



Betriebliche Krisenauswirkungen im KFZ-Maschinenbau

Branchen Workshop KFZ-Maschinenbau

6.5.2009

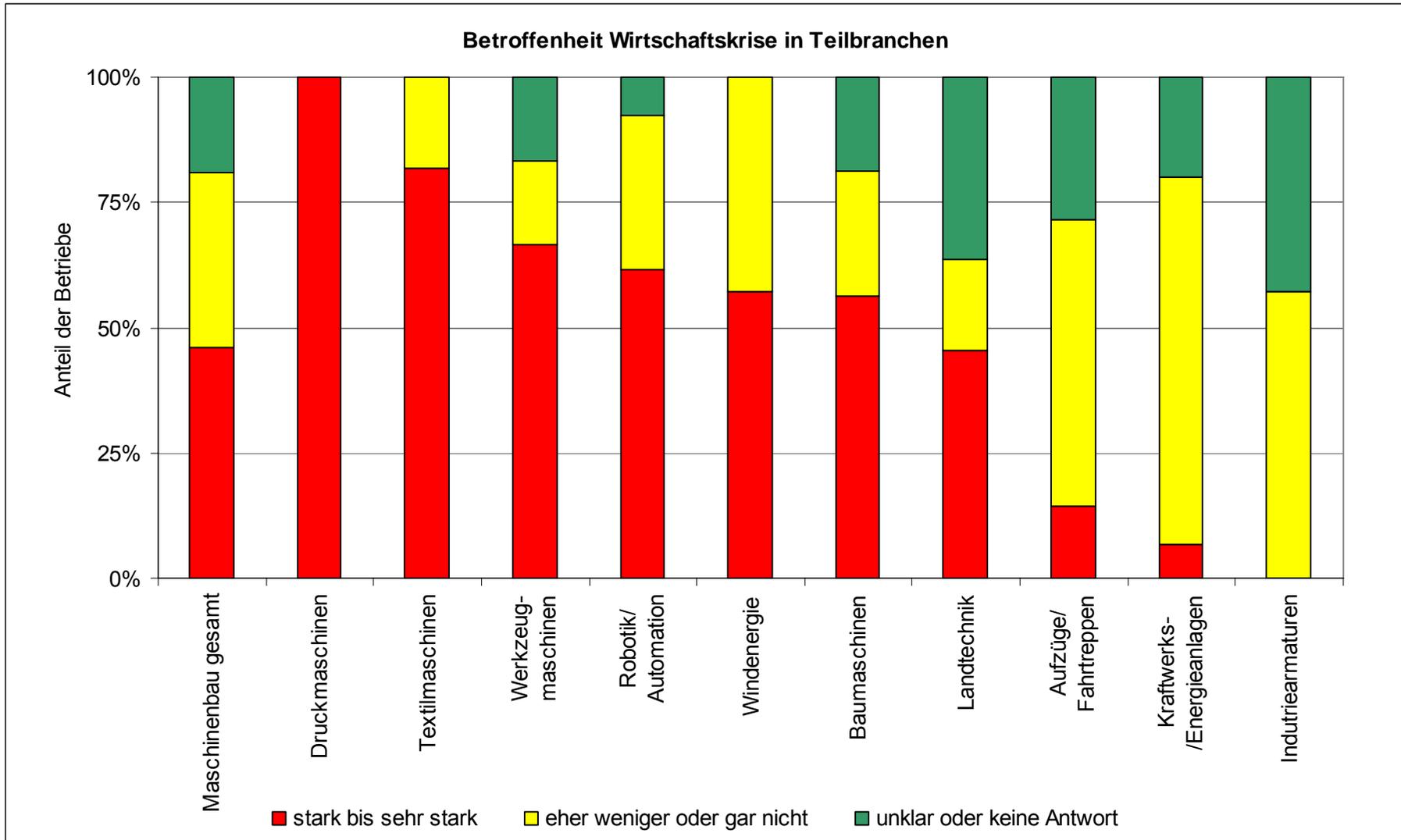
Martin Schwarz-Kocher



Lage Stand Ende 01/2009 in den Teilbranchen unterschiedlich



Maschinenbau I Vorstand





Krisenauswirkungen I



Maschinenbau I Vorstand

Nicht fehlende Finanzierung, sondern einbrechendes Auftragsvolumen ist das Hauptproblem!

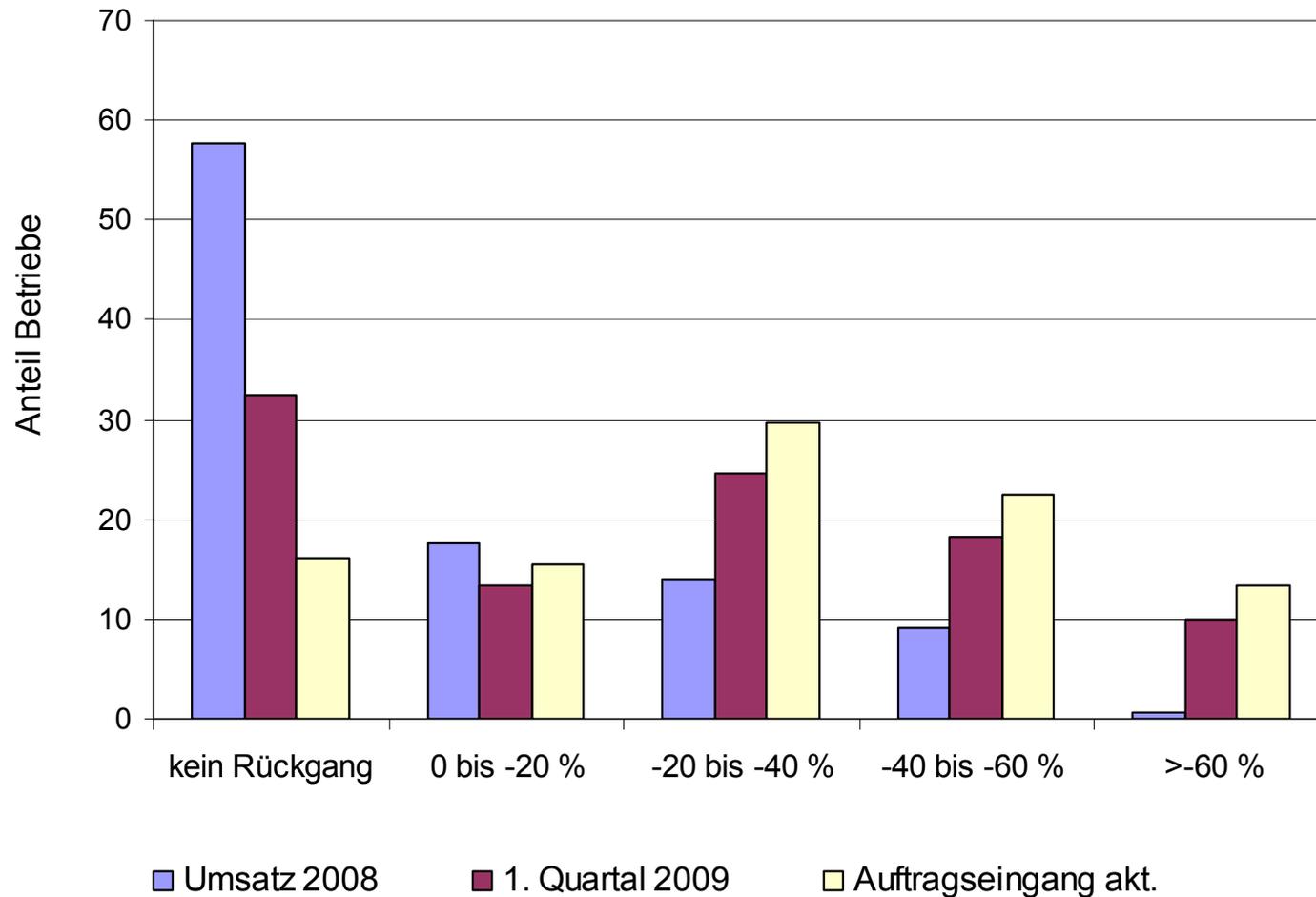
- Die Betriebsräte schätzen bei der Frage nach der Hauptkrisenauswirkung Absatzprobleme und den zurückgehenden Auftragseingang als schwerwiegendes Problem ein. Interne Vorfinanzierungsprobleme spielen aus ihrer Sicht eher eine untergeordnete Rolle.
- Diese Einschätzung wird auch deutlich bei den Fragen nach Finanzierungs- bzw. Liquiditätsproblemen:
 - Finanzierungsprobleme: 80 % antworten ‚eher nein‘ bzw. ‚nein‘
 - Liquiditätsprobleme: 87 % antworten ‚eher nein‘ bzw. ‚nein‘
- Offensichtlich besteht noch keine allgemeine Kreditklemme, wie auch eine Umfrage des VDMA bestätigt: ‚Nur eine sehr kleine Minderheit der VDMA-Mitgliedsunternehmen war von ihren Banken ausgebremst worden.‘ (VDMA-Nachrichten 2/2009)



Krisenauswirkungen II: Rückgang bei Umsatz und Auftragseingang



Maschinenbau I Vorstand

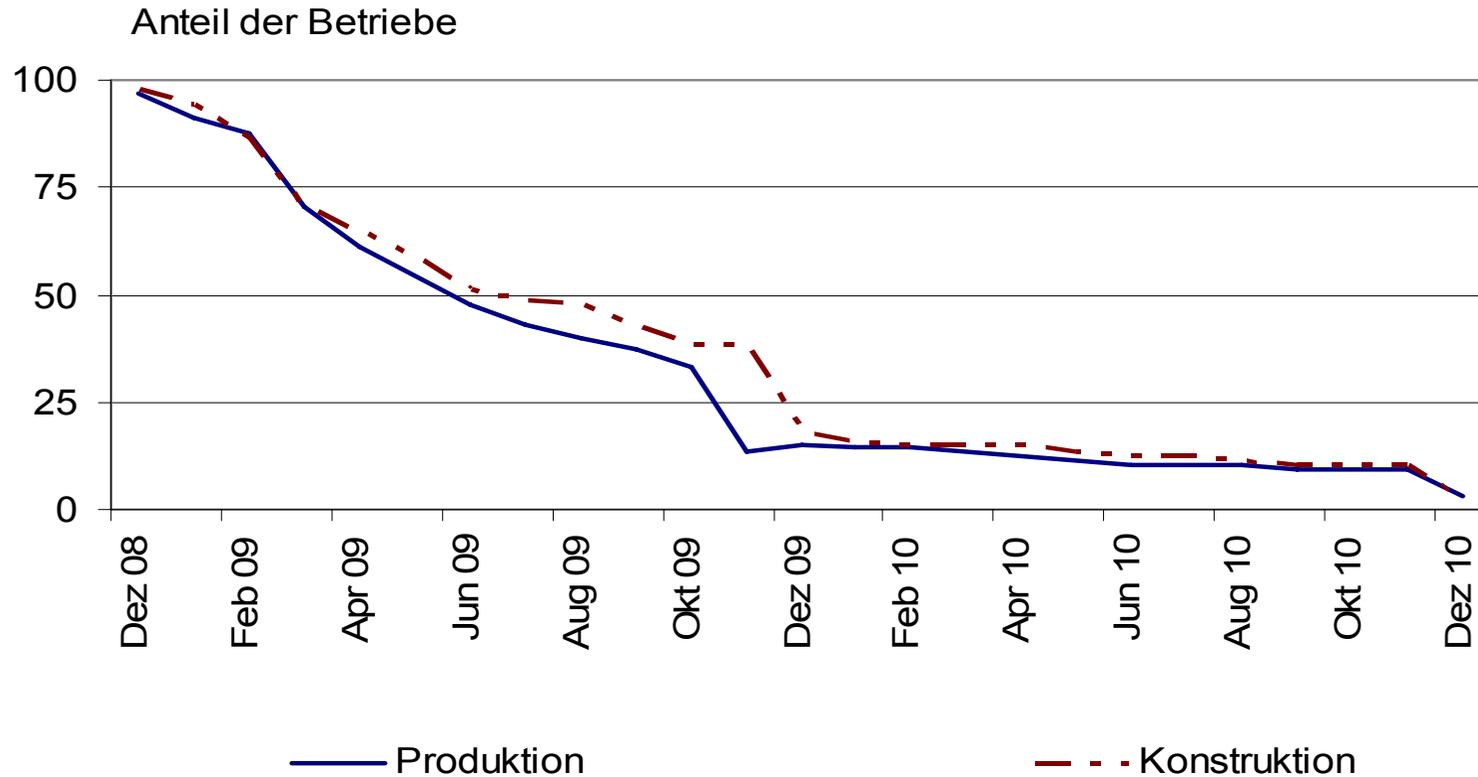




Reichweite der Auslastung



Maschinenbau I Vorstand



Rund die Hälfte der Maschinenbaubetriebe ist noch bis zur Jahresmitte 2009 gut ausgelastet.



Krisenerfahrung 1992/93 in der Region Stuttgart

In der Krise 1992/93 war die Region Stuttgart stark betroffen:

Arbeitsplatzverlust 1990-1998

- Elektrotechnik - 16 %
- Fahrzeugbau - 20 %
- Maschinenbau - 30 %

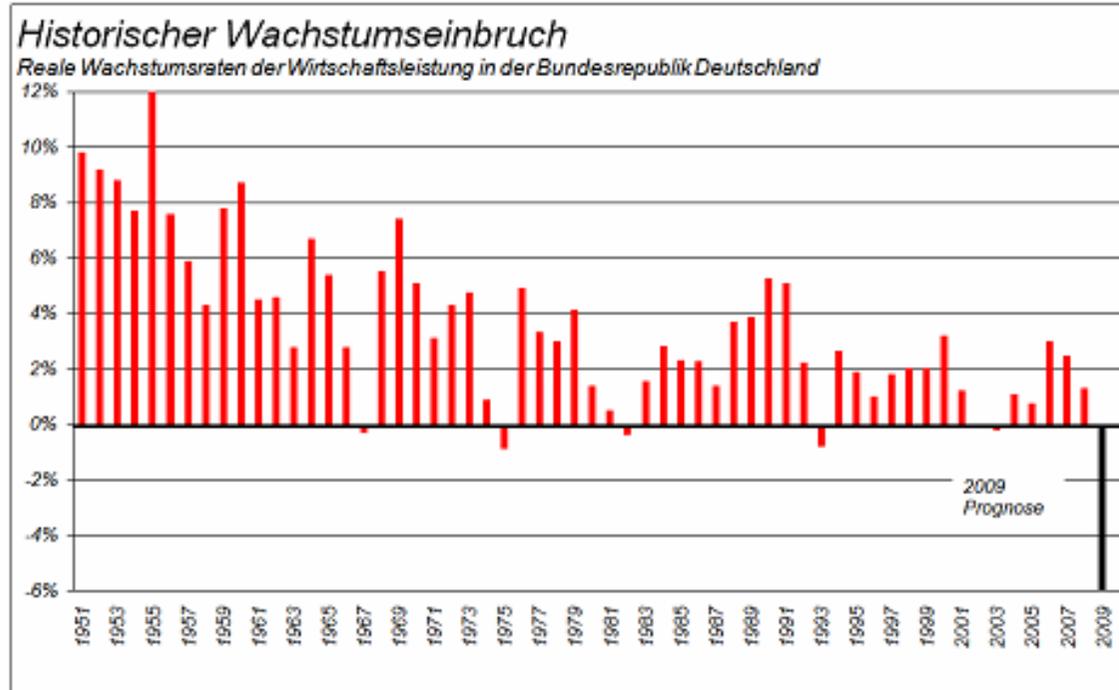
Sollte sich die wirtschaftliche Lage in den nächsten 3-6 Monaten nicht vollständig erholen, dann besteht die Gefahr, dass die aktuelle Krise

- deutlich stärkere Auswirkungen auf die Beschäftigung
- und die industrielle Struktur der Region haben

als dies 1992/93 der Fall war.



Warum größere Auswirkung als 1992/93



Rezessionsphase	Arbeitslosigkeit
1966-67	+256.000
1974-75	+660.000
1981-83	+1,2 Mio.
1992-94	+1,2 Mio.
2002-05	+1,4 Mio.
2008-?	?

- Haben wir nicht durch Kontenabbau und massive Kurzarbeit das Problem bereits gelöst?

Der Krisenverlauf in der Realwirtschaft kann nur verstanden werden, wenn die betriebswirtschaftlichen Folgen der Umsatzeinbrüche analysiert werden.



Krisenphase I: Auslastungskrise

Aus unserer Sicht lassen sich 3 Phasen der Krisenentwicklung erkennen.

- Diese Phasen sind als zeitliche Abfolge der Krisenzuspitzung zu verstehen. Zeitpunkt und Dauer der einzelnen Phasen könne in den Branchen und dem jeweiligen Unternehmen sehr unterschiedlich ausfallen.

Krisenphase I: Auslastungskrise

Die Umsatzeinbrüche von 30% führen zu großen Auslastungsproblemen in den produktiven Bereichen.

Die Unternehmen versuchen die Arbeitskapazitäten an die Umsatzentwicklung anzupassen:

- Abbau Arbeitszeitkonten
- Abbau Leasingkräfte, befristete Beschäftigte
- Kurzarbeit, BeschTV
- Personalabbau

Mit diesen Maßnahmen sind in der Regel Umsatzeinbrüche von 30% über einen Zeitraum von 3 - 4 Monaten zu beherrschen.



Krisenphase II: Liquiditätskrise

Die Kostenanpassungsstrategien der Auslastungskrise führen systematisch zu gravierenden Ergebnisverschlechterungen:

- Abbau von Leiharbeit verschlechtert den Personalkostenmix.
- Bei Kurzarbeit verbleiben Remanenzkosten von 20 -30% im Unternehmen.
- Die Fixkosten können durch diese Maßnahmen nicht oder nur unzureichend angepasst werden.

Auf Dauer kann kein Unternehmen einen Umsatzrückgang von 30% überstehen.

- Die Produktpreise sind auf der Grundlage von Vollauslastung kalkuliert.
- Bei Unterauslastung fehlen die Deckungsbeiträge zur Finanzierung der Fixkostenblöcke.

D.h. trotz konsequenter Kostenanpassung wird in der Kurzarbeitsphase jeden Monat Kapital vernichtet und Liquidität verbraucht!

Folgendes Beispiel soll die Dimension des Problems verdeutlichen:



Auswirkungen eines Umsatzrückgangs von 30% im ganzen Jahr

Beispielbetrieb ist ein derzeit gesundes Mabau-Unternehmen

- ca. 450 Mitarbeiter direkt und 140 Mitarbeiter Overhead
- 25 % Bruttoergebnis
- 38 % Personalkosten
- 5 % Umsatzrendite

Anpassungsstrategie bei einer ganzjährigen Umsatzreduktion von -30 %

- Materialkostenanpassung um -30 %
- 30 % Kurzarbeit in allen direkten Bereichen
- 10 % Kurzarbeit in allen Overheadbereichen
- Reduktion der Sachkosten um -10 %



Auswirkungen auf einen „typischen“ Beispielbetrieb

in T€	Ausgangsjahr ohne Kriseneinflüsse	Anpassung mit KUG
	2008	2009
Umsatz	100.000	70.000
Variable Umsatzkosten	75.000	57.960
Bruttoergebnis	25.000	12.040
Overheadkosten	18.000	16.960
Zinsen	2.000	2.000
Ergebnis	5.000	- 6.920
Umsatzrendite	5%	- 10%

Selbst bei konsequenter Anpassung der variablen Kosten stürzt das Ergebnis gravierend ab!



Krisenphase II: Was sind die Konsequenzen?

Auswirkungen auf das Eigenkapital

- Das Eigenkapital wird um 6,8 Mio. € reduziert. Soweit das Eigenkapital bzw. die stillen Reserven dazu noch ausreichen, besteht keine Insolvenzgefahr.

Liquiditätswirkungen

- Bei angenommenen Abschreibungen von 3 Mio. € entsteht ein negativer Cashflow von ca. 3,5 Mio. €!

Dieser Finanzabfluss von 3,5 Mio. € muss gedeckt werden, um die Insolvenz zu verhindern.

- Die liquiden Mittel des Unternehmens werden in der Regel dafür nicht ausreichen.
- Freie Kontokorrent-Kreditlinien in dieser Größenordnung sind auch unwahrscheinlich.

Damit können nur die Gesellschafter und/oder die Banken für einen Ausgleich sorgen. D.h. sie müssen dazu gezwungen werden, 3,5 Mio. € „neues Geld“ zur Verlustdeckung ins Unternehmen einzubringen!

In den meisten Unternehmen werden nach 4 - 6 Monaten Kurzarbeit die Liquiditätsreserven vollständig aufgebraucht sein. D.h. auch gesunde Unternehmen können sehr schnell in akute Insolvenzgefahr geraten!



Alternative Anpassungsstrategien im Vergleich

Auch andere Anpassungsstrategien führen zu keiner Lösung!

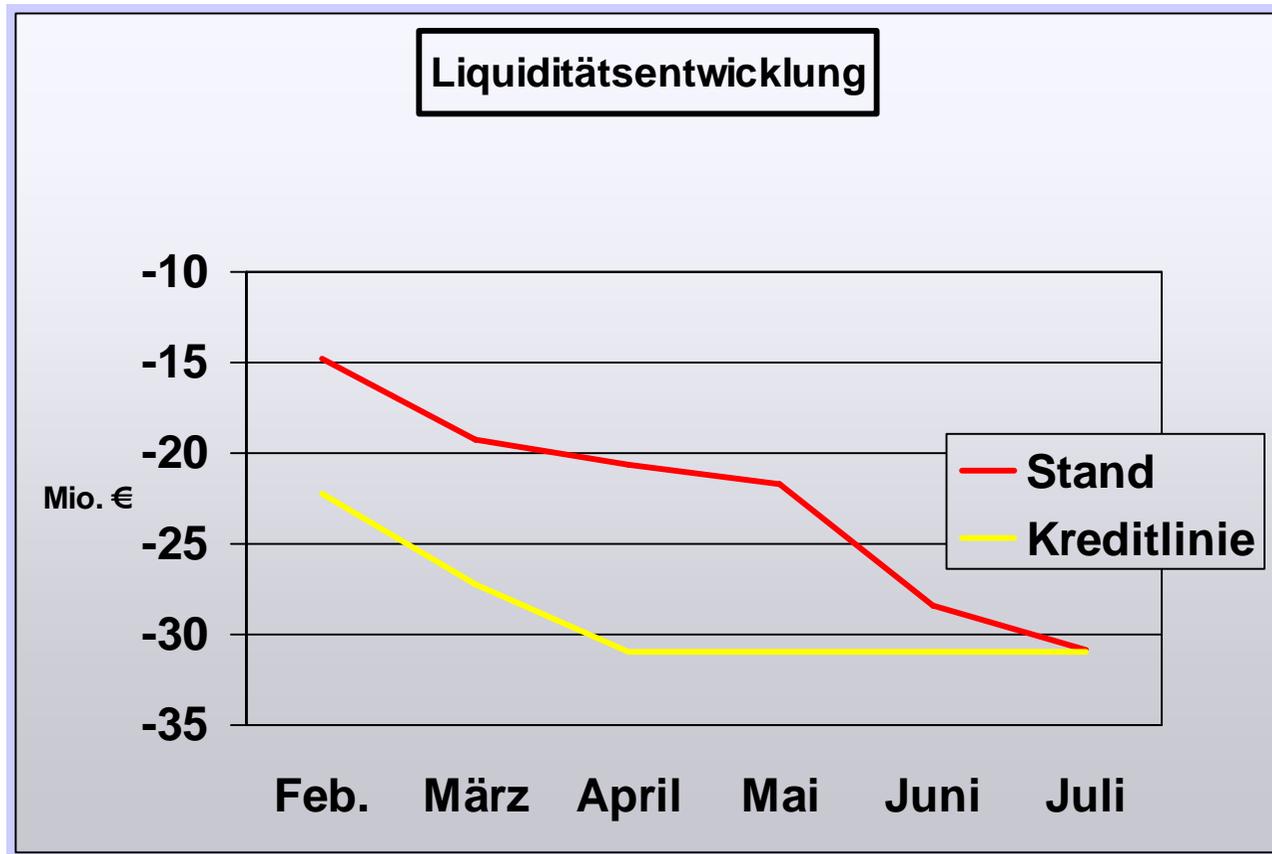
Anpassungsmaßnahme bei Umsatz - 30%	Umsatzrendite	Eigenkapitalauswirkungen	Cash-Auswirkungen
Ausgangslage	+5%	+ 5 Mio. €	+ 8 Mio. €
KUG ohne Qualifizierung	-10%	- 7 Mio. €	- 3,5 Mio. €
KUG mit Qualifizierung	-9%	- 6 Mio. €	- 2,5 Mio. €
TV Besch	-11%	- 8 Mio. €	- 5 Mio. €
Personalabbau	-16 / -20 %	- 11- 14 Mio. €	- 8 - 11 Mio. €

- Personalabbau ist die schlechteste Maßnahme! Sie führt im 1. Jahr zu einem nicht beherrschbaren Liquiditätsbedarf!
- Kurzarbeit (mit Qualifizierung) bringt die höchsten Entlastungseffekte.

Ohne Finanzierung der Krisenverluste ist die liquiditätsbedingte Insolvenz nicht zu vermeiden!



Liquiditätsentwicklung in einem Beratungsfall





Krisenphase II: Neues Geld ins Unternehmen bringen!

Die Eigner und die Banken müssen gezwungen werden die Gewinne früherer Jahre jetzt zur Deckung der Verluste einsetzen!

- Nicht Neuinvestitionen oder die Rücknahme der Kreditzurückhaltung der Banken fordern wir. Was wir fordern ist schlicht, dass irgendjemand Geld ins Unternehmen stecken, wohl wissend, dass dieses Geld am Ende des Jahres verbrannt sein wird.

Dass sich da die Banken nicht freiwillig drauf einlassen, ist kein Ergebnis der Finanzmarktkrise.

- Auch schon vor der Krise gab kein Bank neu Kredite zur Deckung von Verlusten!

Dann müssen eben die Eigner ihre alten Gewinne bereitstellen! Aber:

- Nachhaltig wirtschaftende Unternehmen, die die Gewinne der guten Jahre in die Unternehmensentwicklung investiert haben, haben schlicht nicht die Mittel, die zur finanzieren der Krisenlasten notwendig wären.
- Außerdem ist es z.B. bei börsennotierten Aktiengesellschaften nicht ganz einfach den notwendigen Liquiditätstransfer zu organisieren.

**Die Eigner in die Pflicht zu nehmen ist Gebot der Stunde!
Nicht immer wird man aber damit das Problem lösen!**



Krisenphase II: Liquiditätsabflüsse reduzieren!

Wer die Krisenphase II länger überleben will, muss die Liquiditätsabflüsse minimieren:

- Investitionsstopp und sonstige liquiditätsfördernde Maßnahmen
- Reduktion der Remanenzkosten von KUG (z.B. Sozialversicherungsbeiträge)
- Anwendung des BeschTV statt KUG

Damit lassen sich Remanenzkosten reduzieren, aber nicht das größere Fixkostenproblem lösen!

Personalabbau ist keine sinnvolle Maßnahme, weil sie große Liquiditätsreserven aufbraucht und ebenfalls nicht das Fixkostenproblem angeht!

- Trotzdem werden viele Betriebe kurz vor der Insolvenz auch diesen Weg versuchen.

Die Einbeziehung der Overheadbeschäftigten in die Arbeitszeitverkürzung ist eine Möglichkeit zur Fixkostenreduktion.

- Hier wird entscheidend sein, ob die betrieblichen Interessenvertretungen diese Arbeitszeitabsenkungen auch zur Leistungsregulation nutzen können, um den Verfall von Arbeitszeit zu verhindern!
- Gleichzeitig darf aber die Innovationsfähigkeit des Unternehmens nicht geschädigt werden.



Krisenphase III: Fixkostenblöcke eliminieren

Betriebswirtschaftlich zeichnet sich die Krise der Realwirtschaft dadurch aus, dass aufgrund der Umsatzeinbrüche das Verhältnis von fixen zu variablen Kosten in Schiefelage geraten ist.

Die Krise wird beendet sein, wenn dieses Verhältnis wieder ausgeglichen ist.

- Dazu müssen entweder die Umsätze wieder auf das alte Niveau ansteigen, oder
- es müssen große Fixkostenblöcke eliminiert werden.

Das heißt, wenn die Umsätze nicht rechtzeitig auf das alte Niveau ansteigen, wird die Krise in der Phase III unweigerlich Fixkostenblöcke eliminieren.

Das bedeutet, dass in großem Umfang Unternehmen in die Insolvenz gehen werden.

- Wenn 20-30% der Unternehmen einer Branche vom Markt verschwinden, werden die verbleibenden Umsätze neu verteilt.
- In den Insolvenzunternahmen werden damit tatsächlich Entwicklungs-; Vertriebs- und Verwaltungsfunktionen und nicht nur deren Kosten eliminiert.

Die Marktberichtigungen in der Krisenphase III wird zu massenhaften Insolvenzen führen!



Krisenphase III: Konsequenzen einer Insolvenzwelle

Kommt es tatsächlich zu einer Welle von Insolvenzen, beginnend in der KFZ-Zulieferer-Branche und Teilbranchen des Maschinenbau, so hätte das verheerende Wirkungen:

- Die Arbeitslosigkeit wird dramatisch anwachsen! Damit wird nun tatsächlich die Massenkaufrkraft vernichtet, was die Krise weiter verschärfen wird.
- Die Innovationsfähigkeit ganzer Branchen und Regionen kann massiv gefährdet werden! Die Region Stuttgart wird aufgrund der KFZ-Abhängigkeit besonders betroffen sein.
- Ein größerer Zusammenbruch im Maschinenbau schädigt die Innovationsbranche, die zur Lösung der industriepolitischen Zukunftsfragen dringend gebraucht wird.
- Tatsächlich könnte die Substanz der Innovationsregion Stuttgart und des Industriestandorts Deutschland insgesamt nachhaltig geschädigt werden.

Was die Einzelkapitalien als Existenzvernichtung erfahren, kann für das verbleibende industrielle Gesamtkapital zur Chance werden.

- Auf der Grundlage fortgeschrittener Globalisierungserfahrungen werden die Umsätze nicht nur auf die verbleibenden Unternehmen, sondern auch auf die Weltregionen neu verteilt werden.

Die gesellschaftspolitischen Konsequenzen sind nur schwer abschätzbar.