



Innenansichten einer Krise

Betriebswirtschaftliche Krisenentwicklung und Handlungskonzepte für Betriebsräte

BR-Regionalkonferenz der IG Metall Region Stuttgart

29. April 2010

Martin Schwarz-Kocher



Einschätzung zur Krisenentwicklung am 9.2.2009

Krise wird in 2009 zu gravierenden betriebswirtschaftlichen Effekten führen:

- Umsätze werden langanhaltend um 20-30% sinken
- Ergebnisse verschlechtern sich dramatisch
- Liquiditätsversorgung wird zum Problem
- Eigenkapital sinkt
- Insolvenzen drohen Ende 2009



Anforderungen an betriebliche Überwinterungsstrategien:

- Arbeitszeiten konsequent absenken (KUG)
- Liquiditätslücken abdecken (Gesellschafter, Banken)
- Akute Insolvenzen verhindern (Beteiligung der Beschäftigten)
- Nachhaltige Entwicklung sichern (arbeitsorientierte Innovationen)



Bilanz der Krisenentwicklung 2009

Umsätze werden langanhaltend um 20-30% sinken

- Durchschnittliche Umsatzentwicklung Metall- und Elektroindustrie in BaWü zwischen – 22% und -37%



Ergebnisse verschlechtern sich dramatisch

- Sehr wenige Unternehmen weisen 2009 noch Gewinne aus
- Verluste von -5 % sind die Regel, -10 % bis -15 % nicht selten

Liquiditätsversorgung wird zum Problem

- Bei fast allen Unternehmen wurde zusätzliche Liquidität gebraucht.

Eigenkapital sinkt

- Verluste laufen direkt gegen Eigenkapital

Insolvenzen drohen Ende des Jahres

- Der befürchtete Insolvenz-Tsunami ist bisher ausgeblieben.



Bilanz Überwinterungsstrategien 2009

Arbeitszeiten konsequent absenken (KUG)

- Massive Anwendung von Kurzarbeit
- „Mit allen durch die Krise“ hat bisher weitgehend geklappt.



Liquiditätslücken abdecken (Gesellschafter, Banken)

- Große betriebspolitische und industriepolitische Anstrengungen der BRte und IG Metall um Gesellschafter und Banken in die Pflicht zu nehmen.
- Trotz großer Schwierigkeiten – bisher gut gelungen.



Akute Insolvenzen verhindern (Beteiligung der Beschäftigten)

- Standortverhandlungen sind die Grundlage



Nachhaltige Entwicklung sichern (arbeitsorientierte Innovationen)

- Sind die Strukturen noch nachhaltig entwicklungsfähig?



Krisenkonzepte der BR und IG Metall waren 2009 erfolgreich!



Betriebswirtschaftliche Herausforderungen 2010

2010: Licht am Ende des Tunnels?

In der KFZ-Branche ist eine spürbare Erholung zu erkennen. Problematisch aber bleibt:

- Wie nachhaltig ist die Entwicklung aus März/April?
- Eine Umsatzsteigerung von 10% gleicht die Entwicklung 2009 noch nicht aus.
- Gegen die Umsatzsteigerungen laufen die Produktivitätssteigerungen.
- Umsatztreiber sind die Regionen Asien und Brasilien zulasten der Triade (NAFTA, EU, Japan)

Im Maschinenbau (Werkzeugmaschinenbau) stehen wir noch vor dem Krisenpeak:

- Auftragseingang steigt nicht im Umfang der KFZ-Branche.
- Umsätze 2010 werden weiter sinken.
- Umsatzsteigerungen fast ausschließlich Asien und Brasilien



Betriebswirtschaftliche Herausforderungen 2010

Nachlaufender Personalabbau wird zu steigender Arbeitslosigkeit führen:

- Auslaufen von BQG und Kurzarbeit „0“.
- Standortsicherungsvereinbarungen laufen großflächig Ende 2010 aus.

Insolvenzgefahr noch nicht überall ausgeräumt

- Liquiditätsversorgung zumeist hoch kritisch.
- Nach zwei Verlustjahren kann jetzt auch Überschuldung zum Problem werden.
- Maschinenbau: „Insolvenzgefahr im Aufschwung“
 - Umsatzeinbruch später; Liquiditätsreserven aus fehlenden Aufträgen;

Nachhaltige Unternehmensentwicklung nach der Krise

- Zinsbelastungen der Krisenfinanzierung belasten nachhaltig die Ergebnisse.
- Abbau von Fixkostenblöcken kann Innovationsfähigkeit gefährden.
- Problematische Unternehmensstrategien nach der Krisenstarre (intern. Wertschöpfungskette, Outsourcing, Leiharbeit).



**Trotz erfolgreicher Überwinterungsstrategie:
Nicht nach jedem Winter kommt für alle ein Frühling!**



Herausforderungen für Betriebsräte in 2010

Mit allen durch die Krise – Es gibt keine Alternative zur Beschäftigungssicherung.

- Personalabbau ist keine Alternative zu Kurzarbeit und tariflicher Kurzarbeit

Auch für die Krisengewinner wird die Welt nach der Krise nicht die gleiche sein wie vor der Krise:

- Die zusätzlichen Umsätze werden stark umkämpft sein. Hier wird die Innovationsfähigkeit entscheidend sein.
- Die Verschiebung der Umsätze nach Asien/Brasilien wird insbesondere die gewerbliche Beschäftigung in Deutschland weiter massiv unter Druck bringen.
- Umsatzsteigerungen müssen zu Neueinstellungen statt Leiharbeit, ÜZ führen.
- Auslaufen von KUG (im Angestelltenbereich) darf nicht zu vermehrtem Arbeitszeitverfall führen. Hier sind Konzepte zur Leistungsregulation im Angestelltenbereich notwendig. („Gute Arbeit im Büro“ IG Metall Bezirk)
- Solidarische Konzern-Integration bei Übernahmen von Wettbewerbern.



Handlungsstrategien für Betriebsräte 2010

Monitoring der aktuellen wirtschaftlichen Lage

- Entwicklung von AE, Umsatz, Liquidität, Planung im Auge behalten

Aktives Einmischen in die Nachkrisenstrategien der Unternehmen

- Internationale Standortkonzepte
- Wertschöpfungstiefe und Produktsegmente

Betriebsrat als Innovationstreiber und Innovationsgestalter

- Produktinnovation zur Lösung der Zukunftsfragen (E-Mobility, CO₂-Problem, Energiewende).
- Mit Prozessinnovation die „Hochqualitätsproduktion“ in Deutschland erhalten.
- Gestaltung von Prozessinnovationen ist die Grundlage für gute Arbeitsbedingungen.

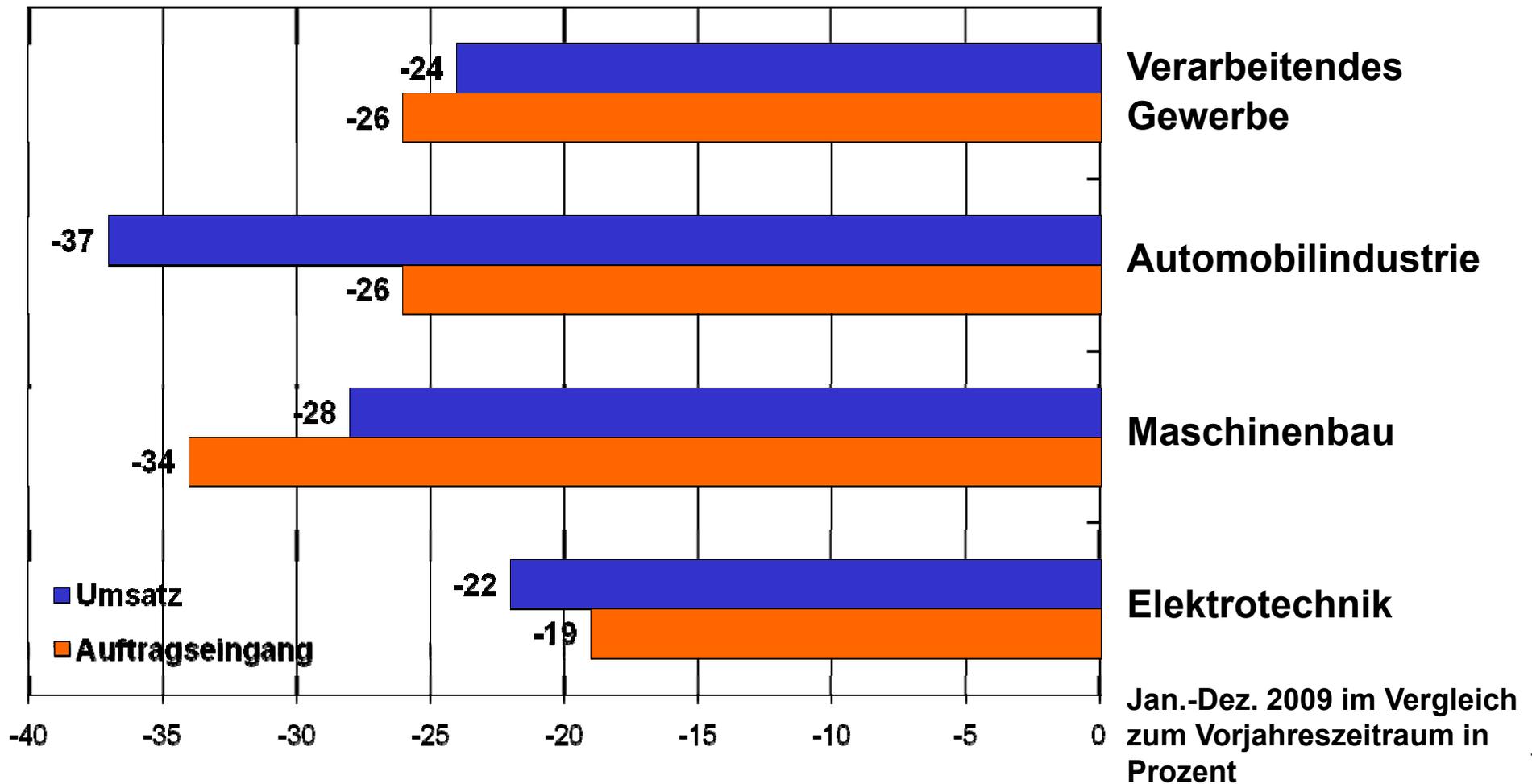
Betriebsräte können eigenständige Beiträge im betrieblichen Innovationsprozess liefern (WSI-Mitteilungen 02/2010)



Anhang

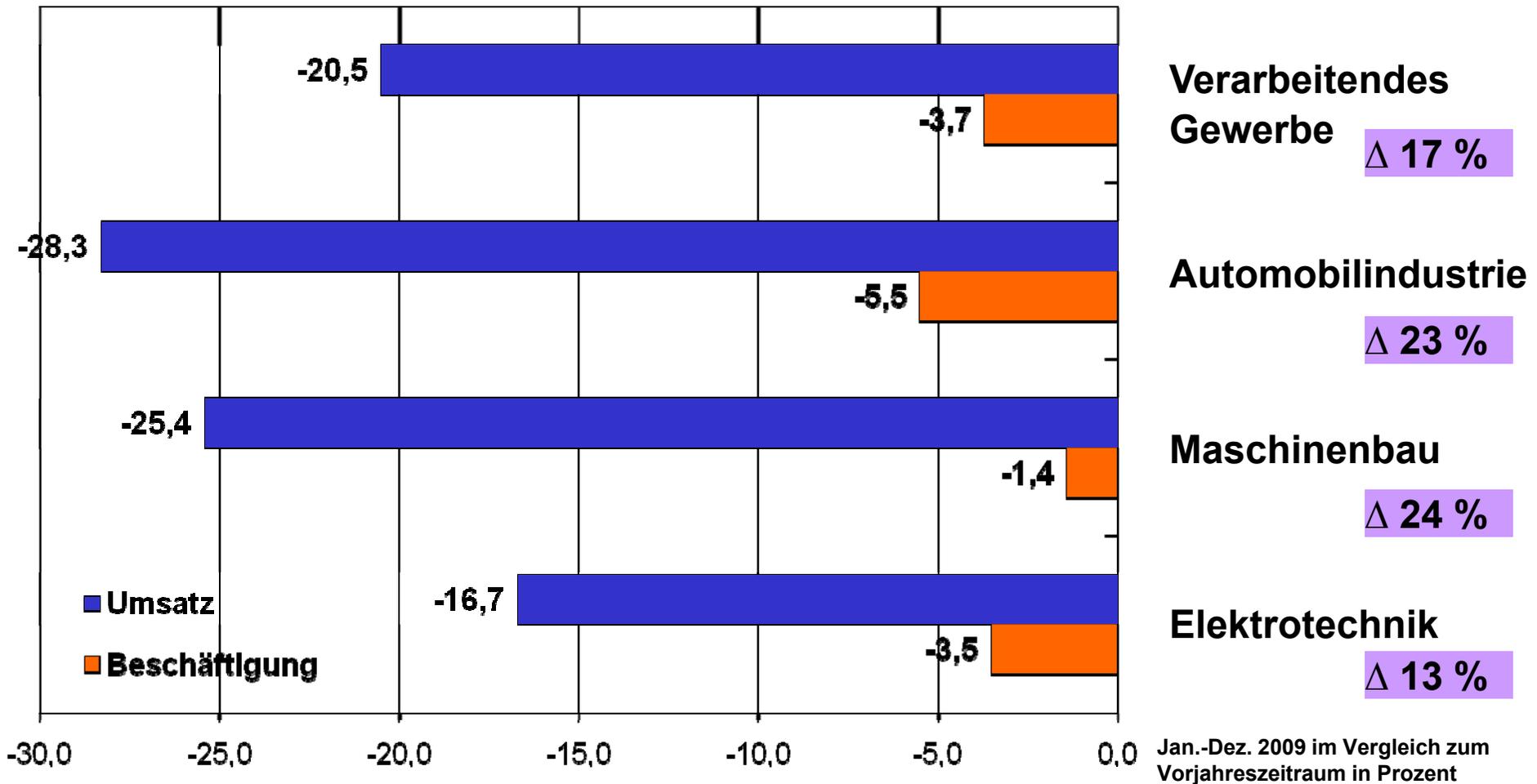


ME-Entwicklung in der Wirtschaftskrise im Jahr 2009 (Baden-Württemberg)





Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung in Baden-Württemberg 2009 im Vergleich zu 2008



Quelle: StaLA (Monatsbericht)



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!



Nachhaltige Belastungen durch Krise

in Mio. €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Umsatz	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Ergebniss	-30	-50	12	12	12	12	12	12	12
zusätzlicher Finanzierungsbedarf	-26	-46							
Zusätzliche Kreditlinie	-26	-72	-64,8	-57,6	-50,4	-43,2	-36	-28,8	-21,6
Zinsen 9%	-2,3	-6,5	-5,8	-5,2	-4,6	-3,9	-3,2	-2,6	-1,9
Zinsbelastung in % d. U.	-0,6%	-1,6%	-1,5%	-1,3%	-1,1%	-1,0%	-0,8%	-0,6%	-0,5%
Liquiditätsbedarf für Rückführung Kreditlinie			7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
Ergebnisanteil zur Finanzierung d. Krisenverluste			-13,0	-12,4	-11,7	-11,1	-10,4	-9,8	-9,1
In % des Umsatz			-3,3%	-3,1%	-2,9%	-2,8%	-2,6%	-2,4%	-2,3%