

# Krisen erfolgreich vermeiden

Studie im Maschinen- und Anlagenbau



## Krisen erfolgreich vermeiden

| Inhaltsverzeichnis...  | Seite     |
|--|-----------|
| <b>Vorwort</b> .....   | <b>ii</b> |
| <b>1 Standort Deutschland – eine Momentaufnahme</b> .....  | <b>1</b>  |
| 1.1 Krisensituation in Deutschland .....   | 1         |
| 1.2 Situation im Maschinen- und Anlagenbau in Deutschland .....                                    | 2         |
| 1.3 Krisen sind vermeidbar .....   | 3         |
| <b>2 Krisenverlauf und Krisenfrüherkennung – Status Quo im<br/>Maschinen- und Anlagenbau</b> ..... | <b>5</b>  |
| 2.1 Von der strategischen Krise bis zur Insolvenz.....   | 5         |
| 2.2 Strategisches Risikomanagement im deutschen Maschinen- und<br>Anlagenbau mit Potential .....   | 6         |
| 2.3 Risikoportfolio zur Bestimmung der eigenen Krisenresistenz .....                               | 8         |
| <b>3 Krisenursachen im Maschinen- und Anlagenbau – Wesentliche<br/>Problembereiche</b> .....       | <b>11</b> |
| 3.1 Hauptkrisenursache Wachstum .....  | 15        |
| 3.2 Hauptkrisenursache Akquisition .....   | 17        |
| 3.3 Hauptkrisenursache Differenzierung.....  | 19        |
| 3.4 Hauptkrisenursache Fokussierung .....  | 21        |
| 3.5 Hauptkrisenursache Markt und Wettbewerb .....  | 23        |
| 3.6 Hauptkrisenursache Produkt .....   | 25        |
| 3.7 Hauptkrisenursache Leistungserstellung .....   | 27        |
| 3.8 Hauptkrisenursache Finanzierung.....   | 29        |
| 3.9 Unternehmenskategorie-spezifische Unterschiede .....   | 30        |
| <b>4 Strategisches Risikomanagement – Leitfaden zur<br/>Krisenfrüherkennung</b> .....              | <b>34</b> |
| 4.1 Nicht nur Erfahrung macht klug.....  | 35        |
| 4.2 Ansatz zur frühzeitigen Krisenidentifikation .....   | 35        |
| 4.3 Vorgehensweise in der RMEA .....   | 36        |
| 4.4 Risiko-Checkliste .....  | 38        |
| <b>5 Zur Studie</b> .....  | <b>41</b> |

## Vorwort

*Krisen meistert man am besten, indem man ihnen zuvorkommt.*

Walt Whitman Rostow (\*1916), amerik. Wirtschaftswissenschaftler

Die Chinesen verwenden ein- und dasselbe Schriftzeichen für die Krise und die Chance. Auch in der deutschen Wirtschaft liegen Krise und Chance nahe beisammen. Allein im vergangenen Jahr mussten fast 40.000 Unternehmen Insolvenz anmelden. Andererseits erwirtschafteten viele Unternehmen Rekordgewinne. Auch im Maschinen- und Anlagenbau, einer der Schlüssel-Industrien Deutschlands, bietet sich ein gemischtes Bild. Während sich die einen Unternehmen mit innovativen Produkten und kundenorientierten Lösungen erfolgreich am Markt behaupten können, ist die unternehmerische Existenz der anderen gefährdet oder bereits zerstört.

Was ist der Auslöser für eine Unternehmenskrise? Gibt es unausweichliche äußere Rahmenbedingungen oder sind die meisten Krisen selbstverschuldet? Welche Ursachen führen zu unternehmerischem Scheitern? Und wie können diese frühzeitig erkannt und mit consequenten Maßnahmen angegangen werden? Diese Fragen standen im Mittelpunkt einer gemeinsamen Studie des Werkzeugmaschinenlabors (WZL) der RWTH Aachen, des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA), der IKB Deutsche Industriebank AG und der Unternehmensberatung The Boston Consulting Group.

Die Krisensignale zu spät erkannt und zu wenig beherzt gehandelt – auf diesen gemeinsamen Nenner lassen sich gescheiterte Unternehmensbiografien häufig bringen. Die Ursachen liegen in einer mangelnden strategischen Ausrichtung und fehlenden Steuerungsmöglichkeiten – wesentliche Kennzahlen und Risiken sind oft zu wenig transparent. Externe Faktoren wie eine schwache Binnenkonjunktur oder mangelnde Kauflust wirken hingegen nur verstärkend.

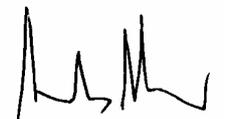
Nur wer sich mit künftigen Risiken bewusst auseinandersetzt, kann sein Unternehmen langfristig auf Kurs halten – und zugleich den Blick weiten für unentdeckte strategische Potentiale. Risikomanagement bildet daher den Grundbaustein einer zukunftsorientierten Unternehmensführung. Werden Risiken früh erkannt, bleibt in den meisten Fällen noch ausreichend Zeit, geeignete Maßnahmen zur Krisenabwendung einzuleiten. Eine späte Identifikation der Krise dagegen engt den Handlungsspielraum stark ein und erschwert deren Abwendung enorm.

Mit der vorliegenden Studie möchten die Autoren einen Beitrag zur Verbesserung der Krisenresistenz von Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus leisten. Unser Dank gilt jenen Unternehmen, die uns mit der Beantwortung von Fragebögen Daten, Prognosen und Einschätzungen zur Verfügung gestellt haben, sowie unseren Gesprächspartnern, die sich die Zeit genommen haben, unsere Fragen zu beantworten.

  
Prof. Dr. Günther Schuh

  
Hans-Jürgen Alt

  
Dr. Kurt Demmer

  
Dr. Andreas Maurer

## 5 Zur Studie

Die von der Stiftung Industrieforschung geförderte Studie „Krisen erfolgreich vermeiden“ wurde unter Leitung der Abteilung Unternehmensentwicklung des **Werkzeugmaschinenlabors (WZL) der RWTH Aachen** (Prof. Günther Schuh) in Zusammenarbeit mit dem Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA), der IKB Deutsche Industriebank AG und der strategischen Unternehmensberatung The Boston Consulting Group durchgeführt. Im **VDMA** wurde die Studie durch den Landesverband NRW sowie die Abteilung Betriebswirtschaft unterstützt. Der **VDMA** brachte seine umfassende Branchenexpertise sowie das intensive Kontaktnetzwerk im Maschinen- und Anlagenbau in die Studie ein. Die **IKB Deutsche Industriebank AG** als Marktführer für Mittelstandsfinanzierung in Deutschland verfügt über starke Branchenexpertise im Maschinen- und Anlagenbau sowie langjährige Erfahrungen bei der Risikobewertung im Mittelstand. Beteiligt an der Studie war die Abteilung Volkswirtschaft und Research. **The Boston Consulting Group** zählt zu den globalen Marktführern im Strategieberatungssektor. Die Industrial Goods Practice Group brachte ihre ausgewiesene Branchenexpertise im Maschinen- und Anlagenbau sowie langjährige Erfahrungen aus Strategie- und Restrukturierungsprojekten in die Studie ein.

Ausgangspunkt der Studie bildeten Gespräche mit Geschäftsführern verschiedener Maschinenbauunternehmen. Diese Gespräche führten zu einer ersten Eingrenzung des Untersuchungsbereichs und verhalfen zu einem fundierten Einstieg in das Projekt.

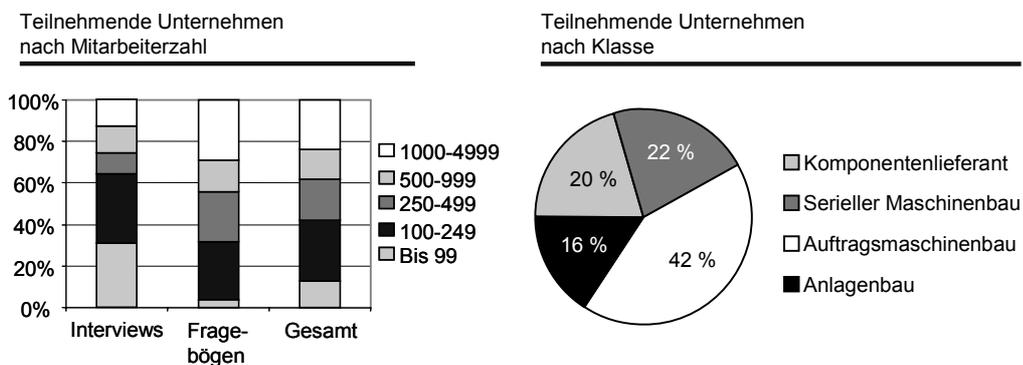


Abbildung 16: Mitarbeiterzahlen und Unternehmensklassen der Studienteilnehmer

In der darauf folgenden Studienphase wurden über 50 intensive persönliche Gespräche und Workshops mit Geschäftsführern und strategischen Entscheidungsträgern ehemaliger Krisenunternehmen geführt. Aus diesen Gesprächen konnten detaillierte Informationen über verschiedene Krisenursachen und Krisenverläufe gesammelt werden. Die so gewonnenen Erkenntnisse wurden in einem letzten Schritt durch mehr als 100 vollständig ausgefüllte Fragebögen validiert.

Im Rahmen der Studie wurden verschiedene Branchen, Unternehmensgrößen und Leistungsklassen (Komponentenhersteller, Serien-/Auftragsmaschinenfertiger, Anlagenbau) des Maschinen- und Anlagenbaus betrachtet. In den persönlichen Interviews wurden überwiegend kleinere Unternehmen befragt. Mehr als 70 Prozent der Unternehmen beschäftigten weniger als 500 Mitarbeiter. Bei der anschließenden Fragebogenaktion wurden dagegen tendenziell größere Maschinenbauunternehmen angesprochen. Rund 30 Prozent hatten mehr als 1.000 Mitarbeiter. Insgesamt stellte sich so eine ausgewogene Gleichverteilung der verschiedenen Größenklassen dar. Hinsichtlich des Fertigungscharakters der beteiligten Unternehmen waren sowohl Serienfertiger als auch Auftragsfertiger an der Studie beteiligt. Rund 40 Prozent der Teilnehmer stammten aus dem Komponentengeschäft oder dem seriellen Maschinenbau, die verbleibenden knapp 60 Prozent der Befragten aus dem Auftragsgeschäft. Den größten Anteil machten die Auftragsmaschinenbauer mit einem Anteil von 42 Prozent aus. Zudem waren unterschiedliche Branchengruppen an der Studie beteiligt. Keine der Branchengruppen macht dabei mehr als rund 10% aus.

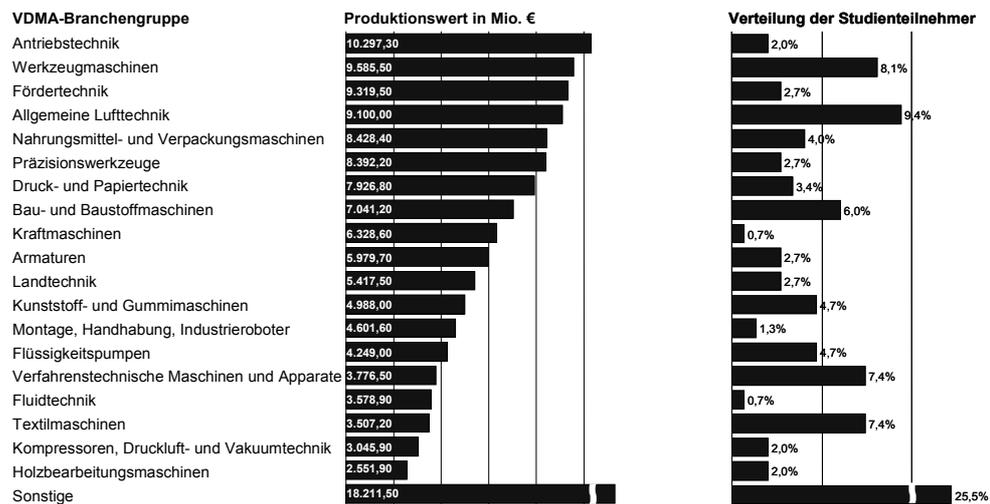


Abbildung 17: Branchenzugehörigkeit der Studienteilnehmer

Während in der Tiefenanalyse ausschließlich Gespräche mit Geschäftsführern und strategischen Entscheidungsträgern von Krisenunternehmen geführt wurden, wurden in der Fragebogenaktion auch Unternehmen ohne Krisenerfahrung in die Betrachtung einbezogen. Dies ermöglichte es, Aussagen zu Unterschieden in der Wahrnehmung zwischen den beiden Gruppen zu erhalten. Insgesamt hatten 70 Prozent der Studienteilnehmer bereits eigene Krisenerfahrung gesammelt. Etwa fünf Prozent dieser Unternehmen gaben die strategische Krise als maximales Krisenstadium an; die verbleibenden Unternehmen verteilen sich gleichmäßig über die Phasen der Erfolgs- und Liquiditätskrise bis hin zur Insolvenz.

## Kontakt

### **Werkzeugmaschinenlabor (WZL) der RWTH Aachen**

Prof. Dr. Günther Schuh

Dr.-Ing. Dipl.-Kfm. Alexander Sauer

Dipl.-Wirt.-Ing. Daniel Hein

Dipl.-Kfm. Dipl.-Ing. Hans-Peter Stoßberg

Steinbachstraße 53 B

52074 Aachen

☎ +49-241-80 27405

✉ [g.schuh@wzl.rwth-aachen.de](mailto:g.schuh@wzl.rwth-aachen.de)

### **Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA)**

Hans-Jürgen Alt

Mörsenbroicher Weg 200

40470 Düsseldorf

☎ +49-211-6877 480

✉ [hans-juergen.alt@vdma.org](mailto:hans-juergen.alt@vdma.org)

### **IKB Deutsche Industriebank AG**

Dr. Kurt Demmer

Dr. Uwe Berkermann

Wilhelm-Bötzkens-Straße. 1

40474 Düsseldorf

☎ +49-211-82 210

✉ [kurt.demmer@ikb.de](mailto:kurt.demmer@ikb.de)

### **The Boston Consulting Group GmbH**

Dr. Andreas Maurer

Dipl.-Wirt.-Ing. Daniel Spindelndreier

Dipl. Kfm. Felix Colsman

Stadtter 1

40219 Düsseldorf

☎ +49-211-3011 30

✉ [spindelndreier.daniel@bcg.com](mailto:spindelndreier.daniel@bcg.com)