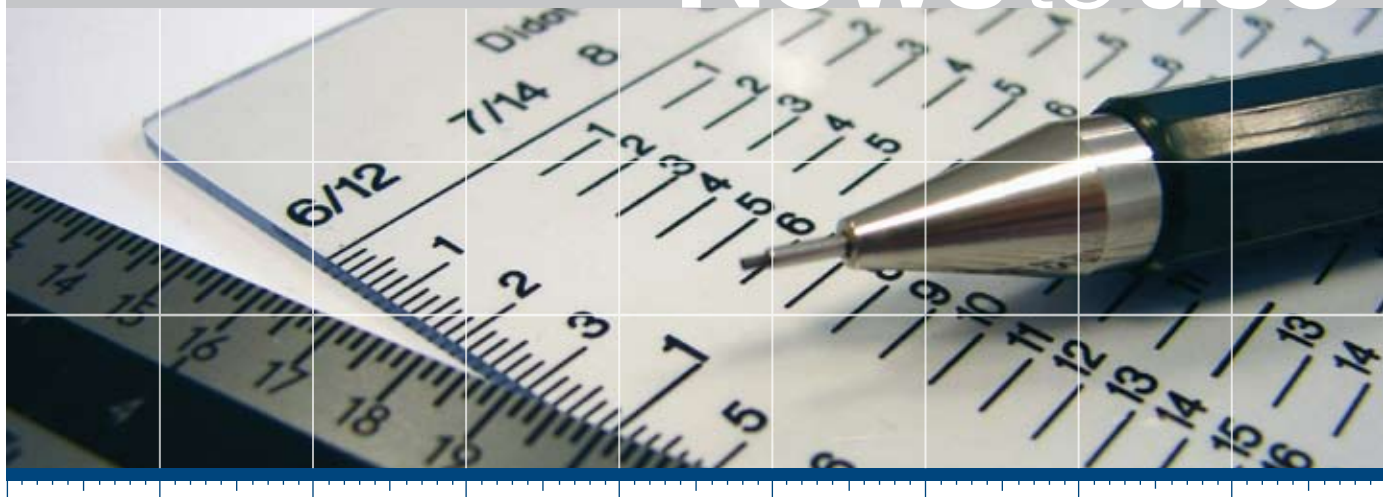


News to use



CONCEPT AG 
RESULT. CONSULTING

Die richtige Basis finden Planungsansätze in der Krise

In den Medien ist im Zusammenhang mit der aktuellen Wirtschaftskrise häufig nur noch vom ‚bösen K-Wort‘ die Rede. Allerdings sind viele Praktiker nach wie vor nicht in der Situation, hierüber auch nur zu schmunzeln. Insbesondere im automobilen Umfeld herrscht noch immer **große Unsicherheit**: Die **Prognosen** der OEMs für das Jahr 2009 sind nach wie vor **wenig zuversichtlich**. Bestätigt wird dies durch die anhaltende Flaute bei Fahrzeugen der Mittel- und Oberklasse, die von der ‚Abwrackprämie‘ nicht oder kaum profitieren. Einschlägige Studien gehen davon aus, dass die Fahrzeugabsätze im laufenden Jahr **zwischen 10 und 16 Prozent unter den Vorjahreswerten** liegen werden. Große Zulieferer planen teilweise mit einer **negativen Abweichung von 12 bis 20 Prozent**. Sicher ist nach wie vor nur, dass nichts sicher ist.

Für mittelständische Zulieferbetriebe ergibt sich hieraus ein **Dilemma**: Es ist unklar, **von welcher Basis** bei den eigenen Planungen auszugehen ist. Das kann notwendige **Entscheidungen verzögern** und bis hin zu **Handlungsblockaden** füh-

ren. Gleichgültig, ob ein Mittelständler als ‚Tier 2‘-Zulieferer an einen ‚Tier 1‘ angebunden ist, oder ob er direkt an einen OEM liefert - man ist in den Unternehmen gut beraten, wenn der optimistisch-realistische Planungsansatz bei etwa **15 bis 20 Prozent unter dem Stand von 2008** liegt.

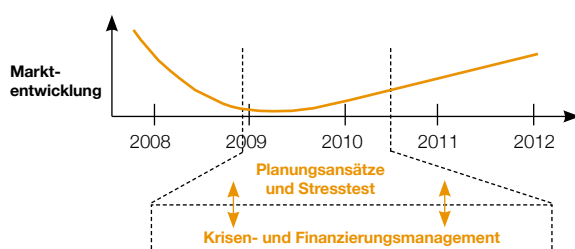
Auch vor einem ‚Worst Case‘ sollte man die Augen nicht verschließen, sondern einen planerischen **Stresstest** durchführen, der **30 Prozent Minus** gegenüber dem Vorjahr betrachtet. In solchen ‚Worst-Case-Szenarien‘ geht die Branche in Teilbereichen mittlerweile davon aus, dass **das erste Quartal 2009 komplett für das ganze Jahr fortzuschreiben** ist. Auch darauf muss sich ein Unternehmen einstellen können.

Grundsätzlich gilt: Unternehmen, die den Stresstest mit allen Mitteln des Krisenmanagements überstehen können, dürfen sich für 2010 berechnete Hoffnungen machen, von einer **allmählichen Erholung der Märkte** zu profitieren.



Dr. Harald Balzer
Vorstandsvorsitzender
CONCEPT AG

Die Weichen richtig stellen Ein Stresstest als Grundlage



Die Brücke bauen

Finanzierung als entscheidender Faktor

Viele mittelständische Unternehmen haben in den vergangenen Jahren **die Chancen der Globalisierung** genutzt und sind in neue Märkte, neue Regionen und teilweise in neue Technologiebereiche vorgestoßen. Die Kehrseite dieser Entwicklung war, dass durch den hieraus resultierenden **Investitionsdruck die Finanzsituation der Unternehmen teilweise stark angespannt** wurde. Hier haben Finanzierungsinstrumente wie Mezzanine Capital **neue Möglichkeiten** geschaffen, die von den Unternehmen auch aktiv genutzt wurden. Nur: Der Zugriff auf derartige Möglichkeiten wird infolge der weltweiten Finanzkrise auf absehbare Zeit erschwert sein. Die Unternehmen sind gezwungen, wieder auf **klassische Finanzierungsinstrumente** zurückzugreifen. Diese Erkenntnis ist in der gegenwärtigen Situation jedoch nur bedingt hilfreich, sind die **Handlungsspielräume** aufgrund kurzfristiger Liquiditätsbedarfe doch teilweise **extrem eingeschränkt**.

Konzertierte Aktionen aller Finanzierungspartner eines Unternehmens sind das Mittel der Wahl. Hier gilt es, den Erfordernissen der einzelnen Akteure, die sehr unterschiedlich sein können, individuell Rechnung zu tragen. So kann beispielsweise die **Werkzeugfinanzierung** vom Kunden selbst unterstützt werden, wenn dritte Partner zu restriktiv sind; **Zahlungskonditionen** der Stahllieferanten

können im Verbund mit Kunden und anderen Lieferanten verhandelt werden, wenn die eigene Position zu schwach ist; **Liquiditätshilfen** der Länder im Rahmen von Landesbürgschaften sollten gezielt und mit breiter argumentativer Hilfe genutzt werden. Dies sind nur drei von zahlreichen **Beispielen für ‚konzertierte Aktionen‘**, die den Rahmen üblicher bilateraler Verhandlungen sprengen.

Wie im operativen Krisenmanagement generell, sollte auch für den Bereich Finanzen **eine Task Force gebildet** werden, bei der die Fäden zusammenlaufen. Dies gilt insbesondere für die Vorbereitung von Terminen mit den Finanzierungspartnern. Hier können vermeintliche Kleinigkeiten entscheidend sein. Grundvoraussetzung ist **eine offene, klare Kommunikation**, die als **vertrauensbildende Maßnahme** Entscheidungen zum Wohle des Unternehmens wahrscheinlicher macht.

Ein weiterer Hebel zur Verbesserung der Finanzsituation liegt in den Unternehmen selbst. Die Maximen heißen Kostensenkung und Verbesserung der Liquidität. Letztere wird namentlich durch die **Optimierung des Working Capital** positiv beeinflusst, einschlägige Instrumente haben wir Ihnen in Newstouse bereits vorgestellt. Wichtig: Bei finanzwirksamen Maßnahmen kann es **nur ein ‚sowohl-als-auch‘ geben, kein ‚entweder-oder‘**.

Augen zu und durch

Ein Fazit

Für mittelständische Automobilzulieferer erscheint aus heutiger Sicht ein Planungsansatz, der für 2009 **Rückgänge zwischen 20 und 30 Prozent** gegenüber 2008 zugrunde legt, realistisch. Ein **planerischer Stresstest** kann hier helfen, die Weichen richtig zu stellen und die **Schwerpunkte**

im Krisenmanagement entsprechend zu setzen. Gute Perspektiven bestehen trotz allem, wenn es gleichzeitig gelingt, **mit den Finanzierungspartnern** eine mittelfristig tragfähige Konstellation zu erarbeiten.

Ansprechpartner:
CONCEPT AG
Dr. Harald Balzer

Zettachring 6
70567 Stuttgart

Tel.: 0711-13274-0
harald.balzer@concept.ag
www.concept.ag

Next Newstouse:
Ausgabe 34
Juli 2009
Thema: "Langfristige Unternehmensausrichtung"

Titelfoto:
photocase.com ©derthomasonline.de