

# think:act CONTENT

Fresh thinking for decision makers

Und jetzt? – Wir

think:act CONTENT: Sonderausgabe

Wir zeigen Ihnen drei Szenarien zur aktuellen Krise | Stehen wir vor einer Erholung, Rezession oder Depression? | Wir zeigen Ihnen, was jetzt kommt | Und wir zeigen Ihnen, was jetzt zu tun ist, um Ihr Unternehmen krisenfest zu machen |

**UNEINHEITLICHES BILD:  
BIP-PROGNOSE USA FÜR 2009**



ALLIANZ/DRESDNER  
**0,8%**



THE ECONOMIST  
**-0,2%**



IMF  
**-0,7%**

**DREI SZENARIEN ZUR WEITEREN ENTWICKLUNG DER WELTWIRTSCHAFT**

Die aktuelle Krise an den internationalen Finanzmärkten hat in den vergangenen Wochen zu Reaktionen von Regierungen, Notenbanken und Unternehmen geführt, die noch bis vor Kurzem als undenkbar galten. Was erwartet uns als Nächstes? Und was können und müssen Unternehmen jetzt tun?

Um Orientierung zu bieten, haben wir aus der Vielzahl möglicher Entwicklungen drei Szenarien erarbeitet: **SZENARIO 1** beschreibt eine rasche Erholung der Wirtschaft, die wir durchaus für möglich halten, **SZENARIO 2** geht von einer kommenden Rezession aus – und reflektiert die zur Zeit vorherrschende Meinung – und **SZENARIO 3** deckt den aus unserer Sicht eher unwahrscheinlichen Fall einer Depression ab.

Vorbereitet sein müssen Unternehmen auf alle drei Szenarien. Deshalb zeigen wir auf, was Unternehmen tun sollten, um die Krise zu bewältigen und gleichzeitig die vielen Chancen zu nutzen, die die nächsten Monate bereithalten.

**BIP-WACHSTUMSRATEN [%]**

	2007	2008	2009
WELT	5,0	3,7	2,2
EU	3,1	1,5	-0,2
USA	2,0	1,4	-0,7
JAPAN	2,1	0,5	-0,2
ASIATISCHE SCHWELLENLÄNDER	10,0	8,3	7,1

Quelle: IMF World Economic Outlook

**SZENARIO 1: RASCHE ERHOLUNG**

**a) DAUER DER KRISE:** Von heute an noch 6 bis 12 Monate.

**b) INTENSITÄT DER KRISE:** In einigen Volkswirtschaften quartalsweise Negativwachstum, weiterhin starke Ausschläge an Aktien- und Rohstoffmärkten, Vertrauensverluste, aber keine langanhaltende Wirtschaftsschwäche. Die Wachstumsrate der Weltwirtschaft sinkt 2009 auf 2,2% (Deutschland: -0,8%, neueste IMF-Prognosen), bleibt jedoch dank des anhaltend starken Wachstums in den BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) insgesamt positiv.

**c) ART DER KRISE:** Finanzkrise mit Durchschlag auf die Realwirtschaft, aber zeitlich und von der Intensität her begrenzt. Die einzelnen Regionen der Welt sind unterschiedlich stark betroffen: Europas Volkswirtschaften spüren nur wenig und auch die BRIC-Staaten schaffen es, sich weitgehend abzukoppeln. Stärkere negative Auswirkungen verzeichnen die USA und Japan, aber auch diese Volkswirtschaften erholen sich dank massiver staatlicher Eingriffe relativ schnell wieder. Gesunkene Rohstoffpreise wirken sich weltweit positiv aus. Wirtschaft und Gesellschaft kommen zu der (neu gewonnenen) Einsicht, dass der Staat bzw. die internationale Staatengemeinschaft in puncto Regulierung der Finanzmärkte eine wichtige und positive Rolle im marktwirtschaftlichen System spielt.

**d) BEEINFLUSSBARKEIT DURCH POLITIK:** Nationale und internationale Rettungspakete (Bürgschaften, Liquiditätshilfen, Staatsbeteiligungen) sowie Hilfsaktionen der Notenbanken (Absenkung der Zinssätze, Ausweitung der Geldmenge, Liquiditätshilfen) zeigen Wirkung, die Krise kann politisch bewältigt werden. Das rasche und koordinierte Agieren der Politik schafft schnell Vertrauen unter den Akteuren auf den verschiedenen Märkten – bei Sparern, Konsumenten, Investoren, Unternehmen. Es kommt nur sehr vereinzelt zu protektionistischer Regulierung (Tendenzen in Frankreich, in USA abhängig davon, wie das Wahlprogramm von Barack Obama umgesetzt wird).

**e) VOLKSWIRTSCHAFTLICHE FOLGEN:** Jenseits der Delle beim Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP) ist der volkswirtschaftliche Schaden überschaubar: Die Arbeitslosigkeit steigt weltweit nur geringfügig an. In einzelnen Ländern, die besonders von der Krise betroffen und deren Arbeitsmärkte flexibel sind, erhöht sich die Zahl der Arbeitslosen etwas stärker (USA), in Deutschland steigt die Arbeitslosigkeit dank moderater Lohnabschlüsse und Zeitarbeitern, die den Arbeitsmarkt flexibel halten, nur sehr wenig an. Die Inflation bleibt auf relativ niedrigem Niveau, das verfügbare Einkommen schrumpft etwas. Die Konsumneigung nimmt kaum ab. Aufgrund günstiger Preise werden Käufe zum Teil vorgezogen. Die Kapazitätsauslastung der Unternehmen geht leicht zurück, jedoch nicht unter den langfristigen Durchschnitt, und belebt sich ab dem 2. Quartal 2009 langsam wieder. Volkswirtschaften wie China und Indien, die nur marginal schwächer wachsen als zuvor, kompensieren die Wachstumsschwächen in entwickelten Wirtschaftsräumen. In der Finanzbranche kommt es zu weiteren Insolvenzen, die Konsolidierung und Konzentration schreitet voran, übrig bleiben leistungsstarke Finanzunternehmen. Das Vertrauen in die Finanzmärkte erholt sich dank erhöhter Transparenz und Regulierung bald wieder. Die volkswirtschaftlichen Folgen in Deutschland sind auch deshalb überschaubar, weil die Industrie gut aufgestellt und wesentlich flexibler ist als in vergangenen Krisen.

**f) BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE FOLGEN:** Hohe Wertverluste an den Aktienmärkten, Liquiditätsengpässe und Refinanzierungsprobleme stellen Unternehmen vor große, aber – nicht zuletzt dank staatlicher Hilfen – lösbare Probleme. Unternehmen der Finanzbranche sind oftmals in ihrer Existenz bedroht, bestimmte Geschäftsmodelle (Investmentbanking, Landesbankensektor in Deutschland) sowie hochkomplexe Finanzprodukte haben keine Zukunft. Finanzstarken Unternehmen bieten sich jedoch günstige Zukaufchancen. Auch profitieren Unternehmen von zuletzt stark gesunkenen Energie- und Rohstoffkosten, ganz besonders Energieerzeuger und Transportunternehmen. Der gestiegene Grad an staatlicher Regulierung im Zuge der Finanzkrise führt vorübergehend zu moderaten Anpassungskosten. Von der signifikanten Auslese im Bankensektor und der weit geringeren Auslese in den übrigen Branchen sind Unternehmen in Europa und in den BRIC-Staaten bzw. den Schwellenländern weniger betroffen als Unternehmen in den USA und Japan. In ihren Ländern sinkt der Konsum kaum. Außerdem haben die europäischen Unternehmen "ihre Hausaufgaben gemacht", sie sind innovativ und produzieren äußerst effizient.

Speziell verkaufen deutsche Unternehmen vielfach langlebige Investitionsgüter, deren Nachfrage von der Finanzkrise mehr oder weniger abgekoppelt ist. Zudem wächst die Mittelschicht in den BRIC-Staaten und Schwellenländern – die europäischen Unternehmen produzieren gerade für diese Verbraucher ihre differenzierten Produkte. Unternehmen in den BRIC-Staaten und Schwellenländern investieren weiterhin in großem Umfang, weil in diesen Ländern nach wie vor ein großer Bedarf an Infrastruktur, Ausrüstungsgütern und Konsumgütern herrscht.

### EUROSTOXX600:

Entwicklung der Gewinnerwartungen nach Sektor seit Ausbruch der Krise



**+44%**

Grundstoffe

**+18%**

Öl

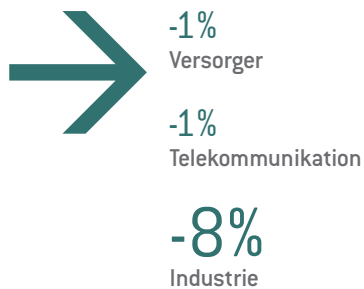
**+18%**

Chemie

Quelle: F. A. Z.

**EUROSTOXX600:**

Entwicklung der Gewinnerwartungen  
nach Sektor seit Ausbruch der Krise



Quelle: F. A. Z.

**SZENARIO 2: REZESSION (DOPPELKRISE)**

- a) DAUER DER KRISE:** Von heute an 1 bis 2 Jahre, aber auf jeden Fall einschließlich des gesamten Jahres 2009. Als Rezession gilt üblicherweise, wenn das Bruttoinlandsprodukt in zwei aufeinanderfolgenden Quartalen schrumpft.
- b) INTENSITÄT DER KRISE:** Kumuliertes Schrumpfen des Welt-BIP um 1 bis 2 Prozent (Deutschland 2 bis 3 Prozent). Betroffen sind alle Industrienationen und – wenn auch deutlich weniger – die Schwellen- und Entwicklungsländer sowie praktisch alle Branchen.
- c) ART DER KRISE:** Finanzkrise und Realwirtschaftskrise ("Doppelkrise"), also eine Finanzkrise mit starkem Durchschlag auf die Realwirtschaft. Auch hier muss wieder differenziert werden: Massive negative Auswirkungen hat die Doppelkrise auf die USA und Japan, das BIP schrumpft dort stark und eine Erholung tritt erst relativ spät ein. Die europäischen Volkswirtschaften schrumpfen leicht, während die BRIC-Staaten weiter deutlich wachsen, wenn auch in geringerem Ausmaß als in den Jahren zuvor. Wie in Szenario 1 verschiebt sich das Verhältnis von Staat und Markt zugunsten des Staates, der die Finanzmärkte stärker reguliert und so in den Augen vieler eine notwendige und positive Rolle im marktwirtschaftlichen System spielt.
- d) BEEINFLUSSBARKEIT DURCH POLITIK:** International werden neue Regelungen für ein reformiertes Weltfinanzsystem vereinbart, die Vereinbarungen kommen aber nur langsam voran. Neben kurzfristigen staatlichen und geldpolitischen Rettungspaketen versuchen viele Regierungen, ihre nationalen Volkswirtschaften mit Konjunkturprogrammen zu stützen. Dadurch können die negativen Folgen der Krise abgemildert werden, die Einflussmöglichkeiten sind jedoch begrenzt. Außerdem verpuffen die positiven Effekte auf die Stimmung (Vertrauen, Konsum-/Investitionsneigung) relativ rasch, da es trotz des Eingreifens des Staates beim Negativwachstum bleibt. Das Vertrauen bei Sparern, Konsumenten, Investoren und Unternehmen wird nur sehr langsam zurückgewonnen. Der in wichtigen Ökonomien wiedererstarbte Protektionismus birgt die Gefahr, dass wirtschaftliche Freiheiten auf längere Sicht signifikant eingeschränkt werden. Das Verhältnis von Staat und Wirtschaft verschiebt sich zugunsten des Staates, der nun selbstbewusster auftritt. Weitere Privatisierungen und Liberalisierungen werden verschoben oder abgesagt.
- e) VOLKSWIRTSCHAFTLICHE FOLGEN:** Die Arbeitslosenraten steigen an, besonders in den USA mit ihren vergleichsweise flexiblen Arbeitsmärkten, während die Arbeitslosigkeit in Deutschland nur mäßig ansteigt, was nicht zuletzt auf die moderaten Lohnabschlüsse und die gestiegene Zahl von Zeitarbeitern zurückzuführen ist. Die Inflation sinkt, das verfügbare Einkommen schrumpft. Die Konsumneigung geht zurück, es wird wieder mehr gespart. Speziell erfreut sich "sicheres Sparen" in vielen westlichen Staaten großer Beliebtheit. In Deutschland erleben die Sparkassen im Jahr 2009 eine Fortsetzung ihres großen Zulaufs im Jahr 2008, Pfandbriefe und ähnlich risikoarme Finanzprodukte werden von Anlegern bevorzugt. Wegen der Wertverluste bei Immobilien und bei Instrumenten der privaten Altersvorsorge sind viele Menschen auf zusätzliche staatliche Unterstützung angewiesen, was zu erhöhter staatlicher Verschuldung führt.
- f) BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE FOLGEN:** Neben den genannten Finanzierungsproblemen kämpfen viele Unternehmen mit sinkenden Um- und Absätzen und müssen entsprechend Kosten senken und restrukturieren. Wie in jeder Rezession kommt es zu einem Anstieg von Firmenpleiten und zur Konsolidierung von Branchen. Wie in Szenario 1 sind Unternehmen in Europa, in den BRIC-Staaten und in Schwellenländern von der Auslese weniger betroffen als Unternehmen in den USA und Japan (Gründe siehe oben). Die Krise bietet enorme Wachstumschancen für gut geführte Unternehmen, die über viel Cashflow verfügen.

## SZENARIO 3: DEPRESSION (DREIFACHKRISE)

- a) DAUER DER KRISE:** Von heute an 3 bis 5 Jahre. Als Depression wird üblicherweise ein mehrere Jahre anhaltender Tiefstand der Konjunktur verstanden. Der Begriff wird häufig mit der Weltwirtschaftskrise Ende der 1920er Jahre in Verbindung gebracht.
- b) INTENSITÄT DER KRISE:** Die gesamte Weltwirtschaft ist schwer getroffen, das globale BIP schrumpft mehrere Jahre hintereinander teils zweistellig, alle Branchen und Länder der Welt sind massiv betroffen. Es kommt zwar nicht zur Neuauflage der Großen Depression nach 1929, die Krisensymptome sind aber viel stärker als bei allen globalen Wirtschaftskrisen der vergangenen 70 Jahre.
- c) ART DER KRISE:** Finanzkrise, Realwirtschaftskrise und Systemkrise ("Dreifachkrise"). Der Bankensektor kommt für lange Zeit nicht mehr so auf die Beine wie vor der Finanzkrise. Der Staat übernimmt einen Großteil der Banken, muss aber bei der Kreditvergabe äußerst restriktiv vorgehen, da ihm selbst das Geld fehlt. Die Realwirtschaft hat massivste Finanzierungsprobleme, viele Unternehmen gehen pleite und setzen eine Negativspirale in Gang: Unternehmenspleiten, Massenarbeitslosigkeit, keine Kaufkraft, Zusammenbrechen der Nachfrage, weitere Unternehmenspleiten.
- d) BEEINFLUSSBARKEIT DURCH POLITIK:** Die Politik kann wenig ausrichten, auch die Notenbanken haben nach kurzer Zeit kaum noch Handlungsspielraum. Konjunkturprogramme werden zunächst noch aufgelegt. Ihre Wirkung bleibt aber sehr gering. Später fehlt dem Staat das Geld zur Stützung der Konjunktur. Zum Teil werden Infrastrukturmaßnahmen nicht zu Ende geführt. All das führt zu massiven Vertrauensverlusten in die Politik (und damit auch in den Staat als wirtschaftlichen Akteur). Mit international abgestimmten Notstandsgesetzen wird das freie marktwirtschaftliche Handeln massiv eingeschränkt, nationale Regierungen verstaatlichen viele Unternehmen. Massiver Protektionismus untergräbt den Zusammenhalt der internationalen Staatengemeinschaft. Staatengebilde wie die Europäische Union stehen unter hohem Druck der Nationalstaaten, einzelne Länder treten aus der EU bzw. der Währungsunion aus.
- e) VOLKSWIRTSCHAFTLICHE FOLGEN:** Die Arbeitslosigkeit verdoppelt bis verdreifacht sich weltweit gegenüber dem Stand des Jahres 2008. Das verfügbare Einkommen schrumpft stark, es fehlt Vertrauen, die Stimmung ist schlecht. Es herrscht Deflation (sinkende Preise) und viele weitere Kernindikatoren haben negative Vorzeichen. Nationaler Protektionismus vieler Staaten schränkt die wirtschaftliche Freiheit ein. Soziale Spannungen nehmen stark zu und führen in vielen Ländern zu teils gewaltsamen Konflikten. Die marktwirtschaftliche Ordnung hat in vielen Gegenden der Welt ein massives Glaubwürdigkeitsproblem, da der Kapitalismus westlicher Prägung für viele als die Hauptursache der Depression gilt. Viele Menschen ziehen sich ins Private zurück. Die Schattenwirtschaft blüht auf. Das Vertrauen bei Sparern, Konsumenten, Investoren und Unternehmen wird erst nach sehr langer Zeit wieder – und auch dann nur teilweise – zurückgewonnen.
- f) BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE FOLGEN:** Eine Pleitewelle geht durch alle Branchen und führt in Unternehmen weltweit zu teils chaotischen Zuständen. Dominoeffekte setzen auch gesunde Unternehmen enorm unter Druck, da Absatzmärkte wegbrechen und wichtige Lieferanten ausfallen. Auch Unternehmen in den BRIC-Staaten und Schwellenländern investieren in wesentlich geringerem Umfang als bisher. Selbst die Wachstumsraten dort brechen für die Zeit zwischen 2009 und 2013 ein. Die Beschaffung von Kapital ist kompliziert und teuer geworden, die Renditeerwartungen fallen auf lange Sicht sehr viel geringer aus, es herrschen Vorsicht und Misstrauen vor. Der Unternehmergeist kommt zum Erliegen, Absicherung ist das Gebot der Stunde – doch diese Haltung verschärft die Krise nur noch weiter.

### EUROSTOXX600:

Entwicklung der Gewinnerwartungen nach Sektor seit Ausbruch der Krise



-15%  
Versicherungen

-23%  
Einzelhandel

-38%  
Banken

Quelle: F. A. Z.

## ÜBERSICHT: DIE DREI KRISENSZENARIEN

SZENARIO	1) RASCHE ERHOLUNG	2) REZESSION	3) DEPRESSION
<b>Dauer der Krise</b>	6-12 Monate	1-2 Jahre	3-5 Jahre
<b>Intensität der Krise</b>	Kleine Wachstumsdelle	Signifikantes Schrumpfen der Weltwirtschaft	Massives und langanhaltendes Schrumpfen der Weltwirtschaft
<b>Art der Krise</b>	"Einfachkrise" (Finanzkrise)	"Doppelkrise" (Finanzkrise, Realwirtschaftskrise)	"Dreifachkrise" (Finanzkrise, Realwirtschaftskrise, Systemkrise)
<b>Beeinflussbarkeit der Politik</b>	Rettungspakete wirken stabilisierend und vertrauensbildend	Rettungspakete und Konjunkturprogramme können nur begrenzt helfen	Staatliche und geldpolitische Interventionen verpuffen weitgehend
<b>Volkswirtschaftliche Folgen</b>	Nur geringe Auswirkungen auf Arbeitslosigkeit, Inflation oder Konsumneigung	Deutlicher Anstieg der Arbeitslosigkeit, Inflation sinkt, es wird mehr gespart, staatliche Verschuldung	Starker Anstieg der Arbeitslosigkeit, Deflation, kein Vertrauen mehr, Protektionismus, soziale Spannungen
<b>Betriebswirtschaftliche Folgen</b>	Wertverluste, lösbare Liquiditäts- und Refinanzierungsprobleme, Chancen für finanzstarke Unternehmen	Umsatz- und Gewinneinbrüche, Restrukturierungsbedarf, viele Firmenpleiten, Chancen für finanzstarke Unternehmen	Pleitewellen, chaotische Zustände in Unternehmen, kaum mehr Investitionstätigkeit, normaler Wirtschaftskreislauf kommt zum Erliegen
<b>Wer ist betroffen?</b>	Vor allem die Finanzbranche	Die meisten Branchen und Regionen der Welt (Länder wie China und Indien stützen die Weltwirtschaft aber noch)	Alle Branchen und Regionen der Welt

## UNSERE EINSCHÄTZUNG ZUR WIRTSCHAFTLICHEN ENTWICKLUNG IN DEUTSCHLAND

In der öffentlichen Diskussion wird mittlerweile davon ausgegangen, dass eine Rezession (**Szenario 2**) kaum mehr zu verhindern ist. Ängste vor einer Wirtschaftskrise, die ähnlich gravierend ist wie die Weltwirtschaftskrise in den Jahren nach 1929, greifen immer weiter um sich (**Szenario 3**). Von einer raschen Erholung (**Szenario 1**) auszugehen, ist vor dem Hintergrund der öffentlichen Stimmung derzeit zumindest wenig populär. Wir haben die drei skizzierten Szenarien ausführlich innerhalb unseres globalen Roland Berger-Netzwerks diskutiert und insbesondere auch die wirtschaftliche Lage in Deutschland analysiert. Der Schluss:

**SZENARIO 1 (RASCHE ERHOLUNG) HALTEN WIR FÜR GUT MÖGLICH**, weil die Auswirkungen auf die Realwirtschaft bis zum heutigen Tag noch überschaubar geblieben sind. Wir reden bisher im Kern über Verwerfungen im Finanzsektor. Nach den massiven Interventionen von Staaten und Notenbanken scheinen die größten Risiken gebannt, und in der ganz überwiegenden Zahl von Branchen und Unternehmen geht die Geschäftstätigkeit bislang mit positiven Vorzeichen weiter.

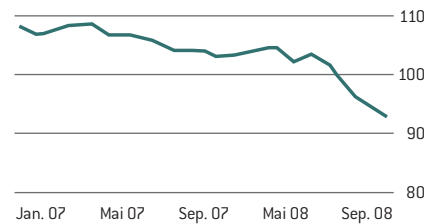
Die deutsche Wirtschaft steht hier verglichen mit anderen entwickelten Volkswirtschaften besonders stabil da: Wir sind mit unserem hohen Industrieanteil (>25%) weniger abhängig von Finanzen und Dienstleistungen als vergleichbare Volkswirtschaften. Unser Standort belegt weltweit Spitzenplätze in Kategorien wie Innovationskapazität, Qualität der Zulieferer und Einzigartigkeit des Wettbewerbsvorteils. Es gibt eine anhaltend große Nachfrage nach Investitionsgütern, etwa des deutschen Maschinenbaus. Wir haben eine starke Position in Wachstumsbranchen wie der Umwelttechnologie. Viele deutsche Unternehmen setzen im Sinne einer Systemkopf-Strategie erfolgreich auf Differenzierung und haben in Deutschland wettbewerbsfähige Funktionen wie Forschung und Entwicklung, Fertigungssteuerung, Marketing und Branding, Design sowie hochwertige Produktion angesiedelt. Und schließlich wird auch das Konjunkturprogramm der Bundesregierung zur Stabilisierung beitragen.

**SZENARIO 2 (REZESSION) HALTEN WIR FÜR WAHRSCHEINLICH**, weil davon auszugehen ist, dass nach der Automobilbranche, die bereits stark getroffen ist, noch einige weitere Branchen Probleme haben werden, mit den Wertverlusten an den Börsen, den gestiegenen Refinanzierungskosten und den zuletzt teils heftig schwankenden Preisen (Öl, Ressourcen, Währungen) klarzukommen. So sind etwa die Branchen Automobil, Bekleidung, Chemie und Ernährung aufgrund bereits existierender struktureller Probleme heute besonders krisenanfällig. Die pessimistische Stimmung in vielen Branchen und Medien tut ein Übriges.

**SZENARIO 3 (DEPRESSION) HALTEN WIR FÜR UNWAHRSCHEINLICH**, weil die Unternehmen weltweit heute strukturell besser aufgestellt und damit krisenfester sind als in jeder anderen Phase des wirtschaftlichen Abschwungs zuvor, weil die Politik nicht nur mutig und schnell, sondern auch international koordiniert handelt, und weil die Weltwirtschaft heute mit den BRIC-Staaten schnell wachsende und mittlerweile auch gewichtige Regionen hat, deren Dynamik und Wachstumspotenzial der Weltwirtschaft aus der Krise helfen kann. Zusammengefasst: Wir glauben, dass es nach wie vor gute Gründe für Szenario 1 gibt, so dass die aus unserer Sicht derzeit wahrscheinlichste Entwicklung zwischen Szenario 1 und 2 liegt. Weil sich die Ereignisse immer noch überschlagen, kommt es jetzt vor allem darauf an, einen kühlen Kopf zu bewahren. Drei Fragen sollten wir in den kommenden Wochen und Monaten

## AUSWIRKUNGEN DER FINANZKRISE AUF DIE DEUTSCHE REALWIRTSCHAFT

Ifo-Geschäftsklimaindex



## DEUTSCHLAND: KONSUMENTENKREDITE STARK RÜCKLÄUFIG

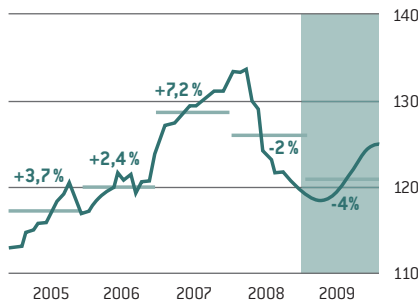
Neugeschäft in Mio. EUR



Quelle: Roland Berger Research, Deutsche Bundesbank

## DEUTSCHLAND: AUTOMOBILINDUSTRIE RUTSCHT IN DIE REZESSION

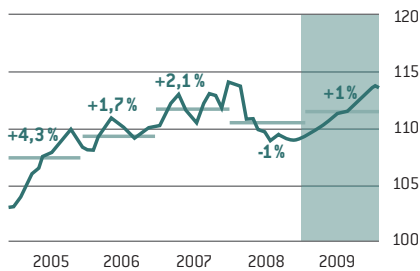
Produktionsindex Automobilindustrie  
NACE 34, 2000=100



Quelle: DB Research

## ERNÄHRUNGSGEWERBE WENIG BEEINTRÄCHTIGT

Produktionsindex Ernährungsgewerbe  
NACE 15, 2000=100



Quelle: DB Research

im Auge behalten, da sie gute Indikatoren dafür sind, welches der drei Szenarien tatsächlich eintritt:

**1. FINANZWIRTSCHAFT:** Kommt bald wieder ausreichend Liquidität in die Finanzmärkte und kehrt das Vertrauen der Finanzakteure untereinander zurück? Oder tauchen weitere Milliardengräber im Finanzsektor auf? Wenn Letzteres der Fall ist, erhöhen sich die Wahrscheinlichkeiten von Szenario 2 bzw. Szenario 3.

**2. POLITIK:** Wie massiv greift die Politik in die Wirtschaft ein (z.B.: Folgen weitere Staaten dem Beispiel Frankreichs, das Schlüsselindustrien vor der Übernahme unliebsamer Staatsfonds schützt)? Werden diese staatlichen Eingriffe von den Märkten honoriert oder als zu weitgehend empfunden? Und kommt es zu einer neuen Phase des Protektionismus? Schießt der Staat hier übers Ziel hinaus, kann das die Bewältigung der Krise erschweren und sie zudem verlängern. Drohende Staatsbankrotte könnten darüber hinaus die Handlungsfähigkeit der Politik deutlich einschränken.

**3. REALWIRTSCHAFT:** Wie entwickeln sich die einzelnen Industrie- und Dienstleistungsbranchen? Geraten weitere Unternehmen in massive Schwierigkeiten, oder haben die Flexibilisierungs- und Kostenreduktionsmaßnahmen der vergangenen Jahre die Unternehmen krisenfester gemacht? Bricht der Absatz ein (das Weihnachtsgeschäft sowie die Auftragseingänge der Industrie sind hier gute Indikatoren)? Und bewahrheitet sich, dass die BRIC-Staaten Wachstumshelfer sein können, oder geraten selbst diese Ökonomien in größere Probleme? Es gilt: Je weniger Ungewöhnliches hier zu beobachten sein wird, desto wahrscheinlicher ist Szenario 1. Wie auch immer die Entwicklung sein wird: Unternehmen müssen sich jetzt vorbereiten auf das, was kommen kann, und sie müssen schnell sein.

## WAS TUN IN DER KRISE? HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR UNTERNEHMEN

Wie Unternehmen sich in den folgenden Monaten verhalten sollten, um für sich das Beste aus der Krise zu machen, hängt im Wesentlichen von zwei Faktoren ab: der Finanzstärke und dem Branchenumfeld. Für finanziell starke Unternehmen ist es eine ideale Zeit für Wachstumsstrategien, und selbstverständlich sind die Branchen unterschiedlich stark betroffen. Während in der Automobilindustrie strukturelle Probleme durch die Krise beschleunigt werden, wachsen andere Branchen – beispielsweise die Umweltindustrie – weiter.

Für alle Unternehmen gilt jedoch gleichermaßen: Es muss jetzt gehandelt werden! Dabei ist wichtig, gleichzeitig sowohl strategisch als auch finanziell auf die Krise zu reagieren. Denn klar ist: Die klassische V-Kurve – also erst gesundschrumpfen und dann wieder wachsen – gilt nicht mehr. Produktivitätssteigerung und Wachstumsinvestitionen müssen auch in der Krise gleichzeitig verfolgt werden, sonst drohen langfristig nachhaltige Wettbewerbsnachteile. Die Prioritäten für den Umgang mit den strategischen und finanziellen Herausforderungen sind spiegelbildlich gesetzt:

➔ Finanzstarken Unternehmen bietet die aktuelle Krise eine exzellente Gelegenheit, ihre Wettbewerbsposition zu stärken. Sie konzentrieren sich, gestützt durch eine entsprechend flexible strategische Planung, auf die konsequente Wahrnehmung möglicher Chancen am Markt. Beteiligungs- und Produktportfolios werden offensiv gesteuert, günstige M&A-Gelegenheiten sofort wahrgenommen. Flankierend laufen Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung, um strategische Spielräume optimal zu nutzen.

➔ Finanzschwache Unternehmen hingegen müssen kurzfristig und mit höchster Dringlichkeit ihre Finanzierung absichern. Erst durch eine stabile Liquiditätsplanung, ein straffes Kostensenkungsprogramm und eine konsequente Portfoliobereinigung können überhaupt Spielräume für offensive strategische Maßnahmen geschaffen werden. Viele Unternehmen werden um eine grundlegende Restrukturierung nicht herumkommen.

## WAS NUN IM EINZELNEN ZU TUN IST:

**1. SZENARIOPLANUNG ERSTELLEN:** Dass eine klassische lineare Planung nicht zielführend ist, gilt in Zeiten großer Unsicherheit und Komplexität mehr denn je. Unternehmen müssen deshalb jetzt auf Basis makroökonomischer Szenarien ihre eigenen Szenarien entwickeln und mehrere alternative Wege für ihr Unternehmen aufzeigen. Einfließen sollten in diese individuellen Szenarien sowohl die spezifische Wettbewerbsposition des Unternehmens als auch die Situation der Branche. Gute Szenarien ermöglichen es Unternehmen, sich auf unterschiedliche Entwicklungen und Unwägbarkeiten vorzubereiten, um im Fall der Fälle sofort konkrete Handlungen abzuleiten.

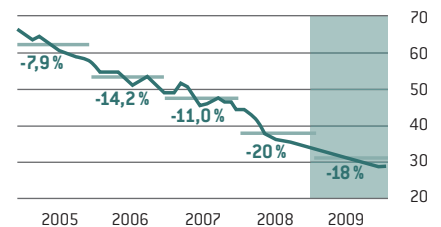
**2. FINANZIERUNG ABSICHERN:** Die Schaffung ausreichender Liquiditätsreserven ist von zentraler Bedeutung. Eine langfristige, fristenkongruente Refinanzierung, ein straffes Forderungsmanagement und eine konsequente Optimierung des Working Capital schaffen "Luft zum Atmen". Covenants sollten konsequent und vorausschauend gesteuert werden und auf maximale Flexibilität ausgelegt sein, um den Unwägbarkeiten der aktuellen Krise gerecht zu werden. Eine Optimierung der Kapitalstruktur, im positiven Falle etwa durch günstigen Rückkauf von Krediten, im negativen Falle durch ein konsequentes Debt Restructuring, muss auf die unternehmerische Agenda.

**3. INVESTITIONSPROGRAMME ÜBERPRÜFEN:** Unternehmen müssen sich heute fragen, ob geplante Investitionen angesichts der Krise modifiziert werden müssen. Dabei gibt es keine heiligen Kühe: Alle Investitionen müssen vor dem Hintergrund der Kapitalsituation auf den Prüfstand gestellt werden. Fokussierte und strategisch orientierte Investitionsprogramme sind ein Muss. Doch darf die langfristige Sicherung der Wettbewerbsposition nicht aus dem Auge verloren werden. Werden insbesondere langfristige Investitionen zu stark beschnitten, so kann sich das im nächsten Aufschwung als nachteilig erweisen.

**4. STRAFFES KOSTENMANAGEMENT BETREIBEN:** In der aktuellen Wirtschaftslage gilt es mehr denn je, die Kosten im Griff zu halten. Sehr kurzfristig lassen sich insbesondere sonstige betriebliche Aufwendungen (SbA) senken. Eventuell bereits beschlossene Effizienzsteigerungsprogramme sind vorzuziehen oder zu beschleunigen, der Einkauf ist noch stärker auf Kostenorientierung zu trimmen. Alle Prozesse müssen auf ihre Effizienz hin überprüft werden. Auch Personalkosten sind zu hinterfragen, wobei unbedingt selektiv die Chance genutzt werden sollte, Know-how-Träger, die im Moment aus gestrauchelten Firmen auf den Markt kommen, für sich zu gewinnen.

## DEUTSCHLAND: TALFAHRT IM BEKLEIDUNGSGEWERBE SETZT SICH FORT

Produktionsindex Bekleidungsindustrie  
NACE 18, 2 000=100



Quelle: DB Research

## KORREKTUR IN DER CHEMIE- BRANCHE HAT BEGONNEN

Produktionsindex Chemie  
NACE 24, 2 000=100



Quelle: DB Research

FÜR WEITERE FRAGEN STEHEN WIR IHNEN  
JEDERZEIT GERNE ZUR VERFÜGUNG:

---

*Prof. Dr. Burkhard Schwenker, CEO*  
+49 (40) 37631 4232  
[news@rolandberger.com](mailto:news@rolandberger.com)

**5. PORTFOLIO AUSBAUEN BZW. BEREINIGEN:** Beteiligungsportfolios müssen in der aktuellen Krisensituation kritisch hinterfragt werden. Abhängig von der finanziellen Stärke des Unternehmens sowie den Chancen, die sich am Markt bieten, sind gezielte Zukäufe oder auch Desinvestitionen möglich und nötig. Eine spontane "Schnäppchenjagd" auf aktuell niedrig bewertete Unternehmen oder Unternehmensteile ist nur sinnvoll, wenn sie in die langfristige Strategie passt. Kapitalstarke strategische Investoren sind gegenüber Private-Equity-Unternehmen besser positioniert, um günstig bewertete Akquisitionsmöglichkeiten schnell wahrzunehmen. Gerade aus den Portfolios der Private-Equity-Firmen dürften in nächster Zeit verstärkt Unternehmen zum Kauf stehen. Das Produktportfolio muss genau auf deckungsbeitragsschwache Produkte hin überprüft und die Produktpalette entsprechend angepasst werden.

**6. WO NÖTIG: RESTRUKTURIEREN:** Unternehmen, die hart von der Krise getroffen werden und nur noch wenig Handlungsspielraum haben, werden um eine Restrukturierung nicht herumkommen. Sie müssen Liquidität um jeden Preis sichern, massiv ihre SbAs senken, Personalanpassungen vornehmen und weitere, sicher oft schmerzhaft eingriffe durchführen, um ihr Überleben zu sichern. Aber auch hier gilt: Eine bloße radikale Kostensenkung ist nicht ausreichend. Vielmehr muss schon im Turnaround der Grundstein für ein profitables Wachstum in der Zukunft gelegt werden.

**7. UND NICHT ZULETZT: EHRlich KOMMUNIZIEREN:** In Zeiten großer Unsicherheit ist eine offensive, ehrliche Kommunikation nötiger denn je. Und zwar in alle Richtungen: Investoren und Kreditgeber sind zeitnah und detailliert zu informieren, um deren Vertrauen in das Unternehmen zu stabilisieren. Mindestens genauso wichtig ist die Kommunikation nach innen. Mitarbeiter müssen eingebunden werden, komplexe Entscheidungen müssen erklärt werden. Dann, und nur dann, werden Mitarbeiter ein Krisenmanagement nicht "erleiden", sondern aktiv und im Glauben an die Zukunft des Unternehmens mittragen. Nur integren und verantwortungsvollen Führungskräften wird es jetzt gelingen, glaubhaft und damit auch erfolgreich in den Dialog mit allen Stakeholdern zu treten.

Ein ganzes Bündel von Maßnahmen ist also nötig, um kurzfristig der Krise zu begegnen und gleichzeitig die Chancen zu nutzen, die jede wirtschaftliche Schwächephase auch immer bietet. Wer jetzt richtig handelt, wird langfristig gestärkt aus der Krise hervorgehen.

**think:act CONTENT**

*Herausgeber: Prof. Dr. Burkhard Schwenker, António Bernardo  
Gesamtverantwortung: Torsten Oltmanns  
Projektmanagement: Dr. Katherine Nölling*

*Roland Berger Strategy Consultants  
Am Sandtorkai 41  
20457 Hamburg  
+49 (40) 37631 4421  
[news@rolandberger.com](mailto:news@rolandberger.com)*

## WAS JETZT ZU TUN IST!

*So machen Sie Ihr Unternehmen krisenfest*

1. Szenarien erstellen
2. Finanzierung sichern
3. Investitionen überprüfen
4. Kosten straffen
5. Portfolio bereinigen
6. Restrukturierung prüfen
7. Ehrlich kommunizieren

