

25.05.2010 - 10:13 Uhr

Oliver Wyman-Studie zur Restrukturierung im deutschen Maschinen- und Anlagenbau / Wege aus der Krise

München (ots) -

- Das Produktionsvolumen im deutschen Maschinen- und Anlagenbau liegt immer noch circa 30 Prozent unter Vorkrisenniveau
- Schnelles Umsetzen von Sofortmaßnahmen hat 2009 zu Kostensenkung und Liquiditätssicherung geführt
- Die weitere Marktentwicklung ist offen - eine schnelle Rückkehr auf das Vorkrisenniveau aber unwahrscheinlich
- Einige Unternehmen werden profitabel wachsen können, andere müssen weiter Kosten und Strukturen anpassen
- Die mittelfristige Finanzierung wird für viele Unternehmen jetzt zum Kernthema

Nach den drastischen Produktionseinbrüchen 2009 hat der deutsche Maschinen- und Anlagenbau zuletzt Erholungstendenzen gezeigt. Die Krise ist damit aber keineswegs ausgestanden, denn der Markt wird voraussichtlich in den nächsten Jahren noch deutlich unter dem hohen Niveau von 2008 bleiben. Den wirkungsvollen Sofortmaßnahmen zur Kostensenkung und Liquiditätssteigerung, die viele Unternehmen konsequent umgesetzt haben, müssen nun je nach Unternehmenssituation weitere Strukturanpassungen oder Investitionen in neue Wachstumsfelder folgen. Gleichzeitig ist die Finanzierung sicherzustellen. Ein aktives Krisenmanagement sowie die kontinuierliche und professionelle Kommunikation mit Kapitalgebern sind unverzichtbar, um die Krise nachhaltig zu überwinden. Dies sind Ergebnisse der aktuellen Restrukturierungsstudie von Oliver Wyman "Rückkehr zu Wachstum und Profitabilität im deutschen Maschinen- und Anlagenbau".

Von 2003 bis 2008 hat das Produktionsvolumen im deutschen Maschinen- und Anlagenbau kontinuierlich zugenommen. Die Boomjahre 2007 und 2008 waren getrieben durch ein starkes Wachstum in den Schwellenländern und ein hohes Investitionsaufkommen aufgrund günstiger Kredite. In Erwartung anhaltenden Wachstums bauten viele Fertigungsunternehmen zudem weitere Kapazitäten auf. Doch 2009 erlebte die Branche einen Abschwung bislang nicht gekanntes Ausmaßes. Gemessen am Vorjahr ist die Produktion um rund 26 Prozent eingebrochen, das Volumen fiel damit in etwa auf das Niveau von 2003 zurück. Haupttreiber für den drastischen Einbruch war die Investitionszurückhaltung auf Kundenseite. Dies belastete insbesondere den Export.

Im deutschen Maschinen- und Anlagenbau machen zehn Hauptsektoren rund 70 Prozent des gesamten Produktionsvolumens aus. Sie bedienen nicht nur Branchen mit unterschiedlichen Konjunkturzyklen wie die Konsumgüterindustrie und Industrieproduktion. Auch die Beschaffungszeiten und Lebensdauer der Maschinen differieren deutlich. Entsprechend waren die Produktionsrückgänge in den einzelnen Segmenten unterschiedlich intensiv. Die stärksten Einbrüche verzeichneten Textilmaschinen (-35 Prozent) und Werkzeug- sowie Kunststoffmaschinen (jeweils -33 Prozent). Glimpflicher davon kamen Segmente wie Maschinen für die Nahrungs- und Genussmittelbranchen mit einem Minus von 15 Prozent. Ausgeblieben sind 2009 vor allem Investitionen in Maschinen und Anlagen zur Kapazitätserweiterung oder Produktivitätssteigerung.

Schnelle Erholung ist nicht in Sicht

"Der Investitionsblase im Jahr 2008 folgte ein sehr harter Einbruch", erklärt Lutz Jäde, Partner und Restrukturierungsexperte bei Oliver Wyman. "Die künftige Entwicklung hängt von vielen Faktoren ab, etwa der Entwicklung des Euros, dem Tempo der Erholung in

wichtigen Abnehmerbranchen und der Entwicklung der BRIC-Staaten. Sollte sich der Markt jedoch in ähnlichen Zyklen wie in den 90er-Jahren erholen, kann die Branche nicht mit einer schnellen Rückkehr auf das Vorkrisenniveau rechnen." In diesem Fall wäre für 2010 bestenfalls ein schwaches Wachstum des Produktionsvolumens zu erwarten. Bis 2013 ist mit derselben Annahme eine jährliche Steigerung von drei bis fünf Prozent möglich. Mittelfristig müssen sich die Unternehmen in diesem Szenario auf ein um 15 bis 20 Prozent niedrigeres Produktionsvolumen als im Ausnahmejahr 2008 einstellen. Daran ändert auch die leichte Markterholung zu Beginn dieses Jahres nichts. Zwar stieg der Auftragseingang im Februar 2010 gegenüber dem vergleichbaren Vorjahresmonat um 29 Prozent. Doch insgesamt liegt der Markt noch immer gut 30 Prozent unter dem hohen Niveau von 2008. "Der freie Fall ist erstmal gestoppt", so Jäde. "Aber der Weg aus dem Tal heraus wird länger sein als vielfach erwartet."

Insgesamt ist der Maschinen- und Anlagenbau bislang gut durch die Krise gekommen, die die schwerste seit dem Zweiten Weltkrieg war. Aufgrund der Boomjahre 2007 und 2008 mit einer guten Umsatz- und Ertragslage ist der Verschuldungsgrad vieler Unternehmen gering. Die Branche hat eine starke Technologieposition sowie stabile Kundenbeziehungen. Zudem haben viele Unternehmen die interne Transparenz und Managementprozesse verbessert und Kostenstrukturen flexibilisiert. Entsprechend schnell und entschlossen haben die meisten Maschinen- und Anlagenbauer auf den dramatischen Markteinbruch reagiert und mit Sofortmaßnahmen kurzfristig Kosten gesenkt sowie die Liquidität gesichert.

Ein vielfach genutztes Instrument war die Kurzarbeit. Teilweise befanden sich 2009 mehr als ein Viertel der Beschäftigten im Maschinen- und Anlagenbau in Kurzarbeit. Damit konnten viele Unternehmen betriebsbedingte Entlassungen erfolgreich vermeiden. Entsprechend ging die Zahl der Beschäftigten lediglich um drei Prozent zurück. Zudem erfolgte im Zuge des geringeren Umsatzvolumens ein starker Abbau von Working Capital. Ein wesentlicher Faktor war dabei die Reduktion von Beständen, die insbesondere ab Jahresmitte vorgenommen wurde. "Mit den Sofortmaßnahmen wurde oft die gewünschte Wirkung erzielt", so Jäde. "Personalkosten wurden schnell gesenkt, und der Abbau des Working Capital hat die Nettoverschuldung begrenzt. Auf diese Weise konnten viele Unternehmen das Krisenjahr 2009 noch mit relativ guten Zahlen abschließen."

Die Krise nachhaltig überwinden

Neben dem nachhaltig reduzierten Marktvolumen wird der deutsche Maschinen- und Anlagenbau in den nächsten Jahren mit zahlreichen weiteren Herausforderungen konfrontiert sein. So wächst der Margendruck, da die geringe Produktionsauslastung starke Preisnachlässe auslöst und auch Kunden den Preisdruck erhöhen. Darüber hinaus wird die Finanzierung deutlich schwieriger werden. "Die Banken sind kritischer geworden", erklärt Jäde. "Angesichts schlechterer Jahresabschlüsse und geringerer Bonität werden sie zunehmend Kreditlinien kürzen oder bei der Kreditvergabe zögern." Da aber zahlreiche Unternehmen spätestens ab 2011 wieder in neues Wachstum investieren müssen, wird es in vielen Fällen zu Liquiditätsengpässen kommen. Entsprechend steigt das Insolvenzrisiko.

Der Markt bietet in den nächsten Jahren aber auch Chancen. Dazu zählen Wachstum in den BRIC-Staaten oder in neuen Abnehmerbranchen sowie das Angebot von innovativen Produkten. Unternehmen, die finanzstark genug sind, um in diesen Segmenten investieren zu können, haben gute Möglichkeiten, als Gewinner aus der Krise hervorzugehen.

Die Wege aus der Krise sind unterschiedlich. Für Unternehmen, deren Kostenstruktur noch nicht an das mittelfristige Marktniveau angepasst wurde und deren Wachstumsmöglichkeiten ausgeschöpft sind, steht eine strukturelle Verbesserung der Ertragskraft im Vordergrund. Die Handlungsfelder sind vielfältig. Es gilt, das Produktportfolio und die eigene Wertschöpfungstiefe kritisch zu prüfen, die Produktionsstruktur zu optimieren, Fixkosten zu senken und die

Produktkosten zu reduzieren, zum Beispiel durch Einkaufsoptimierung oder Vereinfachungen im Produktdesign. Hier haben viele Maschinen- und Anlagenbauer noch Handlungsbedarf. Unternehmen, deren Profitabilität auch bei reduziertem Umsatz gesichert ist und denen die notwendigen Mittel für Investitionen in neues Wachstum zur Verfügung stehen, können jetzt durch eine Vorwärtsstrategie Marktanteile gewinnen. Hierzu gehören die Optimierung des Vertriebs, Innovationen und die Neuausrichtung des Produktportfolios sowie Mergers & Acquisitions. Hohen Stellenwert hat zudem die Positionierung in Wachstumsregionen, insbesondere in China. Oft fehlt jedoch eine geeignete Marktstrategie, zu der nicht nur ein lokales Kundennetzwerk oder eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur zählen, sondern auch passende Produkte.

Offene Kommunikation mit Banken notwendig

Im Rahmen eines aktiven Krisenmanagements kommt der Sicherung der Finanzierung eine Schlüsselrolle zu. Durch den starken Umsatzrückgang haben viele Unternehmen trotz einer guten Liquiditätsposition die Kreditvereinbarungen ("Covenants") verletzt. Dies ermöglicht einigen Banken eine außerordentliche Kündigung der Kredite. Zudem besteht die Finanzierung in vielen Fällen aus bilateralen und kurzfristigen Kreditzusagen. Diese Situation ist äußerst labil und im schlimmsten Fall existenzbedrohend. Die Unternehmen sind daher gefordert, jetzt mit den Banken und anderen Kapitalgebern proaktiv und kontinuierlich zu kommunizieren. Dies setzt ein schlüssiges Restrukturierungskonzept voraus, das bereits vollzogene wie geplante operative und strategische Maßnahmen darlegt, Wachstumsstrategien dokumentiert, aber auch Marktumfeld und Segmentspezifika erklärt. Wichtig sind zudem Best- und Worst-Case-Szenarien für die Ergebnisentwicklung. "Wer glaubhaft, strukturiert und professionell aufzeigt, wie sich die Krise überwinden lässt, schafft Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens", betont Jäde. "Die Krise ist noch nicht vorüber, aber der deutsche Maschinen- und Anlagenbau hat bei konsequentem Handeln alle Voraussetzungen, um sie erfolgreich zu meistern."

Rückkehr zu Wachstum und Profitabilität

Für jedes Unternehmen sind auf Basis der Kostenposition und der Wachstumschancen individuelle Schwerpunkte zu definieren:

1. Position bestimmen

Kritische Betrachtung des mittelfristigen Marktolumens (inklusive Worst-Case- sowie Best-Case-Szenarien) und der eigenen Wachstumschancen vornehmen.

2. Konzept zur Krisenbewältigung erstellen

Schlüssigen Plan zur Anpassung der Kostenstruktur beziehungsweise Erschließung neuer Wachstumsfelder mit dem Ziel der nachhaltigen Profitabilität entwickeln.

3. Finanzierung sichern

Liquiditätsplan über die nächsten drei Jahre erstellen und Konzept zur Absicherung der Finanzierung auch im Worst-Case-Szenario erarbeiten.

4. Transparenz und Kontrolle ermöglichen

Geeignete Instrumente zum Controlling von Umsatz, Kosten und Liquidität sowie zur Steuerung des Restrukturierungsprozesses einführen.

5. Vertrauen schaffen

Laufende und proaktive Kommunikation mit allen Stakeholdern aufbauen, insbesondere mit Fremdkapitalgebern und Kreditversicherern.

Den vollständigen Text sowie ergänzende Grafiken finden Sie hier zum Download: <http://www.oliverwyman.com/de/6293.htm>

Pressekontakt:

Andrea Steverding
Manager Corporate Communications
Oliver Wyman
Marstallstraße 11
80539 München
Tel.: 089.939 49 763
Fax: 089.939 49 515
andrea.steverding@oliverwyman.com
www.oliverwyman.com/de

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/de/pm/100012607/100604198> abgerufen werden.