

Der deutsche Mittelstand in der Corona-Krise



**Das Bild der Zukunft in unsicheren Zeiten gestalten –
M & A als strategische Handlungsoption**

von Michael Dirkes, geschäftsführender Gesellschafter Deutsche Mittelstandsfinanz GmbH



Zum ersten Mal seit 10 Jahren erlebt die deutsche Volkswirtschaft eine ungewohnte Situation: auf ganzer Breite steht sie vor existenziellen Problemen. Nach Jahren des Wachstums, in denen die Zukunftsaussichten zwar immer wieder durch globale Unsicherheiten getrübt wurden, wie z. B. der Handelsstreit, BREXIT, die politische Situation im Mittleren Osten sowie steigende politische und wirtschaftliche Interventionen, hat die globale Corona-Krise eine bisher nicht gekannte Dimension und stellt das bisherige Wirtschaftssystem in Frage. Das Corona-Virus und der dadurch hervorgerufene dramatische wirtschaftliche und finanzielle Absturz führen zu Stillstand und Ungewissheit.

Innerhalb der deutschen Volkswirtschaft ist der deutsche Mittelstand ein dominanter Wirtschaftsfaktor. Mehr als 90% der Unternehmen sind mittelständische Unternehmen, darunter viele Familienunternehmen und „hidden champions“, globale Marktführer in ihren Märkten. Kein Land der Welt verzeichnet so viele Weltmarktführer wie Deutschland. In der deutschen Volkswirtschaft stellt der Mittelstand fast jeden zweiten Arbeitsplatz und trägt jeden Tag zur besten Marke bei, die Deutschland zu bieten hat: „Made in Germany“.

Die ersten Signale sind alarmierend. In vielen Ländern steht die Produktion still, globale Lieferketten sind unterbrochen, ganze Industrien (z. B. Autoindustrie) starren in den Abgrund. In den Vereinigten Staaten schnellen die Arbeitslosenzahlen auf historische Höchststände. Der wirtschaftliche Kollaps Italiens und Spaniens droht, die Eurokrise neu zu entfachen. Allen Interventionen der Zentralbanken zum Trotz herrscht große Unruhe an den Börsen.

Nach der Krise wird nicht vor der Krise sein

Ohne übertreiben zu wollen oder zu große Schwarzmalerei zu betreiben, liegt doch die berechtigte Vermutung nahe, dass nach der Krise nicht vor der Krise sein wird. Niemand weiß, wie schwer die Erschütterungen der Corona-Krise sein werden. Die Unsicherheit wird zudem noch dadurch gesteigert, dass keiner abzuschätzen vermag, wie sich die wirtschaftliche Krise gestaltet. Heiß diskutiert werden zwei Szenarien:

Die Krise als U-Kurve mit längerem Verweilen auf einem flachen Niveau oder das von vielen erhoffte Szenario einer V-Kurve mit einem ebenso rasanten Wachstum nach Beendigung der Krise. Oder markiert diese Krise einen Epochenbruch?

Was die Corona-Krise so elementar macht ist die Tatsache, dass die gesamte Volkswirtschaft mit allen Beteiligten vor tiefgreifenden Veränderungen steht, die im Moment nicht absehbar sind. Die Finanzkrise und Beinahe-Katastrophe von 2008 hat keine neue Weltordnung geschaffen; es wurde alles dafür getan, den Status quo rasch wiederherzustellen. Die populistischen Revolten gegen die Globalisierung haben nur wenig an der immer engeren Verflechtung der Weltwirtschaft getan. Die Corona-Krise hat jedoch das Potential, die geopolitischen und wirtschaftlichen Bruchstellen unserer Zeit zu verstärken. Die Krise hat den Trend zur De-Globalisierung nicht geschaffen; jedoch könnten ihre Schockwellen den seit Längerem im Verborgenen wirkenden Verschiebungen endgültig zum Durchbruch verhelfen.

Das Ende der Globalisierung wie wir sie kennen?

Die Welt, die aus der Corona-Krise entstehen könnte, könnte in rivalisierende Blöcke zerfallen – damit ist nicht der Rückfall in die Mentalität des Kalten Krieges gemeint. Die Weltwirtschaft wird weiterhin vernetzt bleiben. Volkswirtschaften könnten sich unter der Führung eines regionalen Hegemons zusammenschließen, um sich unliebsame Konkurrenten durch inkompatible Normen und Standards, Technologieplattformen und Kommunikationssysteme, Marktzugangsschranken und Infrastruktursysteme vom Hals zu halten.

Auf dem Spiel stehen daher nicht weniger, als der Zusammenhalt und die Einigkeit Europas und die Positionierung der europäischen Unternehmen. Vor allem Deutschland wird sein Wirtschaftsmodell grundsätzlich überdenken müssen. Kürzere Lieferketten, etwa mit Produktionsstätten in Osteuropa, könnten weniger krisenanfällig sein. Um technologisch souverän zu bleiben, muss die europäische Zusammenarbeit bei Forschung und Entwicklung viel enger werden. Auf allen Gebieten sollte aus dem gemeinsamen Markt eine politische Gemeinschaft geformt werden, ohne die alte deutsche Furcht, den Standort Deutschland durch europäische Transfers zu überfordern. In einer de-globalisierten Welt wird es keine nationalen Exportweltmeister mehr geben. Für das Überleben der deutschen Wirtschaft wird daher der europäische Markt noch wichtiger als bisher.

Die Krise als Chance nutzen

Alle Unternehmen stehen vor (elementaren) Überlebensfragen, sie werden gezwungen sein, ihre Strategien, Aktivitäten sowie ihr gesamtes Ökosystem zu überprüfen und gegebenenfalls neu zu sortieren. Dabei kommt der Prüfung des Geschäftsmodells insgesamt eine herausgehobene Stellung zu. Der zukünftige Geschäftserfolg wird sich auch maßgeblich an der alten Frage orientieren müssen: Was ist Core Business und was Non Core?

Sobald sich die Unternehmen mit der kurzfristigen Sicherung des Unternehmensbestandes beschäftigt und damit die existenziellsten Fragen für sich und ihre Stakeholder geklärt haben, wird sich der Gedanke schärfen, dass nach der Krise nicht vor der Krise sein wird. Alle Unternehmen, auch der deutsche Mittelstand, werden sich mit der Frage beschäftigen müssen, wie das Geschäftsmodell für die Zeit nach der Corona-Krise aussehen soll und gestaltet werden kann. Die Unternehmer, Geschäftsführer, Vorstände, Bei- und Aufsichtsräte stehen vor einer schwierigen Aufgabe: Wie soll das Bild der Zukunft gestaltet werden, ohne verlässliche Parameter, wie die Zukunft sich gestalten wird?

Im Moment hoffen alle Beteiligten noch, dass die Krise nur eine kurzfristige Episode sein wird. Die Szenarien gestalten sich jedoch unterschiedlich: Geht es nach dem plötzlichen Stillstand genauso steil wieder bergauf oder gleiten die westlichen globalen Volkswirtschaften in eine längere Rezession mit keinem oder nur geringem Wachstum? Welche Lehren ziehen die Unternehmen aus der Anfälligkeit der globalen Lieferketten?



Herausforderungen für den deutschen Mittelstand

Für den deutschen Mittelstand wird es in den kommenden Monaten darauf ankommen, auch in Krisenzeiten die strategische und operative Handlungsfreiheit zu bewahren. Der wirtschaftliche Lockdown wird die Schwachstellen der Unternehmen schonungslos offenlegen und viele Unternehmen vor die Existenzfrage stellen. Alle Unternehmen sollten daher die Zeit nutzen, kritisch ihr Geschäftsmodell zu hinterfragen und Szenarien für die Zukunft zu gestalten.

Ein 3-Punkteprogramm könnte dabei folgendermaßen aussehen:

1. Sicherstellung der wirtschaftlichen Überlebensfähigkeit des Unternehmens

Erfolgreiche Unternehmen reagieren auf die Corona-Krise sofort und direkt, eine Entkoppelung von den globalen und nationalen Entwicklungen ist schlechterdings nicht möglich. Um sich ein umfassendes Lagebild zu verschaffen und die elementar wichtigen Entscheidungen zu treffen und zu orchestrieren, empfiehlt es sich, eine Art „Nervenzentrum“ des Unternehmens zu bilden. Dieses Entscheidungsgremium sollte personell klein gehalten werden, befähigt sein, überlebenswichtige Entscheidungen zu treffen und umzusetzen sowie über ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeiten verfügen: Transparenz ist Trumpf und kanalisiert Ängste und Befürchtungen auf Seiten der Mitarbeiter!

2. Kritische Bestandsaufnahme des bisherigen Geschäftsmodells

In einem weiteren Schritt sollten die gesamten bisherigen Geschäftsaktivitäten einem rigorosen Stresstest unterzogen werden. Was hat das Unternehmen in der Vergangenheit stark gemacht? Wie haben sich die Lieferketten in der Vergangenheit gestaltet und welche Supply Chain Partner werden nach der Krise noch vorhanden sein? Gleiches gilt für die Kundenseite: welche Kunden (B2B) werden die Krise überleben und stehen auch weiterhin als Abnehmer zur Verfügung? Im B2C-Business gilt ähnliches: Wie gestalten sich die Vertriebswege in der Zukunft? Welche Handelspartner haben überlebt?

3. Das Bild der Zukunft gestalten in unsicheren Zeiten

Dabei werden alle Unternehmen vor einer elementaren Herausforderung stehen: Wie die Zukunft gestalten, wenn die Parameter zur Planung und altbekannte Planungsmodelle nicht bekannt sind? Der Planungsprozess der Vergangenheit wird nicht anwendbar sein auf die Zukunft. Unternehmen und Unternehmer werden sich vielmehr schrittweise an eine neue Wirklichkeit herantasten und Chancen ergreifen müssen.

Für viele Unternehmen wird sich das Geschäftsmodell wahrscheinlich – sofern sie die Krise wirtschaftlich überleben – nicht wirklich ändern. Diese Unternehmen sind auf ein Produkt, eine Technologie, eine Dienstleistung fokussiert und haben ihren Kern exzellent und in vielen Fällen zur (globalen) Marktführerschaft entwickelt.

Der Kern eines Unternehmens ist das Herzstück dessen, was das Unternehmen von anderen unterscheidet – also der Hauptgrund für den bestehenden Wettbewerbsvorteil. Beim Kern muss es sich jedoch nicht zwangsläufig um das wichtigste Produkt oder die wichtigste Dienstleistung des Unternehmens handeln. Auch nicht um den wichtigsten Markt, in dem es tätig ist. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich auf eine erfolgreiche Wertschöpfung konzentrieren. Sie können ihre Marktstellung oft dadurch behaupten und weiter ausbauen, dass sie konsequent das volle Potenzial ihres Kerngeschäftes ausschöpfen und Wachstumserfolgsrezepten folgen, die sich schon in der Vergangenheit bewährt haben.

Viele Unternehmen neigen dazu, am meisten in ihre schwächeren Geschäftsbereiche zu investieren. Für die Unternehmenslenker wird es darauf ankommen, die Geschäftsbereiche zu identifizieren, die das volle Potenzial nicht ausschöpfen können, sei es in Bezug auf Kundensegmente, Kostenpositionen oder Wettbewerbsnachteile. Nach zehn Jahren stetigen Wachstums gibt es auch im Mittelstand genügend Beispiele zur Diversifikation. Die Corona-Krise wird solche Unternehmensteile schonungslos identifizieren und, sofern sie nicht signifikant zum Unternehmenserfolg beitragen, vor die Frage stellen: Was ist zukünftig Kern und was nicht? Genauso wichtig wie die Kommunikation des Bildes der Zukunft mit seinen Kerngeschäftsaktivitäten. Aber auch eine offene Kommunikation von „No-Gos“ innerhalb der Organisation ist von großer Bedeutung.

Das Bild der Zukunft eigenständig gestalten – M & A und Portfoliomanagement als Erfolgsfaktor für Wertsteigerung und Wachstumsstrategien

Die deutsche Industrie steht vor extremen Herausforderungen. Strategien müssen überdacht und gegebenenfalls neu definiert werden. Wertschöpfungsräume werden sich neu gestalten und erfordern Flexibilität und Entscheidungen. Die mittelständischen Unternehmen und ihre Unternehmer werden gezwungen sein, für sich die Frage der Zukunftsfähigkeit schnellstmöglich zu beantworten und Handlungsfreiheit zu bewahren. Die Corona-Krise wird keine Zeit bzw. Handlungsspielräume für existenzielle Fragen lassen; der Zeit- und Entscheidungsdruck wird mit jeder zusätzlichen Woche des Lockdowns zunehmen.



Für alle Unternehmen gilt unter dieser Prämisse:

1. Schnelle Entscheidungen treffen

Alle Unternehmer werden gezwungen sein, die Frage der wirtschaftlichen Überlebensfähigkeit nicht nur auf dem Status quo der bisherigen wirtschaftlichen und strategischen Aktivitäten, sondern vielmehr aufgrund einer veränderten Zukunft für sich zu beantworten. Zwingende Handlungsoptionen sollten alsbald getroffen werden, solange die volle Handlungsfreiheit noch vorhanden ist. Auch in unsicheren Zeiten ist eine Unternehmenstransaktion zur Sicherstellung der Zukunft und erfolgreichen Fortführung des Unternehmens bei Erzielung eines vernünftigen Transaktionsvolumens vorstellbar.

2. Fokussierung auf den Kern und Wachstum

Auch in Corona-Krisenzeiten ist ein Wachstum möglich und erzielbar. Turbulente Zeiten verlangen nach kreativen Strategien. Unternehmer sollten auch darüber nachdenken, wo sie herkommen und was genau ihr Kerngeschäft ist. Erfolgreiche, auf das Kerngeschäft fokussierte Unternehmen folgen dabei 4 Grundsätzen:

- Sie haben ein klar definiertes Kerngeschäft und wissen, warum dieses Geschäft erfolgreich ist.
- Sie folgen klar definierten Grundsätzen und Überzeugungen zu ihrem Geschäftsmodell.
- Sie haben eine effiziente Führungsstruktur mit wenigen Managementebenen, die Entscheidungen treffen können.
- Sie haben ein leistungsstarkes Feedbacksystem und wenig operative, allseits bekannte Leistungsparameter.

Hat die Unternehmensleitung Einverständnis über die wirtschaftlichen Kernaktivitäten erzielt, kann ein behutsames, organisches Wachstum in eng benachbarte Geschäftsfelder auf Basis bewährter und wiederholbarer Erfolgsrezepte fokussiert unterstützt werden – auch durch gezielte Zukäufe, um das volle Wachstumspotenzial auszuschöpfen.

3. Verkauf von Nicht-Kern-Aktivitäten

Aktive Portfoliobereinigungen und das damit einhergehende Divestment von Nicht-Kernaktivitäten liegen bei vielen Unternehmen im Trend. Die als Carve-out bezeichneten M&A-Aktivitäten sind in den vergangenen Jahren eine essenzielle Komponente der strategischen Positionierung geworden. Die hohe Liquidität, sowohl von Private Equity Investoren wie auch von strategischen Käufern, ermöglichen auch in wirtschaftlichen Krisenzeiten gezielte M&A-Transaktionen. Finanzinvestoren und finanzstarke Unternehmen können gerade in unsicheren Zeiten die Rolle eines Industriekonsolidators übernehmen und durch Investitionen in Technologien und Märkte Kosten senken und langfristig einmalige Marktpositionen aufbauen.



Guter Rat in schwierigen Zeiten

Selbst in wirtschaftlich guten Zeiten ist die Entscheidung zum Unternehmensverkauf die wirtschaftlich und emotional bedeutendste Entscheidung eines gesamten Unternehmerlebens. Aber auch in Krisenzeiten gehört der Unternehmensverkauf oder der Verkauf von Teilen des Unternehmens zum verantwortungsvollen unternehmerischen Handeln und sichert den Fortbestand des Unternehmens. Gerade in Krisenzeiten sollte die Entscheidung zum Verkauf rechtzeitig und aus eigenen, freien Stücken getroffen werden. Eine umfassende, kompetente Beratung durch professionelle, neutrale Berater kann auch in Corona-Zeiten helfen, den Transaktionswert signifikant zu steigern.

Kompetent. Erfahren. Kundenorientiert.

Dr. Patrick Schmidl

T +49 69 95 42 12 64
patrick.schmidl@dmfin.com



Dr. Patrick Schmidl bringt umfangreiche Erfahrungen als Berater bei Unternehmens(ver)kaufstransaktionen aus seiner Zeit als Investment Director eines Beteiligungshauses und als M&A-Berater für das Bankhaus Rothschild mit. Durch seine operative Erfahrung für den Chemie-Konzern Clariant kennt er ebenso die praktischen Bedürfnisse und Anforderungen auf Unternehmensseite.

Michael Dirkes

T +49 69 95 42 12 64
michael.dirkes@dmfin.com



Michael Dirkes verfügt über eine umfangreiche, mehr als 25-jährige Beratungs- und Linienerfahrung insbesondere bei M&A-Transaktionen und der Unternehmensnachfolge mittelständischer Unternehmen.

Nach dem Studium startete Michael Dirkes seine internationale Berufslaufbahn in einer der führenden Strategieberatungen und trug die Verantwortung für die globale Automotive Practice.

DMF Group | Deutsche Mittelstandsfinanz GmbH

Eysseneckstraße 4 | 60322 Frankfurt/Main | T +49 69 - 95 42 12 64 | F +49 69 - 95 42 12 22 | info@dmfin.com | www.dmfin.com