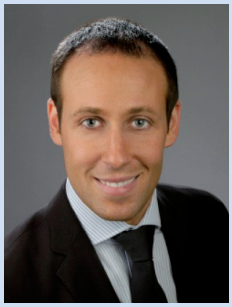
perspektiv-research

Branchen im Insolvenzfokus

Maschinen- und Anlagenbau

Industrie im Umbruch

Christian Nicolas Bächstädt



Jonas Eckhardt

Jochen Wierz

Maschinen- und Anlagenbau

Industrie im Umbruch – Globale Chancen und Risiken treffen auf mittelständische Strukturen

Inhaltsübersicht

- Management Summary
- Branchenprofil
- Aktuelle Marktentwicklungen
- Insolvenzrisiken
- Ausgewählte Insolvenzverfahren
- Implikationen für Insolvenzverfahren
- Gesamtergebnis

***perspektiv* Research**

perspektiv Research – Branchen im Insolvenzfokus ist eine regelmäßig veröffentlichte Analyse ausgewählter Branchen im Kontext des Insolvenzgeschehens. Neben einer Darstellung des Branchenprofils sowie aktueller Marktentwicklungen konzentrieren sich die Beiträge auf das jeweilige branchenspezifische Insolvenzumfeld. Marktteilnehmern soll ein Überblick über branchentypische Insolvenzrisiken und Herausforderungen im Insolvenzverfahren gegeben werden. Zudem werden laufende und abgeschlossene Insolvenzverfahren der jeweiligen Branche analysiert und Implikationen zur Ausgestaltung erfolgreicher Fortführungslösungen abgeleitet.

***perspektiv* Research**

perspektiv GmbH
Möhlstraße 9
81675 München

Tel. (089) 410 734-0
Fax (089) 410 734-10

Autoren:

Christian Nicolas Bächstädt
baechstaedt@perspektiv.de

Jonas Eckhardt
eckhardt@perspektiv.de

Jochen Wierz
wierz@perspektiv.de

Redaktionsschluss: 10.04.2013

Management Summary

Zentrum industrieller Leistungsfähigkeit. Der heterogene Maschinen- und Anlagenbau repräsentiert den größten industriellen Arbeitgeber Deutschlands. Die rund 6.200 Unternehmen beschäftigen ca. 971.000 Menschen.

Erholung von der Krise. Nach drei Jahren Aufholjagd liegt der Branchenumsatz 2012 bei ca. 207 Mrd. Euro. Das Umsatzniveau erreicht damit in etwa wieder den Rekordumsatz aus dem Jahr 2008 in Höhe von 208 Mrd. Euro. Vor dem Hintergrund der anhaltenden Staatsschulden- und Euro-Krise sowie Bremsspuren in den Wachstumsregionen, rechnen die VDMA Volkswirte für 2013 mit einem Branchenplus von rund zwei Prozent.

Global agierender Mittelstand. Einer Exportquote von rund 76 Prozent steht eine mittelständisch geprägte Industrie gegenüber: ca. 87 Prozent der Unternehmen beschäftigen weniger als 250 Mitarbeiter.

Wettbewerbsvorteil Innovationen und Wettbewerbsdruck aus Asien. Chinas Aufstieg zum weltweit viertgrößten Exporteur im Maschinen- und Anlagenbau setzt deutsche Unternehmen, als Weltmarkt- und Technologieführer, einem enormen Innovationsdruck aus. Innovationen führen aber nur zu zeitlich begrenzten Vorteilen. Nur ausgewiesene Technologieführer können Premiummargen am Markt durchsetzen.

Steigender Konsolidierungsdruck trifft auf Kaufinteresse aus Fernost. Speziell Unternehmen aus dem unteren und mittleren Technologiesegment stehen einem zunehmenden Konsolidierungsdruck gegenüber. Zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit werden Kooperationen zwischen asiatischen und deutschen Unternehmen als langfristige Option weiter an Relevanz gewinnen.

Latentes Insolvenzrisiko. Seit 2009 ist ein sukzessiver Anstieg von Insolvenzen zu verzeichnen. In Anbetracht der unsicheren wirtschaftlichen Gesamtlage verbunden mit hohen Nachfrageschwankungen ist auch für 2013 mit zahlreichen Insolvenzen zu rechnen.

Besondere Anforderungen an die Insolvenzverwaltung. Die schwierige Akquisition und Vorfinanzierung von Neugeschäft erfordern schnelles und entschlossenes Handeln in der Insolvenz. Dem Auftragscontrolling und der Identifikation von rentablen Aufträgen kommt eine zentrale Bedeutung zu. Internationale Kooperationen und Übernahmen bieten Profitabilitäts- und Finanzierungspotenziale. Ein Investorenprozess zur Umsetzung einer Fortführungslösung hat daher zeitnah, international und kreativ zu erfolgen.

Hohe Erfolgsaussichten von Insolvenzverfahren. Eine Analyse der Top-Insolvenzen der Jahre 2008 bis 2012 zeigt eine Fortführungsquote von 97 Prozent. In 81 Prozent der Verfahren konnte eine Investorenlösung erzielt werden. Die Lösungsfindung dauerte ab Antragstellung im Durchschnitt 5,2 Monate und sicherte durchschnittlich 51 Prozent der Arbeitsplätze. Die Einbindung eines ausländischen Investors erfolgte in 33 Prozent der Transaktionen. Die Lösungsqualität grenzüberschreitender Investorenprozesse übertrifft die rein nationaler Lösungen. Es empfiehlt sich, die Investorensuche zukünftig noch internationaler aufzusetzen.

I. Branchenprofil

Zentrum der industriellen Leistungsfähigkeit

Deutscher Maschinen- und Anlagenbau als größter industrieller Arbeitgeber

Als Kern der Investitionsgüterindustrie ist der Maschinen- und Anlagenbau Lieferant komplexer Erzeugnisse für alle Branchen und Bezieher technologisch anspruchsvoller Vorleistungen. Er bildet somit das Zentrum der industriellen Leistungsfähigkeit der Bundesrepublik Deutschland. Mit 971.000 Beschäftigten (2011: 931.000) ist die Branche, noch vor der Automobil- und Elektroindustrie, der größte industrielle Arbeitgeber Deutschlands (vgl. Abb. 1). Die rund 6.200 Unternehmen erwirtschafteten in 2012 einen Umsatz von 207 Mrd. Euro. Ausdruck der Internationalität der Branche ist dabei die Exportquote von 76,2 Prozent (2011: 75,4 Prozent).[1]

1 Der Maschinen- und Anlagenbau im Branchenvergleich*

Branche	Umsatz (in Mrd. €)	MA (in Tsd.)	Export -Quote
Maschinen- & Anlagenbau	207	971	76,2 %
Automobil-industrie	360	748	77,0 %
Elektrotechnik-industrie	171	842	75,0 %

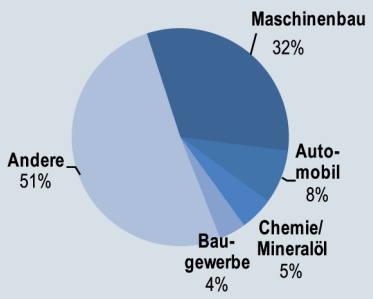
* Angaben beziehen sich auf das Jahr 2012
Quelle: *perspektiv* Research

Der Maschinen- und Anlagenbau gehört zu den innovativsten Branchen der deutschen Wirtschaft. Laut aktuellem Bericht des ZEW zum Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft hat die Branche im Geschäftsjahr 2011 5,4 Prozent des Umsatzes bzw. 12,7 Mrd. Euro für Innovationsausgaben aufgewendet. Der Anteil investiver Ausgaben betrug 24 Prozent. Der Trend für den Zeitraum 2012/2013 geht von einem weiteren Anstieg der Innovationsausgaben auf 13,2 Mrd. Euro aus. Die Bedeutung der Innovationsanstrengungen der Branche zeigt sich auch im Anteil des mit neuen Produkten generierten Umsatzes. 28,2 Prozent des laufenden Umsatzes werden über den Verkauf neuer Produkte generiert.[2]

Mittelständische Strukturen sind vorherrschend

Kleine und mittlere Unternehmen sind vorherrschend in der Branche. Der relevante Weltmarkt ist für eine Vielzahl der Teilbranchen stark begrenzt und selbst Weltmarktführer sind oft mittelständisch geprägt. Diese Prägung ist keine deutsche Besonderheit sondern für fast alle wichtigen Witschaftsnationen repräsentativ. Die Struktur folgt den Anforderungen der Absatzmärkte nach Flexibilität und intensiver Kundeninteraktion. Damit haben kleine und mittlere Unternehmen gegenüber größeren Wettbewerbern nur geringe Nachteile aus Skaleneffekten.[3]

2 Abnehmerstruktur 2011



Quelle: VDMA, 2011

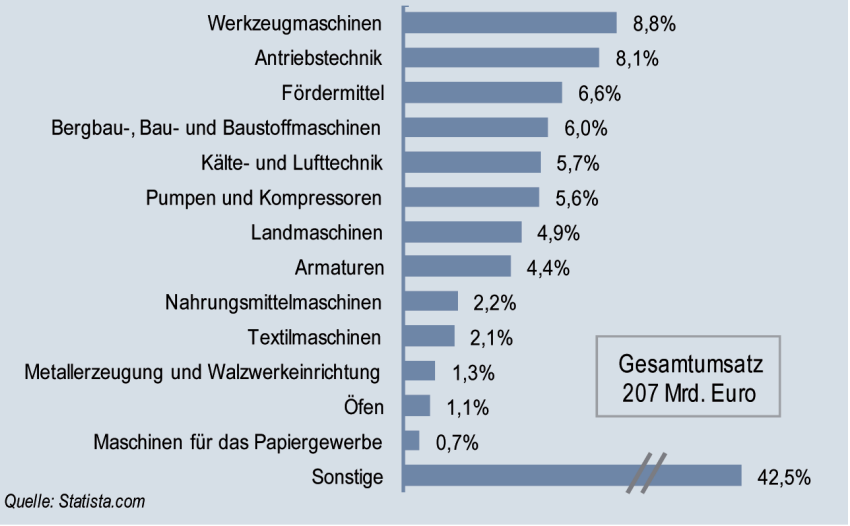
Produktion des gesamten Investitionsgüterspektrums

Erfüllung individueller Kundenanforderungen im Vordergrund

Hauptabnehmerbranchen des Maschinen- und Anlagenbaus sind die Automobilbranche, die Chemie / Mineralölverarbeitung, das Baugewerbe und der Maschinenbau selbst (vgl. Abb. 2). Gemeinsames Produktionscharakteristikum dieser Abnehmerbranchen ist die Vielzahl an Wertschöpfungsschritten und Fertigungsverfahren. Damit dominieren nicht Großserien, wie beispielsweise im Fahrzeugbau, sondern Einzelmaschinen sowie komplexe dienstleistungsintensive Mehrmaschinensysteme die Branche. Die Erfüllung der oftmals hochgradig individuellen Kundenanforderungen spiegelt sich in einem breiten Produktspektrum wider (vgl. Abb. 3). Hierdurch reduziert sich die Anfälligkeit des Maschinen- und Anlagenbaus gegenüber einzelnen branchenspezifischen Risiken.

1 VDMA, Maschinenbau in Zahl und Bild, Frankfurt am Main, 2013
2 Vgl. ZEW, Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft, Januar 2013
3 Vgl. IFO, Der mittelständische Maschinenbau am Standort Deutschland – Chancen und Risiken im Zeitalter der Globalisierung & New Economy, München, Oktober 2001

3 Umsatzverteilung deutscher Maschinenbausektoren 2012



Quelle: Statista.com

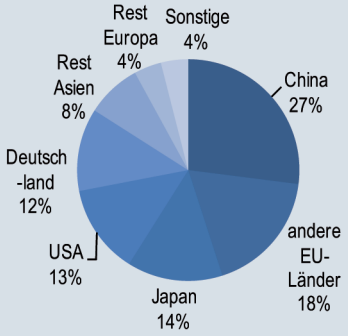
Globaler Wachstumsmarkt mit asiatischem Akzent

Der Weltmaschinenumsatz lag 2011 bei rund 2,1 Billionen Euro. Die Entwicklung der deutschen Maschinenausfuhren zeigt, dass die deutschen Hersteller mit Erfolg auf allen Weltmärkten aktiv sind und an der wachsenden Nachfrage in hohem Maße partizipieren. Ende 2011 konnten sich deutsche Hersteller in 15 von 32 vergleichbaren Teilbranchen den Titel als Exportweltmeister sichern. In 10 Teilbranchen wurde noch ein zweiter bzw. dritter Platz erreicht.[4]

Die Dynamik der letzten zehn Jahre führte jedoch im Ergebnis zur geographischen Verschiebung der Produktion: einer allenfalls stagnierenden Entwicklung in den westlichen Volkswirtschaften stand erhebliches Wachstum in Asien und insbesondere in China gegenüber. Die Volksrepublik als weltgrößter Produzent im Maschinen- und Anlagenbau weist in 2011 einen Anteil am Weltumsatz von 27 Prozent aus (vgl. Abb. 4). Insbesondere das massive Wachstum auf dem chinesischen Heimatmarkt trug entscheidend zu dieser Entwicklung bei. Die Verschiebung der globalen Produktion gen Asien stellt den deutschen Maschinen- und Anlagenbau vor große Herausforderungen. Zukünftig werden eine lokale Präsenz und lokale Fertigungskapazitäten, insbesondere in Asien, einen wichtigen Wettbewerbsfaktor einnehmen.

Deutschland Exportweltmeister; China Umsatzführer auf Expansionskurs

4 Verteilung Weltmaschinenumsatz 2011



Quelle: VDMA

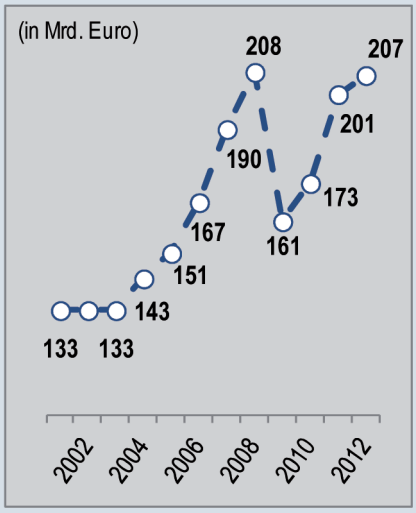
II. Aktuelle Marktentwicklungen

Rückkehr auf Rekordniveau in 2012

Im Jahr 2011 konnte die in 2010 begonnene Erholung von den Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise trotz Konjunkturschwäche fortgesetzt werden. Das Umsatzvolumen stieg um 16,2 Prozent auf rund 201 Mrd. Euro. Die Kapazitätsauslastung lag dabei im Schnitt bei 88,7 Prozent (2010: 84 Prozent).[6]

4 VDMA, Maschinenbau in Zahl und Bild, Frankfurt am Main, 2013
6 Vgl. BMWi, Branchenfokus – Maschinen- und Anlagenbau, 2011

5 Umsatzerlöse des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus



Quelle: *VDMA*

Im wirtschaftlich herausfordernden Jahr 2012 setzte sich der positive Trend, wenn auch abgeschwächt, fort. Die Kapazitätsauslastung pendelte sich laut VDMA bei 84,6 Prozent ein. Der Auftragsbestand reduzierte sich im Vorjahresvergleich um drei Prozent.[7] Für das Gesamtjahr 2012 konnte dennoch eine Umsatzsteigerung von 3 Prozent gegenüber dem Vorjahr auf 207 Mrd. Euro erzielt werden. Damit liegt das Umsatzvolumen der Branche knapp unterhalb des Rekordjahresniveaus von 2008 (vgl. Abb. 5).

Achillesfersen des Maschinen- und Anlagenbaus

Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau steht weiter vor großen operativen Herausforderungen in einem konstant volatilen Marktumfeld. Folgende Faktoren bedürfen daher einer intensiven Beobachtung durch das Management:

- Flexibilisierung der Fixkosten
- Kapazitätsauslastung
- Projektcontrolling
- Währungskursschwankungen
- Steigende Rohstoffpreise
- Fachkräftemangel

Auslastung unter 84 Prozent als kritische Marke für Fixkostendeckung

Zwar liegt die Branche seit Oktober 2010 wieder im „Wohlfühlbreich" der Kapazitätsauslastung (zwischen 84 und 89 Prozent). Noch hat die Branche aber keine Antwort auf stark schwankende Auftragseingänge gefunden. Ein Absinken der Kapazitätsauslastung auf unter 84 Prozent führt angesichts hoher Fixkosten oftmals zum Eintritt in die Verlustzone. Die Variabilisierung der Kosten ist daher eine der Kernherausforderungen.

Controlling ist Schlüsselfunktion für langfristigen Unternehmenserfolg

Mangels effektivem Controlling oder schlichtweg zur Sicherung der Kapazitätsauslastung, neigen Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau häufig zur Annahme nicht kostendeckender Aufträge. Eine derartige Fehlallokation von Produktionskapazitäten kann sich schnell zu einer Ertrags- und schließlich Liquiditätskrise ausweiten. Die Einführung und Optimierung effektiver Controllinginstrumente ist daher essentiell für den langfristigen Unternehmenserfolg.

Derivative Absicherung von Wechselkursen und Rohstoffpreisen

Die oftmals in US-Dollar kalkulierten Projekte können aufgrund von Wechselkursschwankungen die Profitabilität belasten. Zudem ist der Trend stark volatiler Rohstoffpreise ungebrochen. Beide Effekte können durch derivative Absicherungsgeschäfte gemildert werden. Allerdings entstehen hierbei bisweilen erhebliche Kosten. Spezielle Fachkenntnisse und -kapazitäten sind im Unternehmen zu implementieren.

15.000 offene Stellen zu besetzen

Zudem sieht sich die Branche mit einem neuen Phänomen konfrontiert: dem Fachkräfte- und Ingenieurmangel. Der VDMA beziffert die Zahl der offenen Stellen im Maschinenbau auf rund 15.000.[8] Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen stehen vor der existentiellen Herausforderung geeignete Kandidaten langfristig zu binden, um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

7 Vgl. VDMA: Auftragseingang Dezember 2012 – Versöhnlicher Jahresabschluss, vom 5.2.2013
8 Vgl. Pressemitteilung VDMA vom 24.09.2012

Zukunftsindustrien / Megatrends

Konsequente Ausrichtung auf ressourcenschonende Innovationen gefordert

Auch wenn deutsche Produzenten gegenwärtig vom Ausbau der Industrien in den Schwellenländern profitieren, besteht zunehmender Wettbewerbs- und damit Handlungsdruck. Erste Marktteilnehmer aus den Wachstumsregionen konnten sich in einigen Marktsegmenten lokal wie global als starke Spieler etablieren. Zur Verteidigung der deutschen Marktführerschaft, bedarf es einer konsequenten Ausrichtung an den Zukunftsthemen. Diese werden unmittelbar durch die globalen Herausforderungen und Megatrends wie dem Klimawandel, zunehmender Ressourcenknappheit aber u.a. auch dem demographischen Wandel geprägt.

In den Vordergrund treten zukünftig energieeffiziente und materialschonende Fertigungstechnologien. Zur Sicherung der eigenen Wettbewerbsposition sind daher neue Antworten und die konsequente Ausrichtung auf innovative technologische Lösungen notwendig.

Wettbewerbsintensität erhöht Innovationsdruck

Steigender Wettbewerbsdruck forciert Konsolidierungsphase

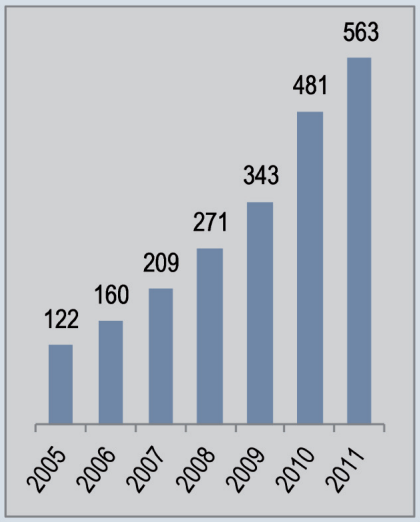
Der nachhaltige Innovationsdruck bedingt kosten- und kapitalintensive Entwicklungsleistungen im Projekt. Der daraus resultierende Vorfinanzierungbedarf reduziert die Liquidität und erfordert adäquate Finanzierung. Zudem wird die Gewinn- und Verlustrechnung durch hohen Forschungsaufwand belastet.

Die chinesischen Wettbewerber gewinnen dramatisch an Produktivität

Fraglich ist, inwiefern deutsche Unternehmen ihre Profitabilität weiter steigern können. In 2012 reduzierte sich der Umsatz je Mitarbeiter leicht von 215 Tsd. Euro auf 213 Tsd. Euro. Branchenschätzungen erwarten, dass der Jahresumsatz je Mitarbeiter tendenziell nur noch langsam gesteigert werden kann. Dagegen steigt die Produktivität der chinesischen Wettbewerber rapide von rund 60 Tsd. Euro Jahresumsatz je Mitarbeiter in 2010 auf über 100 Tsd. Euro je Mitarbeiter bis 2015.[9] Die Wettbewerbsfähigkeit der chinesischen Hersteller wird somit massiv erhöht. Zudem hat sich in den vergangenen Jahren die technologische Qualifikation der chinesischen Wettbewerber dynamisch verbessert – in vielen Teilbranchen konkurrieren sie bereits auf Augenhöhe mit japanischen und deutschen Unternehmen. Die nächste Phase – eine verstärkte globale Expansion – hat bereits begonnen. Durch Übernahmen, insbesondere auch in Deutschland, gewinnen chinesische Maschinenbauer Know-how, Markt- und Kundenzugang.

Demgegenüber sind die deutschen Unternehmen in den Wachstumsmärkten teilweise schwach vertreten. Um am dortigen Wachstum zu partizipieren, bedarf es einer kapitalintensiven Expansionsstrategie. Es bestehen einige Erfolgsmodelle um den klassischen Zielkonflikt – Teilnahme am Wachstum vs. Ausverkauf von Know-how – zu bewältigen: während einige Unternehmen Teile der Produktion und in Einzelfällen auch Teile der Entwicklung nach China verlagern, kaufen sich andere Unternehmen bei chinesischen Zulieferern ein, gründen Joint Ventures oder arbeiten für Einzelprojekte mit chinesischen Partnerunternehmen zusammen.

6 Maschinenproduktion China in Mrd. Euro



Quelle: VDMA

9 AlixPartners, China 2010 mit Abstand größte Maschinenbau-Nation – Deutsche Maschinenbauer auf dem Weltmarkt unter Druck, April 2010

Zwischenfazit

Aufgrund der geschilderten Faktoren ist eine zunehmende Branchenkonsolidierung wahrscheinlich. Dem größten Druck sind margenschwache Unternehmen ausgesetzt. Es gilt die Faustregel: umso weniger spezialisiert, desto höher der Druck über Kooperationen oder Fusionen Skalenerträge zu realisieren. Insbesondere Hersteller von Komponenten dürften hier die erste Konsolidierungswelle auslösen. Auch ist bereits zu beobachten, dass Unternehmen mit schwacher Liquidität und Finanzierungsengpässen verstärkt zu Zielgesellschaften von asiatischen Investoren werden.

III. Insolvenzrisiken

Innovationsdruck belastet Profitabilität

Kompetitives Marktumfeld und Innovationsdruck schweben wie ein Damoklesschwert über den Unternehmen. Technologische Reife der meisten Maschinenbausegmente gepaart mit hohem Entwicklungs- und Forschungsaufwand, drückten die durchschnittliche Umsatzrentabilität der letzten 20 Jahre auf rund 3,5 Prozent.[10] Kritisch ist daher, inwiefern zukünftig höhere Margen über Technologievorsprung am Markt durchgesetzt werden können. Hier werden sich insbesondere solche Unternehmen schwer tun, die im unteren oder mittleren Technologiesegment angesiedelt sind.

Liquiditätsrisiko

Hoher Vorfinanzierungsbedarf erfordert konsequente Liquiditätsplanung

Trotz des Branchenaufschwungs der letzten Jahre konnten sich viele Unternehmen noch nicht vollständig von den Folgen der Weltwirtschaftskrise erholen. Insbesondere die Liquidität und das Eigenkapital der Unternehmen sind branchenweit signifikant gesunken und in vielen Fällen durchaus angespannt. Wenig hilfreich ist hier die von Staatsschulden- und Euro-Krise geprägte unsichere gesamtwirtschaftliche Lage. Gerade für eine Branche, die aufgrund kostenintensiver Entwicklungsleistungen im Projekt einen hohen Vorfinanzierungsbedarf aufweist, repräsentieren Planungssicherheit und ausreichende Liquidität bedeutende Nebenbedingungen.

Am Beispiel der SIAG Schaaf Gruppe aus Emden zeigt sich, dass knappe Liquidität auch bei hohen Auftragsbeständen angesichts angespannter Kreditmärkte durchaus als Insolvenzrisiko schlagend werden kann: die SIAG Schaaf Gruppe verfügte zum Zeitpunkt des Insolvenzantrags im März 2012 bei einem Konzernumsatz von ca. 145 Mio. Euro über ein Auftragspolster von rund 285 Mio. Euro. Dennoch konnte mit den Hausbanken keine Einigung über eine Sistierung der Kreditlinie erzielt werden.[11]

Kunden- und Kostenrisiko

Hohe Fixkosten erfordern valide Projektkalkulation

Konzentration auf profitable Kunden ist ein logischer Erfolgsfaktor. Eine valide Projektkalkulation – vor allem Nachkalkulation – ist Grundvoraussetzung hierfür. Viele Unternehmen sind im falschen Kundensegment aktiv und verfügen nicht über effektive Controllinginstru-

10 Vgl. Mercer Management Consulting, Maschinenbau 2010 – Steigerung der Ertragskraft durch innovative Geschäftsmodelle, S. 2 f.
11 Vgl. Mitteilung Andrew Seidl Rechtsanwälte, 25. April 2012

mente. Eine Fehlallokation von Produktionskapazitäten kann sich schnell zu einer Ertrags- und Liquiditätskrise verschärfen.

Trotz erheblicher Optimierungsanstrengungen der Vergangenheit bewegt sich der Fixkostenanteil im Maschinen- und Anlagenbau immer noch bei durchschnittlich etwa 40 bis 50 Prozent.[12] In Anbetracht der geringen Branchenprofitabilität und volatiler Auftragseingänge erscheint diese Quote weiterhin als zu hoch.

Insolvenzanstieg bei konjunktureller Abkühlung

Konjunkturelle und kompetetive Risiken erhöhen Insolvenzrisiko in 2013

Geringe Umsatzrentabilität und hohe Fixkostenanteile in Verbindung mit einem unzureichenden Controlling, machen die Unternehmen ausgesprochen konjunkturanfällig. Zudem verfügen viele Unternehmen nicht mehr über ein Polster an liquiden Reserven wie vor der vergangenen Krise. Insgesamt ist das globale Wettbewerbsumfeld deutlich kompetitiver geworden. Gerade die asiatische Herausforderung fordert Investitionen in Innovation und geographische Expansion. Es ist zu befürchten, dass viele kleine und mittlere Unternehmen dieser Melange aus konjunkturellen und kompetitiven Risiken nicht gewachsen sind. Angesichts der vom VDMA prognostizierten negativen Wachstumsraten im ersten Quartal 2013 sind verstärkt Insolvenzantragsstellungen für 2013 zu erwarten.

12 Vgl. Mercer Management Consulting, Maschinenbau 2010 – Steigerung der Ertragskraft durch innovative Geschäftsmodelle, S. 2f.

IV. Ausgewählte Insolvenzverfahren [1]

Unternehmen	Investor	Bemerkung	PQ*
2008 | 2 Verfahren			
Pfaff Industrie Maschinen Gruppe	Privatinvestor: Joachim Richter	Fokussierung auf Kleinserien	18%
Gehring GmbH & Co. KG	Finanzinvestor: Stargate Capital	Strategische Synergien im Beteiligungsportfolio	50%
2009 | 11 Verfahren			
CEMAG Unternehmensgruppe	Stratege: CMP AG	Fortführung des Kerngeschäfts Anschlussinsolvenz am 13. Februar 2012	53%
CemeCon AG	Sanierung über Insolvenzplanverfahren mit Hannover Finanz	Hannover Finanz als neue Minderheitsgesellschafterin	53%
Assyst Bullmer Unternehmensgruppe	Privatinvestor: Anton Stahl Stratege: Zhejiang New Jack Sewing Machine Company	Kooperation mit chinesischem Partner: Stärkung des Vertriebs in Asien	33%
Hyco Pacoma GmbH	Stratege: Mangold Industries (Tochter der Orbit Resources Inc.)	Zielsetzung: Fortführung mit amerikanischem Investor	40%
Herbert Bauer GmbH & Co. Oberflächentechnik KG	Sanierung über Insolvenzplanverfahren	-	61%
Schuster Präzision Werkzeug-Maschinenbau GmbH	Stratege: Berger Hydraulic Components; Finanzinvestor: DHG GmbH Familienholding	Stratege erwirbt den Standort Kaufbeuren; Finanzinvestor erwirbt den Standort Denklingen	48%
Lavatec Wäschereimaschinen GmbH & Co. KG	Privatinvestor: Wolf-Peter Graeser	Konzentration auf das Kerngeschäft	30%
Finnah Engineering u. Packaging GmbH	Stratege: Stulz Hager + Elsässer Gruppe	Käufergruppe erweitert das eigene Leistungsspektrum	52%
Mayer & Cie. GmbH & Co. KG	Sanierung über Insolvenzplanverfahren	-	< 50 %
ALVO Metalltechnik GmbH	Finanzinvestor: Baader Unternehmensgruppe (Equi Vest KG)	Käufergruppe erweitert das eigene Leistungsspektrum	50%
Werner Kammann Maschinenfabrik GmbH & Co. KG	Finanzinvestor: Perusa AG	Konzentration auf Bereiche Direktdruck, Glas und Kunststoff, Rollendruck sowie Ersatzteile und Service	62%
2010 | 12 Verfahren			
Firma Rohwedder AG	Stratege: Günther Holding GmbH	Eingliederung in die Elwema Gruppe und Konzentration auf 2 Standorte: Bermantingen & Bruchsal	22%
A. Monforts Werkzeugmaschinen GmbH & Co. KG	Stratege: Kirovsky Gruppe	Internationalisierungsstrategie mit russischem Investor / Fokus auf den russischen Markt	60%
MAKA Max Mayer Maschinenbau GmbH	Finanzinvestor: Prolimity Capital Partners	Proaktive Restrukturierung und Sanierung	64%
Franz Eder Thaldorf Maschinenbau KG	kein Investor	Liquidation	0%
OKU Gruppe	-	noch im Insolvenzverfahren	
Affeldt Verpackungsmaschinen GmbH	Stratege: ASM Stahlbau GmbH	Fortführung und Konzentration auf Kerngeschäft	50%
Bernd Laudenberg Verpackungsmaschinen GmbH	Stratege: SN Maschinenbau	Fortführung und Konzentration auf Kerngeschäft	25%

[1)] Insolvenzen von Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern und einem Mindestumsatz von 20 Mio Euro

Fortsetzung 2010			
Kraus & Wimmer Unternehmensgruppe	Strategie: Beinbauer Automotiv GmbH & Co. KG / ASD Maschinenbau GmbH	Investoren gewinnen zusätzliche Kunden und erweitern ihre Produktionskapazitäten standortoptimal	47%
W + K Gruppe	Strategie: WKB Systems GmbH	Russischer Investor: ehemaliger Kunde, der seine Fertigungstiefe erhöht	53%
Hermann Hötten Maschinenbau GmbH	Strategen: zwei nicht genannte deutsche Investoren	-	50%
Elino Industrie-Ofenbau Carl Hanf GmbH & Co. KG	Strategie: französische PLC Holding	Gruppenergänzung um Produktspektrum auf nahezu jede Anwendung im Industrieofenbereich zu erweitern	90%
LMG Anlagen GmbH & Co. KG	Strategie: Wilms Gruppe	Ergänzung des Firmenkonglomerats	31%
2011 | 6 Verfahren			
Moll Maschinenbau GmbH / Moll Engineering GmbH	Strategen: Rofa-Förderanlagen GmbH und Sturm-Gruppe	Rofa erwirbt den Bereich Fördertechnik; Sturm übernimmt die Geschäftsbereiche Verfahrens- und Reinigungstechnik	90%
Rabe Agri GmbH	Strategie: Grégoire-Besson Gruppe	Fortführung mit französischem Investor Einbindung in das Vertriebsnetz	54%
Maurer-Atmos GmbH	Strategie: Middleby Konzern	Fortführung mit US-Konzern und Konzentration auf das Kerngeschäft	51%
Burkhardt Gruppe	Finanzinvestor: Nimbus (NED) Strategie: Dr. Baumann Gruppe	Nimbus übernimmt die Umformtechnik; Baumann die Herstellung von Steinbearbeitungsmaschinen	86%
manroland AG	Strategie: Langley Holdings plc (GB) Strategie: L. Possehl & Co. GmbH	Langley erwirbt den Standort Augsburg L. Possehl erwirbt den Standort Offenbach	57%
NDT Systems & Services Unternehmensgruppe	Strategie: Weissker Holding	Fortführung und Konzentration auf Kerngeschäft	92%
2012 | 11 Verfahren			
AD Industry Group	Strategie: Jamshid Yektai (Unternehmer)	Synergien im eigenen Firmenkonglomerat	46%
K&W industries GmbH	Strategie: K + W Korrosionsschutz GmbH & Co. KG	Übernahme der Werke Capelle und Bergkamen	50%
A. Ziemann Unternehmensgruppe	Strategie: Holvrieka-Gruppe (NED)	Übernahme des Geschäftsbetriebe in Ludwigsburg und der Produktionsstätte in Bürgstadt	23%
centrotherm photovoltaics Gruppe (S)	Sanierung über Insolvenzplanverfahren	Plan im Januar 2013 angenommen	71%
Franz Kleine Vertriebs & Engineering GmbH	Strategie: Grimme Landmaschinenfabrik GmbH & Co. KG	Produktportfolioerweiterung führt zu breitestem Programm im Segment Rübentechnik	57%
SIAG Nordseewerke Gruppe	Strategie: DSD Steel Group	Ausbau des Stahlbau-Portfolios und Eintritt in Windkraftradbau	32%
MBM Maschinen- und Metallbau GmbH & Co. KG	-	noch im Insolvenzverfahren	
GIW Gesellschaft für innovative Werkzeugsysteme mbH	Strategie: Tianjin Motor Dies Co. Ltd. (China)	Markeintritt in Europa und Zugang zu großen OEMs	71%
Heinz Hermann Nordmeyer Gruppe	Strategie: Salzgitter Maschinenbau AG	Salzgitter erwirbt Bohrmaschinen- und Servicebereich; nicht aber Stahlhandel	56%
Willi Stürtz Maschinenbaugesellschaft mbH	-	noch im Insolvenzverfahren	
MFT Maschinenbau- und Fertigungs-Technologie GmbH	-	noch im Insolvenzverfahren	

Quelle: perspektiv Research
(*) PQ = Personalübernahmequote – Anteil der durch die Lösung übernommenen Mitarbeiter

V. Implikationen für Insolvenzverfahren

Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus stellen den Insolvenzverwalter / Eigenverwalter im Rahmen der Fortführung des Geschäftsbetriebs sowie der Umsetzung einer Fortführungslösung vor besondere Herausforderungen:

Branchentypische Herausforderungen

Neugeschäft und Auftragsbestand als Unternehmenswert

Zuvorderst hat das Management bzw. der Insolvenzverwalter im Insolvenzfall damit zu kämpfen, dass sich die Akquisition von Neugeschäft besonders schwierig gestaltet. Bei den zumeist langfristigen Fertigungsaufträgen besteht aus Sicht des Kunden ein elementares Interesse an einer sicheren und reibungslosen Abwicklung des Auftrags. Zudem tragen die Kunden im Fall einer Insolvenz eines Zulieferers das Risiko für die neu erworbenen Anlagen zukünftig keine Wartung und Ersatzteile mehr beziehen zu können. Ein rückläufiges Neugeschäft und damit einhergehendes Abschmelzen des Auftragsbestandes führen aus Sicht des Investors zu einem signifikanten Wertverlust des Unternehmens. Daher müssen Fortführungslösungen für insolvente Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus besonders zügig realisiert werden.

Intransparenz in Auftragsbestand und -bewertung

Transparenz über Auftragsbestand und Fertigstellungsgrad angearbeiteter Aufträge ist bei Anlagenbauern in der Insolvenz häufig nicht gegeben. Bereits die Kapazitätsplanung, unter Berücksichtigung der oftmals langen Fertigungslaufzeiten, ist daher schwierig. Vor Herausforderungen stellt den Insolvenzverwalter regelmäßig auch die Bewertung der Halbfertig- und Fertigerzeugnisse sowie des Vorratsbestands, um valide Aussagen und Maßnahmen zur Steigerung der Auftragsprofitabilität treffen zu können. Eine Bestandsaufnahme, Einschätzung des Fertigstellungsgrads sowie detaillierte Bewertung aller wesentlichen laufenden Aufträge ist geboten. Um nachhaltig belastbare Daten zu erhalten ist die Implementierung eines fortlaufenden effektiven Auftragscontrolling essenziell.

Qualifizierte Mitarbeiter als Schlüsselressource

Eine wesentliche Vermögensposition stellt das Know-how des Unternehmens dar. Hierzu zählt insbesondere das Entwicklungs- und Fertigungs-Know-how der relevanten Mitarbeiter. Technische Zeichnungen, Patente und Lizenzen dokumentieren diese Fertigkeiten. Die Praxis zeigt, dass dieses Know-how oftmals stark personengebunden ist. In Anbetracht des skizzierten Ingenieurmangels sind die Leistungsträger in immer geringerem Umfang an den Erfolg ihres Arbeitgebers gebunden. Daher ist es in besonderem Masse kritisch diese Personen frühzeitig zu identifizieren und in den Veräußerungsprozess einzubinden, um einen Verlust der Leistungsträger zu verhindern.

Der Unternehmenswert eines Betriebes aus dem Maschinen- und Anlagenbau wird daher nur begrenzt durch das Sachanlagevermögen definiert. Insbesondere die Kundenbeziehungen, der existierende Auftragsbestand, das Know-how sowie ein innovatives Produktprogramm formen als immaterielle Vermögenswerte maßgeblich den werthaltigen Kern des Unternehmens. Deren Wertproposition gilt es potenziellen Investoren eindringlich transparent zu machen. Insbesondere sind Entwicklungspfade dieser Werte im Kontext eines möglichen Fortführungskonzepts aufzuzeigen.

Analyse der Insolvenzen der Jahre 2008 – 2012

Investorenlösungen verfügen über gute Erfolgsaussichten im Maschinenbau

Nachfolgenden werden die Top-Insolvenzen der Jahre 2008 bis 2012 ausgewertet.[13] Im Betrachtungsspektrum und -zeitraum waren insgesamt 527 Insolvenzen zu verzeichnen. 42 Insolvenzfälle bzw. rund 8 Prozent entstammen dabei der Maschinen- und Anlagenbaubranche. Zum Vergleich: in der Automobilzulieferindustrie gab es im gleichen Zeitraum 86 relevante Insolvenzen. Das sind rund 16 Prozent der Gesamtfälle.

Die Analyse zeigt, dass Insolvenzverfahren im Maschinen- und Anlagenbau ab einer kritischen Größe hohe Erfolgsaussichten aufweisen: von den betrachteten Verfahren wurde in 81 Prozent der Fälle eine erfolgreiche Investorenlösung erzielt. Drei Unternehmen fanden mittels Insolvenzplan ohne externen Investor den Weg aus der Insolvenz. Vier Unternehmen wurden bei Redaktionsschluss noch in der Insolvenz fortgeführt. Insgesamt konnte damit in nur einem Fall keine Fortführungslösung gefunden werden. Zum Vergleich: in der Automobilzulieferbranche lag die Fortführungsquote bei ca. 90 Prozent.

Im Durchschnitt konnten über alle betrachteten Insolvenzverfahren 51 Prozent der bestehenden Arbeitsplätze gerettet werden. Lässt man den Liquidationsfall außer Betracht liegt die Quote bei 52 Prozent.

7 Analyse der Insolvenzen der Jahre 2008 bis 2012*

Untersuchungsgegenstand	2008	2009	2010	2011	2012
Anzahl der betrachteten Unternehmen	2	11	12	6	11
Ø Umsatz der Unternehmen (in Mio. €)	65,0	40,1	28,5	205,2	100,8
Erzielte Investorenlösungen	2	9	10	6	7
Davon ausländische Investoren	0	2	3	4	2
Ø erhaltene Arbeitsplätze	34,0 %	47,8 %	44,9 %	71,6 %	50,9 %
Ø Dauer in Monaten**	5,5	9,4	3,1	4,1	3,0

(*) vgl. ZinsO, Insolvenzmonitore der Jahre 2008 bis 2012. Einbezogen werden Insolvenzen von Unternehmen mit mindestens 100 Mitarbeitern und einem Mindestumsatz von 20 Mio. Euro

(**) Antragstellung bis Veräußerung

Quelle: *perspektiv* Research

Die besondere Bedeutung der Generierung von Neuaufträgen spiegelt sich indirekt auch in der Dauer zwischen Antragsstellung und Lösungsfindung wider.[14] Im Schnitt wurde innerhalb einer Frist von nur 5,2 Monaten eine Lösung erzielt. Ohne Berücksichtigung der durchschnittlich länger laufenden Insolvenzplanverfahren (durchschnittliche Dauer 15,9 Monate) dauerte die Investorensuche nur 3,9 Monate.

Ausländische Investoren von zunehmender Relevanz

In 33 Prozent der betrachteten Fälle handelte es sich bei dem Investor um ein ausländisches Unternehmen. Aus der grundlegenden Analyse der spezifischen Transaktionen folgen drei Trends:

13 Vgl. ZinsO, Insolvenzmonitore der Jahre 2008 bis 2012. Einbezogen werden Insolvenzen von Unternehmen mit mindestens 100 Mitarbeitern und einem Mindestumsatz von 20 Mio. Euro.

- Der Investor fokussiert sich auf das technologische Kerngeschäft des Kaufobjekts und erweitert hierüber sein Technologieportfolio und Know-how
- Der Aufnahme der Produkte und Leistungen des Kaufobjekts in das Vertriebsnetz des Investors wird ein hoher Stellenwert beigemessen
- Der Investor verschafft sich einen Markeintritt und den Zugang zu bestehenden Kunden

8 Beispiele chinesischer Übernahmen im Maschinenbau

Target	Käufer
Putzmeister	Sany Heavy Ind.
Schiess AG	Shenyang Machine Tool Group
Wumag Texroll	Fudi (Zhejiang)
Waldrich Coburg	Beijing No.1 Machine Tool Plant
GIW Werkzeugbau Heilbronn GmbH	TQM Tianjin Motor Dies Co. Ltd.

Quelle: perspektiv Research und produktion.de, Chinesische Übernahmewelle rollt, Januar 2013

Die Komplementarität des Investors hat Auswirkungen auf die Lösungsqualität

Dabei übertrifft die Lösungsqualität, gemessen an den geretteten Arbeitsplätzen, bei ausländischer Investorenbeteiligung die Qualität nationaler Lösungen (56 Prozent zu 49 Prozent). Ein reiner Ausverkauf von Technologien zu Lasten deutscher Arbeitsplätze lässt sich daher nicht feststellen.

Gestaltungsmöglichkeiten im Investorenprozess

Die Mehrzahl der Transaktionen spielt sich noch auf nationaler Ebene ab. Dennoch ist eine wachsende Aktivität ausländischer, insbesondere indischer und chinesischer, Investoren zu beobachten (vgl. Abb. 9). Sie sehen in einer Akquisition ein probates Mittel, um Zugang zu Produktions-Know-how, Technologien sowie renommierten Märkten und Kunden zu erlangen. Verbunden mit einer eigenen Präsenz in den Wachstumsmärkten können zudem Skalenerträge genutzt, Wertschöpfungsanteile kostenoptimal allokiert und Teile der Fixkosten über konzerninterne Outsourcing Potenziale reduziert werden.

Aufgrund der Heterogenität und Diversität der Branche ist der Markt ausgesprochen unübersichtlich. Grundlage für jeden erfolgreichen Prozess ist daher ein dezidiertes Verständnis über die Wertproposition des Verkaufsobjekts und hier insbesondere über den werthaltigen – oftmals immateriellen – Kern des Unternehmens. Die Wertproposition muss daher adäquat an die relevanten Investoren vermittelt werden. Zudem sollte das große Interesse ausländischer Investoren an einem Engagement in Deutschland und die hohe Lösungsqualität internationaler Investorenprozesse genutzt werden. Das Interesse ausländischer Investoren begrenzt sich dabei nicht nur auf Großunternehmen, sondern gilt auch kleinen strategisch relevanten Mittelständlern. Der Identifikation, einer adäquaten Ansprache und der erfahrenen Steuerung der internationalen Interessenten kommt dabei eine Schlüsselfunktion zu, um in der üblicherweise in Insolvenzverfahren begrenzten Zeitschiene eine optimale Lösung gestalten zu können.

VI. Gesamtergebnis

Bilanzen und Liquidität der deutschen Maschinen- und Anlagenbauer haben sich von der Weltwirtschaftskrise und dem darauf folgenden Umsatzeinbruch noch nicht erholt. Vor diesem Hintergrund sowie aufgrund niedriger Ertragsmargen, einem ständigen Innovationsdruck und hohem Vorfinanzierungsbedarf ist seit 2009 ein Anstieg der Insolvenzen zu verzeichnen. Dabei konnte in 97 Prozent der ausgewählten Insolvenzverfahren von Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus eine Fortführungslösung gestaltet werden. Für 2013 könnten, bedingt durch die anhaltend unsichere wirtschaftliche Gesamtlage und die damit verbundenen hohen Nachfrageschwankungen, weitere Insolvenzen drohen.

14 Als Dauer wurde der Zeitraum von der Insolvenzanmeldung bis zur Erzielung einer Investorenlösung bzw. bei Planverfahren bis zur Einstellung des Verfahrens definiert

Faxantwort

Bitte um Zusendung unter +49 (0)89 410 734-10

***perspektiv* GmbH**
insolvency turnarounds
Möhlstraße 9
81675 München

❑ Wir würden gerne mit Ihnen über Erfahrungen im Hinblick auf Insolvenzplanverfahren sowie Unternehmenstransaktionen in der Insolvenz diskutieren. Bitte nehmen Sie Kontakt zu mir auf.

Als einer der marktführenden Dienstleister für die Generierung von Zukunftslösungen in Insolvenzverfahren veröffentlicht *perspektiv* regelmäßig Fachbeiträge mit der Zielsetzung, qualifizierte Informationen zur weiteren Professionalisierung des Insolvenzmanagements aufzubereiten. Wir möchten Ihnen daher die Möglichkeit bieten, aus folgender Auswahl die für Sie interessanten Veröffentlichungen zu bestellen.

perspektiv-research – Branchen im Insolvenzfokus

❑ Maschinen- und Anlagenbau – Industrie im Umbruch
❑ Elektroindustrie – Insolvenzwelle in Vorzeigeindustrie erwartet
❑ Bekleidungsindustrie – Krankende Industrie schwer getroffen
❑ Automobilzulieferindustrie – Gesamte Branche im Crash-Test

perspektiv-mitteilungen – Aktuelles aus der Insolvenzszene (Versand nur per Email)

❑ ZInsO Newsletter – Regelmäßig erscheinende Publikation zu Krise, Sanierung, Insolvenz
❑ Insolvenznachrichten – Aktuelle Informationen zur Insolvenzszene
❑ *perspektiv* -Veröffentlichungen in Fachzeitschriften
❑ *perspektiv* -wissen – Magazin für Insolvenz-Perspektiven

Diese und weitere Publikationen finden Sie auch auf unserer Homepage **www.perspektiv.de**.
Zur Kontaktaufnahme bzw. Übersendung der Publikationen per **Email** bitten wir um vollständige Angabe der Kontaktdaten:

Vorname: _____

Nachname: _____

Firma: _____

Straße: _____

PLZ / Ort: _____

Email: _____

perspektiv

Als einer der marktführenden Dienstleister für die Generierung von Zukunftslösungen mittels Insolvenzverfahren setzt die perspektiv GmbH mit fortführungsorientierten Verwaltern und eigenverwalteten Unternehmen übertragende Sanierungen und Planverfahren um.

Durch die proaktive Gestaltung des Investorenprozesses erhöhen wir als Spezialisten für Transaktionen und Sanierungen im Insolvenzumfeld die Lösungsqualität maßgeblich. Seit 2009 hat perspektiv auf dem deutschen Markt die meisten Investorenlösungen für insolvente Unternehmen erfolgreich gestalten können (Quelle: MergerMarket, Thomson Reuters).

Ihr Nutzen:

- Steigerung der Masse durch Gewinnung von Premium-Investoren
- Sicherung einer maximalen Anzahl von Arbeitsplätzen
- Kurzfristige Realisierung nachhaltiger Fortführungslösungen
- Erfüllung Ziff. 17 der GOIs (Grundsätze ordnungsgemäßer Insolvenzverwaltung)
- Schaffung Vergleichbarkeit Plan- / Übertragungslösungen

Wir eröffnen Perspektiven in Insolvenzverfahren

perspektiv GmbH - insolvency turnarounds | Möhlstraße 9 | 81675 München | Tel. (089) 41 07 34 - 0 | Fax (089) 41 07 34 - 10 | info@perspektiv.de | www.perspektiv.de