

Zeit zu handeln

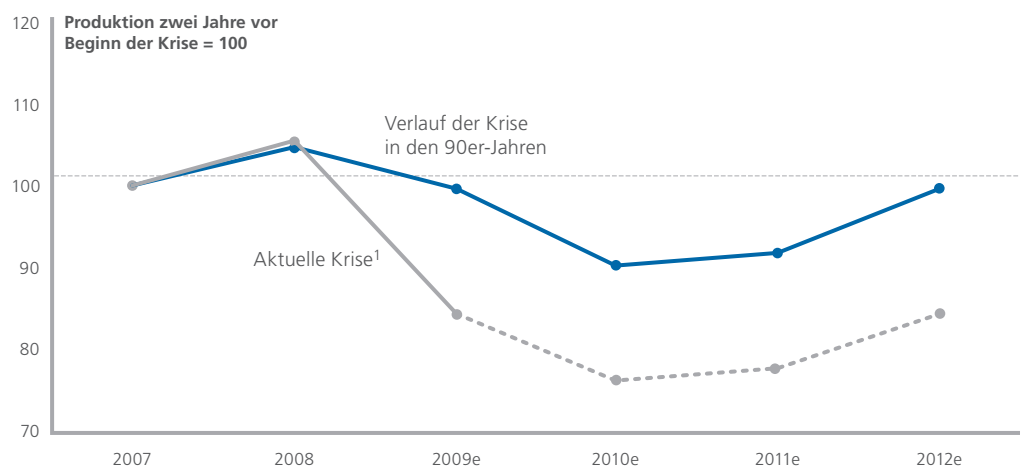
Die Rezession hat weite Teile der Investitionsgüterindustrie erreicht und wird länger dauern als zunächst erwartet. Antizyklische Investitionen und günstige Akquisitionen können die Position jedoch stärken. So ergeben sich für zahlreiche deutsche Unternehmen auch Chancen, von der Krise zu profitieren. Hierfür müssen zügig strukturelle Anpassungen vorgenommen werden. Dies belegen Aussagen von Managern der Investitionsgüterindustrie, die für eine aktuelle Oliver Wyman-Studie befragt wurden. Die Ergebnisse lassen sich zu sechs Rezessionsthemen verdichten.

Die exportstarke Investitionsgüterindustrie war in den vergangenen Jahren einer der Wachstumsmotoren der deutschen Wirtschaft. Durch die starke internationale Vernetzung kann sie sich jedoch nicht von der weltweiten Rezession abkoppeln. Viele Unternehmen verzeichnen Auftragsrückgänge von 30 bis 50 Prozent. Gleichzeitig steigen derzeit

die Finanzierungskosten. Die Zinsen liegen branchenweit im Schnitt bei über zehn Prozent, bei schlechter Bonität von Unternehmen sogar über 20 Prozent. Dennoch gibt es auch Chancen in der Krise. Finanzstarke Unternehmen können durch antizyklische Investitionen Marktanteile gewinnen oder sich durch Zukäufe verstärken.

Verlauf der Rezession im Maschinenbau

Vergleich Produktionsvolumen 90er-Jahre mit aktueller Krise



¹ Annahmen: Rückgang des Volumens im Jahr 2009 um 20 Prozent, Verlauf 2010ff. analog der Krise in den 90er-Jahren
Quelle: VDMA, Oliver Wyman-Analyse

Sechs Thesen zur Rezession

Für eine aktuelle Oliver Wyman-Studie wurden zahlreiche Gespräche mit Führungskräften der deutschen Investitionsgüterindustrie geführt. Der Dialog zur Krise und Zukunft der Branche kann in sechs Thesen zusammengefasst werden.

1. Volles Ausmaß der Krise erst im zweiten Halbjahr 2009 sichtbar

Die Auftragseingänge in der deutschen Investitionsgüterindustrie sind in den Monaten November bis Februar massiv eingebrochen. Dies wird sich aufgrund der typischen Auftragszyklen von sechs bis zwölf Monaten häufig erst ab dem zweiten Quartal 2009 auf Umsätze und Produktionsvolumina auswirken. Die Zahlungen erfolgen typischerweise nach 70 bis 80 Tagen, so dass die Liquidität im zweiten Halbjahr 2009 deutlich zurückgehen wird.

»Die nächsten drei bis fünf Jahre werden für die Investitionsgüterindustrie kritisch sein. In dieser Zeit muss eine erhebliche Kostenanpassung gelingen.«

Dr. Kay Mayland,
CEO, SMS Demag AG

2. Ende der Rezession nicht vor dem Jahr 2011

Die Krise im deutschen Maschinenbau zu Beginn der 90er-Jahre stand unter ähnlichen Vorzeichen wie die aktuelle Rezession. Auf Jahre des Wachstums folgte ein abrupter Rückgang des Volumens. Das Niveau vor der Krise wurde erst wieder nach fünf Jahren erreicht. Überträgt man diese Erfahrung auf die aktuelle Krise, so ist mit einer Marktbelebung nicht vor 2011 zu rechnen. Durch einen

extrem stark erwarteten Rückgang 2009 ist eine Erreichung des Niveaus der Vorjahre auf mehrere Jahre hinweg unwahrscheinlich.

»Die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren sind in der derzeitigen Situation ausreichende Liquidität, eine gute Balance kurz-, mittel- und langfristig angelegter Maßnahmen sowie gute, motivierte Mitarbeiter, die bei den anstehenden Maßnahmen voll mitziehen.«

Dr. Helmut Leube, CEO, Deutz AG

3. Markt mittelfristig 20 bis 30 Prozent kleiner als im Jahr 2008

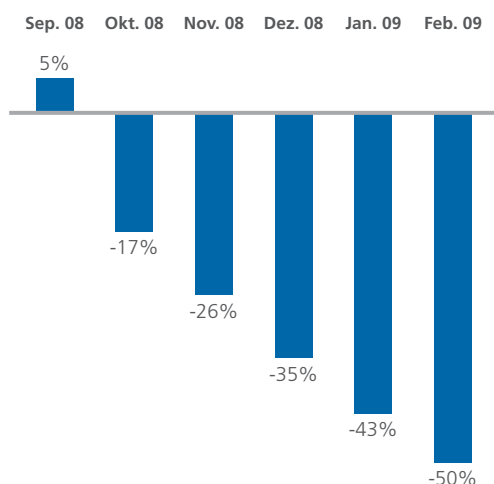
2008 war für viele Branchensegmente ein Rekordjahr mit starken Zuwächsen. So lag die Produktion im deutschen Maschinenbau beispielsweise rund 20 Prozent über dem langfristigen Trend. Dies wird sich umkehren. Die aktuelle Krise ist die stärkste Rezession seit dem Zweiten Weltkrieg. Fast alle Marktbeobachter rechnen mit einem starken Abschwung, gefolgt von einer nur langsamen Erholung. Eine Preiserosion durch Überkapazitäten im Markt könnte die Situation noch verschärfen. Unternehmen müssen sich mittelfristig auf ein um 20 bis 30 Prozent geringeres Marktvolumen einstellen. Dies entspricht ungefähr dem Niveau von 2005.

»Gute Kundenbeziehungen und das Vertrauen der Lieferanten sind jetzt entscheidend.«

Mario Trunzer, Geschäftsführer, Liebherr-Werk Ehingen GmbH

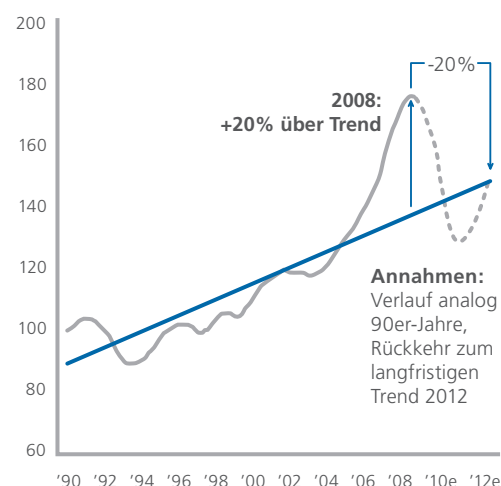
Maschinenbau in Deutschland

Auftragseingang¹



¹Differenz zum Vorjahresmonat
Quelle: Statistisches Bundesamt, VDMA

Produktion (Index 1990 = 100)



Quelle: VDMA, Oliver Wyman-Analyse

4. Kurzfristige Kapazitätsanpassungen reichen nicht aus

Viele Unternehmen gehen in ihren Planungen immer noch von einer kurzen Rezession und einer schnellen Rückkehr zu den Marktvolumina des Jahres 2008 aus. Dementsprechend sind die geplanten Maßnahmen wie Kurzarbeit oder Abbau von Leiharbeitern eher temporäre Lösungen. Dies allein wird nicht ausreichen, um die aktuelle Krise zu meistern. Es sind zusätzliche strukturelle Veränderungen erforderlich, die auch bei einem niedrigeren Marktvolumen Profit ermöglichen. Dazu gehören eine Anpassung der Standortstruktur und die Reduktion der Fixkosten um 15 bis 20 Prozent, um auch bei einem geringeren Umsatzvolumen noch einen positiven Cash-flow zu erwirtschaften.

»Die aktuelle Krise bietet Unternehmen die Chance, Veränderungen durchzusetzen, die so in den letzten 20 Jahren nicht möglich gewesen wären.«

Herbert Högemann,
Vorstand Produktion, Homag AG

5. Finanzstarke Unternehmen können Marktanteile gewinnen

Unternehmen mit hoher Finanzkraft und Bonität haben jetzt die einmalige Gelegenheit, ihre strategische Position durch Akquisitionen weiter auszubauen. In den Schwellenländern sind die Bewertungen von Unternehmen um rund zwei Drittel gesunken. Ihre Bewertung entspricht in etwa dem Preis von Unternehmen in gesättigten Märkten – trotz weitaus höherer Wachstumsmöglichkeiten. Auch in den etablierten Märkten ergeben sich neue Chancen auf Zukäufe. Unternehmen, die auf-

grund einer Finanzierungskrise zum Verkauf stehen, sind teilweise für die Hälfte des normalen Werts zu erwerben. Wer jetzt in interessante Akquisitionen sowie in die Entwicklung neuer Produkte und Standorte investiert, verschafft sich einen erheblichen Wettbewerbsvorteil im nächsten Aufschwung.

»Die Rezession bietet die einmalige Chance, unser Portfolio durch gezielte Akquisitionen zu verstärken.«

Elmar Rothenwöhrer,
Leiter Strategieentwicklung,
Siemens AG

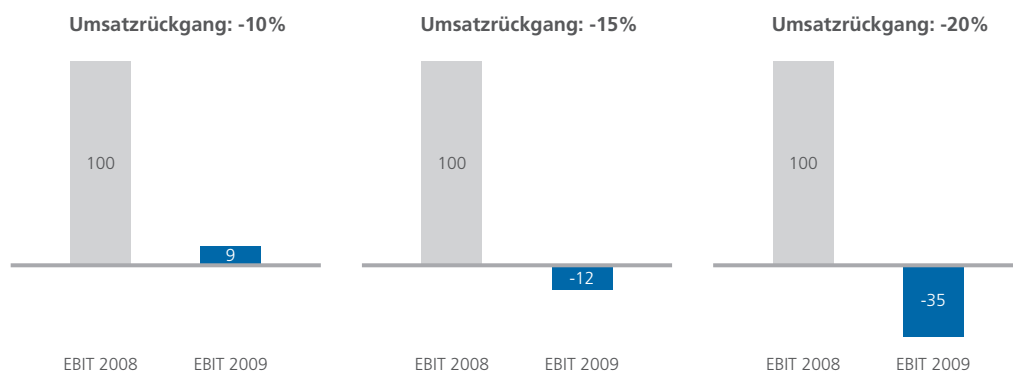
Darüber hinaus ergeben sich in der Krise weitere Chancen: Kritische Entscheidungen und strukturelle Veränderungen sind besser durchsetzbar, Lieferanten sind eher zu Zugeständnissen bereit und am Markt stehen immer mehr hoch qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung.

6. Deutsche Unternehmen sind gut positioniert

Von der Krise profitieren vor allem Unternehmen, die Marktführer sind, eine starke Technologieposition haben und eine gute Eigenkapitalausstattung aufweisen. Im internationalen Vergleich verfügt Deutschland über viele derart exzellent aufgestellte Firmen. Rund 20 Prozent der Unternehmen dürften hierzulande zu den absehbaren Gewinnern der Krise gehören. Dazu ist jedoch schnelles, konsequentes Handeln erforderlich.

Ergebnisentwicklung bei einem Umsatzrückgang

Modellrechnung¹, Ist-EBIT = 100



¹Annahmen: typische Kostenstruktur und Teuerungsraten (Material, Personal) eines Fertigungsunternehmens
 Kostenstruktur: Materialkosten 65%, Personalkosten 20%, AfA 5%, Sonstige 5%
 Teuerungsraten: Material 5%, Personal 4%; Positiveffekte: Preissteigerung 1%, KVP 2%
 Variable Anteile: Materialkosten und sonstige Kosten zu 100% variabel, Personalkosten zu 30% variabel, AfA komplett fix
 Quelle: Oliver Wyman-Analyse

Ausgewogene Rezessionsagenda

Da allgemeine Vorhersagen über die Marktentwicklung in der Investitionsgüterindustrie sehr volatil und damit wenig verlässlich sind, muss jedes Unternehmen seinen eigenen Krisenkompass entwickeln. Jeder sollte seinen relevanten Markt analysieren und auf alternative Szenarien vorbereitet sein, insbesondere auf den »Worst Case« hinsichtlich Ausmaß und Dauer der Krise. In den Bereichen Wachstum, Kostensenkung, Finanzierung und Steuerung muss eine individuelle Rezessionsagenda erstellt werden, die ausgewogen und auf die individuelle Situation des Unternehmens zugeschnitten ist.

»Rund zehn Prozent der deutschen Investitionsgüterhersteller sind durch die Krise akut insolvenzgefährdet. Gut aufgestellte Unternehmen können mit der richtigen Rezessionsagenda von der Krise profitieren.«

**Dr. Lutz Jäde,
Partner, Oliver Wyman**

Speziell für Unternehmen, die stark fremdfinanziert sind und über wenig liquide Mittel verfügen, stehen kurzfristige Schritte zur Verbesserung des Cashflows im Vordergrund. In diese Kategorie fallen nach Schätzungen von Oliver Wyman rund zehn Prozent der Unternehmen der deutschen Investitionsgüterindustrie. Sie müssen dringend Finanzierung und Liquidität sichern, den Vertrieb intensivieren, Kostenpositionen abbauen und möglicherweise auch Unternehmensteile verkaufen. Um schließlich von der Krise profitieren zu können, darf darüber hinaus die langfristige Ausrichtung nicht aus dem Auge verloren

werden. Fokussierung auf werthaltige Bereiche, Positionierung in Wachstumsmärkten, Optimierung der Standortstruktur und Reduktion von indirekten Bereichen sind Beispiele für solche längerfristigen Maßnahmen.

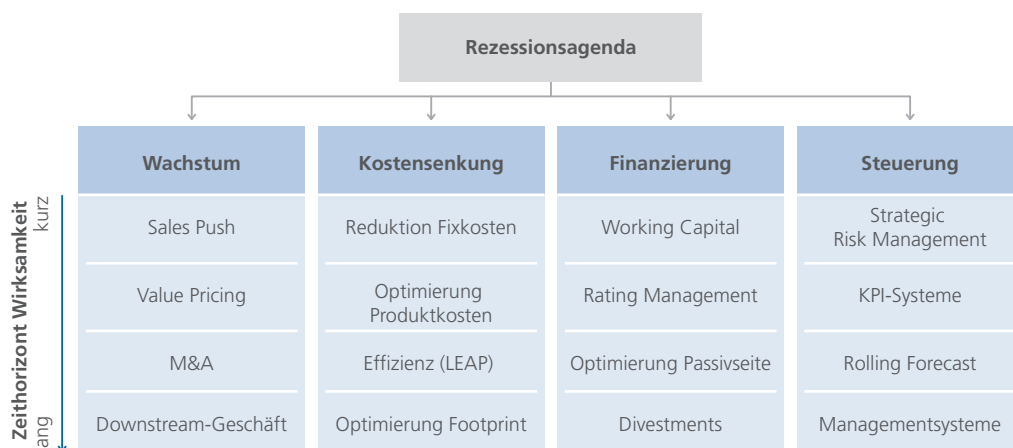
Schnell reagieren

Insgesamt halten viele Unternehmen in der deutschen Investitionsgüterindustrie das Heft noch in der Hand. Jetzt ist eine schnelle und konsequente Reaktion auf die Krise notwendig. Das entsprechende Restrukturierungsprogramm sollte kurzfristige Verbesserungen des Cashflows mit Strukturanpassungen und Maßnahmen für mittelfristiges Wachstum kombinieren. Zunächst sind schwierige Jahre durchzustehen. Ein klug manövrierendes Unternehmen kann angesichts der zahlreichen Chancen jedoch auch als Gewinner aus der Krise hervorgehen.

Die Chancen der Rezession

- 1 Günstige Zukäufe:** Gerade in den Schwellenländern sind die Unternehmenspreise stark gesunken – bei nach wie vor hohem Wachstumspotenzial.
- 2 Marktbereinigung durch Ausscheiden von Wettbewerbern:** Von der Insolvenz finanziell schwacher Unternehmen profitieren die verbleibenden Wettbewerber.
- 3 Einzelne Kostenfaktoren sinken:** Fallende Rohstoffpreise und moderate Lohnabschlüsse entlasten die Kostenstruktur.
- 4 Ausreichend Zeit zum Handeln:** Durch längere Projektlaufzeiten sind die Auftragsbücher oft noch gut gefüllt. Dies lässt Zeit für Gegenmaßnahmen.
- 5 Erhöhte Durchsetzbarkeit harter Maßnahmen:** Anders als in guten Zeiten erleichtert das Bewusstsein für die Krisensituation das Durchsetzen gravierender Veränderungen.

Mögliche Hebel der Rezessionsagenda Handlungsfelder



Quelle: Oliver Wyman-Studie »Rezessionsagenda für die Investitionsgüterindustrie«