



Finanzkraft
sichern, Kosten
senken,
Kerngeschäft
stärken

Wege aus der Krise für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau

Von Dr. Armin Schmiedeberg und Ulrich Otto

BAIN & COMPANY

Über diese Studie

Die Inhalte dieser Studie sind vertraulich und wurden von Bain & Company, Inc. und/oder einer ihrer Tochtergesellschaften („Bain“) intern entwickelt. Die Weitergabe der Informationen an Dritte bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung von Bain.

Wir übernehmen keinerlei Haftung für die Verlässlichkeit, Richtigkeit oder Vollständigkeit der dem Dokument zugrundeliegenden, verwendeten Daten und der daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen.

Bain ist nicht verpflichtet, die zur Verfügung gestellten Informationen zu aktualisieren oder zu ergänzen.

Dieses Dokument ist nicht dafür bestimmt, darauf Investitionsentscheidungen zu treffen.

Bain übernimmt keine Haftung hinsichtlich der vorliegenden Informationserteilung, weder gegenüber dem Adressaten dieser Information, noch gegenüber Dritten.

Autoren:

Dr. Armin Schmiedeberg, Director
Bain & Company, Düsseldorf

Ulrich Otto, Manager
Bain & Company, München

Ansprechpartnerin:

Leila Kunstmann-Seik
Marketing and Communications
Telefon +49 (0) 89 51 23 12 46

Impressum

Herausgeber: Bain & Company, Inc.

Redaktion: Bain & Company, Inc.

Gestaltung: Bain & Company, Inc.

Foto: Digital Stock (Cover)

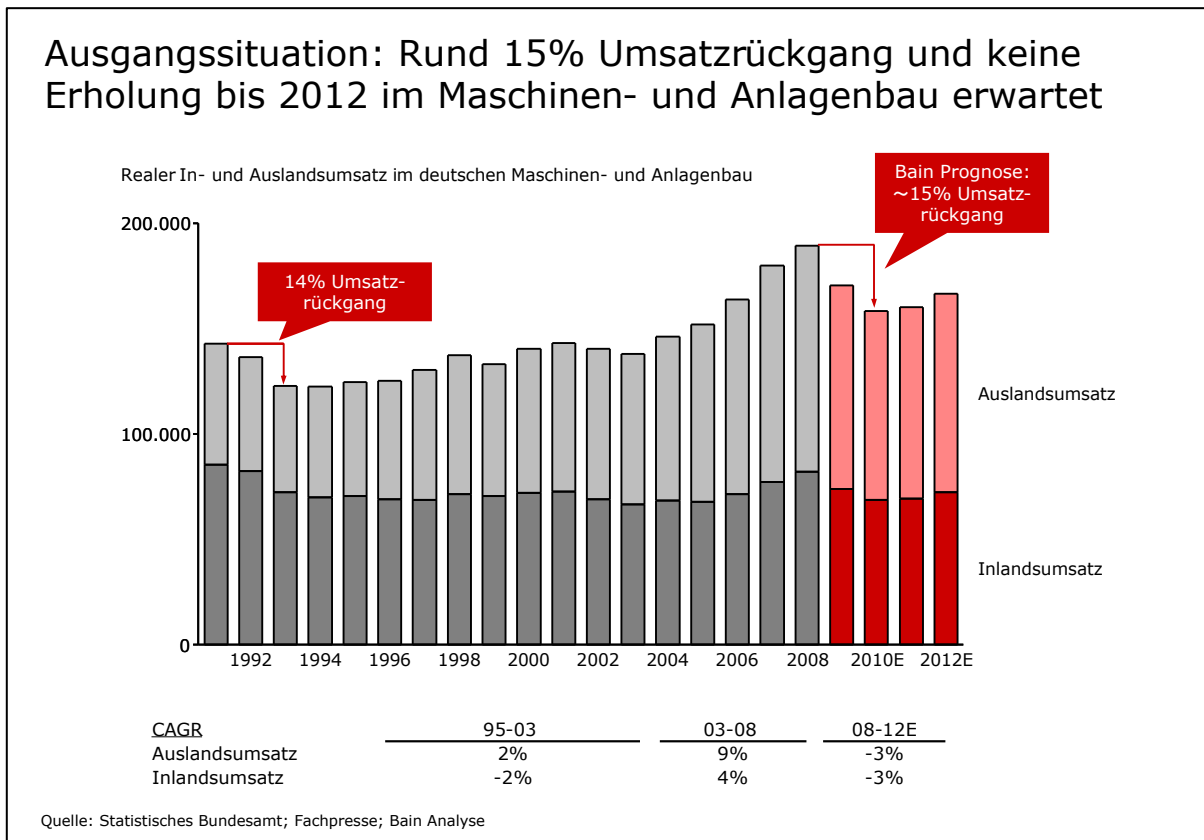
Ausgangslage

Tiefgreifender Abschwung erfordert strukturelle Veränderungen

Die globale Rezession und die Finanzkrise führen im deutschen Maschinen- und Anlagenbau zu einem tiefgreifenden Abschwung. Eine aktuelle Bain-Studie geht von einem durchschnittlichen Umsatzrückgang von 15 Prozent bis 2010 in dem exportorientierten Sektor aus. In einzelnen Branchen ist sogar eine Halbierung des Umsatzes möglich. Die Rekordumsätze der Jahre 2007 und 2008 werden der Studie zufolge auch nach Ende der Rezession auf lange Sicht nicht mehr erreicht. Eine Erholung ist frühestens in drei bis fünf Jahren möglich. Dieser noch nie gesehene Einbruch zwingt Maschinen- und Anlagenbauer zu schnellem Handeln.

Kurzfristig stehen hierbei Maßnahmen zur Liquiditätssicherung sowie Kostensenkung im Mittelpunkt. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, die einen zweistelligen Umsatzrückgang verkraften müssen und angesichts schwindender Liquidität einem erhöhten Insolvenzrisiko ausgesetzt sind. Neben der unumgänglichen Restrukturierung sollten Unternehmen ihr Kerngeschäft weiter stärken und sich beispielsweise durch strategische Investitionen in Mitarbeiter sowie Forschung und Entwicklung auf künftige Herausforderungen vorbereiten. Denn nur so können sie am kommenden Aufschwung partizipieren und im Idealfall ihre Marktposition verbessern.

Abb. 1



Analyse

Welche Branchen die Rezession wie schnell und wie hart trifft

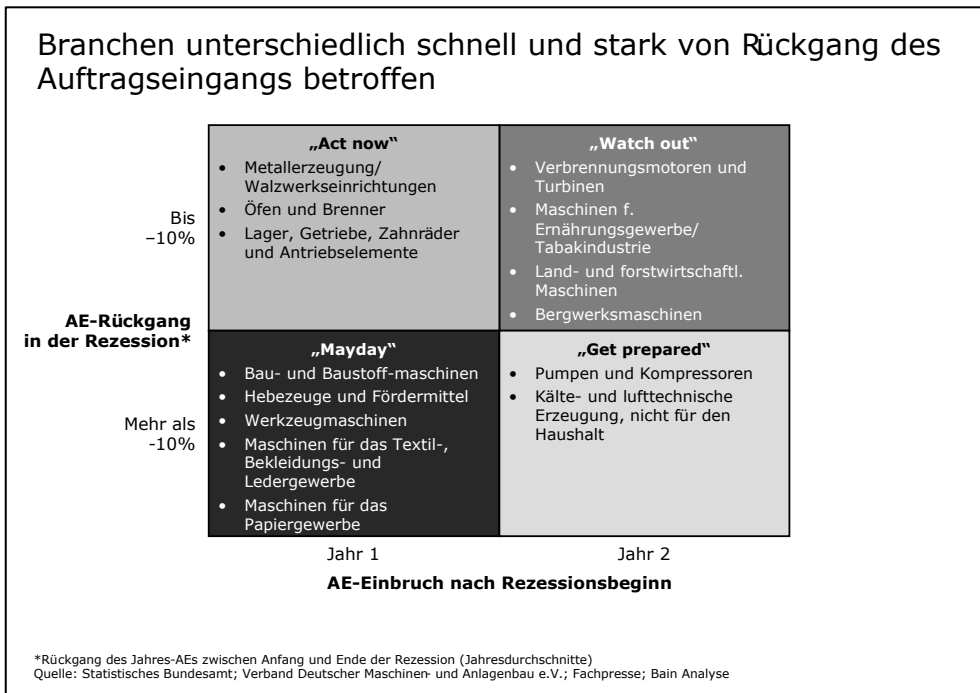
Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau steckt nach fünf goldenen Jahren in der Krise: Auftragseinbrüche, Umsatzrückgänge und Ergebniseinbußen kennzeichnen das Bild. Doch in der Praxis erreicht die Rezession die einzelnen Branchen in unterschiedlicher Geschwindigkeit und in unterschiedlichem Ausmaß:

Auftragsrückgänge dagegen erst die Energietechnikhersteller. Diese Branche mit ihren zum Teil langen Vorlaufzeiten und noch gefüllten Auftragsbüchern hat 2009 mehr Luft, sich auf eine schwere Krise vorzubereiten.

Lange Vorlaufzeiten führen auch in weiteren Sektoren dazu, dass die Auftrags-

rückgänge sich erst im zweiten Jahr der Krise voll im operativen Geschäft niederschlagen werden. Die Hersteller von Verbrennungsmotoren und Turbinen, Maschinen für das Ernährungsgewerbe sowie von land- und forstwirtschaftlichen Maschinen profitieren von einer stärker von der globalen Konjunktur entkoppelten Nachfrage, so dass hier die Auftrags-

Abb. 2



Unternehmen mit einem Auftragsrückgang von zum Teil bis zu 50 Prozent finden sich derzeit vor allem in fünf Branchen: Bau- und Baustoffmaschinen, Druckmaschinen, Hebezeuge und Fördermittel, Textilmaschinen sowie in der Paradedisziplin Werkzeugmaschinenbau. Mit Zeitverzögerung treffen solch hohe

rückgänge „lediglich“ bis zu zehn Prozent betragen dürften. Eine etwas konjunkturresistentere Nachfrage prägt auch das Umfeld der Hersteller von Maschinen für die Metallerzeugung und Hersteller von Antriebselementen sowie Öfen und Brennern. Allerdings erwartet Bain in diesen Branchen bereits in diesem Jahr rückläufige Aufträge im einstelligen Bereich.

Analyse nach Branchen

Existenzgefährdung bei schwerem Auftragseinbruch

Zweistellige Auftrags- und Umsatzrückgänge bergen nach Bain-Analysen die Gefahr einer Insolvenz binnen sechs Monaten. Denn ein daraus resultierender hoher negativer operativer Cashflow lässt die vorhandenen liquiden Mittel innerhalb kurzer Zeit schmelzen. Die Aufnahme von neuem Eigen- und Fremdkapital ist angesichts einer solchen Geschäftsentwicklung in Zeiten der Finanzkrise erheblich erschwert. Potenzielle

Kapitalgeber schreckt zudem ab, dass eine EBIT-Marge von vier bis acht Prozent, wie sie beispielsweise im letzten Jahr erzielt wurde, bei einem deutlichen Umsatzrückgang schnell in einen operativen Verlust umschlagen kann. Für Unternehmen in dieser Situation ist daher eine zügige und umfangreiche Restrukturierung, die einen erheblichen Personalabbau einschließt, unabwendbar.

Umsatzrückgänge erfordern schnelles Handeln

Umsatzrückgänge von bis zu zehn Prozent zehren nach Berechnungen von Bain & Company die Marge von Maschinen- und Anlagenbauern vollständig auf. In vielen Fällen ist dieser Ergebnismrückgang mit einem negativen operativen Cashflow verbunden, wobei sich die entstehende Finanzierungslücke angesichts

der Bankenkrise nicht durch Kredite schließen lässt. Um ihre Handlungsfähigkeit zu erhalten, müssen Unternehmen daher kurzfristig ihren Liquiditätsverbrauch senken, beispielsweise durch eine Reduzierung der Material- und Personalkosten sowie eine Optimierung des Working Capitals.

Kurzfristiger Handlungsbedarf

Finanzkraft sichern

Die wichtigste kurzfristige Maßnahme zur Krisenbewältigung ist 2009 die Stärkung der Finanzkraft durch einen verbesserten Cashflow. Mögliche Ansatzpunkte bieten die folgenden Stellschrauben:

Working Capital: Neben dem Abbau von Vorräten geht es in erster Linie

darum, die Zahlungsströme zugunsten des eigenen Unternehmens zu verändern. Das lässt sich sowohl durch höhere Vorauszahlungen für Aufträge als auch durch die Kopplung der Lieferantenbezahlung an die Abnahme durch die eigenen Kunden erreichen.

Investitionen: 2009 gilt es für Unternehmen, sich auf erfolgskritische Forschungs- und Entwicklungsprojekte zu konzentrieren. Längerfristige, kapitalintensive Investitionen, wie zum Beispiel die Erweiterung bestehender oder der Aufbau neuer Werke passen nicht zur allgemeinen Marktentwicklung. Zudem versprechen die Verzögerung nicht-betriebskritischer Routineinvestitionen oder terminunabhängiger Wartungen eine Verbesserung der Finanzkraft.

Anlagevermögen: Gerade Mittelständler nennen häufig das Werksge-

lände oder das Verwaltungsgebäude ihr Eigen und binden damit viel Kapital. Durch Sale-and-Lease-Back-Verträge und andere Finanzierungsformen gewinnen Unternehmen erheblichen finanziellen Spielraum.

Fremdfinanzierung: In Zeiten einer äußerst restriktiven Kreditvergabe durch die Banken gilt es, alternative Finanzierungsmöglichkeiten zu prüfen. Ein Weg ist beispielsweise die stärkere Einbindung von Kunden, zum Beispiel durch An- oder Fortschrittszahlungen.

Unternehmerische Herausforderung

Kosten senken

Um ihr Unternehmen krisenfest zu machen, kommen Maschinen- und Anlagenbauer nicht umhin, systematisch ihre Kosten in allen Bereichen zu überprüfen und gegebenenfalls zu reduzieren.

Materialkosten: Neuverhandlungen mit Lieferanten vergrößern ebenso wie eine Teilstandardisierung von Produktkomponenten bereits nach kurzer Zeit den finanziellen Spielraum. Nach der Preisrallye bei Rohstoffen bis in die erste Jahreshälfte 2008 hinein trägt zudem der aktuelle Preisrückgang bei vielen Vorprodukten zu einer Entlastung bei den Materialkosten bei.

Herstellkosten: Die rückläufige Kapazitätsauslastung bringt das Thema Unternehmensstandorte erneut auf die Agenda. Eine Verlagerung aus Hochlohnländern entlastet Unternehmen auf längere Sicht nachhaltig. Kurzfristig wirken Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung.

Vertriebskosten: Rückläufige Aufträge erfordern neue Wege im Vertrieb. Dazu kann eine Überarbeitung der Preis- und Finanzierungsmodelle ebenso zählen wie eine Ausweitung des Leistungsspektrums durch zusätzliche Services oder das Angebot von Gebrauchsmaschinen.

Verwaltungskosten: Eine Restrukturierung in Krisenzeiten führt in der Regel zu schlankeren Strukturen und flacheren Hierarchien und reduziert damit mittelfristig auch die Verwaltungskosten. Es ist wichtig, dass bei einer Reduzierung der Herstellkosten immer auch die Verwaltungskosten angepasst werden. Kurzfristig führt eine Ausrichtung der variablen Vergütungen auf Erfolge im Kostenmanagement zu Einspareffekten.

Personalkosten: Angesichts des Fachkräftemangels der vergangenen

Jahre müssen Unternehmen auch bei einer schweren Krise die Balance zwischen unumgänglichem Personalabbau und dem Erhalt wertvollen Know-hows finden. Kurzfristig entlasten Maßnahmen wie die Senkung der Wochenarbeitszeiten, Kurzarbeit und der Abbau von Fremdleistungen. Höhere Einsparungen lassen sich durch die Anpassung des Personalstands an die veränderte Nachfrage sowie eine straffere Organisation erreichen.

Strategische Weichenstellung

Kerngeschäft stärken

Strategische Weichenstellungen in der Krise führen zwar nicht unmittelbar zu Verbesserungen der Finanz- und Ertragskraft, schaffen aber die Grundlage für nachhaltiges Wachstum im nächsten Aufschwung. Nach Erfahrungen von Bain empfehlen sich insbesondere vier wertschaffende Maßnahmen:

Konsolidierung des Produktportfolios: Eine Reduzierung der Produktkomplexität durch Standardisierung hat einen doppelt positiven Effekt: Die Kosten sinken und der Verkaufsprozess wird beschleunigt.

Strategische Investitionen in Forschung und Entwicklung: Nach dem Aufschwung ist vor dem Aufschwung. Das bedeutet: Maschinen-

und Anlagenbauer müssen jetzt die Produkte entwickeln, die der Markt zu Beginn des nächsten Konjunkturzyklus erwartet. Um die Kunden langfristig zu binden, gilt es außerdem bestehende Anlagen weiterzuentwickeln.

Ausbau des Geschäftsmodells:

Auch in der Krise sollten Unternehmen überprüfen, ob und wie weit sie aus ihrem Kerngeschäft heraus in angrenzende Geschäftsfelder vorstoßen und damit ihre Umsatzbasis verbreitern können. Unternehmen in einer vergleichsweise guten finanziellen Situation können zudem durch gezielte Akquisitionen ihre Marktposition stärken.

Outsourcing: Die Rezession bietet Anlass zu überprüfen, welche Aktivitäten jenseits des Kerngeschäfts ausgelagert werden könnten. Das

betrifft insbesondere administrative Prozesse aber auch die Fertigung von Produktteilen und Komponenten.

Abb. 3

Personalabbau als letztes Mittel

Bevor Unternehmen zu Kurzarbeit greifen, können sie die Personalkapazität in der Regel um bis zu 25 Prozent senken, indem Leiharbeit reduziert und auf Fremdleistungen, zum Beispiel in der Montage, verzichtet wird sowie Überstunden abgebaut werden. Bis zu zehn Prozent Entlastung bringt der Abbau der Leiharbeit, Überstundenverzicht führt zu weiteren fünf bis acht Prozent Einsparpotenzial. Und mit der Reduzierung von Fremdleistungen lassen sich noch einmal bis zu zehn Prozent sparen.

Müssen Unternehmen zu Kurzarbeit greifen, entlastet das die Firmen in der Regel um etwa 30 Prozent. Allerdings reduziert eine solche Maßnahme die reinen Personalkosten nur geringfügig, da die Unternehmen laut Metalltarifvertrag einen Aufschlag auf das Kurzarbeitsgeld zu leisten haben. Bevor Unternehmen also Personalanpassungen vornehmen, können sie mit den beschriebenen Maßnahmen ihre Kapazität kurzfristig um bis zu 50 Prozent abzusenken – zumindest für 18 Monate. Da vielerorts Standortsicherungsverträge betriebsbedingte Kündigungen ausschließen, ist es wichtig, dass bereits während der Kurzarbeitsphase Sozialplanverhandlungen aufgenommen und möglichst auch abgeschlossen werden.

Dauerhafte Kostenentlastung

Den Zielwert für eine dauerhafte Kostenentlastung im deutschen Maschinen- und Anlagenbau beziffert Bain & Company mit rund 15 Prozent bei den Verwaltungskosten und bis zu 15 Prozent bei den direkten Herstellkosten. Nach den „fetten“ Jahren können viele Unternehmen ihre Investitionen um gut 30 Prozent zurückfahren. Einschnitte im Bereich Forschung und Entwicklung sind allerdings sehr gut zu überlegen. Lässt es sich dennoch nicht vermeiden, sollten die Ausgaben hier um nicht mehr als fünf Prozent reduziert werden.

Perspektive

Aufsteiger in der Krise

Konsequentes Handeln angesichts von Auftrags- und Umsatzeinbrüchen sichert nicht nur den langfristigen Bestand der Maschinen- und Anlagenbauer in Deutschland, sondern kann zugleich die Basis für eine deutliche Verbesserung der Wettbewerbsposition liefern. Bain-Analysen zeigen, dass beispielsweise in der Rezession 1992/1993 erheblich mehr Unternehmen in die Liga mit dem höchsten Umsatz- und Gewinnwachstum der

Branche aufgestiegen sind als in der stabilen Wirtschaftsphase 1998/1999. Denn in einem schwierigen Umfeld können die Unternehmen besonders gut punkten, die Liquidität und Kosten unter Kontrolle und die Weichen strategisch richtig gestellt haben. Wer seinen Kunden also jetzt bei der Finanzierung oder den Serviceleistungen entgegen kommen kann, vertieft die Kundenbindung dauerhaft.

Fazit

Jetzt handeln und die Zukunft gestalten

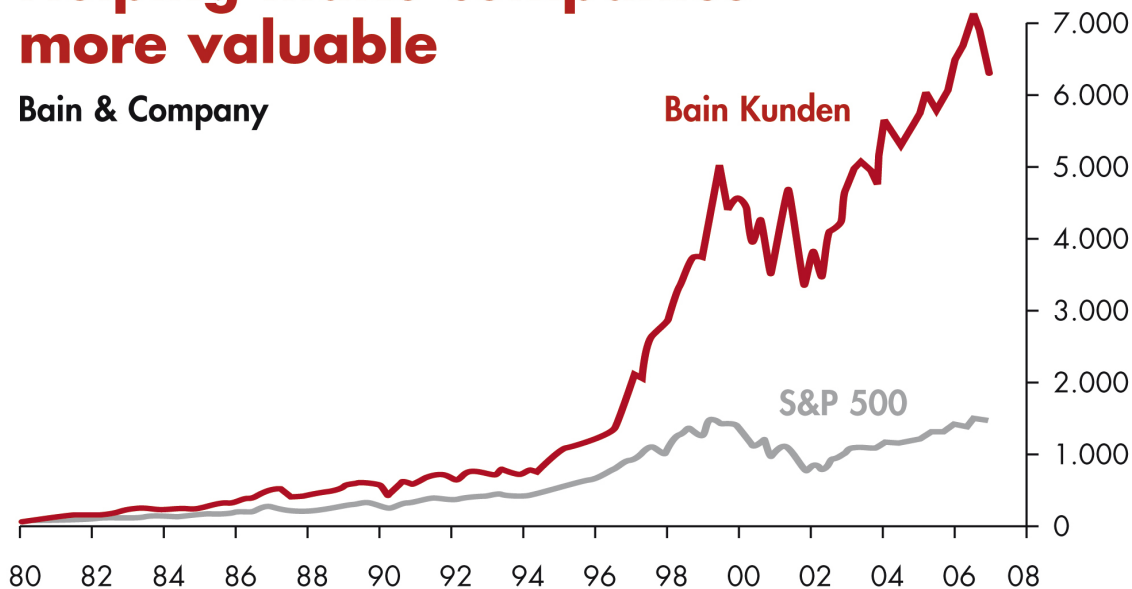
Der weltweite Auftragseinbruch wird 2009 und 2010 zu deutlichen Umsatz- und Ergebnismrückgängen im Maschinen- und Anlagenbau führen. Die Unternehmen sind daher gezwungen, durch kurzfristige Maßnahmen ihre Finanz- und Ertragskraft zu stärken. Die große Herausforderung liegt darin, die notwendigen strukturellen Anpassungen vorzunehmen und gleichzeitig wertvolles Know-how in

Entwicklung und Produktion für die Zeit nach der Krise zu erhalten. Zugleich haben Unternehmen, die es schaffen, ihre Finanzkraft unverzüglich zu stärken die Chance, im jetzigen Umfeld ihre Wettbewerbsposition entscheidend zu verbessern und so am kommenden Aufschwung überproportional zu partizipieren.



Helping make companies more valuable

Bain & Company



Zuwachs der Aktienkurse in % (Indiziert: 1980 = 100)

Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Gemeinsam mit unseren Kunden arbeiten wir darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bislang waren unsere Berater weltweit für über 4.150 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält Bain 39 Büros in 26 Ländern und beschäftigt 4.8000 Mitarbeiter, 430 davon im deutschsprachigen Raum.

Bain & Company Germany, Inc.
Karlsplatz 1
80335 München
www.bain.de

Bain & Company Germany, Inc.
Bockenheimer Landstr. 24
60323 Frankfurt am Main
www.bain.de

Bain & Company Germany, Inc.
Mönchenwerther Str. 11
40545 Düsseldorf
www.bain.de

Bain & Company Switzerland, Inc.
Rotbuchstr. 46
8037 Zürich
www.bain-company.ch