

**Mittelstand in stürmischen Zeiten –
Lichtblicke am Krisenhorizont?**

**Informationsveranstaltung
MIT – BDD - UVE**

Osnabrück, 18. März 2009

**Dipl.-Wirtsch-Inform. Volker Rügheimer
S & P Unternehmensberatungs-GmbH, Osnabrück**



Die Globalisierung sorgt für die aktuelle zyklische Breitseite

Krisen im historischen Kontext

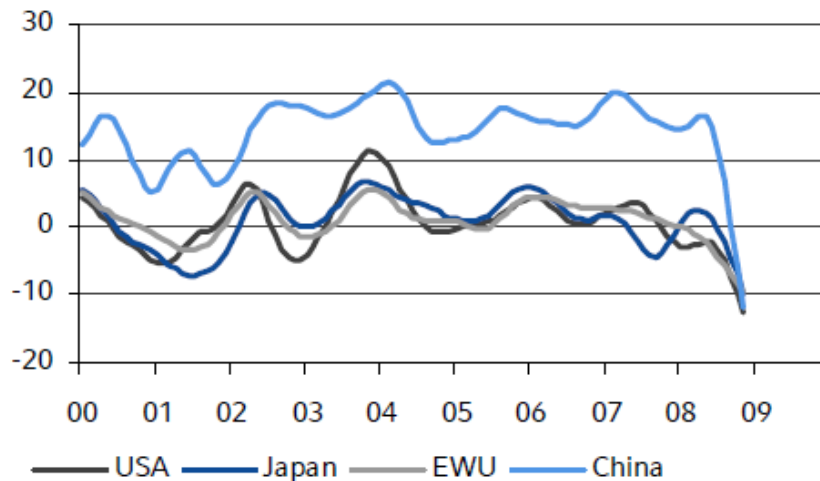
Krise	Wall Street Crash	Ölschock	Schwarzer Montag	Japanische Immobilien Blase	Asien Krise	Russland Krise	Dot-com Blase	Subprime Krise	
Jahr	1929	1973/74	1987	1990	1997	1998	2000	2007/08	
Makro-Ökonomie ¹	Bruttoinlandsprodukt	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
	Zinssätze	↑	↑	↑	↓	↓	↑	↓	
	Inflationsraten	↓	↑	→	↓	↑	↑	→	
	FX Raten	→	→	→	→	↓	↓	→	
	Aktienmarkt	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
	Sektoren, die unverhältnismäßig stark von der Krise betroffen waren	Automotive Finanzen Medien	Automotive Industrie Immobilien	Hauptsächlich Finanzsektor	Finanzen Immobilien Industrie	Finanz-Dienstleister Industrie	Finanzen Produktion Energie	Kommunikation High-tech IT Transport	Finanzen Automotive Konsumgüter
	Gesetzliche Änderungen	SEC, FDIC und Glass-Steagall Gesetz	Basel Gremium und G-10 Basel Concordat	Basel Akkord	Regulierung der Banken Finanz-Aufsichts-Behörde	Gesetzliche Reformen der Aufsichtsämter	Reformen der Banken, Transparenz der Finanzberichte	Sarbanes-Oxley Gesetz, Einführung von Basel II	Mögliche stärkere Bankenregulierung, Auflagen der Hilfsfonds

Quelle: KPMG

Weltwirtschaft: Die fetten Jahre sind vorbei

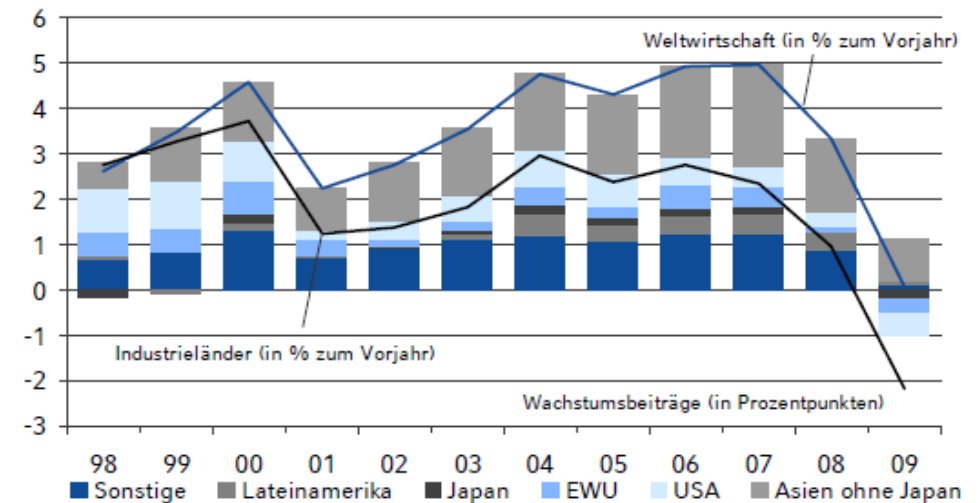
Weltweite Entwicklung 2008/ 09

OECD LEADING INDICATORS,
6-MONATS-VERÄNDERUNG IN % (ANNUALISIERT)



Quelle: WestLB

GLOBALES WACHSTUM UND WACHSTUMSBEITRÄGE



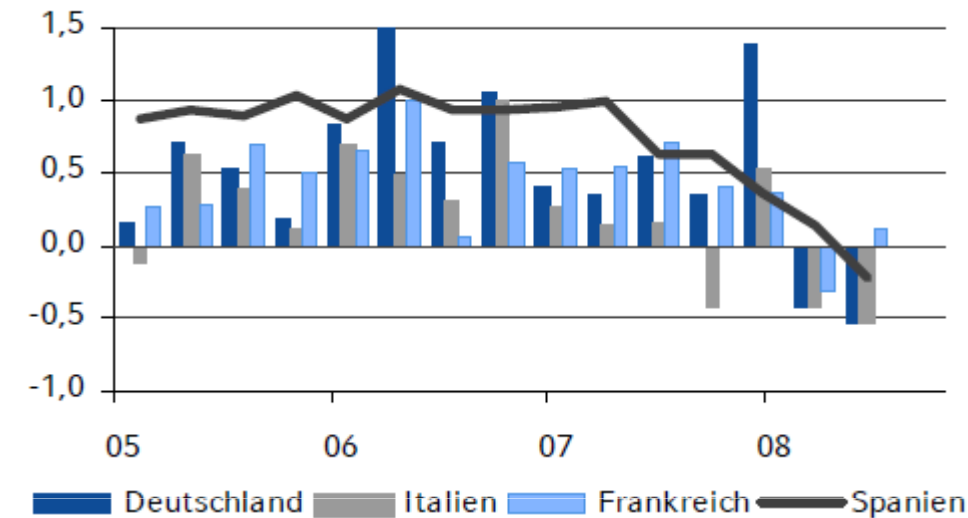
- Globales Wachstum 2009 nahe Null; tiefste Rezession der letzten Jahrzehnte
- Industrieländer schrumpfen deutlich
- Abwärtsrisiken auch in den Schwellenländern



Euroraum: Wachstumsstützen fehlen

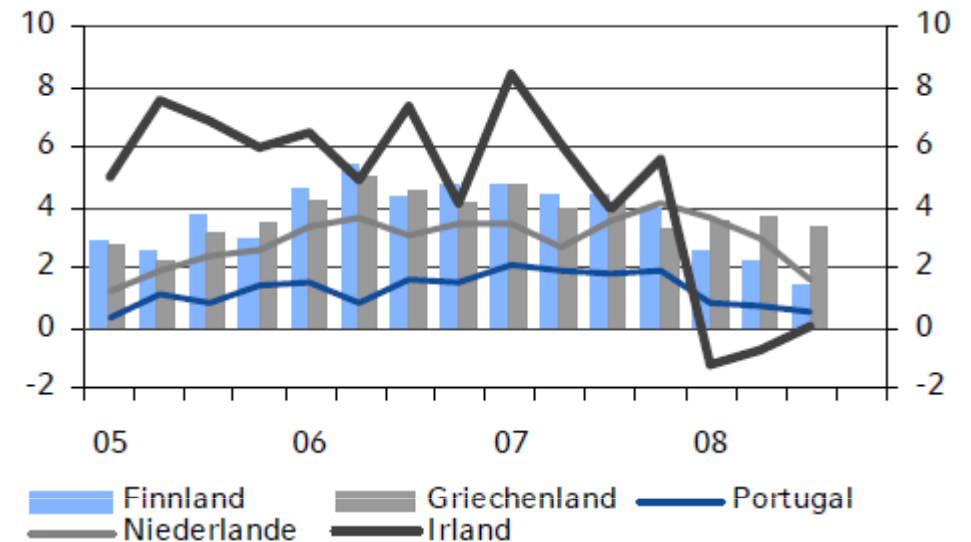
Entwicklung im Euroraum

REALES BRUTTOINLANDSPRODUKT
IN % ZUM VORQUARTAL



Quelle: WestLB

REALES BRUTTOINLANDSPRODUKT
IN % ZUM VORJAHR



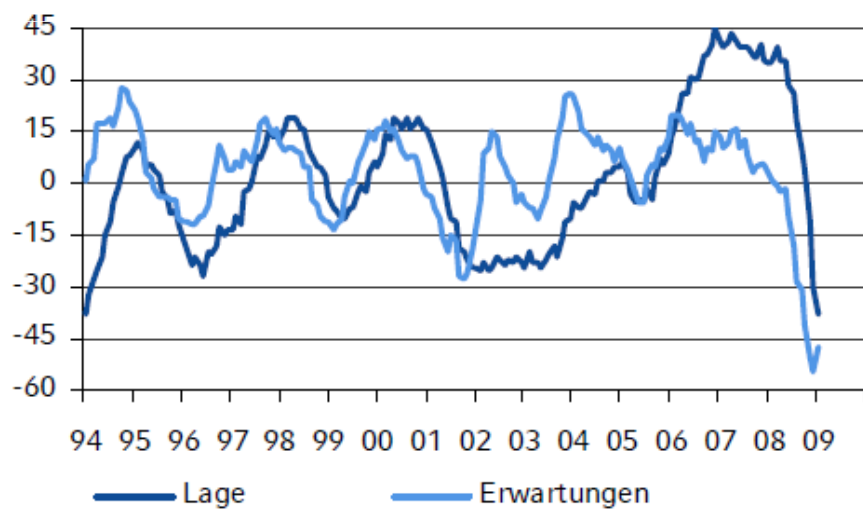
- Die großen Länder schwächeln, ...
- ... und mit Spanien fährt die einstige Wachstumslokomotive rückwärts
- Auch kleinere Länder können das Wachstum nicht mehr stabilisieren



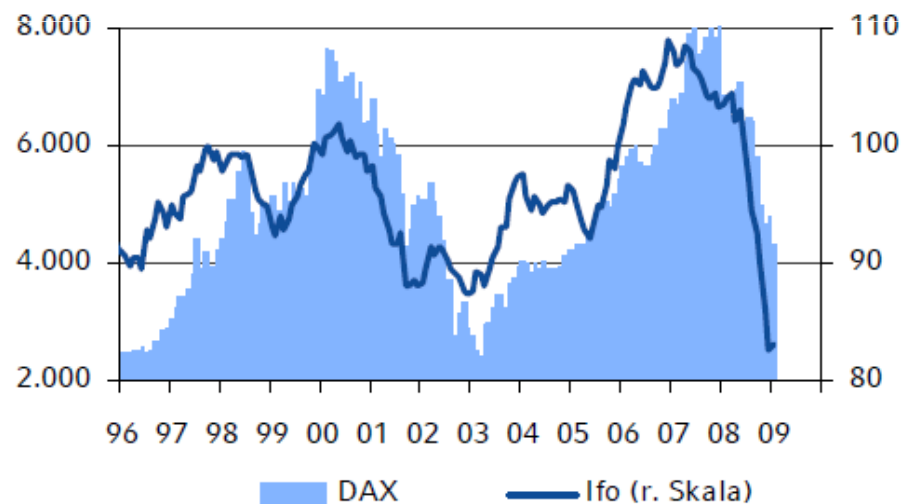
Deutschland: Geschäftserwartungen auf Rekordtief

Entwicklung in Deutschland

IFO-GESCHÄFTSKLIMA



DAX UND IFO-INDEX



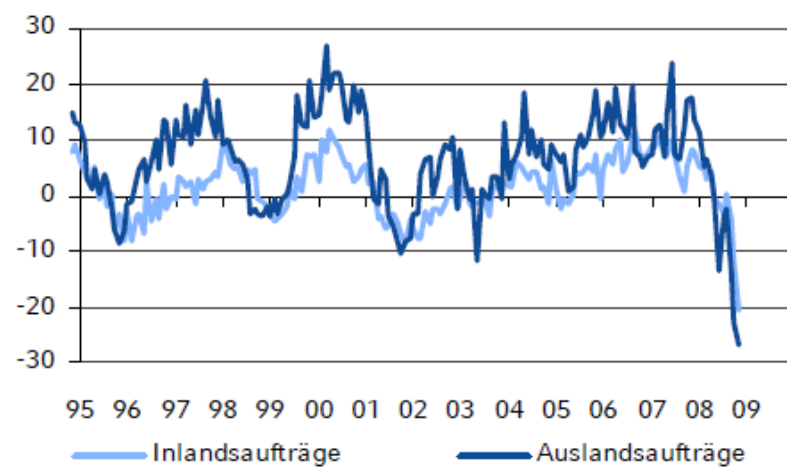
- Stimmungsindikatoren haben zuletzt auf breiter Front nachgegeben
- Ifo-Erwartungen auf Rezessionsniveau
- Lage-Einschätzung im Sturzflug



Deutschland: Industrie bereits tief im Abschwung

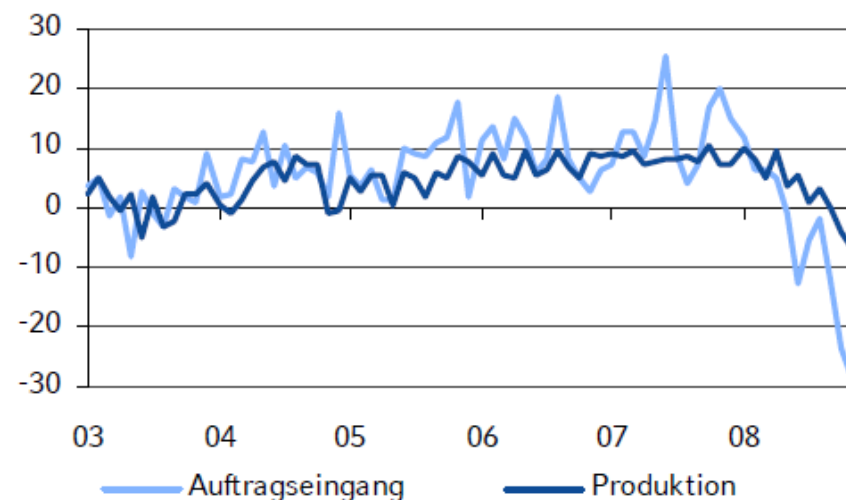
Branchenentwicklung „Industrie“

AUFTRAGSEINGANG INDUSTRIE
% gg. Vj.



Quelle: WestLB

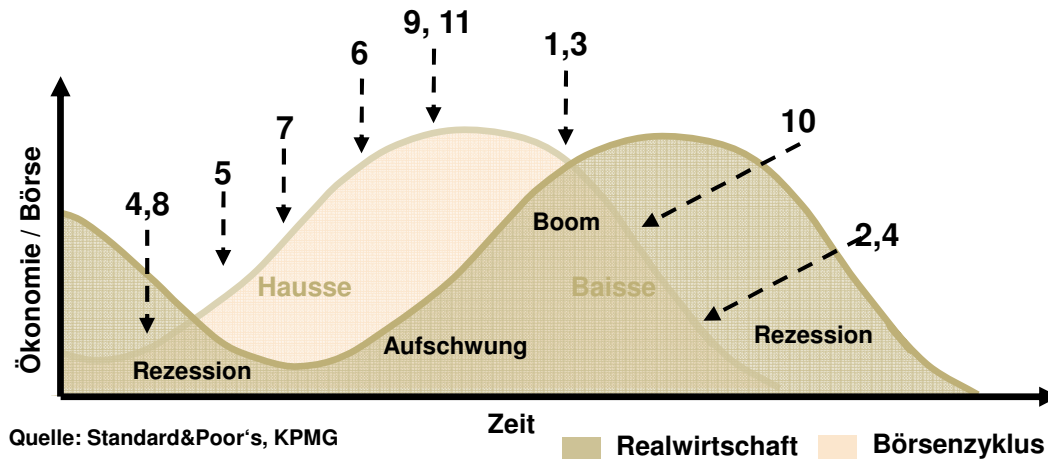
AUFTRAGSEINGANG UND PRODUKTION – KAPITALGÜTER
% gg. Vj.



- Seit Dezember 2007 sinkt das Volumen der Industriebaufträge
- Sowohl Inlands- als auch Exportaufträge betroffen
- Rückläufige Kapitalgüternachfrage wirft Schatten auf zukünftige Investitionstätigkeit

Der Abschwung kennt auch Gewinner

Branchenentwicklung im Konjunkturzyklus



1. Konsumgüter (zyklusunabhängig)
2. Konsumgüter (zyklusabhängig)
3. Gesundheitswesen
4. Finanzen
5. Technologie
6. Basis Industrie
7. Anlagegüter
8. Transport
9. Energie
10. Ver- und Entsorgung
11. Edelmetalle

Branchen, die sich Falle einer Rezession besser als der Gesamtmarkt entwickeln

- *Beginnende Rezession:* 1. Konsumgüter (zyklusunabhängig) / 3. Gesundheitswesen
- *Rezession:* 10. Ver- und Entsorgung
- *Abklingende Rezession:* 2. Finanzen / 4. Konsumgüter (zyklisch)



Reaktionen in ausgewählten Branchen

Branchentrends

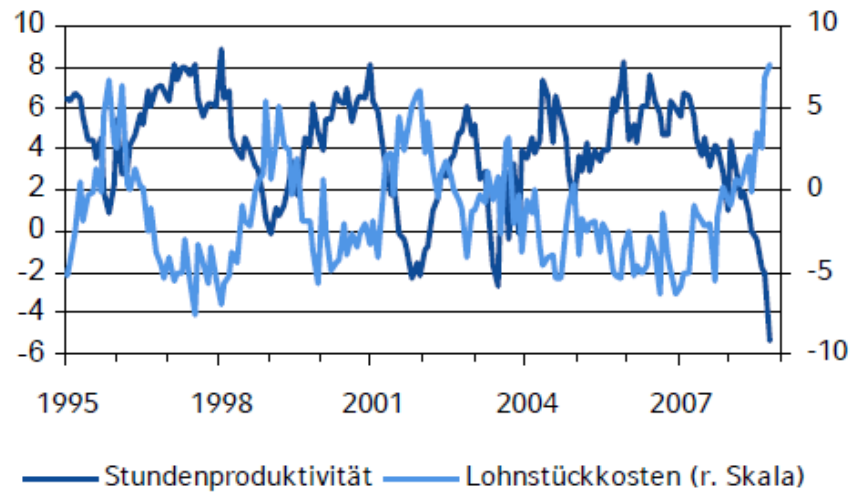
Branche	Aktuelle Situation
Baugewerbe	<ul style="list-style-type: none"> ● Rückläufige Umsatzerlöse durch konjunkturellen Abschwung ● Investitionen werden ausgesetzt ● Schlechtere Preise durch Absatzrückgang ● Volatile Schwankungen der Rohstoffe erschweren die Kalkulationen ● Hohe Ausfallrisiken bei Kunden aufgrund geringer Liquiditätsreserven ● Refinanzierungsschwierigkeiten
Transport	<ul style="list-style-type: none"> ● Überangebot an Transportkapazitäten in bestehenden Märkten führen zum Rückgang von Frachtraten ● Mangelnde Finanzierungsmöglichkeiten bzw. schlechte Finanzierungsbedingungen erschweren die Anschaffung neuer Transportmittel ● Nachfrageverschiebung aus dem Premium Transport Segment zum einfachen Transport Segment führen zu sinkenden Profitmargen ● Volatile Schwankungen des Rohölpreises sowie steigende Währungsrisiken erhöhen Risiko für international tätige Transportunternehmen
Handel	<ul style="list-style-type: none"> ● Nachfragerückgang durch den Endkonsumenten führt zur Betroffenheit von Groß- und Einzelhändler ● Die Konsumgüterindustrie wird in einer Situation steigender Kosten und geringerer Margen getroffen, ausgelöst durch steigende Lebensmittel- und Rohstoffpreise und Wechselkursschwankungen ● Kritische Einschätzung der Konsumgüterindustrie durch Banken führt zu mangelnden Finanzierungsmöglichkeiten



Kommt eine neue Restrukturierungswelle?

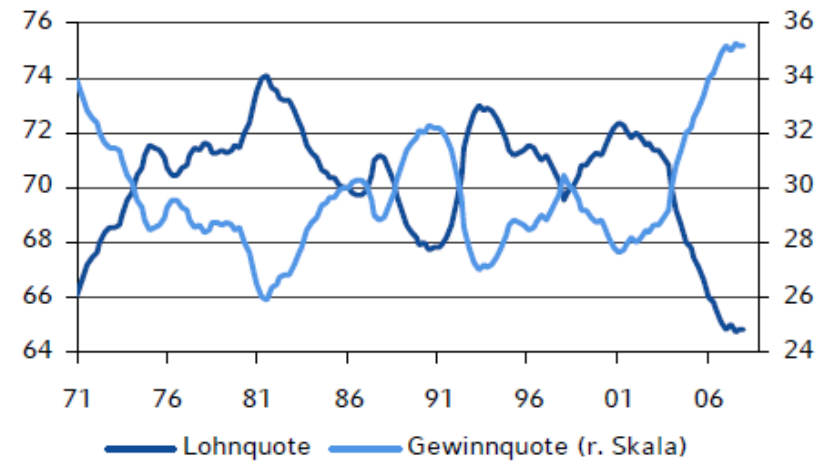
Entwicklung der Produktivität und der Löhne

PRODUKTIVITÄT & LOHNSTÜCKKOSTEN IN DER INDUSTRIE
% gg. Vj.



Quelle: WestLB

LOHN- UND GEWINNQUOTE
ANTEIL AM VOLKSEINKOMMEN, %



- Rückläufige Produktivität und höhere Löhne üben Druck auf die Unternehmensgewinne aus
- Eine allgemeine Gewinnrezession ist unausweichlich, da Kosteneinsparungen nur langsam durchzusetzen sind
- Die Gewinnquote wird fallen und die Lohnquote steigen – allerdings nur auf Grund rückläufiger Gewinne



Mehr Schatten als Licht?

Ausgewählte Ausblicke auf 2009/ 2010

Finanzmarkt

- Beginn einer neuen Ära mit konservativen Geschäftsmodellen bei Banken
- Die Problematik der Finanzierungsengpässe ist (noch) vergleichsweise gering ausgeprägt, höhere Standards der Kreditvergabe deuten auf mögliche Verschärfung der Situation in 2009 hin.

Arbeitsmarkt

- Der Arbeitsmarkt steht noch vor dem Abschwung
- Die nachlassende Investitionsdynamik und Produktionskürzungen sind erst der Anfang

Unternehmen

- Viele Branchen befinden sich im Sog des Abwärtstrends, die wirtschaftliche Lage stellt sich (im langjährigen Vergleich) dennoch robust dar.
- Deutsche Unternehmen sind im internationalen Vergleich gut aufgestellt.



Konjunktur- und Marktentwicklung hängen entscheidend von staatlichen Hilfen ab.

Wie gut ist Ihr Unternehmen gerüstet?

Standortbestimmung

	„Unaware“	„Unmanaged“	„State of the Art“	„Best Practice“
Strategie	Unternehmensziele werden nicht genau definiert und nachgehalten	Ziele werden nur für einzelne Bereiche dezentral festgelegt und nachverfolgt.	Ziele werden zentral (top-down) für alle Bereiche vorgegeben (Stress-Test)	Laufender Abgleich top-down-/ bottomup-Zielvorgaben; Planungsszenarien.
Organisation/ Reporting	Krisenfrüherkennungssystem ist kein Bestandteil des Reportings	Dezentrales Reporting ausgewählter Kennzahlen einzelner Abteilungen.	Bereichsübergreifendes Krisenfrüherkennungssystem ist definiert.	Unternehmensweit abgestimmtes Kennzahlensystem implementiert.
Prozesse	Prozesse sind nicht genau definiert. Unzureichende/ veraltete Richtlinien	Prozesse sind in Richtlinien definiert, werden aber nicht gelebt.	Normierte Krisenbewältigung ist mit Kennzahlensystem verknüpft.	Laufende Optimierung der normierten Krisenbewältigung.
IT-Systeme	Krisenfrüherkennungszahlen sind nicht direkt aus dem System verfügbar.	Kennzahlen werden aus dem IT-System generiert und in Excel übergeleitet.	Kennzahlensystem ist im Business/ Data-Warehouse klar definiert.	IT-System erlaubt lfd. Feinjustierung des Krisenbewältigungsprozesses.

