

enable-Kolumne

Ikonen werden fallen – der Mittelstand kann gewinnen

von Sebastian Theopold

Die Finanzkrise greift immer mehr auf die Realwirtschaft über, und das branchenübergreifend. Langfristig ergeben sich aus der Krise jedoch auch Chancen für den Mittelstand, denn künftig wird wieder Geld in kompetente Unternehmen fließen und nicht in spekulative Papiere.

Zunächst begann alles sehr langsam und verhalten. Im Januar 2008 erlebte der Dax einen ersten Dämpfer. Damals verlor der Index rund 20 Prozent seines Wertes. Bis zum September dieses Jahres vollzog sich dann ein eher schleichender Prozess des Abschwungs, der mit den Pleiten von Lehman und Merrill Lynch einen vorläufigen Höhepunkt zu haben schien.

Bis dahin hatte die Krise an den Finanzmärkten für die meisten Unternehmer allerdings kaum mehr als einen virtuellen Charakter. Seit einigen Wochen allerdings hat sich der Schwerpunkt in Richtung des Teils der Wirtschaft verlagert, der reale Güter produziert, mit ihnen handelt oder in Form von Dienstleistungen volkswirtschaftlichen Nutzen erzeugt – der Realwirtschaft.

Selbst vor Großunternehmen und Ikonen des Mittelstands scheint diese Schockwelle nicht haltzumachen. Die Konsequenzen für einzelne Unternehmen können mitunter fatal sein. Jedoch lohnt sich auch in dieser Situation immer eine differenzierte Einzel- und Ursachenbetrachtung.

Denn bei allem Pessimismus steht fest, dass der deutsche Mittelstand intakt ist und im internationalen Wettbewerb sogar gestärkt aus der Finanzkrise hervorgeht. Vor allem dann, wenn Innovation, Qualität und Wertschöpfung wieder stärker in den Vordergrund rücken, als Shareholder Value, Lohndumping und kurzfristige Renditeziele.

Alle Branchen sind betroffen

Über fast alle tragenden Branchen, von der Automobil-, der Chemie- bis hin zur Bauwirtschaft macht sich Unbehagen und Unsicherheit breit. Bei BASF werden rund 80 Anlagen stillgelegt, bei BMW stehen die Bänder still und Opel hat noch eine Liquiditätsreichweite von einigen Wochen.

Und als ob diese Nachrichten für den regelmäßigen Zeitungsleser nicht schon beunruhigend genug wären, müssen wir aktuell auch noch miterleben, wie der Unternehmer Adolf Merckle ungewollt ins Rampenlicht rückt. Er soll mit Spekulationen der VW-Aktie einen dreistelligen Millionenbetrag verloren haben. Nach Auskunft seiner Sprecher befindet er sich derzeit mit rund 40 Banken in Gesprächen, um über die Stabilisierung des Firmenimperiums zu verhandeln. Es gilt als wahrscheinlich, dass ein Verkauf der Pharmaaktivitäten angestrebt wird, um die klaffende Finanzlücke zu schließen.

Diese Entwicklung bei Merckle ist alles andere als gut, sie darf aber angesichts der aktuellen Nachrichten über zwei ganz wesentliche Fakten nicht hinwegtäuschen:

Der Self-made-Unternehmer Merckle hat in den vergangenen Jahren mit viel Geschick und Weitsicht ein beeindruckendes Imperium aufgebaut und wurde nicht durch Zufall zu einem der reichsten Männer Deutschlands.

Die jetzt bekannt gewordene Schiefelage seiner Finanzholding hat in erster Linie nichts mit der operativen Leistungsfähigkeit seiner Unternehmen zu tun, sondern hat ihren Ursprung einzig und allein in riskanten Aktiengeschäften.

Das Beispiel Merckle verdeutlicht, dass durch die Finanzkrise Unternehmen mit einem tadellosen operativen Geschäft über Nacht in Schwierigkeiten geraten können. Nicht etwa wegen einer verfehlten Produkt- oder Modellpolitik, wie im Fall Opel, sondern vielmehr aufgrund fremdgelagerter Finanzgeschäfte.

So kann man fest davon ausgehen, dass uns in den kommenden Wochen noch so manche marktführende Ikone des Mittelstands mit haarsträubenden Meldungen überraschen wird. Selbstverständlich verbergen sich hinter jedem dieser Fälle, bei den Eigentümern und auch bei der Belegschaft - Einzelschicksale über die man nicht hinwegsehen darf. Im marktwirtschaftlichen Wettbewerb freuen sich die direkten Konkurrenten jedoch über die freiwerdenden Marktanteile und möglicherweise über ein vor kurzem nicht für möglich gehaltenes Schnäppchen.

Erst analysieren und dann agieren

Der Fall Merckle verdeutlicht, dass mittelständische Unternehmen derzeit gut beraten sind, sich ein klares Bild über ihre direkten Konkurrenten zu verschaffen und erst dann zu handeln. Im Mittelpunkt der Überlegungen muss jetzt die Fähigkeit stehen, die aktuelle Verfassung der Wettbewerber in Sachen Ertragskraft, Eigenkapitalquote und Liquidität objektiv einzuschätzen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse liefern in vielen Fällen wertvolle

Hinweise über den tatsächlichen Handlungsspielraum der Mitbewerber und tragen dazu bei, deren Reaktionsneigung auf eigene Vorstöße zu prognostizieren.

Der unbedachte Einsatz von Ressourcen an der falschen Stelle kann momentan verheerende Effekte auslösen – ebenso kann aber auch ein Zögern dazu führen, eine optimale Gelegenheit zu verpassen. Eine von der [Munich Strategy Group \(MSG\)](#) entwickelte Taktik-MAP* ist in der aktuellen Marktphase für mittelständische Unternehmer ein nützliches und beliebtes Instrument, um bei aller Unsicherheit mehr Transparenz zu erlangen. Mit diesem praxiserprobten Verfahren können Entscheider rasch die Wettbewerbssituation unter den Gesichtspunkten der Finanzmarktkrise erfassen und sich bestmöglich danach ausrichten.

Beständigkeit und Wertschöpfung zahlt sich aus

Bei aller Aufgeregtheit in dieser Zeit sollte uns stets klar sein, dass es für den Großteil der Unternehmen aktuell nicht ums Überleben geht – auch wenn die Nachrichten derzeit oft diesen Eindruck vermitteln. Im Vordergrund steht vielmehr die richtige Strategie, um den zu erwartenden Nachfragerückgang gut zu überstehen und gleichzeitig das eigene Unternehmen in eine vorteilhafte Position zu bringen.

Ausscheiden werden vor allem jene Unternehmen, die sich Marktanteile über günstige Preise erkaufte haben. Meist das Durchsetzen dieser Strategien erst durch billiges Fremdkapital möglich geworden. Diesen Unternehmen wird jetzt die Luft ausgehen. In vielen Märkten werden deshalb auch Preiskämpfe nun zu einem Ende kommen. Davon wird der deutsche Mittelstand profitieren.

Die scheinbaren Kostenvorteile, mit denen ausländische und zum Teil auch inländische Unternehmen, die Preisspiralen nach unten und Standortdiskussionen angeheizt haben, waren in nicht wenigen Fällen nur durch massiv fehlgeleitete Liquidität möglich geworden.

Daher scheint es gut möglich, dass die verbesserte Finanzierungsstruktur des Mittelstands, die langfristige Unternehmensführung und auch das Gütesiegel "Made in Germany" nach der Krise neu erstrahlen werden. Im Gegensatz zu vielen anderen Volkswirtschaften steht die breite Basis des Mittelstands eben nicht auf wackligen Finanzierungsmodellen oder ist wie in Dubai gar auf Sand gebaut.

**Taktik MAP, Munich Strategy Group (MSG) 2008, Instrument zur Kategorisierung des Wettbewerbsumfelds anhand der Ertragsstärke und der Fremdkapitalquote. Ergebnis sind vier Typen von Wettbewerbern. Jeder Typ zeigt unterschiedliche Stärken / Schwächen bzw. mögliche Angriffspunkte und Prioritätsthemen auf. info@munich-strategy.com*

FTD.de, 08:00 Uhr

© 2008 Financial Times Deutschland, © Illustration: FTD.de

ZUM THEMA

- [Merckle in Finanznot: Eigner bereiten Ratiopharm auf Verkauf vor](http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/:Merckle-in-Finanznot-Eigner-bereiten-Ratiopharm-auf-Verkauf-vor/443054.html)
(<http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/:Merckle-in-Finanznot-Eigner-bereiten-Ratiopharm-auf-Verkauf-vor/443054.html>)
- [Noch zwei Wochen: Schonfrist für Milliardär Merckle](http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/:Noch-zwei-Wochen-Schonfrist-f%FCr-Milliard%E4r-Merckle/441652.html)
(<http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/:Noch-zwei-Wochen-Schonfrist-f%FCr-Milliard%E4r-Merckle/441652.html>)
- [Leitartikel: Gier kommt in den besten Familien vor](http://www.ftd.de/meinung/kommentare/:Leitartikel-Gier-kommt-in-den-besten-Familien-vor/440290.html)
(<http://www.ftd.de/meinung/kommentare/:Leitartikel-Gier-kommt-in-den-besten-Familien-vor/440290.html>)