

Auswirkungen der Finanzkrise auf die Realwirtschaft

Die größten Herausforderungen für deutsche Industrieunternehmen in 2009

Von Stephan Strauss

Am Durchschlagen der Finanzkrise auf die Realwirtschaft mit den negativen Folgen einer weltweiten Rezession gibt es mittlerweile keinen Zweifel mehr. Die toxische Kombination aus finanz- und nachfrageseitigen Konsequenzen wird das Wachstum in vielen Branchen auf absehbare Zeit erheblich behindern. Hinzu kommt die Gefahr einer US-amerikanischen Kreditkartenkrise, die als ein weiterer Verstärker in dieser prekären Situation wirken könnte. Auch gesunde Unternehmen werden sich auf deutlich veränderte Bedingungen einstellen müssen.

Hinsichtlich ihrer Kapitalbeschaffung müssen Unternehmen von steigenden Kapitalengpässen und -kosten ausgehen. Banken beginnen erst gerade, mit Hilfe der aufgesetzten Rettungspakete ihre vernichtete Kapital- und Vertrauensbasis mühsam wieder aufzubauen. Die zu erwartende Verschärfung von Eigenkapital-, Kreditvergabe- und Risikomanagementvorschriften wird für die meisten deutschen Unternehmen, für die Bankenfinanzierung immer noch ein Hauptinstrument der Kapitalbeschaffung darstellt, zu höheren Risikoabschlägen und Kapitalkosten führen. Allgemeine Aktien- und Kapitalmarktschwäche wird den aktien- wie anleihefinanzierten Zugang zu frischem Kapital für viele Unternehmen deutlich erschweren. Private Equity wird als alternative Finanzierungsquelle eine völlig neue Dimension bekommen, sofern die Anpassung an die veränderten Bedingungen rasch gelingt. Einerseits ist für Private-Equity-Gesellschaften ein Geschäftsmodell gestorben, das ihnen über Jahrzehnte fantastische Renditen durch den Swap von Equity gegen Debt beschert hat. Andererseits sitzen viele PE's gegenwärtig auf hohen Summen nicht investierter Gelder. Ihnen wird voraussichtlich dann eine wichtige Rolle bei der Darstellung alternativer Finanzierungsquellen für Unternehmen zukommen, wenn sie es verstehen, ihr Geschäftsmodell weniger auf dem Leverage-Modell als viel mehr auf strategischer Entwicklung und mittelfristiger Ertragssteigerung ihrer Targets aufzubauen.

Die Nachfrageseite wird dadurch gekennzeichnet sein, dass Konsumenten mit Wertverlusten ihrer Anlagen und Immobilien sowie steigender Arbeitslosigkeit und geringeren Reallöhnen zu kämpfen haben werden. In der Folge werden sie ihren Konsum einschränken, Anschaffungen verschieben und dafür stattdessen Kreditschulden tilgen und ihre Sparrate erhöhen. Für Unternehmen bedeutet das: weniger Nachfrage, geringere Absätze und Preisverfall. Investitionen in Wachstumsprojekte und Kapazitätserweiterungen werden dem zum Opfer fallen. Export-basiertes Wachstum wird starke Einbußen erleben, während nationale Regierungen Konjunkturförderungsmaßnahmen zur Ankurbelung der Binnennachfrage ihres Landes einleiten. Um deren Wirkung zu verstärken, werden verschiedene Länder und Regionen – unter ihnen die USA, wie vom neugewählten Präsidenten Obama bereits vorgesehen – zu protektionistischen Maßnahmen und Handelsbeschränkungen greifen. Hart könnte dies insbesondere so stark exportabhängige Volkswirtschaften wie Deutschland treffen. Es ist davon auszugehen, dass der Aufschwung zunächst in Ländern mit starker Binnennachfrage wie den USA beginnen und sich erst zeitversetzt über steigende Nachfrage und Importe auf stärker exportorientierte Ländern fortsetzen wird. China mit seiner steigenden Binnennachfrage, starken Exportwirtschaft, hohen Sparrate und vergleichsweise geringen Verflechtung mit den globalen Finanzmärkten wird bei der Neuordnung der globalen Wirtschaftsstrukturen eine noch maßgeblichere Rolle zukommen.

Was heißt das konkret für deutsche Industrieunternehmen?

Die dargestellten Faktoren werden in Verbindung mit anhaltend volatilen Rohstoffmärkten Unternehmen in Schlüsselindustrien wie in vor- und nachgelagerten Branchen zunächst einmal zu kurzfristigen Kapazitäts- und Kostenanpassungen zwingen. Das wird jedoch höchstwahrscheinlich nicht das Ende der Fahnenstange sein. Es ist davon auszugehen, dass es in der Folge der Krise zu einer Konsolidierungswelle in vielen Branchen kommt und sich Geschäftsmodelle, Wertschöpfungsketten und Wirtschaftsstrukturen nachhaltig verändern. Für die meisten Unternehmen bedeutet das: einschneidende Maßnahmen sowohl kurz- als auch langfristiger Natur sind gefordert, um Überleben und Unternehmenswert zu sichern.

Gezielte Restrukturierungs- und Ertragssteigerungsprogramme sollten aufgesetzt werden und folgende Aspekte betonen:

- Anpassung von Finanzstrukturen und Kapitalbeschaffung: zum Teil ganz im Gegensatz zu vergangenen Jahren sollten Unternehmen exzessiven Leverage abbauen und sich den Zugang zu alternativen Finanzierungsquellen sichern. Private Equity wird hierbei insbesondere in einem vergleichsweise unterentwickelten Markt wie Deutschland eine zunehmend bedeutendere Rolle spielen. Darüber hinaus ist gegenwärtig bereits zu beobachten, dass Unternehmen ihre Aktienrückkaufprogramme zugunsten von Fremdkapitalab- sowie Aufbau von Cash-Polstern für kurz- und mittelfristigen Finanzierungsbedarf einstellen.
- Cash-Flow-Sicherungsprogramme: Unternehmen müssen sich auf nachlassende Nachfrage, sinkende Preise sowie steigende Forderungsausfälle und Handelskreditrisiken gezielt einstellen, um nicht in Schieflage zu geraten. Cash-Flow- und Umlaufvermögenskontrolle sollten in dieser Phase absolute Priorität haben. Handelskredite sollten reduziert bzw. mit höherer Vorsicht eingesetzt und Maßnahmen zur Working-Capital-Optimierung unmittelbar auf den Weg gebracht werden. Insbesondere im letztgenannten Bereich haben viele Unternehmen eine Historie schwacher Prozesse und damit noch große Potentiale.
- Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsinitiativen: jetzt ist der geeignete Zeitpunkt um die Entschlackung der Organisation und Steigerung der Produktivität massiv anzugehen. Kostenvermeidungsstrategien, Straffung von Strukturen und Prozessen, längt überfällige Personalmaßnahmen sowie Outsourcing und Verlagerung personal- und kostenintensiver Nebenprozesse sind in vielen Firmen potentialträchtige Ansatzpunkte. Den Themen Standortsicherung und Sozialverantwortung wird dabei große Bedeutung zukommen. Alternativ zur Verlagerung von Betriebsteilen in Niedriglohnländer sollten Bündelungs- und Synergiepotentiale in der besseren Koordination und konsequent wertbeitragsorientierten Gestaltung nationaler Outsourcing-Strategien gesucht werden. Auf die partnerschaftliche Suche nach sozialverantwortlichen und standortsichernden Lösungen gemeinsam mit Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen wird es hierbei maßgeblich ankommen.
- Fokussierung auf Kerngeschäfte und –aktivitäten: Unternehmensführungen sollten sich spätestens jetzt auf Basis gezielter Wertorientierung fragen, wo die eigenen Kernkompetenzen liegen und auf welchen Märkten man unter den veränderten Bedingung erfolgreich sein will. Kerngeschäfte sollten mit Konsolidierungsmergern gestärkt und wenig performante Nicht-Kerngeschäften abgestoßen werden. Wertschöpfungstiefe- und –breite sollten auf den Prüfstand gestellt und Eigen-/Fremderstellungsstrategien konsequent an Wertbeitrag und effektiver Umsetzung ausgerichtet werden.
- Chancen- und risikoorientierte Bewertung von Internationalisierungsstrategien: Ländern mit hoher Abhängigkeit von der Binnennachfrage werden – zumindest temporär – im Rahmen ihrer Konjunkturförderungsprogramme Schutzmechanismen für die heimische Wirtschaft vorsehen. Vor dem Hintergrund dieser Import-/Export-Beschränkungen sollten Unternehmen ihre Global-Sales- und –Sourcing-Strategien auf den Prüfstand stellen. Die Bewertung von Offshoring- und Verlagerungsprojekten ist hierbei ebenso wichtig die Frage nach den mittel- und langfristigen Chancen und Risiken individueller Märkte.

Im Rahmen eines effektiven Krisen- und Risikomanagement wird es nicht nur auf kurzfristig wirkende Maßnahmen sondern weitsichtigen Umgang mit der Krise ankommen. Die Entwicklungen der nächsten Zukunft werden vor allem demjenigen echte Chancen bieten, der es versteht, sein unternehmerisches Handeln längerfristig auf nachhaltige Unternehmenswertsicherung und –steigerung und den nächsten Aufschwung auszurichten.

Autor: Dipl.-Kfm Stephan Strauss

(Stephan Strauss war zuletzt als Mitglied der Geschäftsführung der ThyssenKrupp Industrieservice GmbH sowie über viele Jahre in Führungspositionen bei ThyssenKrupp, Royal Philips Electronics und führenden Managementberatungen weltweit tätig)

*Kontakt: Telefon +49 (0) 177 752 3690
stephan_strauss@yahoo.com*