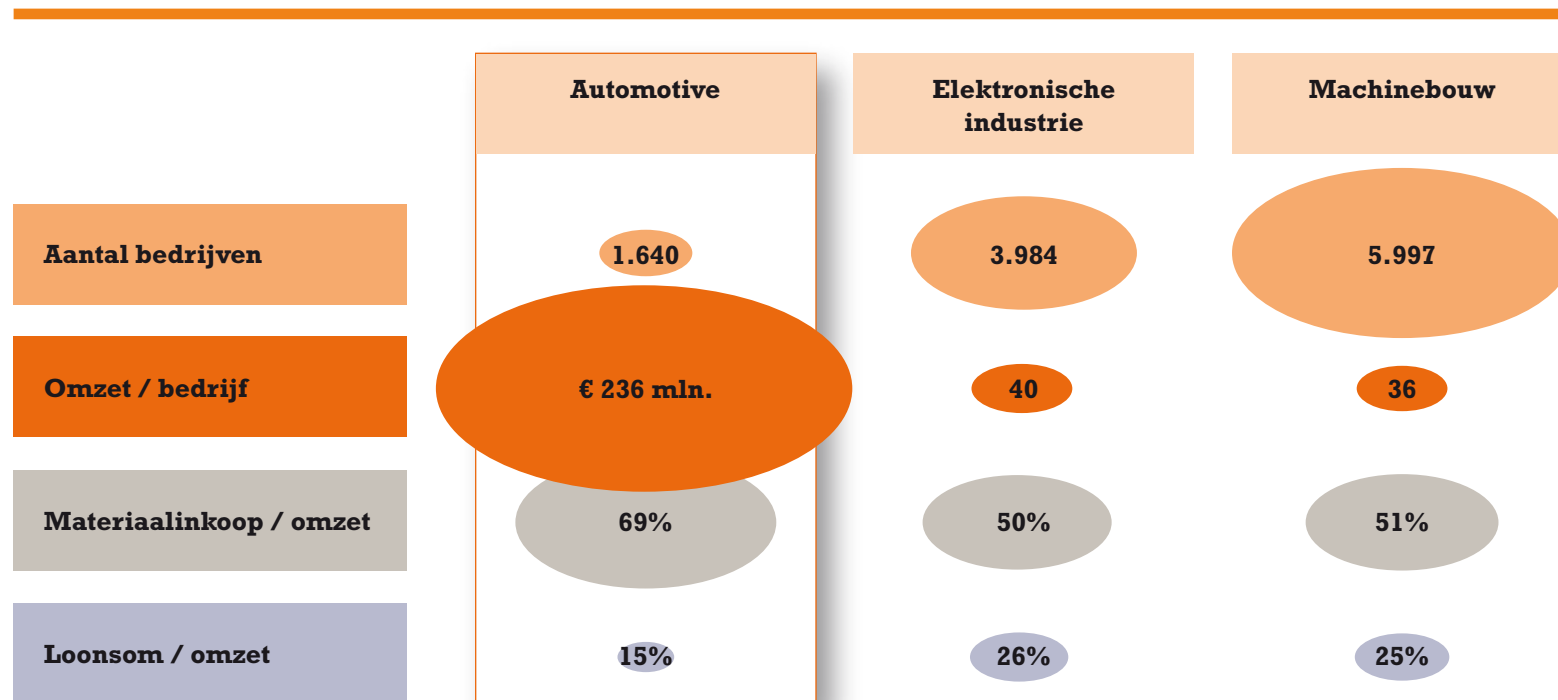
Hoofdstuk 4.

Veranderende keten biedt kansen

- Andere keten, andere kansen
- Uitbesteding in automotive keten het verst ontwikkeld
- Internationale concurrentie tussen autofabrikanten creëert margedruk in toeleverketen
- 'Middelstand' ruggengraat in machinebouw en elektrotechniek
- Machinebouw en elektrotechniek sterk verticaal geïntegreerd
- Langzame verschuiving naar 'automotive'-keten
- Duitse componentenleveranciers schuiven op in de keten
- Specialismes bundelen, interne processen perfectioneren



Andere keten, andere kansen



Bron: Statistisches Bundesamt

Grote verschillen tussen automotive en machinebouw/elektrotechniek

Niet alleen de enorme omvang van de Duitse industrie biedt mogelijkheden voor Nederlandse toeleveranciers, ook ontwikkelingen in de supply chain zijn positief voor Nederlandse bedrijven.

Wanneer we hier dieper naar kijken, is een onderscheid nodig tussen de automotive keten enerzijds en de elektrotechnische industrie en machinebouw anderzijds. Allereerst zal worden ingegaan op de automotive sector. Hierin is sprake van een relatief klein aantal, grote OEM-ers. Deze bedrijven kennen diverse grote eerstelijnstoeleveranciers en mede daardoor een hoog inkooptaandeel ten opzichte van de omzet (69%). De loonkostencomponent is door het deels geautomatiseerde (assemblage)proces, de grote series en de hoge mate van uitbesteding relatief klein (15%).

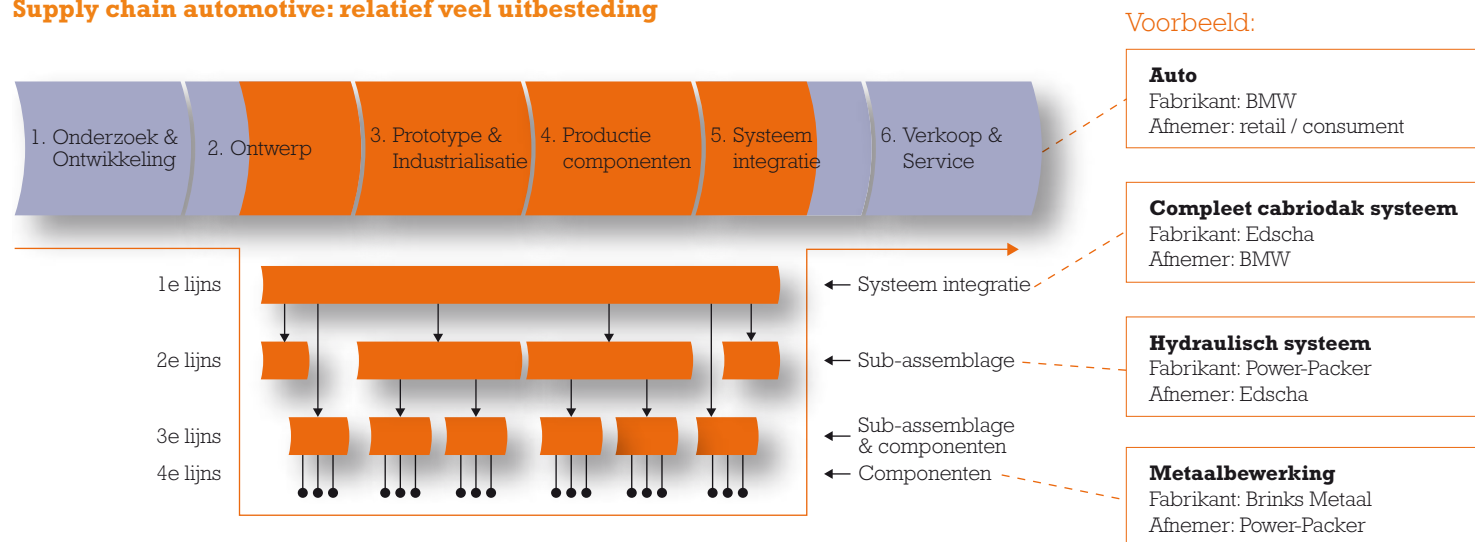
Uitbesteding in automotive keten het verst ontwikkeld

Steeds nauwere samenwerking in automotive keten

Processen zijn in de automotive keten meer over de keten verdeeld. 'Early vendor involvement', waarbij leveranciers in een vroegtijdig stadium meedenken met de producent, is in de automotive keten ver gevorderd. Zo wordt een staalbedrijf als Tata Steel betrokken bij het carrosserie ontwerp van een nieuw model auto. Nederland heeft een aantal eerstelijnstoeleveranciers (tier 1-suppliers) aan de automotive binnen de grenzen, zoals Tata Steel, Brabant Alucast en Inalfa. Daarnaast is de combinatie VDL/NedCar en BMW een bewijs dat Nederland nog altijd een rol speelt in de automotive markt.

Groei van Nederland in dit segment zal eerder liggen in een hogere omzet voor deze bestaande groep dan in nieuwe bedrijven die als eerstelijnstoeleveranciers kunnen toetreden. De tendens waarbij autofabrikanten meer zaken met minder leveranciers willen doen, versterkt dit. Hierdoor ontstaan er juist kansen voor Nederlandse tweede- en derdelijnstoeleveranciers om te profiteren van de groei in de Duitse autosector. Op het gebied van materiaalontwikkeling is het groeiende gebruik van kunststoffen in de autoproductie een tendens om rekening mee te houden.

Supply chain automotive: relatief veel uitbesteding



Internationale concurrentie tussen autofabrikanten creëert margedruk in toeleverketen



Brinks metaalbewerking: Duitsland belangrijk voor Brinks Metaalbewerking

Brinks Metaalbewerking maakt componenten voor diverse industrietakken. Het bedrijf heeft een omzet van € 22 miljoen, waarvan 50% in de automotive-keten wordt gerealiseerd. Brinks produceert in seriegroottes van 10.000 tot 300.000 en kan dit door verregaande automatisering (onder meer meerspilig bewerken) efficiënt doen.

Duitsland is de belangrijkste afzetmarkt met 60% van de omzet. Beurzen (Hannover) zijn een belangrijk eerste contactmoment geweest. De ervaring van Brinks met Duitse partijen is dat praktische aspecten

als stiptheid en een schone, nette productielocatie doorslaggevend kunnen zijn bij het eindoordeel van een potentiële Duitse afnemer. Bij bestaande contacten wordt het Nederlandse meedenken van Brinks Metaal gewaardeerd. Klanten ontwikkelen een product en de tekening, maar Brinks kijkt mee of het beter kan, qua procesbeheersing, materiaalkeuze en hieraan gekoppeld afkeurnisico.

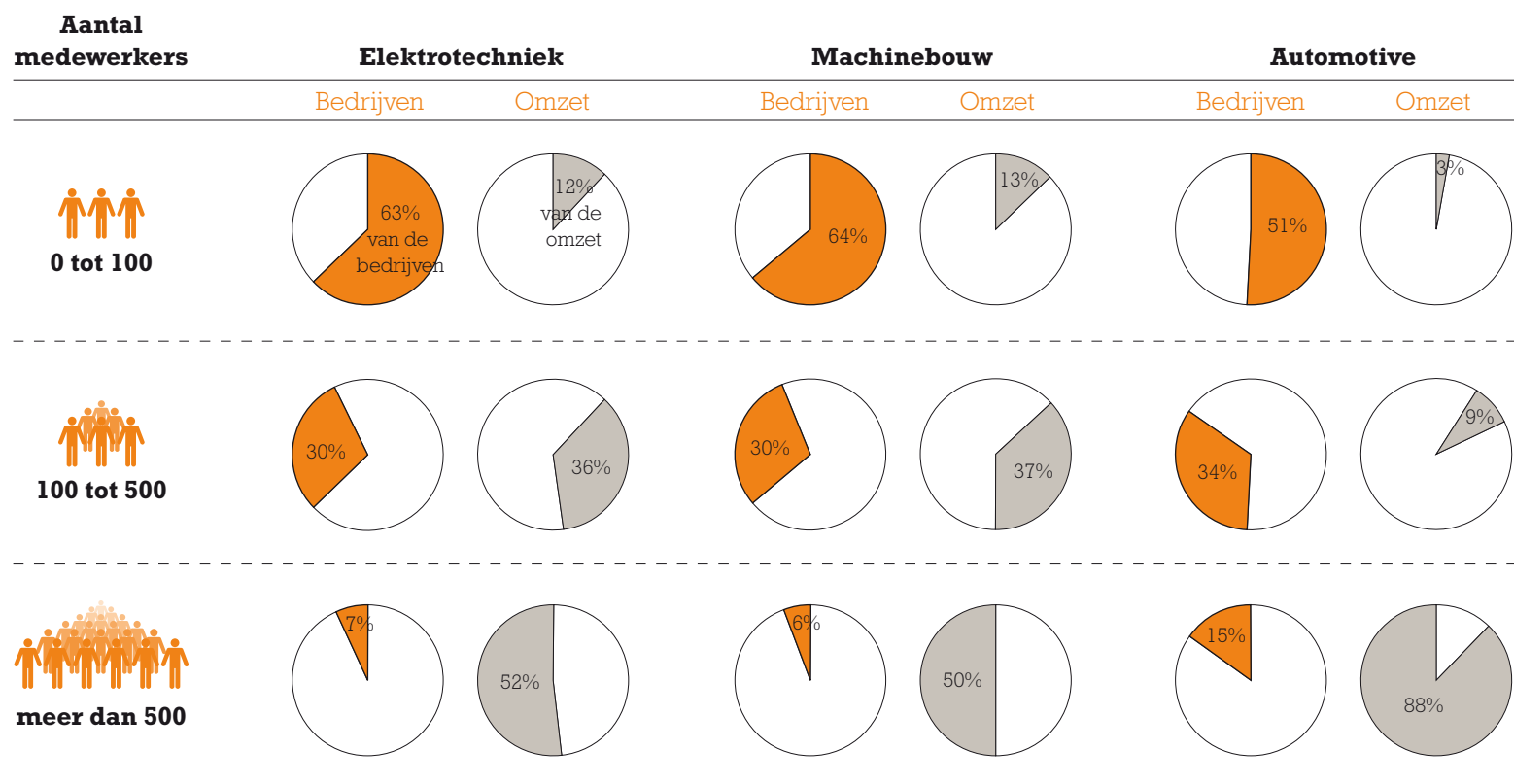
Ook voor de komende jaren zal de Duitse markt belangrijk blijven voor Brinks. Wel wordt getracht de afhankelijkheid van de automotive markt te verminderen vanwege de forse margedruk in die keten.

Productie bij toeleveranciers, winst bij autofabrikanten?

Hoewel omzetten en groeipotentie in de automotive keten aantrekkelijk zijn voor Nederlandse bedrijven, is de margedruk in de toeleverketen een minder aantrekkelijk perspectief. De hoge mate van (internationale) concurrentie op de automarkt vereist voor elke autofabrikant dat zij een geoliede keten achter haar heeft. De concurrentiestrijd tussen de beursgenoteerde autofabrikanten leidt er tevens toe dat winstverhoging een belangrijke doelstelling is. Ketenoptimalisatie is hierin cruciaal met een belangrijke rol voor het prijsaspect. Niet zelden worden prijsverlagingen opgelegd aan toeleveranciers.

'Mittelstand' ruggengraat in machinebouw en elektrotechniek

Aandeel bedrijven en omzet, per branche, naar grootteklasse (werknemers)



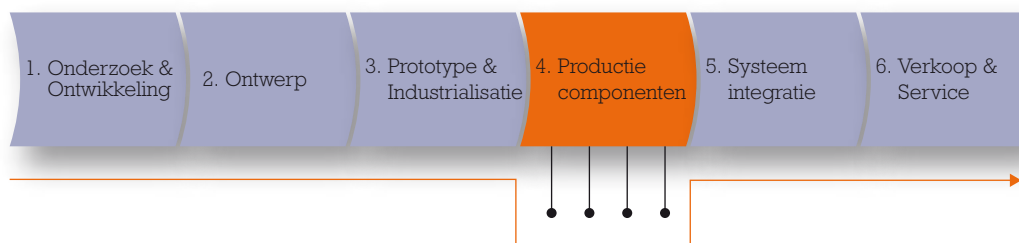
Kansen richting 'Mittelstand'

De volgende pagina's gaan verder in op de elektrotechnische industrie en de machinebouw. In deze twee branches bestaat er een grote rol voor de zogeheten Duitse 'Mittelstand': kleine en middelgrote (familie)bedrijven die tezamen een groot deel van brancheomzet genereren. Middelgroot voor Duitse begrippen overigens, want de omzet kan al gauw € 1 of 2 miljard bedragen. In beide branches samen wordt er dit jaar door bedrijven met minder dan 500 werknemers een gezamenlijke omzet gerealiseerd van bijna € 200 miljard.

Juist deze grote groep familiebedrijven in Duitsland lijkt voor Nederlandse toeleveranciers nog grotendeels onontgonnen terrein.

Machinebouw en elektrotechniek sterk verticaal geïntegreerd

Supply chain Duitse elektrotechnische industrie en machinebouw



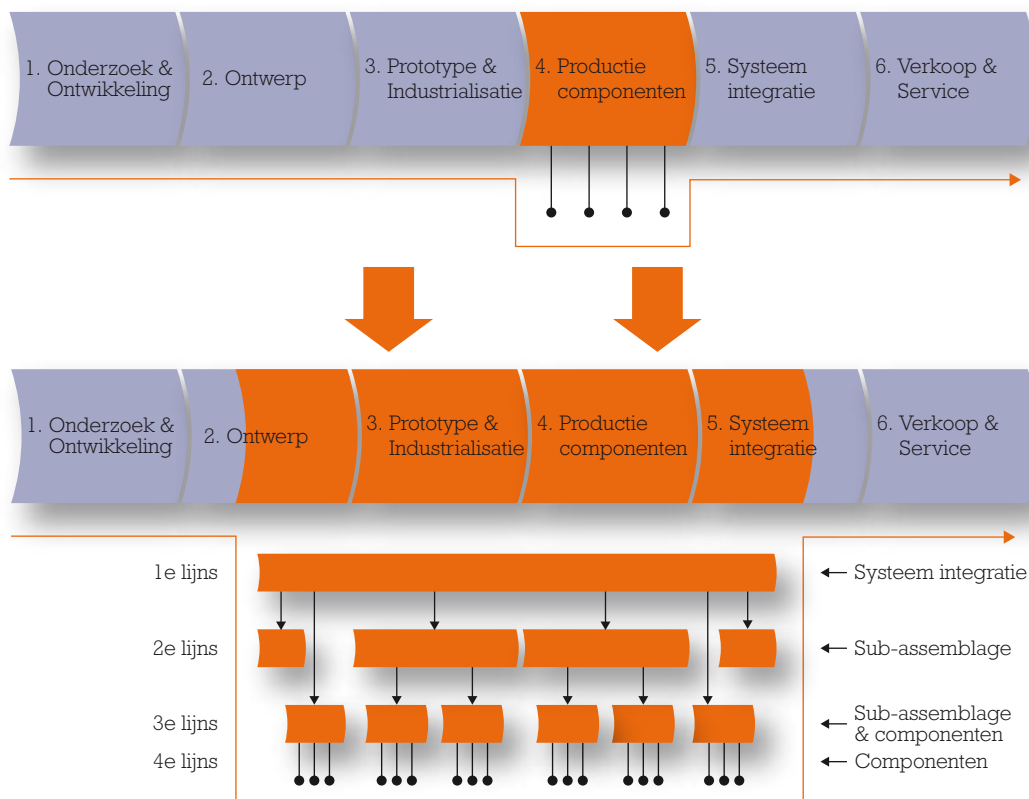
Crisis en focus op R&D versnelt uitbestedingstrend

Duitse machinebouwers en (familie) bedrijven in de elektrotechnische industrie doen veel activiteiten in eigen beheer. Volgens vaststaande processen bouwen Duitse fabrikanten (niche)producten die wereldwijd leidend zijn. Machinebouwers hebben soms honderden vierkante meters aan plaatbewerkingsmachines staan om zelf staalplaten te snijden die uiteindelijk terecht komen in complexe, hoogtechnologische eindproducten. Hoewel de processen efficiënt ingericht zijn, maakt het de bedrijven kwetsbaar en inflexibel. De crisis van 2009 heeft veel Duitse fabrikanten bewust gemaakt van deze kwetsbaarheid en doen besluiten tot meer strategische uitbesteding. Voor Nederlandse bedrijven dé mogelijkheid om een (sterkere) toeleverpositie in Duitsland te verkrijgen.

Langzame verschuiving naar 'automotive'-keten

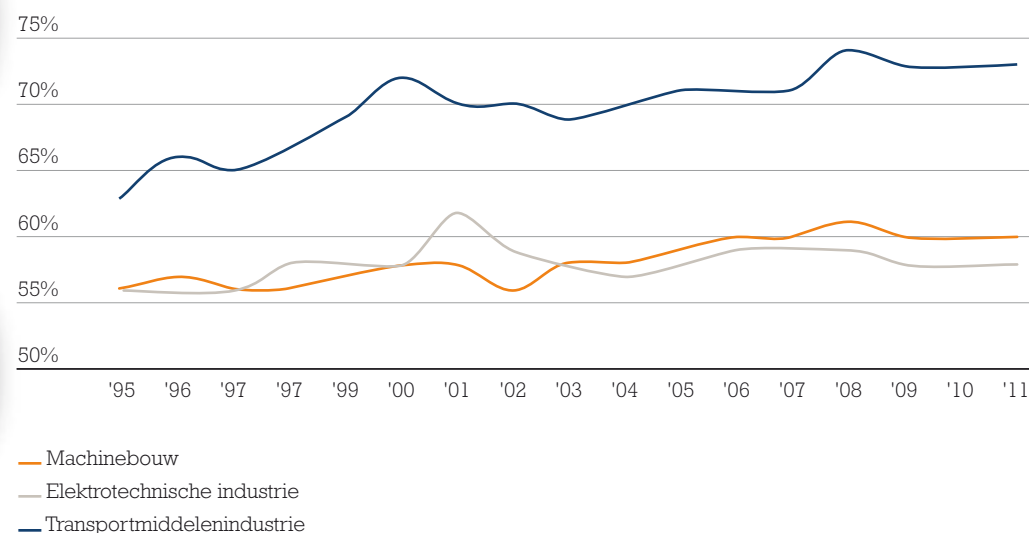
Uitbesteding neemt langzaam maar zeker toe

Het totaal aan ingekochte producten en diensten ten opzichte van de omzet stijgt in de automotive en machinebouw langzaam, in de elektrotechniek is deze meer stabiel. De keten van de machinebouw vormt zich langzaam maar zeker om richting een 'automotive'-keten. Dit proces is het verst gevorderd bij de grote machinebouwers en elektrotechnische ondernemingen en nog maar beperkt bij de 'Mittelstand'. Ook bij deze groep zal dit proces



echter voortgaan. De (noodzakelijke) focus van Duitse fabrikanten op hoogtechnologische ontwikkeling en specialisatie om China voor te blijven (en te overleven), betekent dat een groter deel van het investeringsbudget zal opgaan aan onderzoek en productontwikkeling. Die onderzoekseuro kan niet in uitbreiding of vernieuwing van de productiecapaciteit geïnvesteerd worden en dus zal de vraag naar productiepartners ook om die reden groter worden.

Ingekochte producten en diensten / omzet, 1995-2011



Bron: Statistisches Bundesamt

Duitse componentenleveranciers schuiven op in de keten

Märkisches Werk: tweedelijns-leverancier wordt system supplier

Märkisches Werk (omzet ca. € 75 miljoen), gevestigd in het Duitse Halver, produceert in- en uitlaatkleppen voor motoren. Zowel kleine kleppen met toepassingen in de motorsport (20 gram) tot zeer grote kleppen voor oceaantankers (2 meter, 350 kg.). Het afzetgebied is grotendeels Europa (55%), maar ook in de VS (30%) en Azië (15%) worden de in Duitsland gemaakte producten verkocht. Uitdagingen op technologisch vlak liggen op het gebruik van nieuwe materialen en coatings. Toenemend gebruik van andere brandstoffen (gas) en mengsels vergt andere materiaaleisen.

Veel onderdelen van het productieproces voert Märkisches Werk zelf uit. Toch heeft de crisis van 2009 wel voor verandering gezorgd. Om een betere propositie richting de afnemer te hebben, is Märkisches Werk zich gaan richten op cilinderkopsystemen en verschuift het bedrijf langzaam van leverancier van componenten naar een system supplier. Motorenbouwers hebben op deze manier te maken met minder leveranciers en kunnen zaken doen met één deskundige partij. Voor Nederlandse fabrikanten van componenten ontstaan hierdoor nieuwe mogelijkheden om een rol als leverancier van Märkisches Werk te spelen. Märkisches Werk ziet als pluspunten van Nederlandse bedrijven de knowhow en het meedenken op het gebied van productontwikkeling. Duitse bedrijven zijn hier van nature conversatiever in.



Duitse toeleveranciers veranderen mee

De uitbestedingstrend opent deuren voor leveranciers, zowel van componenten als langzaam maar zeker ook van modules of systemen. Deze veranderende keten creëert echter ook hernieuwde concurrentie vanuit Duitsland zelf. Duitse bedrijven die voorheen componenten produceerden, willen hoger op de toegevoegde waarde-ladder en ontwikkelen zich tot een modulebouwer of system supplier (zie box). Richting deze bedrijven ontstaan echter weer kansen voor Nederlandse metaalbewerkers of bedrijven in de rubber- en kunststofindustrie die specifieke componenten kunnen leveren.

Specialismes bundelen, interne processen perfectioneren

Bons en Evers: profiteren van one-stop shopping

Bons en Evers Holding uit Borne (675 medewerkers, groepsomzet circa € 175 miljoen) bestaat uit een zestal groepsondernemingen. In Nederland zijn twee ondernemingen gevestigd: Bons en Evers Metaalperswerk in Borne, gespecialiseerd in warmgeperste messing producten en het per 1 juni 2012 overgenomen LDM in Drunen (productie van messing, koper stafmateriaal). Twee ondernemingen zijn in Duitsland gevestigd (halffabrikaten uit messing en aluminium), één in Frankrijk (halffabrikaten uit koper) en één in Hongarije (halffabrikaten uit aluminium). Zo'n 40% van de groepsomzet wordt in de Duitse markt behaald.



Belangrijke tendens is de nauwere ketensamenwerking op het gebied van productontwikkeling. Met name de klanten in de automotive-keten en de grote afnemers in het elektrotechnische segment en de heating sector werken op die wijze.

Daarnaast biedt de trend naar minder leveranciers (one-stop shopping) kansen voor Bons en Evers. Het business model van Bons en Evers maakt het voor een klant mogelijk om zijn messing-, aluminium-, en koperonderdelen gebundeld in te kopen (one stop shopping). De automotive industrie herkent de voordelen van dit model en loopt hierin voorop. Enkele fabrikanten van stroomapparatuur volgen dit voorbeeld eveneens en kopen bijvoorbeeld koper en aluminiumproducten als pakket in. Dat bespaart handling. Operationeel liepen verkooptrajecten tot voor kort gescheiden (lokale salesmensen, contracten per productgroep), maar inmiddels hebben klanten steeds vaker één aanspreekpunt binnen het bedrijf. Er zijn echter ook klanten die juist een contact per productielocatie wensen. De klant wordt niet in een model gedwongen, maar het model wordt aangepast aan de wensen van de klant.

Bedrijven met breed productenpalet, maar één loket kansrijk door trend naar minder leveranciers

Tot slot nog de belangrijke en binnen de technologische industrie brede tendens bij OEM-ers en eerstelijnsleveranciers om te willen werken met minder leveranciers. Hoewel dit een belemmering kan vormen om als nieuwe leverancier binnen te komen, biedt het ook kansen voor bedrijven die een breed productenpakket kunnen aanbieden. Dit kan zelfstandig maar ook in partnerschap met andere toeleveranciers.

Bedrijven die al een breed productaanbod hebben en dit in verschillende vestigingen maken, bedienen de klant nog vaak vanuit de verschillende producten. De eindklant heeft te maken met verschillende verkopers, krijgt vanuit verschillende vestigingen een factuur en zal bij eventuele leverproblemen met verschillende mensen contact moeten hebben. Componentenleveranciers die erin slagen de interne processen zo in te richten dat de eindklant te maken krijgt met één loket profiteren van de trend bij eindfabrikanten om met minder leveranciers te werken.

Mondiale aanwezigheid van leverancier grote plus voor wereldwijd opererende Duitse fabrikanten

Ook bedrijven met locaties wereldwijd zijn gunstig gepositioneerd. Duitse industriebedrijven die in de verschillende continenten produceren, zijn steeds meer bezig met global sourcing. Hierbij wordt centraal ingekocht, maar regionaal geproduceerd en geleverd. Dit geldt niet alleen voor de miljardenbedrijven, maar ook de bedrijven met bijvoorbeeld € 100 miljoen omzet die wereldwijd productielocaties hebben. De Duitse eindfabrikanten werken daarbij het liefst met partners die ook mondiaal aanwezig zijn.

Hoofdstuk 5.

Lange adem voor lange relatie

- 'Nederlandse' eigenschappen sluiten in potentie goed aan bij eisen Duitse maakindustrie
- Strategie en commitment eerste vereiste
- Volg het Duitse proces
- Wees 'Duits'
- Ondersteuning voor Nederlands succes in Duitsland



'Nederlandse' eigenschappen sluiten in potentie goed aan bij eisen Duitse maakindustrie

"Nederlandse flexibiliteit is goed als het gaat om technische flexibiliteit of inspringen op onvoorziene extra vraag. Nederlandse flexibiliteit is niet goed als het gaat om 90% leveren en "de rest komt de week erna wel".

"Betrouwbaarheid betekent voor Duitsers 100,0% betrouwbaarheid."

Duitse bedrijven over Nederlandse leveranciers:

"Knowhow is uitstekend."

"Men denkt eerder out-of-the-box, dat doen we hier in Duitsland niet snel."

"Afgesproken levertijd wordt niet altijd nagekomen."

"Veel Duitse potentiële leveranciers benaderen ons actief, vanuit Nederland horen we weinig."

Sterktes Nederlandse toeleveranciers sluiten aan bij eisen industrie

In het proces van uitbesteding en verkleining van het leveranciersbestand staat voor Duitse bedrijven ketenbeheersing centraal. Sleutelbegrippen voor toeleveranciers zijn: betrouwbaarheid, voorspelbaarheid, flexibiliteit en efficiëntie. Het zijn begrippen waar Nederlandse industriebedrijven gemiddeld goed op scoren, zeker in verhouding tot Oost-Europese en Aziatische concurrenten. Zo is de automatiseringsgraad in Nederland hoog met een hoge productiviteit tot gevolg en heeft Nederland op verschillende deelmarkten veel technologische kennis in huis. Zeker Duitsers waarderen technische knowhow.

De high-tech keten in Nederland heeft zich de afgelopen jaren sterk ontwikkeld via het model van 'open innovatie'. Voor de meest complexe technologische innovaties is dit een krachtig model, waar ook Duitse bedrijven baat bij kunnen hebben. Juist ook de inspanningen op het gebied van Industrie 4.0 vragen om samenwerking, waar Nederland dus een belangrijke rol in kan spelen.

Als het gaat om zakendoen met Duitse bedrijven, zal echter eerst gewerkt moeten worden volgens de Duitse eisen en wensen. Na langdurige samenwerking ontstaat het vertrouwen en kan de meerwaarde van de 'Nederlandse' eigenschappen benut worden.

Hoe kan Duits afnemersbestand worden vergroot?

Het verder vergroten van de Nederlandse verkopen in Duitsland vereist de nodige inspanningen, zowel van bedrijven individueel als via gezamenlijke initiatieven. Voor individuele bedrijven blijft inzicht in verschillen in cultuur en gebruiken zeer belangrijk. Verdere ontwikkeling van gezamenlijke initiatieven (van brancheverenigingen, overheid en bedrijfsleven) moet de zichtbaarheid van de Nederlandse toeleverende industrie in Duitsland vergroten.

Strategie en commitment eerste vereiste

“Zonder strategie en langdurige commitment zal het betreden van de Duitse markt geen succes worden.”

“Bij zeker 40% van mijn Duitse afnemers heb ik de eerste contacten op een beurs gelegd.”

“De omzet die Nederlandse bedrijven in Duitsland verwachten te halen kan doorgaans worden gedeeld door twee, de tijdspanne waarin vermenigvuldigd met twee.”

Exportsucces vereist strategische focus en commitment

Een eerste vereiste om succesvol zaken te doen in Duitsland is het hebben van een doordachte strategie, focus en de bereid- en mogelijkheid tot het investeren van tijd, geld en energie in de nieuwe markt gedurende jaren.

Beurzen en bijeenkomsten blijven belangrijk voor eerste stappen

Om in contact te komen met potentiële klanten spelen beurzen in Duitsland nog altijd een grote rol. Duitsland kent vele grote beurzen gericht op specifieke takken binnen de maakindustrie. Groot is de Messe EMO in Hannover, maar ook de Landesmesse Stuttgart, Messe Berlin of Metav Düsseldorf. Ook bijeenkomsten of handelsmissies georganiseerd door Nederlandse overheidsinstanties (agentschap, consulaat of ambassade), de Duits-Nederlandse handelskamer of adviesorganisaties zoals Gateway to Germany zijn waardevolle kanalen om de eerste contacten te leggen.

Geen vaste succesformule

Sommige ondernemers kiezen ervoor om zelf op pad te gaan en de Duitse markt te veroveren. Er zijn succesvolle voorbeelden, maar er moet de nodige tijd voor vrijgemaakt kunnen worden. Andere bedrijven kiezen voor een Duitse verkoper of agent. Een verkoper/agent die de markt goed kent en al de nodige ingangen heeft, is zeer waardevol. Er is wat betreft marktwerking echter geen vaste succesformule.

Een uiteindelijke 'GmbH' kan voordelen opleveren: men zit nog dicht bij de afnemer en een productielocatie in Duitsland zorgt soms voor een beter begrip van de Duitse eindklant en de problematiek waarmee de Duitse industrie te maken heeft, bijvoorbeeld op het gebied van regelgeving of personeel.

Volg het Duitse proces

Duits proces heilig

Voor Duitsers zijn de kernprocessen van hun bedrijf heilig. Ook het inkoopproces gaat volgens vaste lijnen en daar zal een Nederlands bedrijf volledig in mee moeten. Bij een eerste afspraak zitten dikwijls niet de beslissers aan tafel, ook al wordt daar mogelijk geen blijk van gegeven. Vanuit Nederlands perspectief is het zaak daar niet op in te gaan, maar een goede presentatie neer te zetten. Stiptheid, uiterlijke verschijning en ingaan op technische aspecten van product of dienst staan daarin voorop. Dergelijke bijeenkomsten

zullen nog vaker plaatshebben, uiteindelijk met een persoon met beslissingsbevoegdheid, maar zelfs dan hoeft echte business er nog niet uit voort te vloeien. Volhouden is het toverwoord, maar in de praktijk het punt waar het voor veel Nederlandse bedrijven op stuk loopt.

Duitse bedrijven kijken kat uit de boom

Hoewel de Nederlandse maakindustrie tot veel in staat is, betekent dat niet dat de Duitse maakindustrie, die natuurlijk zelf zeer veel in haar mars heeft, direct op alle Nederlandse mogelijkheden zit te wachten. Nederlandse toeleveranciers moeten in eerste instantie een goed besef hebben waar hun potentiële klanten staan, bijvoorbeeld in het proces van inkoop en uitbesteding. Duitse bedrijven spreken wel over het uitbesteden van 'Baugruppen', maar voor Duitsers is dit niet altijd hetzelfde als wat Nederlanders als 'systemen' zien. Duitse bedrijven blijven nou eenmaal terughoudend met uitbesteden en beginnen vaak met relatief eenvoudig werk. Voor Nederlandse bedrijven die de Duitse markt op willen echter vaak een mooie kans om de relatie te starten om vandaar uit verder te bouwen. Als een Duitse OEM'er eenmaal vertrouwen in een toeleverancier heeft, zal er uiteindelijk om meer gevraagd worden, zowel qua volume als complexiteit. Bedrijven zullen dan ook meer in de ontwikkelfase betrokken raken. De trend is zoals gezegd positief: er wordt structureel meer uitbesteed, ook buitenlands, en in een hechtere relatie tussen afnemer en leverancier.

Semecs Groep (Uden, Nederland)

De Semecs Groep is actief op de EMS-markt, een wereldwijde markt op het gebied van ontwerpen, testen, produceren en distribueren van elektronica.

In Nederland vindt ontwerp en ontwerp van testers plaats van en voor de producten. De productie vindt plaats in een hoogwaardige fabriek in Slowakije.

Afnemers bevinden zich in onder meer in de diverse industriële sectoren, medical en automotive sector.

Hierdoor is Duitsland voor Semecs een zeer belangrijke afzetmarkt waar meer dan de helft van de verkopen wordt gerealiseerd. Het succes in Duitsland kan verklaard worden door een langdurige aanwezigheid van het kantoor in Heidelberg met werknemers die Duits als moedertaal hebben (en de dialecten kennen). Verkooptalent is belangrijk, maar technische kennis is minstens zo belangrijk. Semecs heeft een positie kunnen verwerven door volledig te voldoen aan de gevraagde specificaties en omvangrijke, voor Nederlanders vaak omslachtige, procedures met 100% aandacht te volbrengen. Inmiddels wordt het bedrijf reeds in engineeringsfase betrokken door OEM's en first tier suppliers. Dit gebeurt echter altijd onder de set aan regels en procedures die door de Duitse partijen worden vastgesteld.



Wees 'Duits'

Contract is contract, maar dan ook letterlijk

Aanspreken met Sie, gebruik titels

Bereid meetings tot in detail voor, wees stipt op tijd en houd je aan de afgesproken vergadertijd

Leg nadruk op technische kant van verhaal

Zie er tiptop uit

Weet met wie je aan tafel zit (niet altijd beslisser, maar laat dat niet merken)

Wees bewust van hiërarchie in organisatie

Strikte scheiding privé en werk

Investeer in contacten, waaronder goede verzorging

Duitser houdt van eigen regio

Netheid productielocatie wordt zeer gewaardeerd door bezoekende (inkoop)directeur

Noem referenties, certificeringen, gewonnen prijzen

Ondersteuning voor Nederlands succes in Duitsland



Bron: FME / NEVAT

Publieke en private organisaties beschikbaar om Nederlands succes in Duitsland te bewerkstelligen

Voor ondernemers die de sprong naar Duitsland willen wagen, en bovenal verder willen kijken dan Noordrijn-Westfalen, bestaan er diverse organisaties die ondersteuning bieden. Vanuit publieke hoek biedt de RVO en in het bijzonder het Nederlandse postennetwerk in Duitsland waardevolle ondersteuning. Het gaat hierbij om de ambassade in Berlijn, het consulaat-generaal in München en Düsseldorf en de Netherlands Business Support Offices in Frankfurt, Hamburg, Leipzig en Stuttgart. Naast zakenpartnerscans en het in kaart brengen van marktkansen voor ondernemers, wordt in toenemende mate aandacht besteed aan 'Holland branding'. Zuid-Duitsland is hierin een focusgebied. Zoals gezegd liggen hier de grootste kansen en is het Nederlands aandeel ondermaats. Naast het postennetwerk biedt de Duits-Nederlandse handelskamer diverse mogelijkheden tot ondersteuning, onder meer op juridisch gebied. Verder is begeleiding bij de expansie naar Duitsland mogelijk via private organisaties zoals adviesbureau Gateway to Germany, dat ook handelsmissies en zogeheten 'Zuliefertreffen' organiseert.

Continuïteit noodzakelijk voor versterking Nederlandse positie

Ook brancheorganisaties en samenwerkingsverbanden zoals Brainport Industries spelen een belangrijke rol bij het vergroten van de exposure van Nederlandse industriële ondernemingen in Duitsland. De nadrukkelijke aanwezigheid op de Hannover Messe (april 2012 en 2014) is een goed voorbeeld. Cruciaal hierin, zeker als het gaat om Duitsland, is continuïteit. Ook overheidsinspanningen gericht op Zuid-Duitsland zullen een termijn van jaren moeten hebben voor structureel vruchten geplukt kunnen worden.



Kansen groot, inspanningen vereist

Het mag duidelijk zijn dat de enorme en succesvolle technologische industrie in Duitsland kansen biedt voor Nederlandse toeleveranciers. Het benutten van de kansen is in eerste instantie afhankelijk van de ambitie, commitment en visie van ondernemers zelf. Maar het opschalen van ondersteunende activiteiten van brancheorganisaties en overheden is van groot belang om Nederland als industrieland meer op de kaart te zetten.

Zonder sterke industriële basis geen sterke toeleverpositie naar Duitsland

Het versterken van de industriële relatie met Duitsland is alleen mogelijk als de industriële basis in Nederland op niveau blijft. De grootste uitdagingen hiervoor zijn geschetst in het in 2011 verschenen rapport 'My Industry 2030: Nederland gaat het maken'. Het aanbod van excellent personeel, de hoogte van investeringen in en rendement op R&D-activiteiten, de flexibilisering van de bedrijfsvoering en de toegang tot grondstoffen zijn de vier uitdagingen waar de aandacht niet voor mag verslappen.

Met dank aan:

BOM
Bons en Evers
Brainport Industries
Brinks Metaalbewerking
Discom
DNHK
FME-CWM
HeatMatrix
Metaalunie
Metaalunie
NEVAT
Solid Semecs
Solid Semecs
Universiteit Twente

Lars de Vries
Martin Evers
John Blankendaal
Peter Beernink
Joop Silvius
Johan Spijksma
Patrick Walison
Marco Oomen
Richard Schuitema
Rob van der Werff
Theo Koster
Marcellus Ros
Jan-Frederik Kalee
prof.dr.ir. Ton van den Boogaard

Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uit oefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijk zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

De tekst is afgesloten op 25 maart 2014.

