



**Thema: Konjunkturabschwung im Mittelstand  
Kurs halten oder ändern?**

- 1. Vorwort: Mittelstand**
- 2. Ziele**
- 3. Strategien**
- 4. Maßnahmen**
- 5. Agenda für den Mittelstand**
- 6. Ausblick**
- 7. Kalenderblatt**
- 8. STEIDL Unternehmensberatung**

## 1. Vorwort: Mittelstand

Liebe Leser,

im Gegensatz zu Krisen in Großunternehmen, bei denen die Politik – unabhängig von der Farbe des Parteibuchs - regelmäßig ihre Verantwortung für den Erhalt von Arbeitsplätzen entdeckt und über staatlich finanzierte oder garantierte Liquiditätshilfen versucht, dieser Verantwortung gerecht zu werden, finden sich bei Krisen in mittelständischen Unternehmen kaum externe Hilfsangebote. Doch was ist eigentlich Mittelstand? Hier helfen ein paar Zahlen weiter:

Unternehmen bis 500 Mitarbeiter mit einem Umsatz bis ca. 50 Mio. €

stellen 99 % der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen

tätigen 45 % der umsatzsteuerpflichtigen Umsätze

beschäftigen 69 % aller Arbeitnehmer

bilden 80 % der Auszubildenden aus

erzielen 57 % der Bruttowertschöpfung

führen 46 % der Bruttoinvestitionen durch

werden wieder den weitaus überwiegenden Teil der Unternehmensinsolvenzen stellen

haben im Durchschnitt eine Eigenkapitalquote von 15 % -  
kleine mittelständische Unternehmen liegen bei nur 7 %!

stehen vor hohem Investitionsbedarf

sehen sich vermehrt Konzentrationsprozessen ausgesetzt

werden durch regulierte Märkte stark eingeengt

stehen bei Nachfolgefragen häufig im Spannungsfeld  
Familie vs. externes Management

In der augenblicklichen Lage beschäftigt uns vorrangig die Frage, ob der Mittelstand, der zu Recht (s.o.) als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bezeichnet wird, von Finanzkrise und Rezession in einem Maße beeinträchtigt wird, dass er nachhaltigen Schaden nehmen kann.

Da sich die Politiker vielfach nicht darüber klar sind, wie dem Mittelstand direkt geholfen werden kann (Welche mittelständischen Unternehmen habe ich eigentlich in meinem Wahlkreis?), werden richtigerweise viele Banken deshalb vom Staat gestützt, damit sie mittelständische Unternehmen weiterhin mit dem dringend benötigten Kapital versorgen können.

Uns soll nun auf den folgenden Seiten die Frage beschäftigen, wie sich die mittelständischen Unternehmen selbst gegen negative Auswirkungen der Krise schützen können.

Viel Vergnügen beim Lesen des neuen Newsletter wünscht Ihnen nun

Ihr Martin Steidl

(Anmerkung: „Leser“ in meinem Newsletter heißt immer Leserinnen und Leser!)

## **2. Ziele**

Zu den originären Zielen der mittelständischen Unternehmen treten weitere in den Vordergrund, deren Verfolgung besonders in der herrschenden Krise überlebensnotwendig ist.

Als erstes erscheint wichtig, dass Unternehmen ihr Geschäftsmodell mit einem wirksamen Risikomanagement ausstatten; d. h. dass man sich z. B. nicht von einigen wenigen Kunden oder von nur einer Branche als Absatzmarkt abhängig macht. Dies wird in der herrschenden Krise nicht so leicht umzusetzen sein: die Krise selbst aber macht deutlich, wohin Abhängigkeit führt. Wenn möglich müssen zwischen unterschiedlichen Segmenten im Absatzmarkt „Brandschutzmauern“ in Form von gesellschaftsrechtlichen Grenzen gezogen werden, um Schäden begrenzen zu können.

Ein weiteres notwendiges Ziel ist die Schaffung einer Kapitalbasis, die robust genug ist, um Erschütterungen abzufedern. Im Bereich des Eigenkapitals bedeutet dies, so lange oder in einem entsprechend hohem Maß auf Ausschüttungen zu verzichten, bis man einen hinreichenden Sicherheitspuffer erwirtschaftet hat. Vielfach muss zunächst daran gearbeitet werden, überhaupt erst Ergebnisse mit Ausschüttungspotenzial zu erreichen. Darüber hinaus ist in engem Austausch mit den Gesellschaftern zu prüfen, ob und in welcher Höhe fortdauernde oder temporäre Kapitaleinschüsse möglich sind, um das Unternehmen in der Krise abzusichern.

Auch Gesellschafterdarlehen können dieses „Abfedern“ leisten, allerdings muss man sich in einer Krise darüber klar sein, dass solche Darlehen im Zweifel als Kapitalsatz gewertet werden.

Alle weiteren Möglichkeiten im Rahmen des Fremdkapitals stehen unter den Bedingungen der Kapitaldienstfähigkeit, die – wie auch immer die Bedingungen der Kreditverträge formuliert sind – zunächst einmal die vertragsgemäße Zahlung von Zins und Tilgung in das Zentrum der Überlegungen stellt.

Für bereits beschlossene oder in der Planung vorgesehene Anlageinvestitionen gilt grundsätzlich die Maßgabe, deutlich längere Amortisationszeiten als die in der Planung verarbeiteten in die Cashflow - Planung der nahen Zukunft einzuarbeiten und zu ermitteln, ob für alles Wünschenswerte die Kapitaldienstfähigkeit ausreichen wird. Ich empfehle dringend, hier nicht „auf Kante zu nähen!“

Falls der Cashflow aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, aus dem Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Vermögensbestandteilen sowie aus fest zugesagten Finanzierungsvorgängen zur Darstellung der Kapitaldienstfähigkeit ausreicht, muss man nicht von geplanten Akquisitionen Abstand nehmen. Doch gerade jetzt ist ein Blick auf zukünftige Veränderungen der Märkte unverzichtbar: manche Akquisition ist unter dem Aspekt einbrechender Märkte im Bereich der Endkunden neu zu bewerten, und im Zweifel muss man darauf verzichten. Andererseits bieten sich in der augenblicklichen Konjunkturlage bisher ungeahnte Möglichkeiten für Akquisitionen, die allerdings im Gegensatz zu früheren Jahren deutlich mehr mit Eigenkapital finanziert werden müssen.

Das Wertsteigerungsmanagement – auch als Shareholder Value Management bekannt und häufig genug falsch verstanden – steht vor einer Renaissance, da die Stellschrauben „Kapitalkosten“, „Investitionen in Anlage- und Umlaufvermögen“ sowie „Discounted Cashflow“ den Blick darauf lenken, mit welchen Mitteln und in welchem Zeitraum die unterschiedlichen strategischen Optionen des Unternehmen eine nachhaltige Rendite für die Gesellschafter erwirtschaften können.

### **3. Strategien**

Bevor ich zu den Strategien und ihrer Anwendbarkeit in der augenblicklichen Situation komme, möchte ich einige Grundsätze voranstellen, deren Beachtung gerade jetzt wieder in das Gedächtnis gerufen werden muss:

Konzentration der Kräfte

Aufbau/Ausbau von Stärken

Ausnutzung von Chancen

Beschleunigung von „passenden“ Innovationen

Enthält die ursprüngliche strategische Planung auch Wachstumsstrategien, so sind diese unter den Bedingungen der Krise auf den Prüfstand zu stellen und im Zweifel aufzuschieben oder aufzugeben.

Abschöpfungsstrategien, die bereits eingeleitet wurden oder die vor dem Hintergrund des konjunkturellen Abschwungs sinnvoll erscheinen, müssen zur Stabilisierung des Geschäftsmodells genutzt werden.

Zu den Selektionsstrategien lauten meine Empfehlungen:

Investitionen gezielt durchführen – eventuell sogar vorziehen!

Marktanteile gezielt ausbauen – Krise heißt auch: Chance!

Deckungsbeiträge stabilisieren!

Produktportfolio pflegen – eventuell bereinigen!

Kostenmanagement verschärfen!

#### **4. Maßnahmen**

Zunächst will ich allgemeine Maßnahmen nennen, die grundsätzlich bei jeder Form einer Unternehmenskrise als erste Orientierungen dienen müssen:

Beschleunigte Umsetzung von Strategien

Differenzierung des Geschäftsmodells nach  
Kernaufgaben und Randaufgaben

Darüber hinaus halte ich für wichtig, Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell und Finanzierungsmaßnahmen zu entwickeln – für die Krise und für die Zeit danach – und entschlossen umzusetzen.

#### **Geschäftsmodell:**

Anpassung der Produktionsmengen an den nachlassenden Bedarf

Stabilisierung der Verkaufspreise – Widerstand gegen ruinösen  
Preissenkungswettbewerb

Priorität: Service vor Produkt

Forcierung von Marketing und Vertrieb

Marktbereinigung – wenn möglich durch Akquisition von  
Wettbewerbern

Erprobung, Vereinbarung und Intensivierung von Kooperationen

Einforderung von Sanierungsbeiträgen der Mitarbeiter

## **Maßnahmen im Eigen- und Fremdkapital:**

Einwerbung von Eigenkapital bei den derzeitigen Gesellschaftern

Berücksichtigung des mittelfristig ausgetrockneten Marktes für Firmenübernahmen durch Private-Equity-Investoren

Überprüfung anderer potenzieller „Anker“-Investoren

Analyse von Mezzanine-Möglichkeiten

Vereinbarung von Borrowing-Base-Financing als Finanzierung, die über die Forderungen und Verbindlichkeiten eng mit dem Geschäft verknüpft ist

Liquiditätsfreisetzung durch Intensivierung des Working-Capital-Managements

Intensivierung von Factoring und Forfaitierung

Prüfung des laufenden Forderungsvolumens auf die Möglichkeit der Finanzierung durch Asset-Backed-Securities (ABS) (gleichartige Forderungen/heterogene Schuldner/stille Zession)

Vermehrte Nutzung von Leasingmöglichkeiten

Intensivierung der Beziehungen zu den Hausbanken

Initiativen für syndizierte Kredite oder Clubdeals

Es ist kein Zufall, dass die Maßnahmen, die ein Unternehmen intern ergreifen kann, um in der Krise zu bestehen, an Art und Umfang nicht hinter den Finanzierungsmaßnahmen zurückstehen; es kommt gerade jetzt darauf an, dass in den Unternehmen überzeugend an den „Hausaufgaben“ gearbeitet wird.

## **5. Agenda für den Mittelstand**

In meiner „Agenda für den Mittelstand“ habe ich folgende Schritte – nicht einmalig abzuarbeiten, sondern immer wieder durchzuführen – als unverzichtbare Notwendigkeit für die mittelständischen Unternehmen bezeichnet:

### **Operative Leistungsfähigkeit**

Planung des gesamten Geschäftsmodells

Balance zwischen Herausforderung und Erreichbarkeit

Plan als Ordnungsprinzip für das Ist

Berichtswesen: das Unternehmen im Plan-Ist-Vergleich

Fortwährende Ergebniskontrolle und -steuerung

### **Strategische Aufstellung**

Ableitung der Entwicklung aus Vision und Leitbild

Führungsprinzip

Kombination von organischem und Wachstum durch Akquisitionen

Ziele – Strategien – Maßnahmen

Umsetzung als Prüfstein der Strategie

### **Bilanzielle Stabilität**

Steuerung der Liquiditätsreserve

Akzeptable Verzinsung von Eigen- und Fremdkapital

Steuerung der Finanzierungskosten

Stabilisierung der Eigenkapitalquote

Optimierung des Rating

Sie werden feststellen, dass alle hier beschriebenen Maßnahmen in der „Agenda für den Mittelstand“ enthalten sind, es kommt nun darauf an, sie entschlossen in die Tat umzusetzen.

## **6. Ausblick**

Bei meinem Ausblick will ich mich auf einige Branchen beschränken, in denen der Mittelstand traditionell zu Hause ist. Dabei beteilige ich mich bewusst nicht am „Wettlauf der Schwarzseher“, die sich in ihren Einschätzungen hinsichtlich der Schärfe des Konjunkturerinbruchs zu überbieten suchen. Jeder von Ihnen muss für sich selbst entscheiden, welche Seriosität er solchen Prognosen beimessen will.

### **Maschinenbau**

Guter Auftragsbestand mit Kapazitätsauslastung bis Mitte 2009

Erwartungen zwischen Stagnation und leichtem Rückgang

Ausgleich zwischen Textil- und Werkzeugmaschinenbau einerseits und Anlagenbau sowie Energieerzeugung und -verteilung andererseits

### **Automobil- und Zulieferindustrie**

Weltweit seit mehreren Jahrzehnten der stärkste Einbruch

Rezession wird auch durch die BRIC-Staaten nicht ausgeglichen

Trotz Hilfszusagen von staatlicher Seite wird die Zukunft düster eingeschätzt

## **Chemie**

Produktionsrückgang und bislang zweimal Reduzierung der Jahresprognose

Ungewohnt deutlicher Auftragsrückgang (Einbruch auf hohem Niveau)

Hoher Spezialisierungsgrad hilft gegen den negativen Trend

## **Pharma**

Von der Konjunktur unabhängige Nachfrage

Hohes Liquiditätspolster

Bedrohung durch die Finanznot des öffentlichen Gesundheitssystems

## **Technische Gebrauchsgüter**

Wachstumsschwächen leiten noch keinen Abschwung ein

Investitionen rund um Wohnung oder Haus auf stetigem Niveau

Hoher Ersatzbedarf sorgt für Umsatz- und Gewinnausgleich

## **Logistik**

Starker Einbruch im normalen Geschäft wie auch im Weihnachtsgeschäft

Erhöhung der Maut wirkt verstärkend auf den Abschwung

Gegenläufiger Trend: Outsourcing von Lagerhaltung und Materialwirtschaft

## **Informationstechnik**

Konsumgüter sind abhängig vom Weihnachtsgeschäft

Chiphersteller stehen vor dramatischen Volumen- und Preiseinbrüchen

Software-Aussichten noch gut, aber keine langfristigen Vorhersagen möglich

## **Hotel- und Gaststättengewerbe**

Branchenkonjunktur sinkt mit der Binnenkonjunktur

Sparprogramme wirken sich auf Dienstreisen und Kongresse aus

Ergebnisrückgänge bis zu 5 % befürchtet

## 7. Kalenderblatt

Erich Kästner: Spruch in der Silvesternacht

Man soll das Jahr nicht mit Programmen  
beladen wie ein krankes Pferd.  
Wenn man es allzu sehr beschwert,  
bricht es zu guter Letzt zusammen.

Je üppiger die Pläne blühen,  
um so verwickelter wird die Tat.  
Man nimmt sich vor, sich zu bemühen,  
und schließlich hat man den Salat.

Es nützt nicht viel, sich rot zu schämen.  
Es nützt nichts und es schadet bloß,  
sich tausend Dinge vorzunehmen.  
Lasst das Programm! Und bessert Euch drauflos!

## 8. STEIDL Unternehmensberatung

Krisen-, Sanierungs- und Strategiemanagement in mittelständischen Unternehmen

Zielgruppe:

Unternehmen in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Metallverarbeitung,  
Kunststoffverarbeitung, Werkzeugmaschinenbau und Zulieferindustrie

Einsatzgebiete:

Interim-Management, Krisen- und Sanierungsmanagement, Strategieentwicklung, Controlling, Training  
und Coaching

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirt.-Ing. Martin Steidl

Jahrgang 1947

Studium an der RWTH Aachen

Industrietätigkeit 1974 – 1999

Seit 1999 selbstständiger Unternehmensberater

[www.steidl-partner.de](http://www.steidl-partner.de)