

Rezessionsangst und Mittelstand

Handlungsoptionen in volatilen Zeiten

Matthias Wendler

Executive Summary

Steht die Weltwirtschaft vor dem Abgrund? Die Gemengelage fördert nicht das Vertrauen in eine positive Entwicklung: Rezessive Tendenzen in Europa und Amerika. Die europäische Wachstumslokomotive Deutschland vor einem konjunkturellen Rückschlag mit stark zurückgehenden Konjunkturindikatoren. Staatsverschuldungskrise in der westlichen Hemisphäre ohne Ausblick auf eine systematische Lösung. Anhaltende weltweite Handelsungleichgewichte. Das manager magazin hat zusammen mit Boston Consulting die wahrscheinlichsten Krisenszenarien untersucht. Welche Handlungsoptionen ergeben sich für den Mittelstand?

Die Orglinea Managementberatung Stuttgart fasst Szenarien und Maßnahmen dieser Studie zusammen und konkretisiert diese für die mittelständische Wirtschaft in Deutschland.



Rezessionsangst und Mittelstand: Handlungsoptionen in volatilen Zeiten

Steht die Weltwirtschaft vor dem Abgrund?

Die Gemengelage fördert nicht das
Vertrauen in eine positive Entwicklung:

Rezessive Tendenzen in Europa und

Amerika. Die europäische

Wachstumslokomotive Deutschland vor

einem konjunkturellen Rückschlag mit
stark zurückgehenden

Konjunkturindikatoren.

Staatsverschuldungskrise in der westlichen

Hemisphäre ohne Ausblick auf eine

systematische Lösung. Anhaltende

weltweite Handelsungleichgewichte. Das

manager magazin hat zusammen mit Boston

Consulting die wahrscheinlichsten

Krisenszenarien untersucht. Welche

Handlungsoptionen ergeben sich für den

Mittelstand?

Die Orglinea Managementberatung Stuttgart fasst Szenarien und Maßnahmen dieser Studie zusammen und konkretisiert diese für die mittelständische Wirtschaft in Deutschland.

Dabei werden vier Szenarien untersucht: Ein – wahrscheinliches – Basisszenario sowie die drei Risikoszenarien Hyperinflation, Deflation und Euro-Katastrophe.

Schon Basisszenario ungemütlich

Schon das als wahrscheinlichstes angesehene Basisszenario, unter Ausschluss eines großen wirtschaftlichen Knalls, beinhaltet deutlich ungemütlichere wirtschaftliche Rahmenbedingungen in der Zukunft:

- Deutlich höhere Inflationsraten über dem Produktionsfortschritt – dadurch immerhin beschleunigte relative Teilentschuldung der westlichen Staaten

- Damit einhergehend deutlich höheres Zinsniveau
- Niedrigeres weltweites Wachstumsplafonds
- Weitere Zunahme von Volatilität und Rezessionshäufigkeit

Mit der Inflation steigende Produktionskosten, anschwellende Finanzierungskosten, deutlich schwieriger zu generierendes Wachstum, hohe Volatilität. Wie kann ein Unternehmen fit für diese Herausforderungen gemacht werden?

Eckpunkte eines Masterplans:

- Cash, Cash-Flow und Eigenkapital optimieren für ausreichende Puffer in rezessiven Phasen
- Inflationsklauseln in Rahmenverträge auf der Absatzseite
- Langfristige Fremdfinanzierungen und vorgezogene Investitionen, um vom aktuell noch niedrigen Zinsniveau zu profitieren
- Diversifikation von Kunden und Märkten
- Verstärkte Produktinnovationen zum Schaffen neuer Bedürfnisse auf den Absatzmärkten
- Lobbyarbeit auf allen Verwaltungsebenen für Staatsaufträge
- Intensivierte Prozessinnovationen zur kontinuierlichen Senkung von Fertigungs-, Vertriebs- und Overhead-Kosten
- Frühwarnsystem, schnelle Reaktionsfähigkeit, weitere

Flexibilisierung bei Beschäftigung und Produktion

- Kosten- und wachstumsgetriebene Internationalisierung auf Absatz-, Beschaffungs- und Produktionsseite
- Übernahme von Konkurrenten für Synergien und Kompetenzerweiterung
- Kooperationspartner zur Bündelung von Aktivitäten und Know-how

Risikoszenarien: Hyperinflation, Deflation, Euro-Katastrophe

Hyperinflation

Die aktuelle Geldschwemme durch Notenbanken und nebengelagerte Institutionen führt letztlich doch zu einer hohen Inflation:

- Massiver Geldwertverlust von mindestens 50 % innerhalb von ein bis drei Jahren
- Zunächst Nachfrageschub, da die Konsumenten den Wert ihres Geldes retten wollen, anschließend tiefer, weltweiter Konjunkturéinbruch mit starkem Anstieg der Arbeitslosigkeit
- Extrem hohe Zinsen

Auch auf den Eventualfall der Hyperinflation können Unternehmen sich vorbereiten. Viele Eckpunkte des Masterplans bleiben gültig. Folgende Aspekte sind zusätzlich zu berücksichtigen:

- Preismanagement als Kernkompetenz
- Expansive Vorhaben kritisch zu prüfen, da Risiko von Fehlinvestitionen besonders hoch

Deflation

Deflation halten wir für unwahrscheinlich, da dadurch die aktuelle Staatsverschuldungskrise noch verstärkt werden würde. Dennoch ist nicht völlig auszuschließen, dass durch rezessive Tendenzen und damit einhergehende Kapazitätsüberschüsse andauernder Druck auf die Preise durch die Anbieter ausgelöst wird. Parallelen zu Japan:

- Andauernde Tendenzen zu Preissenkungen, in manchen Branchen auch stärker in Abhängigkeit von Kapazitätsunterauslastungen
- Langfristige Stagnation oder sogar Rückgang der wirtschaftlichen Aktivität
- Zinsen nahe Null
- Steigende Arbeitslosigkeit

Auch bei Deflation bleiben einige Eckpunkte des Masterplans gültig. Notwendige Anpassungen:

- Besonderes Augenmerk auf absatzfördernde Aktivitäten, zur Überwindung des Wachstums-Deadlocks
- Übernahme schwächerer Konkurrenten
- Inflationsklauseln auf der Absatzseite vermeiden
- Investitionen nach hinten verschieben, da Finanzierungs- und Investitionskosten sinken werden
- Kurzfristige Fremdfinanzierungen

Euro-Katastrophe

Die Krisenländer steigen aus der Eurozone aus. Diese Staaten melden Teilkonkurs an. Egal, ob Deutschland die D-Mark wieder einführt oder ein Nordeuropa-Euro verbleibt, die

Auswirkungen auf den deutschen Mittelstand wären gravierend:

- Massive Aufwertung von D-Mark oder Rest-Euro
- Verlust der deutschen Wettbewerbsfähigkeit
- Weltweite Bankenkrise, Kreditklemme, Kündigung von Kreditlinien
- Globale Rezession mit hoher Arbeitslosigkeit

Einige Eckpunkte des Masterplans bleiben bei einer Euro-Katastrophe gültig. Anpassungen bedarf es insbesondere bei:

- Währungsklauseln in Beschaffungs- und Lieferverträgen
- Produktionsverlagerungen ins kostengünstigere Ausland
- Verstärkter Staatslobbyismus zur positiven Einflussnahme auf Kreditentscheidungen

Es ist nicht auszuschließen, dass es Eintritt der Euro-Katastrophe auch Hyperinflation oder Deflation folgen.

Volatile Zeiten sind spannende Zeiten. Die Umsetzung eines entsprechenden Masterplans stellt höchste Ansprüche an Management und Belegschaft des Unternehmens.

Matthias Wendler

Matthias Wendler ist Geschäftsführer der Orglinea Managementberatung Stuttgart.

Kontakt: wendler.matthias@orglinea.com

Dieser Artikel basiert auf manager magazin 10/11 „Doppelschlag“.

Die Orglinea ist spezialisiert auf die Beratung mittelständischer Unternehmen in den Bereichen Strategie, Finanzen, Operations und M&A.

Oktober 2011

© Orglinea Managementberatung Stuttgart GmbH, alle Rechte vorbehalten

Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. und im BDU-Forum Baden-Württemberg



www.orglinea.com