

SUCCEEDING IN TURBULENT TIMES

Entschlossen handeln

Erfolgreich aus der Krise



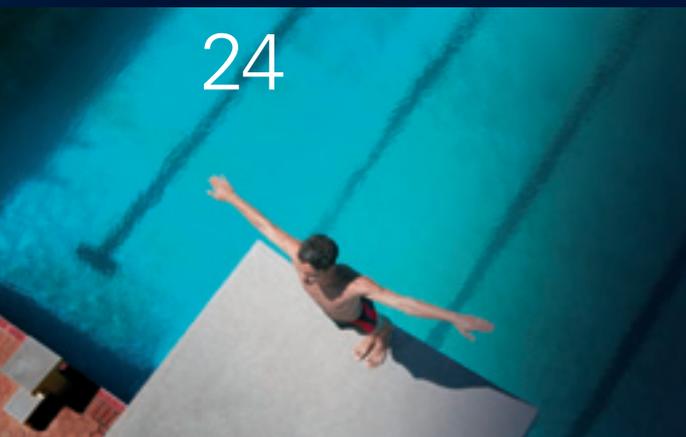
Mehr Informationen zu den Themen in „Entschlossen handeln“ finden Sie online.

Einfach Code mit dem QR Reader Ihres Handys abfotografieren. Sie erhalten dann einen Link. (Online-Verbindungskosten abhängig vom Mobilfunkvertrag)



Inhalt

- 4 **I. Perspektiven: Wohin die Wirtschaft steuert**
- 5 **Zwischen Einbruch und Aufbruch**
Chancen, Risiken und Aussichten deutscher Schlüsselbranchen.
- 8 **Aufschwung mit Hypothek**
Die konjunkturelle Erholung ist spürbar, aber wenig nachhaltig. Darauf müssen sich die Unternehmen einstellen.
- 12 **Wachsen trotz schärferen Wettbewerbs**
Ventzislav Kartchev, Leiter Research bei KPMG, über strategische Konsequenzen aus der Krise.



- 13 **II. Strategien: Wie Unternehmen sich für die Zukunft aufstellen**
- 14 **Keine Bange vor der Klemme**
Nachhaltige Finanzierungsstrategien überzeugen Banken auch in Zeiten der Kreditklemme. Staatliche Förderprogramme eröffnen neue Möglichkeiten.
- 17 **Die Zukunft im Blick**
Unternehmen müssen wissen, was in ihrem Umfeld passiert – und stehen selbst unter Dauerbeobachtung durch ihre Stakeholder.
- 19 **Sicherheit zwischen Boom und Baisse**
Der Rohstoffmarkt ist besonders volatil. Preisrisiken effektiv zu managen, spart Kosten und erhöht die Planungssicherheit.
- 22 **Neuorientierung nach der Krise**
Steigende Kosten und Risiken haben das Auslandsgeschäft grundlegend verändert. Wachstumsmärkte wie China und Brasilien bleiben aber attraktiv.
- 24 **Transparente Daten, sichere Entscheidungen**
Das richtige Business Intelligence-Instrumentarium unterstützt die Unternehmensführung – auch bei datenschutzrechtlichen Fragen.
- 26 **Trennung als Überlebensstrategie**
Unprofitable Geschäftsbereiche zu verkaufen, kann die wirtschaftliche Lage stabilisieren und die Voraussetzung für künftiges Wachstum schaffen.
- 28 **Die neue Aufsicht**
Die Krise hat Schwächen in der Corporate Governance offengelegt. Stärke zeigen müssen künftig vor allem die Aufsichtsräte.
- Service**
- 30 Publikationen
- 31 Ansprechpartner
- 32 KPMG vor Ort



Chancen nutzen, neu durchstarten

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

allerdings, aber, jedoch – es gab kaum eine gute Konjunkturnachricht der vergangenen Wochen, die ohne warnende Einschränkungen ausgekommen wäre.

Die globale Rezession scheint überwunden. Auch in Deutschland wächst das Bruttoinlandsprodukt wieder, im dritten Quartal 2009 immerhin um 0,7 Prozent. Führende Wirtschaftsforschungsinstitute und der Internationale Währungsfonds haben ihre Konjunkturprognosen für das kommende Jahr angehoben. Laut Bundesagentur für Arbeit wird die psychologische Negativmarke von fünf Millionen Arbeitslosen wohl nicht erreicht. Viele Banken machen wieder Gewinne und haben auch sogenannte Stresstests gut überstanden. Und das Risikoszenario der Kreditklemme? Ist eher unwahrscheinlich, meint die Bundesbank.

Kein Grund zur Euphorie, finden allerdings selbst optimistische Wirtschaftsexperten. Die Rezession mag vorbei sein – aber die Krise noch nicht. Konjunkturforscher erwarten eine weitere Erholung, jedoch wird sie aller Voraussicht nach langwierig und träge. Vor allem die klassische Industrie leidet nach wie vor unter dem enormen Einbruch in der Krise. Die Arbeitslosigkeit dürfte dauerhaft hoch bleiben. Selbstzufriedenheit werde für den Finanzsektor zum Risiko, mahnt der IWF. Immer mehr Unternehmen haben Probleme, sich mit Fremdkapital zu versorgen.

Durchwachsene Zeiten also, die dennoch Chancen bieten: Für viele Unternehmen kommt es jetzt vor allem darauf an, sich zu stabilisieren. Einige können den leichten konjunkturellen Schub nutzen und einen Neustart wagen – andere sogar durchstarten. Mit der zweiten Ausgabe von „Entschlossen handeln“ möchten wir Unternehmen eine Orientierungshilfe bieten, um sich auf die kommenden Herausforderungen vorzubereiten. Unsere Spezialisten gehen darin auf die Entwicklung in wichtigen Branchen und drängende unternehmerische Themen ein – von der Finanzierungsstrategie über den Umgang mit Rohstoffrisiken bis hin zur Corporate Governance. „Entschlossen handeln“ möchte Lösungsansätze aufzeigen – praxisnah und zukunftsorientiert.

Benötigen Sie weiterführende Informationen zu den genannten Themen oder haben Sie unternehmensspezifische Fragen? Sprechen Sie uns an. Unsere Spezialisten stehen Ihnen gerne jederzeit zur Verfügung.



Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihr

Dr. Robert Gutsche
Mitglied des Vorstands
KPMG

I. PERSPEKTIVEN

Wohin die Wirtschaft steuert

Weltweit und auch in Deutschland hellt sich die Konjunktur auf. Nach der notwendigen Konsolidierung könnte die Wirtschaft einen neuen Wachstumskurs einschlagen. Doch die Rahmenbedingungen haben sich grundlegend verändert.



Medien

Durch die Rezession hat sich der Kosten- und Konsolidierungsdruck in den Medien erhöht. Branchenvertreter gehen für 2009 von einem Rückgang der Werbeumsätze um bis zu 8% aus. Diese Entwicklung ist für das Verlags- und Druckgewerbe deutlich spürbar. Werbeagenturen sind überproportional von der Krise betroffen. Seit Mitte 2009 zeichnet sich eine Stabilisierung auf niedrigem Niveau ab.

CHANCEN	RISIKEN
<ul style="list-style-type: none"> › Wachstum bei Außen- und Internetwerbung › Stabile Anzeigenpreise der Zeitschriften › Neue Geschäftsmodelle, insbesondere im Online-Bereich 	<ul style="list-style-type: none"> › Schwierigkeiten bei der Fremdfinanzierung › Anhaltender Rückgang der Werbeumsätze › Preis- und Verdrängungsdruck durch Internet › Überkapazitäten im Druckgewerbe



KPMG-Sektorspezialist
Dr. Markus Kreher:

„Frühestens 2010 dürften die Werbebudgets der Unternehmen wieder langsam steigen. Medien- und Verlagshäuser sowie Werbeagenturen müssen also weiter versuchen, ihre Kosten in den Griff zu bekommen. Althergebrachte Geschäftsmodelle müssen auf den Prüfstand. Der Strukturwandel von klassischen Medien hin zum Internet beschleunigt sich.“

Transport und Logistik

Die Boomphase der Branche ist vorüber. Durch die hohe Konjunkturabhängigkeit müssen Transportunternehmen 2009 deutliche Volumen-Rückgänge um bis zu 20% verkraften, wobei der Güterverkehr per Bahn, Luft und Schiff überproportional betroffen ist. Ursache für diese Entwicklung ist der starke Rückgang des weltweiten Handelsvolumens. Nachfrageeinbrüche und damit verbundene nicht ausgelastete Kapazitäten und Netzwerke führen zu sinkenden Preisen und damit verbundenem Margenverfall.

CHANCEN	RISIKEN
<ul style="list-style-type: none"> › Zunehmender Trend zum Outsourcing › Zunehmende Internationalisierung der Wirtschaft › Informations- und Prozessqualität › Innovationen und Mehrwertdienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> › Hohe Konjunkturabhängigkeit › Starker Wettbewerbsdruck › Umwelt- und Infrastrukturkosten › Preis- und Margendruck



KPMG-Sektorspezialist
Ulrich Maas:

„Der Abschwung verlangsamt zwar den Prozess der Globalisierung – aber die weltweite Vernetzung der Produktionsabläufe und Märkte wird deshalb nicht stoppen. Die globalen Güter- und Personenströme werden weiterhin zunehmen. Die gesamte Branche und insbesondere Logistik- und Infrastrukturanbieter werden von diesem Trend profitieren können.“

IT und Technologie

IT- und Technologieunternehmen gelten als Katalysator für die Entwicklung der Wirtschaft. Obwohl der Markt für Informationstechnik und Telekommunikation im Jahr 2009 nur um rund 2,5% schrumpfen dürfte, ist die Auftragslage in den ersten sechs Monaten mit einem Rückgang um mehr als 30% deutlich negativ ausgefallen. In der Elektrotechnik ist eine ähnliche Entwicklung feststellbar.

CHANCEN	RISIKEN
<ul style="list-style-type: none"> › Kostenreduktion und Effizienzsteigerung durch IT-Lösungen › Stabiles Geschäft bei IT-Services › Trend zum IT-Outsourcing › Konvergenz 	<ul style="list-style-type: none"> › Nachfrageeinbruch bei Hardware und Software › Kurzarbeit und niedrige Kapazitätsauslastung › Preis- und Margendruck › Finanzierungsschwierigkeiten



KPMG-Sektorspezialist
Bruno Wallraf:

„Sehr viele Unternehmen haben ihre IT-Investitionen zuerst zurückgefahren, um der Krise zu begegnen – nun geben sie diese Zurückhaltung nach und nach auf. In den kommenden Jahren kann die Industrie wieder mit deutlichem Nachfrageschub bei Hard- und Software sowie bei Services rechnen. Allerdings dürften Margendruck und Wettbewerbsintensität aufgrund bestehender Überkapazitäten anhalten. Der Trend geht zu immer größeren globalen Firmen – zulasten der mittelgroßen Wettbewerber.“

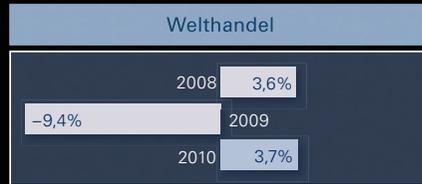
Automobil

Der globale Abschwung hat die Situation in der angeschlagenen Automobilbranche verschärft: Bei den Herstellern brachen die Absätze teilweise um ein Fünftel ein, in der Nutzfahrzeugindustrie sogar um ein Drittel. Die Zulieferindustrie hat diese Entwicklung besonders hart getroffen. Durch die Abwrackprämie konnte der Nachfragerückgang seit Frühjahr 2009 etwas abgemildert werden.

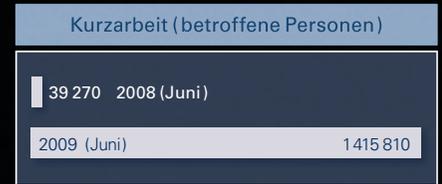
CHANCEN	RISIKEN
<ul style="list-style-type: none"> › Innovationsstärke, insbesondere der Zulieferindustrie › Nachhaltige Positionierung in Auslandsmärkten › Technologiewandel und zukunfts-trächtige Geschäftsmodelle › Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette 	<ul style="list-style-type: none"> › Starke Exportabhängigkeit › Hoher Kostendruck und geringe Margen im Zulieferbereich › Erschwerte Finanzierung › Vorzieheffekte durch Abwrackprämie



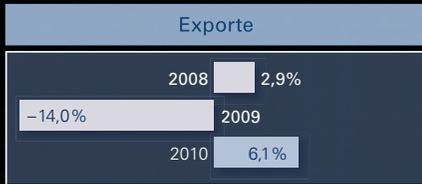
Quelle: Gemeinschaftsdiagnose Herbst 2009 der führenden Wirtschaftsforschungsinstitute



Quelle: Economist Intelligence Unit



Quelle: Bundesagentur für Arbeit



Quelle: Gemeinschaftsdiagnose Herbst 2009 der führenden Wirtschaftsforschungsinstitute



Quelle: Creditreform



Quelle: Ifo-Institut

Branchen: Zwischen Einbruch und Aufbruch

Die deutsche Wirtschaft leidet nach wie vor an den Folgen der globalen Krise. Viele Unternehmen konnten die schwerste Phase des Abschwungs mit Kostensenkungen und Kurzarbeit bewältigen. Nun geht es darum, sich erfolgreich für die Zukunft aufzustellen.



KPMG-Sektorspezialist Dieter Becker:

„Auf den Auslandsmärkten zeichnet sich eine spürbare Stabilisierung ab, von der die global agierenden deutschen Hersteller sehr früh profitieren können. Der Konkurrenz- und Veränderungsdruck steigt aber weiter in der gesamten Branche. Nachhaltige Finanzierungsstrategien ermöglichen die Entwicklung innovativer Produkte, die jetzt besonders wichtig sind.“



KPMG-Sektorspezialist Mark Sievers:

„Ein klares Geschäftsmodell ist auch im Handel entscheidend. Doch ist eine Formatdiskussion nicht zielführend, wichtiger ist die richtige Zusammenstellung eines Nutzenbündels aus Kundensicht.“

Handel

Der klassische Einzelhandel hat in den ersten sieben Monaten 2009 einen Umsatzrückgang von nominal 1,7% zu verkräften. Damit gaben die Verbraucher von Januar bis Juli 3,8 Milliarden Euro weniger im Einzelhandel aus als im Vorjahreszeitraum. Ein Rückgang von 2% ist für das Gesamtjahr zu erwarten. Damit schlägt die Krise (noch) weniger hart zu als in anderen Branchen. Jedoch ist seit Jahren ein Sinken des Einzelhandelsanteils an den gesamten Konsumausgaben zu beobachten. Einen massiven Absturz der Einzelhandelsumsätze dürfte es somit nicht geben, sofern sich die Lage am Arbeitsmarkt nicht dramatisch verschlechtert.



CHANCEN

- › Innovationen in Vertrieb, Kommunikation, Logistik etc.
- › Integration vorgelagerter Produktionsstufen (Vertikalisierung)
- › Positionierung in Auslandsmärkten
- › Eigenmarkenportfolio



RISIKEN

- › Klassische Geschäftsmodelle verlieren an Bedeutung
- › Schwierigkeiten mit Lieferanten und Kreditversicherern
- › Kosten- und Margendruck
- › Entwicklung des Konsumklimas und der Kaufkraft

Produktion im produzierenden Gewerbe

2009 -20,6% 2008

Veränderung 1. Halbjahr 2009 gegenüber
1. Halbjahr 2008, preis- und saisonbereinigt

Quelle: Statistisches Bundesamt

Auftragseingang in der Industrie

2009 -32,2% 2008

Veränderung 1. Halbjahr 2009 gegenüber
1. Halbjahr 2008, preis- und saisonbereinigt

Quelle: Statistisches Bundesamt

Gesundheitswesen

Die Gesundheitsbranche gilt als einer der stabilsten Wirtschaftsbereiche. Da Gesundheit eines der vordergründigsten Bedürfnisse eines jeden Menschen ist, bleibt die Gesundheitswirtschaft von der aktuellen Krise nahezu unberührt. Aber wie krisenfest ist das öffentlich finanzierte Gesundheitssystem? Dem erst kürzlich eingeführten Gesundheitsfonds drohen aufgrund des Konjunktur einbruchs schwere Einbußen: Ein Anstieg der Arbeitslosigkeit von derzeit 3,4 Mio. auf geschätzte 4,6 Mio. in 2010 würde zu einem jährlichen Defizit von rund 3,8 Mrd. Euro führen.



CHANCEN

- › Wachstumsschancen durch Privatisierung und demografischen Wandel
- › Zusätzliche Erlöse durch veränderte Leistungsstrukturen
- › Kostenreduktion durch Effizienzsteigerungen im Prozessbereich
- › Innovationen und Investitionen



RISIKEN

- › Wachsender Wettbewerb
- › Steigender Kostendruck
- › Finanzierbarkeit der Gesundheitsversorgung
- › Künftige Gesundheitsreformen

KPMG-Sektorspezialist
Prof. Dr. Volker Pentler:

„Wirtschaftlich zeichnet sich das Gesundheitswesen durch hohe Dynamik aus, politisch steht es im Zeichen schwieriger Reformprozesse. In dieser Umbruchssituation gewinnen Verdrängungswettbewerb und Privatisierung im stationären Bereich immer mehr an Bedeutung. Der enorme Kostendruck, der auf Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen lastet, wächst. Es kommt verstärkt zum Aufbau sektorübergreifender Kooperationen sowie zur Neugestaltung der Organisation und der internen Prozesse.“

Konsumgüter

Getragen durch robuste Konsumausgaben spürt die Branche die Krise weniger als andere Industrien. Allerdings unterscheidet sich die Entwicklung in den einzelnen Segmenten der Konsumgüterindustrie sehr deutlich. So sind die Auswirkungen auf die Lebensmittelhersteller und im Personal Care-Bereich deutlich geringer als etwa in der Bekleidungs- oder Möbelindustrie. Andere Branchen haben es zudem mit Sondereffekten zu tun. In der von Produktneuerungen abhängigen Unterhaltungselektronik macht sich etwa bemerkbar, dass die „Digitalisierung der Haushalte“ weitgehend abgeschlossen ist.

KPMG-Sektorspezialist
Mark Sievers:

„Der Konsolidierungsdruck in der Konsumgüterindustrie steigt. Klare Geschäftsmodelle und bereinigte Produktportfolios sind entscheidende Voraussetzungen für den Erfolg.“



CHANCEN

- › Innovationen bei Produkten, Distribution, Kommunikation etc.
- › Absatzimpulse durch Werbeaufwand
- › Positionierung in Auslandsmärkten
- › Effizientere Gestaltung der Supply Chain



RISIKEN

- › Entwicklung des Konsumklimas und der Kaufkraft
- › Schwierigkeiten mit Lieferanten und Kreditversicherern
- › Kosten- und Margendruck
- › Rohstoffpreisentwicklung

Chemie

Im ersten Halbjahr 2009 sank der Gesamtumsatz der deutschen Chemie noch um 16,5 %. Die Unternehmen reagierten mit Produktionsstopps und Kurzarbeit. Nun scheint der kundenseitige Abbau von Lagerbeständen abgeschlossen zu sein. Viele Unternehmen haben inzwischen die Kurzarbeit zurück- und die Produktion wieder hochgefahren.

KPMG-Sektorspezialist
Vir Lakshman:

„Im dritten Quartal 2009 ist eine Stabilisierung zu verzeichnen. Die Erwartungen der Chemieunternehmen für die kommenden sechs Monate zeigen zudem, dass die Mehrzahl mit einer Belebung des Geschäfts auf niedrigem Niveau rechnet. Die Frage bleibt offen, ob die Belebung nachhaltig ist, nachdem das Konjunkturpaket ausgeschöpft ist.“



CHANCEN

- › Konstant hohe Forschungsausgaben
- › Abnehmerstreue
- › Lageraufstockung bei Industriekunden



RISIKEN

- › Ungenügende Kapazitätsauslastung
- › Preisdruck bei Endprodukten sowie in der Beschaffung
- › Schwache Nachfrage von Industriekunden
- › Rückgang der Investitionen

Maschinen- und Anlagenbau

Die Wirtschaftskrise hat den langjährigen Wachstumsboom der Maschinen- und Anlagenbauer abrupt gestoppt. Die Unternehmen mussten im vergangenen Jahr zweistellige Produktionseinbrüche verzeichnen, teilweise um mehr als 40 %. Aufträge und Auslastung gingen drastisch zurück, die Kurzarbeit nahm stark zu. Eine Konsolidierung in ausgewählten Bereichen ist absehbar. Allerdings behindern Finanzierungsgenässe die Erholung.

KPMG-Sektorspezialist
Dieter Becker:

„Die Talsohle scheint erreicht. Aber bis die wichtige Exportbranche zu den hohen Wachstumsraten der Vergangenheit zurückkehrt, dürfte noch einige Zeit vergehen. Insbesondere durch die Kreditknappung läuft die Investitionsgüterindustrie weltweit Gefahr, dass potenzielles Neugeschäft nur sehr langsam zu realer Nachfrage führt.“



CHANCEN

- › Diversifizierte Unternehmen profitieren von Risikostreuung
- › Starke Wettbewerbsposition und Kompetenz in den Zielmärkten
- › Hohe Innovationsgeschwindigkeit und Effizienz im Engineering



RISIKEN

- › Finanzierungsschwierigkeiten
- › Rückläufige Auftragseingänge und Auslandsnachfrage
- › Schwerindustrie steht vor massivem Einbruch

Konjunktur: Aufschwung mit Hypothek

Die schwerste Phase der Wirtschaftskrise scheint überwunden. Aber worauf müssen sich die Unternehmen im kommenden Jahr einstellen? Der Ausblick fällt durchwachsen aus.



Nicht nur als Jahre der Krise, sondern auch der Korrekturen werden 2008 und 2009 in Erinnerung bleiben. So wie viele Unternehmen ihren Kurs, berichtigten Fachleute aus Forschung, Finanzwelt und Politik ihre Prognosen: Erst nach unten – der weltweite Abschwung traf Deutschland mit unerwartet großer Wucht; dann nach oben – früher als erhofft zeichnete sich eine Erholung ab.

Die führenden Wirtschaftsforschungsinstitute erwarten in ihrem Herbstgutachten für 2010 eine Steigerung der deutschen Wirtschaftsleistung um 1,2 Prozent; im Frühjahr 2009 hatten sie noch ein Minus von 0,5 Prozent prognostiziert. Für das Rezessionsjahr 2009 gehen die Forscher von einem Rückgang um fünf Prozent aus – ein Prozentpunkt weniger als zuvor befürchtet. Auch die Bundesregierung und der Internationale Wäh-

rungsfonds (IWF) haben ihre Konjunkturprognosen angehoben.

Viele Firmen schieben Investitionen auf die lange Bank.

Unternehmen und Verbraucher beurteilen die Konjunkturaussichten ebenfalls optimistisch. Der im Auftrag des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik erhobene Einkaufsmanagerindex

hellt sich immer stärker auf. Der Ifo-Geschäftsklimaindex und der GfK-Konsumklimaindex erreichten im Herbst 2009 neue Jahreshochs. Getrübt werden kann die Kauflaune der Verbraucher allerdings durch steigende Energiepreise und die schwierige Arbeitsmarktsituation. Bisher hat der Einzelhandel die Krise weniger hart zu spüren bekommen als andere Branchen: Für das laufende Jahr ist ein Umsatzrückgang um zwei Prozent zu erwarten. Ein massiver Einbruch droht nur dann, wenn sich die Lage am Arbeitsmarkt dramatisch verschlechtert (siehe Branchenüberblick S. 5). Laut Herbstgutachten werden 2010 im Jahresschnitt 4,08 Millionen Menschen arbeitslos sein. Das sind zwar rund 600.000 mehr als noch in diesem Jahr, aber 600.000 weniger als im Frühjahr geschätzt.

Niedrige Leitzinsen, staatliche Konjunkturprogramme und der sich stabilisierende Welthandel treiben derzeit das Wachstum an – und die Erwartungen in die Höhe. „Allerdings sprechen die makroökonomischen Rahmenbedingungen nicht für einen nachhaltigen Aufschwung“, sagt Ventsislav Kartchev, Leiter Research bei KPMG (siehe auch Interview S. 12). Eine drohende Dollarschwäche, die Gefahr wachsender Arbeitslosigkeit und die hohe Staatsverschuldung könnten sich als Wachstumsbremsen erweisen. „Überstanden ist die Krise trotz besserer Prognosen noch nicht. Der Ausblick für das kommende Jahr fällt durchwachsen aus.“

Auch die Finanzierungsbedingungen bleiben schwierig. Das Bankensystem habe sich „nicht so weit stabilisiert, dass mit einer normalen Kreditvergabe gerechnet werden kann“, heißt es im Herbstgutachten. Weitere Abschreibungen könnten den Geldhäusern sinkende Eigenkapitalquoten beschern und die Kreditversorgung gefährden. Darin liegt den Konjunkturforschern zufolge ein großes Risiko für die wirtschaftliche Entwicklung. Immer mehr Unternehmen berichten von einer eingeschränkten Kreditvergabe und strengeren Konditionen. Während sich große Konzerne verstärkt am Anleihenmarkt mit frischem Kapital ver-

sorgen, haben kleine und mittlere Unternehmen kaum Alternativen, um an Liquidität zu kommen (siehe Artikel S. 14).

Viele Firmen werden überdies hohe Investitionen auf die lange Bank schieben und stattdessen versuchen, weiter Schulden abzubauen. Dass die Unternehmen nun ihre Lagerbestände auffüllen, kann sich als konjunkturelles Strohfeuer erweisen.

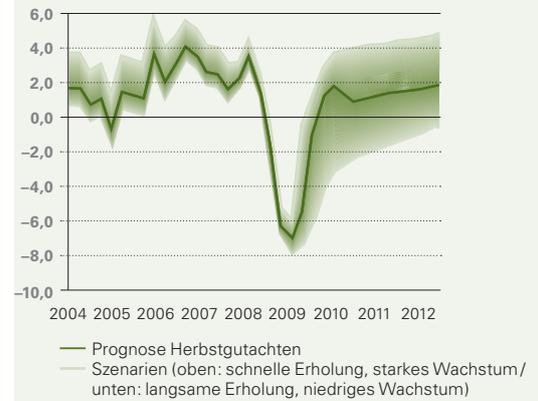
Trotz Krise steigt die Stimmung bei Unternehmen und Verbrauchern.

Laut einer Befragung des Ifo-Instituts brechen die Ausrüstungsinvestitionen der Industrie 2009 um mehr als 20 Prozent ein. Ein Trend, der sich voraussichtlich in abgeschwächter Form auch 2010 fortsetzen kann – und das Wirtschaftswachstum deutlich abschwächen dürfte. Ein wichtiger Grund für den Investitionsrückgang ist die schlechte Auslastung der technischen Kapazitäten. Mehr als die Hälfte der Industrieunternehmen schätzt die eigenen Produktionskapazitäten in den kommenden zwölf Monaten als zu groß ein.

„Besonders in der Automobilbranche und im Maschinenbau kann das Investitionsklima auf absehbare Zeit ungünstig bleiben“, sagt KPMG-Sektorspezialist Dieter Becker. „Insgesamt scheint die Talsohle aber erreicht. In Industrien wie der Chemie zeichnet sich eine Stabilisierung ab. Bis die wichtigsten deutschen Exportbranchen aber zu den hohen Wachstumsraten der Vergangenheit zurückkehren, dürfte noch einige Zeit vergehen.“

Die Exportwirtschaft blickt auf ein desolates Jahr zurück: Mit einem Rückgang der Ausfuhren um fast 15 Prozent rechnet die Bundesregierung für 2009. Seit Sommer hat sich die Auftragslage zwar leicht erholt, der starke Einbruch könnte den Unternehmen aber dauerhaft zu schaffen machen. „Die Exportwirtschaft wird durch die Finanzkrise langfristiger und nachhaltiger in Mitleidenschaft gezogen, als es ökonomische Standardmodelle suggerieren“, so Holger Görg

Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts in Deutschland (in Prozent)



Quelle: Statistisches Bundesamt, Gemeinschaftsdiagnose Herbst 2009 (Herbstgutachten), KPMG

Entwicklung des Deutschen Aktienindex (DAX)



Quelle: Deutsche Börse (Stand Oktober 2009)

Ifo-Indikator für das Wirtschaftsklima in Deutschland



Anmerkung: Indexwerte, 2000 = 100, saisonbereinigt
Quelle: Ifo Institut – Konjunkturtest (Stand Oktober 2009)



vom Kieler Institut für Weltwirtschaft. Unternehmen, die sich aus den Auslandsmärkten zurückgezogen haben, fänden nur unter erheblichen Kosten wieder Zugang zu den globalen Produktionsnetzwerken.

Schwere fiskalpolitische Hypothesen lasten auf dem Aufschwung.

Vieles spricht dafür, dass es der Exportweltmeister Deutschland künftig schwerer haben wird: Der starke Euro belastet das Auslandsgeschäft, weil er Waren im Dollarraum verteuert. Seit Anfang 2009 hat der Euro gegenüber dem Dollar um mehr als ein Fünftel zugelegt. Um 9,4 Prozent kann der Welt-handel in diesem Jahr schrumpfen,

STICHWORT

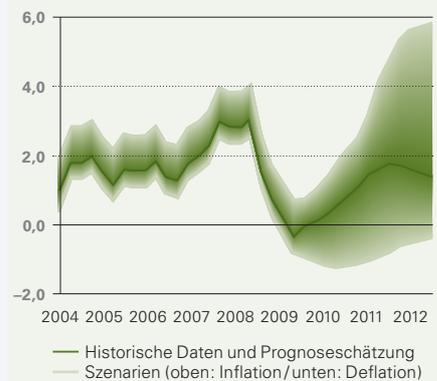
Preisstabilität: Erst Deflation, dann Inflation?

„Deflation ist derzeit definitiv eine Bedrohung“, meint der US-amerikanische Ökonom Joseph Stiglitz. Den Nobelpreisträger beunruhigen die seit Monaten fallenden Verbraucherpreise in den USA, China und, weniger ausgeprägt, der Eurozone. Gründe für diese Entwicklung sind der starke Absatzrückgang und die schlechte Kapazitätsauslastung, die den Unternehmen kaum Spielraum für Preiserhöhungen lassen. Sinkt die Kerninflation (der Preisanstieg ohne Energie und Nahrungsmittel) 2010 unter ein Prozent, könnte das – zumal wenn die Arbeitslosigkeit zunimmt – die Deflationsangst weiter schüren. In einer Deflation gehen Konsum und Investitionen zurück, was wiederum bestehende Rezessionstendenzen verstärkt.

Nach 2010 könnte der Inflationsdruck zunehmen. Der kanadische Wirtschaftsnobelpreisträger Myron Scholes hält deshalb die hohen Staatsdefizite für gefährlich. Im Fall der USA könne sich daraus eine Dollarkrise entwickeln – ein weiterer Schock für die Weltwirtschaft, der die Inflationsstendenzen verstärken könnte.

Spezialisten warnen vor zu hoher Inflation, seit die Zentralbanken massiv Geld in den Wirtschaftskreislauf pumpen, um die Konjunktur anzukurbeln und die Kreditversorgung zu sichern. Eine nachfrageinduzierte Inflation hat grundsätzlich positive Effekte: Der Konsum zieht an, das Investitionsklima verbessert sich. Zudem kann sie helfen, die Schulden der öffentlichen Hand leichter abzubauen. Langfristig könnte aber das Preisniveau deutlich über die von der EZB angestrebten zwei Prozent pro Jahr ansteigen. Von einer schweren Inflation spricht man, wenn das Preisniveau um mehr als fünf Prozent wächst. Dann wird Geld spürbar entwertet, die Gesamtnachfrage geht zurück und die Auslastung der Produktionskapazitäten sinkt.

Entwicklung des Preisniveaus in Deutschland (in Prozent)



Quelle: Statistisches Bundesamt (bis 1. HJ. 2009); Prognoseschätzung des Herbstgutachtens (ab 2. HJ. 2009)

Auswirkungen von Deflation und Inflation

	Deflation	Inflation	
EZB-Leitzins	↓	↑	→ relativ stabile Entwicklung
Bruttoinlandsprodukt	↓	→	
Preisniveau	↓	↑	↓ deutliche Abwärtstendenz
Staatsverschuldung	↑	↑	
Währungseffekt	↓	↑	↑ deutliche Aufwärtstendenz
Rohstoffpreise	↓	↑	
Export	↑	↓	

Anmerkung: Das Inflationsszenario unterstellt eine deutlich spürbare Preisniveausteigerung, weit über die von der EZB angestrebten zwei Prozent. Quelle: KPMG

2010 dann um 3,7 Prozent wachsen, schätzt die Economist Intelligence Unit. Derzeit kurbeln Länder wie China und Indien den globalen Konjunkturmotor fast im Alleingang an. Doch die Wachstumsmärkte können den Nachfragerückgang in den Industriestaaten kaum kompensieren. Um einen nachhaltigen Aufschwung zu erreichen, müsste auch die Nachfrage in den USA und Europa kräftig anziehen.

Zudem lasten schwere fiskalpolitische Hypothesen auf dem derzeitigen Aufschwung: Die Regierungen haben weltweit kostspielige Konjunkturprogramme aufgelegt, um der Finanz- und Wirtschaftskrise zu begegnen; den staatlichen Mehrausgaben stehen sinkende Beitrags- und Steuereinnahmen gegenüber. In Deutschland ist die Verschuldung im Oktober 2009 auf mehr als 1,6 Billionen Euro gestiegen – ein historisches Hoch. In den USA beträgt in diesem Jahr allein die Neuverschuldung mehr als 1,4 Billionen Dollar – eine Verdreifachung gegenüber dem Vorjahr.

In dieser schwierigen Phase ist daher aus Sicht von Wirtschaftsspezialisten

der geld- und fiskalpolitische Rahmen entscheidend. Einen Abbau aller strukturellen Staatsdefizite bis zum Jahr 2016 fordern die führenden Forschungsinstitute in ihrem Herbstgutachten. Sie schließen sich der Empfehlung des IWF an, die Konsolidierung durch eine „expansive geldpolitische Ausrichtung“ der Europäischen Zentralbank (EZB) zu erleichtern.

Wirtschaftswissenschaftler warnen vor den Folgen ausufernder Verschuldung, aber auch vor einem verspäteten Ausstieg aus der Niedrigzinspolitik: Es drohen sinkende Länder-Ratings, abstürzende Währungen, kurzfristig Deflations-, langfristig aber auch Inflationsgefahr – alles zulasten des Wachstums (siehe Infobox S. 10).

„Die Folgen der globalen Krise werden lange und nachhaltig zu spüren sein“, sagt Kartchev. Konjunkturpakete, Kreditklemme sowie gestiegene Geschäftspartner- und Lieferantenrisiken deuteten auf fundamentale Umbrüche hin, „in der Beziehung zwischen Staat und Wirtschaft, zwischen Unternehmen und Banken, und nicht zuletzt innerhalb der Branchen und Industriezweige“.

STICHWORT

Forschung und Entwicklung: Krisenzeit ist Forschungszeit

Krisenzeit ist Forschungszeit – die Unternehmen müssen sicherstellen, dass sie langfristig wettbewerbsfähig bleiben. Der Verband deutscher Maschinen- und Anlagenbauer (VDMA) will deshalb eine stärkere staatliche Förderung, insbesondere in der Produktionsforschung. Der Bundesverband der deutschen Industrie (BDI) pocht seit Jahren auf Steuerbegünstigungen für forschende Unternehmen.

Wie stark beeinflusst die Krise die Forschungsvorhaben der Unternehmen? Fast 60 Milliarden Euro will die Wirtschaft 2009 für F&E ausgeben, berichtet der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Insbesondere mittelständische Unternehmen könnten aber gezwungen sein, ihre F&E-Ausgaben herunterzufahren.

Trotz Sparzwangs sollten Unternehmen laufende und geplante F&E-Projekte nicht einfach einstellen. Die Forschungs- und Entwicklungsarbeit muss aber auf den Prüfstand. Entscheidend sind Effektivität und Effizienz, also die Frage, wie und woran ein Unternehmen forscht – und auch mit wem. Gerade bei kapitalintensiven Projekten kommen Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette infrage, oft in Form sogenannter Risk and Revenue Sharing Partnerships (RRSP). Dabei erhalten Systemlieferanten für ihre Leistungen keine Vergütung, sondern einen prozentualen Anteil am Umsatz, den ein gemeinsam entwickeltes Produkt abwirft. So lässt sich die eigene Innovationsfähigkeit in Krisenzeiten und darüber hinaus aufrechterhalten.

Krisenzeit ist aber nicht unbedingt Förderungszeit – derzeit nimmt der Staat viel Geld in die Hand, um vor allem kurzfristig konjunkturelle Impulse zu setzen. Dabei rückt etwa das Lissabon-Ziel, die F&E-Ausgaben bis 2010 auf drei Prozent des Bruttoinlandsprodukts zu steigern, in den Hintergrund. Im Innovationsindikator des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung, der 17 führende Industrienationen vergleicht, erreicht Deutschland 2009 nur Rang 9 nach Platz 8 im Vorjahr.



INTERVIEW

Wachsen trotz schärferen Wettbewerbs

Ventzislav Kartchev, Leiter der Abteilung Research bei KPMG, über steigenden Veränderungsdruck, zukünftige Marktführer und strategische Konsequenzen aus der Krise.

Wie sehen Sie die Zukunft der deutschen Wirtschaft?

Die Folgen der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise werden in Deutschland noch lange und nachhaltig zu spüren sein. Der hohe Veränderungsdruck, der auf den Unternehmen lastet, intensiviert sich noch. Aber: Aus der Krise heraus entstehen auch die zukünftigen Marktführer. Das sind die Unternehmen, die die schwierige Ausnahmesituation konsequent nutzen, um sich neu aufzustellen. Sie nehmen jetzt entschlossen unumgängliche Einschnitte und Restrukturierungen vor, tätigen aber auch entscheidende Investitionen. Sie konzentrieren sich ganz auf ihre Stärken und stellen diese gegenüber dem Wettbewerb heraus. Sie antizipieren bereits, wie sich der Markt und die Kundenbedürfnisse durch die Krise verändern werden. Danach richten sie ihre Strategie und ihren gesamten Marktauftritt aus.

Welche kurz- und mittelfristigen Entwicklungen zeichnen sich ab?

Durch die Rezession hat sich der Fokus der Unternehmen notgedrungen zuerst auf Themen wie Kostenkontrolle, Liquiditätsmanagement und Kapazitätsanpassungen gerichtet. Mittelfristig werden wir jedoch eine Verschiebung der Schwerpunkte in Richtung Wachstum sehen: Wachstum in einem

veränderten Umfeld, gekennzeichnet durch einen verschärften Wettbewerb, besonders um Marktanteile.

Was kann sich für Unternehmen grundsätzlich ändern?

Vor allem beobachten wir viele Paradigmenwechsel: in der Beziehung zwischen Staat und Wirtschaft, Unternehmen und Banken und nicht zuletzt innerhalb der Branchen und Industriezweige. Aus Unternehmenssicht kann es essenziell sein, sich auf das Schaffen von Werten zu konzentrieren. Das kann zum Beispiel bedeuten, sich voll auf das Kerngeschäft oder eine entstehende Marktnische zu fokussieren. Oder aber man expandiert durch Unternehmenskäufe. Der Transaktionsmarkt kann bald wieder auf Touren kommen. Auch wenn sich die Rahmenbedingungen radikal wandeln, so ändert sich doch an der grundsätzlichen Dynamik nicht viel: Die fortschreitende Globalisierung bestimmt weiterhin das Geschehen. Erfolgreich ist, wer die Chancen am Markt rechtzeitig erkennen und nutzen kann.

Wie können sich die Unternehmen auf die neue Situation einstellen?

Egal wie die Wirtschaftsordnung der Zukunft aussehen wird, die Imperative sind klar: kreativ, innovativ und anpassungsfähig bleiben. Erfolgreich werden künftig also die Unternehmen sein, die ihre Kunden verstehen, indem sie deren Bedürfnisse durch Innovationen antizipieren, die ihr Humankapital bestmöglich und mit einer klaren Fokussierung auf Kernkompetenzen einsetzen, deren Prozesse so flexibel sind, dass sie in unterschiedlichen Kulturkreisen adaptierbar sind und zugleich Kooperationen mit anderen Unternehmen zulassen.



ERFAHREN SIE MEHR

www.kpmg.de/entschlossenhandeln

KONTAKT

Dr. Ventzislav Kartchev

T +49 30 2068-1122

vkartchev@kpmg.com



II. STRATEGIEN

Wie Unternehmen sich für die Zukunft aufstellen

Überzeugende Finanzierungskonzepte, nachhaltige Strategien und eine transparente Führung sind die Voraussetzung, um die Krise zu meistern. Themen, die den Erfolg entscheidend mitbestimmen werden.

Finanzierung: Keine Bange vor der Klemme

Die Anforderungen bei der Kreditvergabe steigen. Mit einer tragfähigen Finanzierungsstrategie und transparenten Daten können Unternehmen in Bankverhandlungen punkten. Ergänzend zum klassischen Kredit kommen auch alternative Instrumente infrage.

Gibt es sie oder gibt es sie nicht? Die Rede ist von der Kreditklemme. Eine feste Definition für den Engpass fehlt. Gemeint ist gemeinhin, dass die Geldhäuser aufgrund ihrer Finanzsituation dazu gezwungen wären, die Kreditvergabe einzuschränken oder gar zu stoppen. Das scheint nicht der Fall zu sein. Die Europäische Zentralbank (EZB) hat massiv Liquidität in den Finanzsektor gepumpt – aber das Geld kommt größtenteils nicht in der Wirtschaft an. Immer mehr Unternehmen haben offenbar Schwierigkeiten, Kredite zu erhalten. Dem Münchener Ifo-Institut zufolge bezeichnet fast jedes zweite Unternehmen die Kreditvergabepraxis der Banken als restriktiv. Für knapp ein Drittel der deutschen Unternehmen verschlechterte sich die Kreditversorgung im Laufe des vergangenen Sommers, ergab eine Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK). Von einer generellen Kreditklemme will DIHK-Präsident Hans Heinrich Driftmann nicht sprechen. Von Finanzierungsschwierigkeiten aber schon: Insbesondere mittelständische Unternehmen hätten Probleme, an Kredite zu kommen.

Anders als große Konzerne können sich viele mittelständische Unternehmen nicht am Anleihenmarkt mit Liquidität versorgen. Es fehlt ihnen an Alternativen. „Mittelständler trifft die Krise doppelt: Sie haben es mit äußerst vorsichtigen Banken zu tun und kämpfen zugleich mit massiven Umsatz- und Ertragseinbrüchen“, sagt KPMG-Finanzierungsspezialist Mark Hill. „Diese zum Kapitalmarkt konträre Entwicklung wird sich in den nächsten zwölf Monaten weiter verschärfen, trotz aller staatlichen Maßnahmen.“



Betriebswirtschaftliche Mängel und unklare Geschäftsaussichten können zum Knock-out-Kriterium werden.

Die Fremdfinanzierung ist im Zuge der Krise deutlich schwieriger geworden. Banken treffen bei der Kreditvergabe eine viel rigidiere Risikoauswahl. Dabei achten sie nicht mehr nur auf gute Bonität, eine starke Eigenkapitalausstattung und die wirtschaftlich solide Basis des Unternehmens. Immer häufiger kommen auch die gesamten Betriebsabläufe unter die Lupe: Wie aktiv bewirtschaftet der Kunde seine eigenen Vermögenswerte? Wie läuft das Forderungsmanagement ab? Wie ist das Unternehmen mit seinem Produkt am Markt platziert? Betriebswirtschaftliche Mängel und unklare Geschäftsaussichten können zum Knock-out-Kriterium werden.

Zudem sind Kredite tendenziell auch teurer als vor der Krise. „Die überbordende Liquidität in den vergangenen Jahren hat den Markt und damit auch die Preisvorstellungen der Kunden regelrecht verdorben“, meint ein Großkundenbetreuer einer deutschen Privatbank. Diese Situation habe sich komplett gewandelt. „Wir erleben einen kulturellen Umbruch im Kreditgeschäft“, so der Banker.

Die Unternehmen müssen sich vor diesem Hintergrund viel stärker auf Finanzierungsverhandlungen mit der Bank vorbereiten. Ihre Überzeugungsarbeit sollte vor allem auf eines setzen: eine transparente Finanzierungsstrategie, die keine Zweifel an der Zukunftsfähigkeit und dem Erfolg des Unternehmens lässt. „Kredite zu akzeptablen Konditio-

nen gewähren die Banken nur, wenn sie das Risiko lückenlos verstehen“, so die Erfahrung von Hill.

Die Bank muss – wie jeder Geldgeber – sehen, dass es sich lohnt, in das Unternehmen zu investieren. Hierzu gehört eine gute Dokumentation in Form eines aussagekräftigen Konzernfinanzplans, am besten mit unterschiedlichen Szenarien, sowie ein detailliertes Informationsmemorandum. Hinzu kommt eine professionelle Managementpräsentation, die den Zeitplan und die Strategie genau erläutert. „Dabei sind auch alle einschlägigen rechtlichen Aspekte zu berücksichtigen“, betont Markus Lange, Partner bei der KPMG Rechtsanwalts-gesellschaft. „Man muss mit den gängigen Marktstandards vertraut sein und auch juristische Feinheiten im Blick behalten.“

Was aber, wenn die Bank sich nicht überzeugen lässt und die Verhandlungen abbricht? Die Finanzierung ist damit noch nicht unbedingt endgültig gescheitert. Das Unternehmen sollte dann die Ursachen genau analysieren und auf dieser Basis eine neue Finanzierungsstrategie entwickeln.

Ohne etablierte Beziehung einen neuen Finanzierungspartner zu gewinnen, ist derzeit sehr schwierig. Grundsätzlich gilt aber: Liquidität muss nicht immer von außen kommen. Eventuell hat ein Unternehmen sein Innenfinanzierungspotenzial noch nicht vollständig ausgenutzt – dann kommen Maßnahmen wie Working Capital Management und Kostensenkungen infrage. „Neuartige Finanzierungskonzepte – wie etwa das sogenannte Reverse Factoring – können hier weitere Spielräume eröffnen“, meint Finanzrechtsspezialist Lange. Oder das Unternehmen verfügt über Geschäftseinheiten, die nicht zu den Kernkompetenzen zählen – dann sollte man prüfen, ob ein Verkauf dieser Einheit möglich ist (siehe Artikel S. 26).

Liquidität muss nicht immer von außen kommen.

Selbst riskante Spielarten der Fremdfinanzierung wie Mezzanine- oder Venture-Kapital stehen momentan nur sehr eingeschränkt zur Verfügung. Wenig besser sieht es im Private Equity-Sektor aus. Zudem steigen PE-Häuser zumeist mit einem klaren Mehrheits- oder Machtanspruch in ein Unternehmen ein, was

viele Mittelständler und Familienbetriebe nicht akzeptieren wollen.

Neben dem Factoring ist auch Leasing gerade in mittelständischen Unternehmen beliebt und verbreitet. Diese Finan-



STICHWORT

Förderkredite: Viel Geld in der öffentlichen Hand

Je restriktiver die klassische Kreditvergabe durch Banken, desto wichtiger werden von der öffentlichen Hand vergebene Förderkredite. Im Rahmen ihrer Konjunkturpakete hat die Bundesregierung ein spezielles Kredit- und Bürgschaftsprogramm im Volumen von insgesamt 115 Milliarden Euro aufgelegt. Im Rahmen des „Wirtschaftsfonds Deutschland“ wurden Kreditmittel in Höhe von 15 Milliarden Euro für mittelständische sowie 25 Milliarden Euro für größere Unternehmen bereitgestellt. Knapp fünf Milliarden Euro sind inzwischen vergeben worden. Die Programme laufen noch bis Ende 2010. Um diese Mittel zu nutzen, müssen die Unternehmen einen KfW-Kreditantrag über ihre Hausbank stellen.

Für Unternehmen mit einem Jahresumsatz über 500 Millionen Euro und bei Projektfinanzierungen gibt es neben den klassischen Durchleitungskrediten auch die Möglichkeit, im Rahmen von Konsortialfinanzierungen KfW-Direktkredite zu nutzen. Bei Direktkrediten erfolgt die Ansprache der KfW über das Bankenkonsortium.

Wichtig bei der Ansprache der KfW oder des Bürgschaftsausschusses ist die bestmögliche Vorbereitung der Dokumentation; sie sollte die Nachhaltigkeit des Businessplans klar aufzeigen und damit die Kapitaldienstfähigkeit nachweisen. Vor große Herausforderungen stellen die Unternehmen auch die komplexen Antrags- und Genehmigungsprozesse, die zusätzlich zum regulären Kreditprozess zu bewältigen sind. Gegebenenfalls sehen sie vor, neben KfW oder Bürgschaftsausschuss weitere staatliche Entscheidungsgremien einzubinden (Lenkungsrat beziehungsweise Lenkungsausschuss).

zierungsinstrumente können klassische Kredite zwar in der Regel nicht vollständig ersetzen, als Ergänzung sind sie aber eine reizvolle Alternative in der Unternehmensfinanzierung. Leider fehlt es vielen Leasinggesellschaften selbst an Refinanzierungsspielraum, weil sich immer mehr Banken zurückziehen.

Auch der totgesagte Markt für Asset-Backed Securities-Transaktionen existiert nach wie vor. Banken, die diese Papiere handeln, werden jedoch künftig mehr Eigenkapital dafür hinterlegen müssen. Das dürfte auch für Hedge Fonds, Versicherungen, Pensionskassen oder andere potenzielle Investoren gelten. Die Entwicklung des ABS-Markts dürfte stark von den künftigen Vorschriften für den globalen Finanzmarkt abhängen. Erste Ergebnisse der Verhandlungen der wichtigsten

Industrie- und Schwellenländer (G20) deuten auf eine deutlich stärkere Reglementierung hin.

Eine wachsende Rolle in der Finanzierung spielt inzwischen die öffentliche Förderung. „Die Sonderprogramme der Kreditanstalt für Wiederaufbau umfassen beachtliche Volumina. Das eröffnet neue Finanzierungsmöglichkeiten, sowohl für große als auch für mittelständische Unternehmen“, sagt Hill (siehe Infobox S. 15).

Wie schwierig sich die Unternehmensfinanzierung künftig gestaltet, hängt natürlich auch von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung ab (siehe Kapitel „Perspektiven“ ab S. 4). Trotz erster positiver Konjunktursignale kann es wohl noch einige Zeit dauern, bis der Aufschwung über alle Branchen hinweg zu spüren ist. Die Angst vor der Kreditklemme könnte also noch eine Weile umgehen. Die Unternehmen sind weiterhin stark gefordert – bei Bankverhandlungen genauso wie bei der Suche nach Finanzierungsalternativen.

ERFAHREN SIE MEHR

www.kpmg.de/finanzierung

KONTAKT

Mark Hill

T +49 69 9587-3704

mhill2@kpmg.com

KPMG Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Dr. Markus Lange

T +49 69 951195-530

markuslange@kpmg-law.com



FALLBEISPIEL

Erfolgreiche Refinanzierung in schwierigem Umfeld

Ende 2008 stand die Premiere AG – die heutige Sky Deutschland AG – vor der Herausforderung, in einem sehr schwierigen wirtschaftlichen Umfeld eine neue langfristige Finanzierungsstruktur zu etablieren. Ziel war, die Unternehmensfortführung sicherzustellen und die strategische Neuausrichtung des Premiere-Konzerns zum Aufbau eines erfolgreichen Pay-TV-Geschäftes in Deutschland und Österreich zu ermöglichen.

Im Dezember 2008 verhandelte die Premiere AG mit Banken neue Kreditlinien, welche die Banken unter bestimmten Bedingungen, wie der Durchführung einer Kapitalerhöhung, ausreichen sollten. Zum erfolgreichen Abschluss dieser Verhandlungen trug auch eine Garantie der Kapitalerhöhungen durch die News Corp bei; die Garantie erfolgte unter der Bedingung, dass die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) eine Befreiung zur Abgabe eines Pflichtangebots an die übrigen Aktionäre gewährte.

Durch gemeinsames und entschlossenes Handeln aller Beteiligten gelang die notwendige Kapitalerhöhung in zwei Schritten im Januar und April 2009, wobei die bisherigen Aktionäre ihre Bezugsrechte nahezu vollständig ausübten. Die Premiere AG erhielt damit auch die neu verhandelten Kreditlinien. Nur so waren die strategische Neuausrichtung und der Relaunch des Pay-TV-Geschäftes unter der Marke Sky möglich – ein erfolgreiches Beispiel für Refinanzierung in schwierigen Zeiten.

Umfeldanalyse: Die Zukunft im Blick

Wie entwickelt sich der Markt, was macht der Wettbewerb, worauf achten Banken bei der Kreditvergabe? Unternehmen müssen wissen, was in ihrem Umfeld passiert – und stehen selbst unter Dauerbeobachtung.

Unklare Konjunkturaussichten, verschärfter Wettbewerb, verunsicherte Mitarbeiter – das gesamte Umfeld, in dem Unternehmen agieren, ist derzeit in Bewegung. Zugleich wachsen die Ansprüche der externen Stakeholder. Banken, Investoren oder die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR) verfolgen zwar ganz unterschiedliche Ziele und Interessen. Eines fordern aber alle: Transparenz.

Die schlechte wirtschaftliche Lage macht deutlich, was auch für gute Zeiten gilt: Nur Unternehmen, die kontinuierlich ihr Umfeld analysieren, sind in der Lage, rechtzeitig und angemessen auf neue Entwicklungen zu reagieren. „Die Unternehmensplanung muss immer zweifach auf den Prüfstand: aus interner und aus externer Sicht“, betont KPMG-Partnerin Vera-Carina Elter. „Nur so lassen sich die Erwartungen der unterschiedlichen Stakeholder erkennen und erfüllen.“

Die Risikoauswahl der Banken ist rigider geworden.

Bei Verhandlungen mit externen Geldgebern wird deutlich, wie wichtig dieser Perspektivwechsel ist. Umfragen der Bundesbank zeigen, dass die Finanzinstitute ihre Kreditkonditionen verschärft und die eigenen Margen kräftig ausgeweitet haben. Kundenbetreuer von großen deutschen Banken bestätigen, dass die Risikoauswahl rigider geworden ist. Aber auch die Beurteilung der Profitabilität spielt demnach bei der Kreditvergabe eine entscheidende Rolle – gute Bonität allein reicht oft nicht aus.

Kommen Kreditverträge zustande, sind sie häufig mit strengen Zielmarken für Liquiditäts-, Profitabilitäts- und Verschuldungskennzahlen ausgestattet. Verfehlt ein Unternehmen diese Covenants,

steigen in der Regel die Kreditkosten – oder die Anschlussfinanzierung ist gefährdet. Deshalb ist von Anfang an größtmögliche Glaubwürdigkeit bei Finanzstruktur und operativer Performance zu schaffen. Schon vor Verhandlungen mit Geldgebern sollten belastbare Informationen zur Unternehmenssituation vorliegen, die auch die Einschätzungen des Kapitalmarktes reflektieren.

Wer einschlägige Kennzahlen vergleicht, kann Rückschlüsse auf die aktuelle Situation, aber auch auf die Zukunftsaussichten eines Unternehmens oder der Branche ziehen. Ein Beispiel: Die Quick Ratio, auch Liquidität zweiten Grades genannt, beschreibt das Verhältnis des Geldvermögens zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten. Der Return on Assets, die Gesamtkapitalrentabilität, zeigt, wie effizient der Kapitaleinsatz innerhalb eines Geschäftsjahres war. Stellt man diese Kennzahlen gegenüber, lässt sich – die Kenntnis des Geschäftsmodells vorausgesetzt – einschätzen,

Quick Ratio vs. Return on Assets

Was Kennzahlen über die unternehmerische Zukunft sagen



Quelle: KPMG

Steigt die Quick Ratio bei sinkendem Return on Assets (Fall A), kann dies heißen, dass dem Unternehmen aktuell Wachstumsbereiche fehlen, die langfristigen Erfolg versprechen. Geht die Quick Ratio bei steigendem Return on Assets zurück (Fall B), weist dies eventuell darauf hin, dass das Unternehmen Liquidität reduzieren und Kapital in Wachstumsbereichen binden will.



ob ein Unternehmen eher Liquidität vorhalten oder vorhandenes Kapital investieren kann (siehe Abbildung S. 17).

Stimmen die eigenen Erwartungen mit denen des Marktes überein?

Auch die DPR behält die Zukunft stets im Blick. Vor Beginn jedes Kalenderjahres legt sie ihre Prüfungsschwerpunkte neu fest. „Die Auswahl der Schwerpunkte ist seit 2008 geprägt durch die Finanzkrise“, sagt DPR-Präsident Herbert Meyer. Untersucht werden unter anderem die Zweckgesellschaften und Finanzinstrumente. „Mit Blick auf die deutlich verschlechterten Konjunkturaussichten haben wir 2009 weitere Prüffelder festgelegt: Restrukturierungsrückstellungen und Risikoberichterstattung“, erläutert Meyer.

Die eingetrübten konjunkturellen Aussichten spielen auch bei der Prüfung der durchgeführten Impairment Tests eine wichtige Rolle. „Dabei schauen wir genau auf die Situation des Unternehmens. Wir gleichen die bei der Planung gemachten Annahmen mit der tatsächlichen Entwicklung ab“, so Meyer. Die DPR verlangt eine ausführliche Dokumentation und Begründung für die Ableitung und Verwendung der Prämissen und Parameter. Grundsätzlich zu berücksichtigen sind auch die Wettbewerbssituation und die Markterwartungen in der eigenen Branche.

Auch für Unternehmen, die keinen Impairment Test durchführen müssen, ist ein Benchmarking wichtig. Aufschlussreich ist etwa die Gegenüberstellung geplanter Wachstumsraten und der Planungstreue in Form eines mehrjährigen Soll-Ist-Vergleichs. Besonders bei einer ambitionierten Planung mit vergleichsweise hoher Wachstumsrate sollte die Planungstreue aus der Vergangenheit dokumentiert sein.

Durch die Umfeldanalyse erhöht sich die Planungssicherheit.

Letztlich muss ein Unternehmen das gesamte makroökonomische Bild betrachten. Das Management steht vor folgenden Kernfragen: Wie sehen künftig die Rahmenbedingungen in den Absatz- und Beschaffungsmärkten aus? Wie gut sind wir auf diese Entwicklung vorbereitet? Wie zukunftsfähig ist unser Geschäftsmodell mit Blick auf Trends, Strategien, Investitionsvolumen und Werttreiber? Bilden die Planzahlen diese ab?

Die Umfeldanalyse zeigt der Unternehmensführung, wie stark sich die eigenen mit den Erwartungen des Marktes decken. „Der Blick von außen wird auch für nicht börsennotierte Unternehmen immer wichtiger“, sagt Elter. Selbst mittelständische und Familienunternehmen müssen sich verstärkt mit Umfeldanalysen auseinandersetzen, um die erhöhten

Anforderungen von Stakeholdern im Hinblick auf Planungssicherheit zu erfüllen und um schneller auf Veränderungen reagieren zu können.

In der Krise bietet sich somit eine doppelte Chance: Auf Basis einer fundierten Umfeldanalyse lässt sich beispielsweise besser abschätzen, ob die Übernahme eines Wettbewerbers sinnvoll und auch zu stemmen ist. Die Ergebnisse des Benchmarking und der Marktbeobachtung fließen zugleich auch in die Unternehmenssteuerung und in die Risikoanalyse mit ein. Die unterjährige Planung verbessert sich deutlich. Das Unternehmen gewinnt an Handlungsfähigkeit – in der Krise und vor allem für die Zukunft.

ERFAHREN SIE MEHR

www.kpmg.de/entschlossenhandeln

KONTAKT

Prof. Dr. Vera-Carina Elter
T +49 211 475-6069
veraelter@kpmg.com

CHECKLISTE

Stakeholder: Ziele und Interessen

Stakeholder	Worauf sie achten
Banken und Eigenkapitalgeber	Chancen- und Risikoprofil, belastbare Unternehmensplanung, Kapitalstruktur
Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR)	Rechnungslegungskonformität, insbesondere nachvollziehbare Dokumentation, Anhangangaben, Bewertungsmethoden, Konsistenz von Unternehmensplanung und Markterwartungen/ Branchensituation
Lieferanten	Bonität; Wettbewerbsvergleich, langfristige Unternehmensstabilität
Mitarbeiter	Wirtschaftliche Erfolgsaussichten, Ranking und langfristige Unternehmensstabilität
Analysten	Chancen- und Risikoprofil
Steuerbehörden	Zukünftige Erfolgsaussichten mit Blick auf Werthaltigkeit von Steuerpositionen



Rohstoff- und Energierisiken: Sicherheit zwischen Boom und Baisse

Der Rohstoffmarkt ist besonders volatil. Spannend für Spekulanten – gefährlich für Hersteller. Preisrisiken zu managen, spart Kosten und steigert die Planungssicherheit.

Wie viel: 100, 200, 300 – oder doch nur 50 Dollar? Beim Preis für ein Fass Rohöl gehen die Prognosen der Spezialisten weit auseinander. Der britische Energieforscher Nick Butler etwa hält langfristig einen Preis von 40 Dollar für möglich. Sein französischer Kollege Olivier Appert, Chef des Forschungsinstituts IFP, schließt auch 300 Dollar nicht aus. Laut

Energieexpertin Claudia Kemfert vom DIW in Berlin ist zumindest eines sicher: Öl dürfte bald wieder teurer werden.

Spekulanten, Schwellenländer, Einzelstaaten, Kartelle – ganz verschiedene Akteure beeinflussen die Rohstoffpreise.

Im Krisenjahr 2008 stieg der Preis für ein Fass Rohöl der Sorte Brent auf fast

150 Dollar an, stürzte dann auf unter 40 Dollar ab. Im Oktober 2009 notierte der Preis wieder bei über 70 Dollar. Eine Entwicklung, die stellvertretend für den gesamten Rohstoffmarkt steht. Der Kupferpreis etwa betrug im vergangenen Herbst noch über 7.000 Dollar je Tonne. Anfang 2009 fiel er auf unter 3.000 Dollar, inzwischen hat er sich mehr als verdoppelt. Ähnlich dramatisch

CHECKLISTE

Haben Sie Ihre Rohstoffrisiken im Griff?

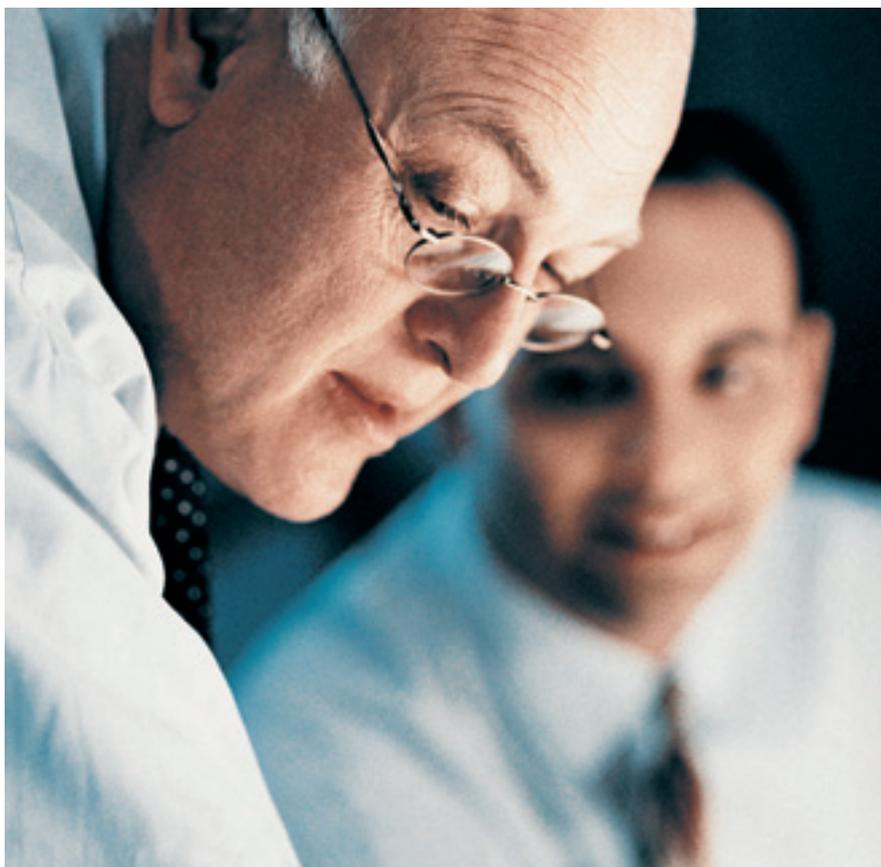
1. Relevanz	Wie stark ist Ihr Unternehmen von Rohstoff- und Energiepreisschwankungen betroffen?
2. Strategie	Welche Ziele verfolgt Ihr Rohstoff- und Energierisikomanagement?
3. Organisation	Welche Wertschöpfungskomponenten sind – vom Einkauf über Produktion und Lagerhaltung bis zum Vertrieb – einzubeziehen?
4. Methoden	Welche Möglichkeiten bestehen, um Risikopositionen abzusichern (zum Beispiel Hedging, Lieferverträge)?
5. Integration	Wie sind Treasury, IT und Accounting – mit klaren Handlungsanweisungen – ins Risikomanagement eingebettet?
6. Überwachungssysteme	Wird die Effektivität des Risikomanagementsystems kontrolliert und kommuniziert?
7. Zentralisierung	Kommt die Schaffung eines Central Procurement infrage, das den Rohstoffkauf weltweit regelt?

entwickelten sich auch die Preise für Aluminium, Blei, Nickel, Zink und Zinn. Agrarrohstoffe wie Baumwolle, Weizen und Soja verzeichneten ebenfalls starke Schwankungen.

Was verursacht diese extreme Volatilität? Die naheliegende Antwort lautet: das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage. Durch den weltweiten Konjunkturerinbruch sind die Rohstoffkosten drastisch gesunken, weil die Nachfrage bei Unternehmen und Investoren zurückging. Nun zieht die Wirtschaft wieder an – also steigen mit der Nachfrage auch die Preise. Tatsächlich spielen bei Rohstoffen aber ganz unterschiedliche Faktoren in die Preisbildung hinein.

Vermehrten Einfluss haben seit einigen Jahren Spekulationsgeschäfte. Der Markt boomt; auch Kleinanleger schließen Zukunftswetten auf Öl, Stahl oder Kakao ab. „Mitverantwortlich für die großen Preisschwankungen sind aber vor allem Finanzanleger wie Versicherungen und Stiftungen“, sagt Commerciant-Analyst Eugen Weinberg. Die USA wollen die Rohstoffbörsen künftig strenger kontrollieren und die gehandelten Positionsgrößen begrenzen. Auch das außerbörsliche Termingeschäft gerät ins Visier. „Viele Anleger werden sich zurückziehen, sobald die neuen Regeln greifen. Die Rohstoffpreise geraten dadurch tendenziell unter Druck“, prognostiziert Weinberg.

Auch die Schwellenländer sind wichtige Akteure auf den Rohstoffmärkten. Chinas State Reserve Bureau (SRB) hat die niedrigen Preise Anfang 2009 genutzt, um Absicherungskäufe im großen Stil zu tätigen. „Der stabilisierende Effekt dieser Käufe zeigt, was für eine starke Rolle China auf den Rohstoffmärkten spielt – physisch wie psychisch“, sagt Weinberg. Bloß künstlich ist die gestiegene Nachfrage freilich nicht: Wie die Industriestaaten haben Schwellenländer wie Indien oder China milliardenschwere Konjunkturpakete aufgelegt. Nun laufen rohstoffintensive Infrastruktur- und Bauprojekte an.



„Wir steuern auf eine Rohstofflücke zu“, warnte kürzlich der Chef des BDI-Ausschusses für Rohstoffpolitik Ulrich Grillo. Er appellierte an die Politik, sich stärker für den Abbau von Handels- und Wettbewerbsverzerrungen einzusetzen.

Denn auch der politische Rahmen trägt zur Stabilisierung des Rohstoffmarktes bei – oder zu mehr Volatilität. So können Aussagen der Finanzminister der G20-Staaten den Ölpreis stützen. Streitigkeiten innerhalb der OPEC – oder Alleingänge von Nichtmitgliedern wie Russland – führen häufig zum Gegenteil.

Auch bei mittelständischen Unternehmen wächst das Bewusstsein, großen Rohstoffrisiken ausgesetzt zu sein.

Unternehmen mit hohem Energie- und Rohstoffbedarf müssen weiterhin mit extremen Preisschwankungen rechnen. Das heißt: Auf Windfall Profits folgen womöglich unerwartete Gewinneinbrüche. Neubewertungen von Lagerbeständen können sich negativ in der Bilanz niederschlagen. Das turbulente vergangene Jahr habe die Notwendigkeit des Managements von Rohstoffpreisrisiken auf die Agenda der Unternehmen gebracht, heißt es im aktuellen Rohstoffbericht der Landesbank Baden-Württemberg. „Immer mehr Unternehmen werden sich ihrer Risiken bewusst, auch im Mittelstand“, hat KPMG-Rohstoffspezialist Steffen Reisch-Meissner beobachtet. „Dafür ein Risikomanagementsystem zu etablieren, ist aber noch nicht selbstverständlich.“

Dabei trägt eine konsequent umgesetzte Rohstoffrisikostrategie dazu bei, die derzeit wichtigsten Ziele auf der Unternehmeragenda zu erreichen: Kosten senken, Planungssicherheit schaffen, Wachstum sichern.

Die Rohstoffproblematik stellt hohe Anforderungen an das Risikomanagement. Die Unternehmen sind mit einer Kombination von Risiken konfrontiert: Zum Preisrisiko kommt das Wechselkursrisiko, da der Kauf und die Absicherung ja meist in ausländischen Währungen

erfolgen. Zudem sind auch Transferrisiken bei der Überführung der Rohstoffe zu beachten, also etwa Ausfuhrbeschränkungen, politische Risiken oder (im Agrarbereich) Wetterrisiken.

„Der Rohstoffmarkt bleibt volatil, die Risiken steigen“, fasst Reisch-Meissner zusammen. „Damit müssen die Unternehmen umgehen können, um langfristig und nachhaltig erfolgreich zu bleiben.“

ERFAHREN SIE MEHR

www.kpmg.de/rohstoffrisiken

KONTAKT

Dr. Steffen Reisch-Meissner

T +49 69 9587-3682

sreischmeissner@kpmg.com

FALLBEISPIEL

Sichere Planung trotz schwankender Stahlpreise

IHC Merwede, eine Werft für Spezialschiffe, möchte ihre Aufträge von Stahlpreisschwankungen abkoppeln. „Wenn wir uns bei der Ausschreibung gegen die starke fernöstliche Konkurrenz durchsetzen, so brauchen wir nach der Vergabe Planungssicherheit“, sagt Frans Lunenburg, Purchasing Manager bei IHC. Stahlwerke machen Einkaufsfestpreise für Stahl aber von der wirtschaftlichen Situation abhängig und gewähren sie für maximal sechs Monate. Zudem gibt es für das Industriemetall keine Begriffsdefinition. Die Werft benötigt daher ein Sicherungsinstrument, das den speziellen Schiffsstahl beziehungsweise dessen Preis exakt nachbildet. Durch Proxy Hedging lässt sich so eine Preiskorrelation von 99,5 Prozent erzielen. Um sie zu nutzen, sind unter anderem entsprechende Risikomanagementmethoden sowie das Kontroll- und Berichtswesen nach den Bedürfnissen der Werft zu entwickeln und umzusetzen.



Auslandsgeschäft: Neuorientierung nach der Krise

Höhere Finanzierungskosten und größere Risikovorsorge haben das Auslandsgeschäft grundlegend verändert. Die Anpassungen an die neuen Marktbedingungen sind vielerorts noch nicht abgeschlossen. Zugleich bietet sich für robust aufgestellte Unternehmen die Chance für Übernahmen.



Für internationale Investoren bedeutete die globale Wirtschaftskrise eine Zäsur ihrer Geschäftsaktivitäten in den Wachstumsmärkten. Diese Märkte waren ebenso wie Europa, Japan und die USA von der Finanzkrise und ihren tiefgreifenden Folgen für die Realwirtschaften betroffen.

Dank schneller und umfangreicher staatlicher Intervention gelang es jedoch einigen dieser Staaten – insbesondere China, aber auch Indien oder Brasilien –, ihre Wachstumsraten zu stabilisieren. Die Auswirkungen auf die Leistung ihrer Volkswirtschaften konnten sie so relativ gering halten.

China glänzte bereits wieder mit fast neun Prozent Wachstum im dritten Quartal 2009. Verantwortlich sind unter anderem die stark anziehende Binnen- nachfrage und eine großzügige Kredit- vergabe an einheimische Unternehmen.

Umgerechnet mehr als 520 Milliarden Euro an neuen Krediten hatten Chinas Staatsbanken allein in den ersten drei Monaten des Jahres 2009 vergeben – im Vergleich zum Vorquartal ein Anstieg von mehr als 200 Prozent.

Brasilien erwartet für 2009 zwar noch Nullwachstum. Im kommenden Jahr kann das Land nach den Erwartungen der Economist Intelligence Unit jedoch bereits wieder ein Plus der Wirtschaftsleistung um 4,8 Prozent erreichen.

Die Beispiele zeigen: Die Wachstumsmärkte bleiben auch in der Krise attraktiv für ausländische Investoren.

Mit Transaktionen die Marktposition im Auslandsgeschäft verbessern.

Sind ausreichende Finanzmittel vorhanden, können robust aufgestellte Unternehmen in den Wachstumsmärkten jetzt

die Chance für Übernahmen nutzen. Dabei muss es nicht immer um den Kauf ganzer Konzerne gehen, sondern zum Beispiel auch um einzelne Fabriken oder Produktionsstandorte, die für die Konkurrenz strategisch an Bedeutung verloren haben.

Dies bietet robust aufgestellten Unternehmen die Möglichkeit, asynchron zu wachsen. Mithilfe einer solchen Transaktion könnten sie etwa deutlich schneller die Rentabilität und die Wertschöpfung ihrer Auslandsgesellschaft steigern. Eine Übernahme kann auch dazu beitragen, die Marktposition im Land im Vergleich zu anderen Wettbewerbern strategisch zu verbessern.

Finanzinvestoren und Sovereign Wealth Funds sowie manche staatlichen Unternehmen aus Asien und der Golfregion haben die deutlich gesunkenen Unternehmenswerte bereits genutzt. Sie er-

warben in den vergangenen Monaten strategische Beteiligungen an Rohstoff-, Technologie- und Finanzkonzernen in anderen Wachstumsmärkten, aber auch in Industrienationen.

Beispiele sind etwa die Beteiligungen der Emirate von Abu Dhabi und Katar bei deutschen Automobilherstellern. Verstärkt aktiv wurden auch chinesische Unternehmen: So kündigte etwa der Ölkonzern Sinopec im Juni an, für mehr als sieben Milliarden US-Dollar die Schweizer Addax Petroleum zu übernehmen. Addax ist einer der größten internationalen Öl- und Gas-Explorationsunternehmen mit Fokus auf Afrika sowie den Nahen und Mittleren Osten. Ausländische Kapitalgeber, bislang mitunter mit Skepsis betrachtet, sind nun immer öfter willkommene Helfer bei der Krisenbewältigung.

Bei allen Transaktionen ist jedoch gerade jetzt eine detaillierte Analyse notwendig, um versteckte Risiken aufzudecken und eine realistische Kaufpreisermittlung sicherzustellen. Diese können durch Gutachten externer Prüfer und Berater mit branchen- und länderspezifischem Fachwissen untermauert werden. Eine begleitende Dokumentation der Entscheidungsfindung im Rahmen des M&A-Prozesses ist unerlässlich. Auch die Analyse des Marktumfelds und der Wettbewerbssituation am Auslandsstandort ist zuvor zu aktualisieren. Die dynamische Marktsituation der vergangenen Monate kann das Kräfteverhältnis grundlegend verschoben haben.

Transferrisiko: Neues Vertrauen schaffen für Werte im Ausland.

Unverändert belastend sind die gestiegenen Kosten zur Finanzierung des Auslandsgeschäfts. Dies kann die Unternehmen mittelfristig als Herausforderung begleiten.

Die Risikoaufschläge der Kapitalgeber auf die Kreditzinsen sind unverändert hoch. Im Zentrum steht dabei das in der Krise gestiegene Transferrisiko. Es bewertet die aktuelle politische, finanzielle und regulatorische Gefahrenlage, der

Investitionen im jeweiligen Land ausgesetzt sind, in Form eines Länder-Ratings. Ungarns Bonitätsnoten zum Beispiel haben sich im Zuge der Finanzkrise deutlich verschlechtert. Die Ratings sind entscheidend für die Gestaltung der Risikoaufschläge – auch bei neuen Investments.

Konzerne müssen deshalb durch eigene Initiative zusätzliche Anstrengungen unternehmen, um die Bonität und Besicherung ihres grenzüberschreitenden Engagements nachzuweisen. Zum Beispiel können Wertgutachten das Risiko – und damit die Kreditkosten – für wichtige Assets senken. Ein Screening der Finanzlage wichtiger ausländischer Kooperationspartner, Abnehmer und Lieferanten steigert die Transparenz und erleichtert die Einschätzung von Ausfallrisiken.

Die High Growth Markets sind eine der wenigen verbliebenen Wachstumsregio-

nen für Unternehmen und einer der möglichen Schlüssel, um die Krise rasch und erfolgreich zu bewältigen. Deshalb sollten Unternehmen ihre Auslandsstrategie auf den Prüfstand stellen. Einige zwingt der finanzielle Druck dazu, das internationale Engagement zurückzuschrauben oder gar ganz aufzugeben. Anderen bietet sich die Möglichkeit, ihr Auslandsgeschäft durch neue Impulse und strategische Entscheidungen zum Erfolg zu führen.

ERFAHREN SIE MEHR
www.kpmg.de/highgrowthmarkets

KONTAKT
 Thorsten Amann
 T +49 30 2068-1144
tamann@kpmg.com

INTERVIEW

Die Wachstumsmärkte sind ein Schlüssel auf dem Weg aus der Krise

Thorsten Amann, Leiter der International Markets Practice von KPMG, über die Rolle der Wachstumsmärkte bei der Bewältigung der Krise

Einige Wachstumsmärkte haben sich deutlich schneller von der Wirtschaftskrise erholt als viele der Industrienationen. Wie können Unternehmen hiervon profitieren?

Umfangreiche Konjunkturlieferprogramme wie zum Beispiel in China bieten ausländischen Unternehmen zusätzliche Absatzmöglichkeiten. Unternehmen, die sich im Bereich Erneuerbarer Energien oder energieeffizientem Bauen engagieren, haben besonders gute Chancen, einen Teil des Kuchens zu erobern. Die Wachstumsmärkte sind für sie ein Schlüssel auf dem Weg aus der Krise. Allerdings ist der Wettbewerb mit einheimischen Anbietern, auch dank mancher protektionistischer Tendenzen, unverändert hart.

Wie müssen Unternehmen seit Ausbruch der Krise ihre Auslandsstrategie verändern?

Bisher war Kapital für Engagements in Ländern wie China oder Indien zu günstigen Konditionen verfügbar. Inzwischen bewerten Banken das Kreditrisiko deutlich strenger. Länder-Ratings der Investitionsstandorte und das sogenannte Transferisiko spielen eine viel wichtigere Rolle als früher. Für die Unternehmen geht es darum, sich schnell und angemessen auf die neuen Marktbedingungen einzustellen. Gleichzeitig können die Unternehmen die Lage nutzen, um ihre strategische Marktposition gegenüber Wettbewerbern durch Übernahmen zu verbessern und die Rentabilität ihrer Auslandsgesellschaften zu steigern.



Business Intelligence: Transparente Daten, sichere Entscheidungen

Die aktuelle Situation vieler Unternehmen prägt vor allem eines: Unsicherheit. Mit dem richtigen Business Intelligence-Instrumentarium lässt sich hier gegensteuern. Es hilft, vorhandene Informationen und Wissensressourcen konsequent zu nutzen.

Wir wollen in eine neue Produktionsstätte investieren – aber können wir dann unseren Darlehensverbindlichkeiten termingerecht nachkommen? Warum weicht der aktuelle Cashflow vom Planwert ab? Mit welchen Produkten verdienen wir eigentlich Geld? Nicht nur in der Krise muss sich das Management mit solchen Fragen befassen. Je unsicherer aber die Aussichten, desto mehr kommt es auf richtige und schnelle Antworten an.

Für die Unternehmenssteuerung bedeutet dies, dass die Anforderungen an den Controlling-Bereich erheblich steigen: Bei der Planung ist die wachsende Unsicherheit zu berücksichtigen. Das Berichtswesen muss sich stärker auf die hohen Ansprüche externer Stakeholder wie Banken ausrichten (siehe Artikel S. 17). Zudem ist zu prüfen, wie wirksam die eingeleiteten Maßnahmen zur Krisenbewältigung sind.

Transparente und gut aufbereitete Daten sind die Grundlage nachhaltiger strategischer Entscheidungen.

Business Intelligence, kurz BI, bietet die passenden Instrumente, um diesen Herausforderungen zu begegnen. „Die perfekte Business Intelligence-Umgebung für alle Unternehmen gibt es nicht“, erläutert KPMG-Partner Bernd Trautwein. „Jedes Unternehmen kann aber individuell mit Blick auf entscheidende Ein-

flussfaktoren wie Branche, Größe und Geschäftsmodell eine maßgeschneiderte BI entwickeln.“

Ein junges Wachstumsunternehmen beispielsweise kann für gewöhnlich noch nicht auf eine ausgereifte Profitabilitätsanalyse nach unterschiedlichen Auswertungsdimensionen zurückgreifen. Hier kommt es eher darauf an, die häufig nur dezentral vorliegenden Informationen im Unternehmen zu sammeln. Somit behält das Management zumindest die Umsatz- und Kostenentwicklung im Blick und kann die rechtlichen Anforderungen hinsichtlich Transparenz und korrekter Rechnungslegung erfüllen. Anders etwa bei einem internationalen Handelskonzern: Hier besteht bereits ein höherer Grad an Informationsintegration zwischen internem und externem Zahlenwerk. Weitergehende Analysen wie Margenberichte nach Produkten, Ländern und Verkaufskanälen sind häufig gängige Praxis.

So unterschiedlich die Anforderungen an die Unternehmenssteuerung sind, so vielfältig ist auch der Handlungsbedarf bei BI-Lösungsansätzen. Generell lassen sich jedoch zwei wesentliche Themenfelder mit Entwicklungspotenzial identifizieren: die Datentransparenz und die Entscheidungsunterstützung. Jedes Unternehmen sollte sich daher fragen: Sind die strategisch wichtigen Informationen in einer adäquaten Qualität verfügbar? Liefern die vorliegenden Informationen eine valide Basis, um die wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen zu stützen?

Viele Unternehmen haben in den vergangenen Jahren bereits ihre Datentransparenz verbessert, indem sie internes und externes Rechnungswesen stärker integrierten. Nun geht es vor allem darum, die Entscheidungsunterstützung weiterzuentwickeln. Laut einer Umfrage der Economist Intelligence Unit sehen Manager in hochwertigen Daten die wichtigste Grundlage im Entscheidungsprozess. „Schlechte Daten führen zu schlechten Entscheidungen“, so die Überzeugung der Führungskräfte. Je

mehr ein Manager über die Umsatzentwicklung, die Kostensituation und die Ergebnisbeiträge weiß, desto weniger muss er seine strategischen Entscheidungen auf bloße Vermutungen stützen.

„Das Management benötigt für jede steuerungsrelevante Frage das passende Informationspaket.“

Wie lassen sich die vorhandenen Informationen bestmöglich für den Entscheidungsprozess nutzen? „Die Daten müssen richtig gefiltert und adäquat dargestellt sein“, sagt Business Intelligence-Spezialist Christian Willmes. „Das Management benötigt für jede steuerungsrelevante Frage das passende Informationspaket. Diese Berichte sollten individuell auf die jeweiligen Entscheidungsträger und die verschiedenen Organisationsebenen im Unternehmen zugeschnitten sein.“

Das moderne Reporting-Instrumentarium unterstützt das Management dabei, nachhaltige Entscheidungen zu treffen. Aber vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise bleibt die Unsicherheit ein großer Risikofaktor. Jede Woche kann neue Überraschungen mit sich bringen – ein Kunde zahlt nicht, ein Lieferant gerät in Schieflage, die Bank stellt die Finanzierung infrage. Deshalb ist es umso wichtiger, die Entwicklung des Unternehmens anhand der richtigen Informationen zu bewerten.

Daneben ist aber auch wichtig, verschiedene Szenarien durchzuspielen, um alternative Maßnahmenpläne zu entwickeln. Voraussetzung ist ein flexibles BI-Instrumentarium, das verschiedene steuerungsrelevante Kennzahlen bereithält, die miteinander zu verknüpfen sind. Die KPMG-Studie „High Performance Controlling 2008“ zeigt: Gerade wachstumsstarke Unternehmen achten bei ihren Berichten auf einen ausgewogenen Kennzahlen-Mix, basierend auf Ursache-Wirkungsbeziehungen. Bei der Planung greifen sie neben internen finanziellen auch auf externe zukunfts- und risikoorientierte Daten zur Simulation verschiedener Szenarien zurück. Dies umfasst

auch Informationen zur volkswirtschaftlichen Entwicklung und zur Wettbewerbssituation. Somit ist es möglich, in regelmäßigen Abständen zu testen, wie sich beispielsweise ein Auftragsrückgang auf die Liquidität des Unternehmens auswirkt. Das Management kann sich frühzeitig Gedanken machen, wie es solchen Entwicklungen begegnet. Die Planungsqualität verbessert sich.

„Ein professionelles Szenariomanagement ist nicht nur für das Finanzressort nützlich“, sagt Willmes. „Vorstand, Bereichsleiter, Strategieteams, aber auch Kapitalgeber und andere Stakeholder profitieren von den Simulationsmöglichkeiten, die eine moderne Business Intelligence bereithält.“

Datentransparenz gewinnt aber auch auf einer anderen Ebene zunehmend an Bedeutung: Der Umgang mit personenbezogenen Daten muss unter datenschutzrechtlichen Aspekten stets im Fokus der Unternehmensführung stehen. Werden auf dieser Ebene Fehler gemacht, kann dies nicht nur empfindliche Strafen nach sich ziehen. Auch die Reputation des Unternehmens steht auf dem Spiel. Unter diesem Aspekt ist die Überprüfung interner Prozesse auf Datentransparenz sowie Datenschutzkonformität von enormer Bedeutung.

ERFAHREN SIE MEHR

www.kpmg.de/entschlossenhandeln

KONTAKT

Bernd Trautwein
T +49 89 9282-1825
btrautwein@kpmg.com

Christian Willmes
T +49 711 9060-41430
cwillmes@kpmg.com

KPMG Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
Barbara Scheben
T +49 221 271689-1772
bscheben@kpmg-law.com

Ausgliederung und Verkauf: Trennung als Überlebensstrategie

Unprofitable Geschäftsbereiche zu veräußern ist oft ein Weg, die wirtschaftliche Lage zu stabilisieren. Auch die Voraussetzung für Wachstum lässt sich so schaffen.

Mehr als 16.500 Unternehmen haben laut der Wirtschaftsauskunftei Creditreform im ersten Halbjahr 2009 Insolvenz angemeldet – gut 14 Prozent mehr als im Vorjahreszeitraum. Viele Unternehmen überdenken angesichts des schwierigen Marktumfelds ihr Geschäftsmodell neu. Wer wettbewerbsfähig bleiben will, muss wissen, welche Bereiche zukunftsfähig sind. Die Konzentration auf das Kerngeschäft und die Trennung von unprofitablen Geschäftseinheiten beziehungsweise Randaktivitäten wird zur Überlebensstrategie.

Die Komplexitätstreiber rechtzeitig zu erkennen, macht den Deal wahrscheinlicher.

Drohen Liquiditätsgengpässe oder gar die Insolvenz, gerät die sorgfältige Planung eines Verkaufs häufig aus dem Blickfeld. Oft unterschätzen Unternehmen, wie komplex die Abspaltung einer Geschäftseinheit oder Konzerntochter ist und welche langfristigen Konsequenzen damit verbunden sein können. Umgekehrt gilt: Eine systematisch strukturierte und strategisch vorbereitete Abspaltung kann den Verkaufswert erheblich steigern und die Profitabilität erhöhen. „Der Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmensverkaufs hängt stark davon ab, ob er konsequent durchdacht ist und die langfristigen Auswirkungen für die Unternehmensentwicklung berücksichtigt“, erläutert KPMG-Partner Christoph Zinke. „Um mögliche Risiken abschätzen zu können, müssen schon bei der Vorbereitung des Verkaufsprozesses alle kritischen Punkte thematisiert werden.“

Welche Geschäftseinheit kommt für eine Ausgliederung oder Abspaltung überhaupt infrage? Häufig fehlt die vollständige Transparenz darüber, wie stark ein



Bereich etwa durch Verträge, Patentrechte und Infrastruktur in die zentralen Prozesse des Mutterunternehmens eingebunden ist. Deshalb ist zuerst sorgfältig zu prüfen, inwieweit ein Verkauf auch Kernkompetenzen und Schlüsselbereiche des Konzerns betreffen könnte. Für beide – das zum Verkauf stehende und das verbleibende Unternehmen – ist daher ein langfristig tragfähiges Geschäftsmodell zu erarbeiten. Die Ausgliederung ist als Gesamtprozess zu managen (siehe Infobox S. 27). In der Praxis wird jedoch ein Verkauf vielfach in getrennte Handlungsschritte zerlegt, die unterschiedliche Teams steuern.

In der Verkaufsstrategie werden alle Werthebel identifiziert.

In Zeiten, in denen Käufer jede Investition genau prüfen, punkten nur überzeugende und tragfähige Businesspläne. Der zielgruppengenaue Zuschnitt der angebotenen Einheit erhöht die Erfolgchancen und den möglichen Verkaufswert. „Daher ist es sinnvoll, Mergers & Acquisitions und Separationsthemen in

einen Gesamtprozess zu integrieren“, betont Florian Frei, M&A-Spezialist bei KPMG. „Der gesamte Ausgliederungsprozess muss einer klaren Verkaufsstrategie folgen, die von Anfang an die Interessenschwerpunkte potenzieller Käufergruppen im In- und Ausland herausarbeitet.“

Zuerst ist deshalb eine „Verkaufsstory“ zu definieren, die den Zugang zu möglichen Käufern öffnet. Hier spielt das Unternehmen bereits virtuell durch, wie die Separation ablaufen soll und welche juristischen und betriebswirtschaftlichen Aspekte zu beachten sind.

Dieser strategischen Vision folgt dann der am Käufer ausgerichtete Prozess der Ausgliederung. Ein sogenannter Blueprint deckt alle Verflechtungen im Unternehmen auf (Mitarbeiter, Verträge, Anlagevermögen, Intellectual Property Rights und Technologien). Gerade in großen Konzernen profitieren die einzelnen Geschäftseinheiten von gemeinsamen Service-Centern, Einkaufsbedingungen, Verträgen oder Ähnlichem.

„Hier fangen viele Probleme an. Erfahrungsgemäß gibt es zwischen 200 und 300 kritische Punkte, die innerhalb eines Separationsprozesses zu klären sind“, so Zinke.

Die Trennschärfe der Prozesse ist deshalb entscheidend für den späteren Erfolg. Nicht in allen Fällen ist dies jedoch von Anfang an möglich. Transactional oder Long Term Service Agreements zu identifizieren und zusammenzufassen, hilft hier Lücken mittel- oder auch langfristig zu schließen; zudem erspart sich das Unternehmen ein späteres Nachrüsten eigener Service-Abteilungen.

Gut vorbereitet ins Bieterrennen zu starten, spart Zeit und sichert den Erfolg.

Je besser Investoren Chancen und Risiken erkennen können, desto geringer

fallen beim Verkauf die Risikoabschläge aus. Hier kommt der sogenannte „Stand alone“-Businessplan ins Spiel: Er liefert auf Basis des Blueprints eine komplette Bilanz mit Gewinn- und -Verlust- sowie Kapitalfluss- und Kapitalkostenrechnung und rechnet die entsprechenden steuerlichen Konsequenzen vor: ein Dokument, das den folgenden Verkaufsprozess entscheidend erleichtert und beschleunigt.

Eine schon auf etwaige Verkaufsszenarien zugeschnittene Vorbereitung senkt das Risiko von Wertminderungseffekten beim Verkauf. „Eine Staffelübergabe des Separationsteams an das M&A-Team ist immer auch mit Informations- und Zeitverlusten verbunden. Im Idealfall ist deshalb die Separation integraler Bestandteil der Verkaufsstrategie und des Gesamtkonzepts“, sagt Frei. „Aus dem Businessplan lassen sich kundenindividuelle Verkaufsdokumentationen

für parallele Bieterverhandlungen ableiten. Dies fördert einen kompetitiven Verkaufsprozess und erhöht die Attraktivität für potenzielle Investoren.“

Für den anstehenden Bewertungs- und Due Diligence-Prozess, in dem auch zukünftige Synergien validiert werden, ist eine detaillierte Vorbereitung ebenfalls unerlässlich. Sie schafft Transparenz und verbessert die Verhandlungsbasis mit den verschiedenen Bietern.

Unrentable Unternehmensbereiche gezielt zu verkaufen, kann das im Kern gesunde Geschäft beflügeln. Hier gilt der Wettlauf gegen die Zeit als kritischer Faktor – je schneller das Unternehmen wieder in geordnete Bahnen gelangt, desto besser lässt sich der Image- und wirtschaftliche Schaden begrenzen.

CHECKLISTE

Sieben Schritte zum Erfolg: Wie ein integrierter Ausgliederungsprozess abläuft

1. Separationsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> › Veräußerbare Bereiche identifizieren, die nachhaltig überlebensfähig sind › „Verkaufsstory“ definieren › Separationsstrategie festlegen › Investorenspektrum anvisieren
2. Separationsentwurf	<ul style="list-style-type: none"> › Blueprint erarbeiten › Prozesse scharf trennen › Übergangsvereinbarungen entwickeln
3. Businessplan	<ul style="list-style-type: none"> › „Stand alone“-Plan erstellen › GuV, Bilanz, Cashflow, Capex-Planung entwickeln
4. Investorenansprache	<ul style="list-style-type: none"> › Verkaufsdokumentationen erstellen › Bieterwettbewerb zur Steigerung des Verkaufswerts vorbereiten › Potenzielle Käufer benennen und ansprechen
5. Due Diligence	<ul style="list-style-type: none"> › Bewertung und Vendor Due Diligence durchführen › Datenraum organisieren
6. Preisverhandlung	<ul style="list-style-type: none"> › Preiskorridore ausloten › Preisverhandlung führen › Garantien festlegen
7. Ausgliederung	<ul style="list-style-type: none"> › Strukturen vorbereiten › Prozesse managen › Werte erhalten

ERFAHREN SIE MEHR

www.kpmg.de/entschlossenhandeln

KONTAKT

Dr. Christoph Zinke
T +49 89 9282-1401
czinke@kpmg.com

Florian Frei
T +49 69 9587-2834
ffrei@kpmg.com

KPMG Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
Dr. Volker Balda
T +49 69 587-2551
vbalda@kpmg-law.com

KPMG Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
Jan Gerrit Kehbel
T +49 221 271689-1850
jkehbel@kpmg-law.com



Corporate Governance: Die neue Aufsicht

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat Schwächen in der Corporate Governance offengelegt, die in wachsenden Märkten wenig sichtbar waren. Aufsichtsräte werden künftig eine kritischere Rolle einnehmen müssen.

In Wachstumsphasen ist es schwieriger, zwischen gut und schlecht geführten Unternehmen zu unterscheiden. In turbulenten Zeiten dagegen tritt dieser Unterschied klarer hervor – dann rückt auch die Rolle des Aufsichtsrats stärker in den Vordergrund. Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) kritisiert die bisherige Corporate Governance-Praxis scharf. „Schwächen in der Unternehmensführung seien eine der Ursachen der Finanz- und Wirtschaftskrise“, sagt Marcello Bianchi, Vorsitzender des OECD-Lenkungsausschusses für Corporate Governance. Die Aufsichtsräte tendierten bisher dazu,

bloß auf Unternehmensentscheidungen zu reagieren. Ihre wichtige Aufgabe als effektive Kontrollgremien der Unternehmen hätten sie deshalb oft nicht erfüllt.

Die Krise hat das Umfeld verändert, in dem der Aufsichtsrat agiert. Das Gremium muss sich anpassen.

Die Krise hat deutlich gezeigt, dass der Aufsichtsrat eine zentrale Rolle für den Erfolg – oder Misserfolg – eines Unternehmens spielen kann. Wie profitieren die Konzerne künftig stärker von der Arbeit dieses Gremiums? Fest steht: Der Aufsichtsrat muss sich an das ver-

änderte Umfeld in und nach der Krise anpassen.

„Der Aufsichtsrat der Zukunft wird sich verstärkt um Themen wie Risikomanagement, Compliance, Vergütungs- und Anreizsysteme, Entscheidungsgrundlagen sowie die unternehmerische Strategie kümmern“, sagt Oliver Beyhs, Leiter KPMG’s Audit Committee Institute. „Als echtes Überwachungsorgan muss er Bestehendes und Geplantes systematisch und nachvollziehbar hinterfragen.“

Die Finanzkrise hat den Blick von Stakeholdern und Öffentlichkeit dafür geschärft, wie Unternehmen – nicht nur

Banken – mit ihren Risiken umgehen. Unternehmen können nachhaltige unternehmerische Entscheidungen nur treffen, wenn sie die damit verbundenen Risiken sowie die Wirksamkeit der entsprechenden Gegenmaßnahmen berücksichtigen. Aufsichtsräte sind daher gefordert, diese Entscheidungsprozesse kritisch zu überwachen. „Jede Entscheidung im Aufsichtsrat sollte die Risikosituation einbeziehen“, betont Peter Lenz, Corporate Governance-Spezialist bei KPMG. „Dazu gehört auch, die Risikoeinstellung und die Risikokultur des gesamten Unternehmens verbindlich festzulegen.“

Eine zentrale Rolle spielt in diesem Zusammenhang das Risikoumfeld im Unternehmen. Das im Frühjahr 2009 in Kraft getretene Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) definiert als Überwachungsaufgaben des Aufsichtsrats explizit die Beurteilung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems; sie lassen sich ganz oder teilweise an den Prüfungsausschuss übertragen. Neben die im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) niedergelegten allgemeingültigen Empfehlungen und Vorschriften treten weitere branchenspezifische Regelungen, wie vor allem die jüngst erhöhten (Mindest-)Anforderungen an das Risikomanagement in Kredit- und Finanzdienstleistungsinstituten (MaRisk). Auch hier kann eine engere Einbindung des Aufsichtsgremiums forciert werden, und zwar durch ein direktes Auskunftsrecht gegenüber der Internen Revision, sowie eine nachvollziehbare, aussagekräftige Risikoberichterstattung der Geschäftsleitung an den Aufsichtsrat.

Im Zuge der Finanzkrise ist eine öffentliche Debatte um Managergehälter und Boni aufgekommen. In Deutschland mündeten diese Diskussionen in das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG), das im August 2009 in Kraft trat. Hierin ist etwa geregelt, dass der Aufsichtsrat nur noch als Plenum über die Gesamtvergütung der einzelnen Vorstände entscheiden kann, wobei die Anreizsysteme an der

nachhaltigen Unternehmensentwicklung auszurichten sind. Daneben kann der Aufsichtsrat bei unangemessener Vergütung zur Haftung herangezogen werden, wie der KPMG-Gesellschaftsrechtler Stefan Suchan herausstellt. Die meisten Regelungen wurden auch in den DCGK übernommen. Die Kontrollgremien werden nachvollziehbare und verständliche Vergütungs- und Anreizstrukturen schaffen und offenlegen müssen. Darin steckt auch die Chance, im Unternehmen selbst und in der Öffentlichkeit an Glaubwürdigkeit zu gewinnen.

.....
Entschlossenheit, Neugier, Fachwissen – wichtige Eigenschaften, die Aufsichtsratsmitglieder mitbringen sollten.

Aufsichtsräte werden künftig die Entscheidungsgrundlagen kritischer überprüfen, die sie von der Konzern- oder Geschäftsleitung erhalten. Das Gremium sollte die Annahmen und Voraussetzungen dahinter nicht als gegeben betrachten. Die Mandatsträger sind gefordert, sich stärker als bisher in die Entscheidungsprozesse einzubringen.

Die Unternehmen haben erkannt, dass ihre Reputation ein zentraler Faktor für die Überlebensfähigkeit sein kann. Wichtige Stakeholder wie Investoren oder Banken verlangen eine nachhaltige Strategie und ein zukunftsorientiertes Geschäftskonzept. Hierauf müssen die Aufsichtsräte im Rahmen ihrer Beratungs- und Überwachungsfunktion hinwirken.

Nicht nur die Themen, mit denen sich Aufsichtsräte verstärkt befassen müssen, haben sich durch die Krise verändert. Vielmehr zeichnet sich ab, dass in vielen Fällen auch der Arbeitsstil im Wandel ist. Der Aufsichtsrat muss die Überwachung der Konzern- oder Geschäftsleitung sehr viel aktiver als bisher angehen. Allerdings sind die Aufgaben häufig vielfältig und sehr komplex. Auch solche Aufsichtsratsmitglieder, die in anderen Unternehmen operative Funktionen oder Aufsichtsratsmandate ausüben, müssen mehr Zeit für das einzelne Mandat einsetzen. Der DCGK empfiehlt deshalb eine Begrenzung auf drei Mandate in

börsennotierten Unternehmen. Um die Unabhängigkeit der Aufsichtsräte zu stärken, führt das VorstAG daneben eine zweijährige „Cooling-off“-Periode für ausgeschiedene Vorstandsmitglieder vor Annahme eines Aufsichtsratsmandats im gleichen Unternehmen ein.

Mitglieder von Aufsichtsräten sollten sich laufend weiterbilden, um den wachsenden Anforderungen des einzelnen Mandats gerecht zu werden. Explizite Anforderungen an die Qualifikation von Aufsichtsräten werden erstmals durch die Vorschriften zum „Finanzexperten“ durch das BilMoG und für die Finanzbranche durch das Gesetz zur Stärkung der Finanzmarkt- und der Versicherungsaufsicht gestellt. Branchenübergreifend ist der Aufsichtsrat nur mithilfe eines breiten Erfahrungs- und aktuellen Wissensschatzes in der Lage, ein äquivalenter Sparringspartner und Überwacher für die Geschäftsleitung zu sein.

„In der Krise haben einige Unternehmen Schwächen bei der Corporate Governance gezeigt“, sagt Beyhs. Zugleich habe die schwierige Situation aber auch unterstrichen, wie wichtig die Rolle der Aufsichtsräte ist. „Der Aufsichtsrat kann insbesondere in einem dynamischen Umfeld ein zentraler Erfolgsfaktor sein. Dies verlangt künftigen Aufsichtsräten und seinen Mitgliedern jedoch entscheidende Eigenschaften und Ressourcen ab: Entschlossenheit, Zeit, Skepsis, Neugier, Fachwissen und Initiative.“

ERFAHREN SIE MEHR

www.kpmg.de/entschlossenhandeln

KONTAKT

Dr. Oliver Beyhs
 T +49 30 2068-4485
obeyhs@kpmg.com

Dr. Peter Lenz
 T +49 69 9587-1796
plenz@kpmg.com

KPMG Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
 Dr. Stefan Suchan, LL.M.
 T +49 69 951195-540
ssuchan@kpmg-law.com

Publikationen zu Fach- und Branchenthemen



Entschlossen handeln – Hintergründe, Know-how und Strategien zur Wirtschaftskrise

Die Publikation bündelt das Wissen der KPMG-Spezialisten zu aktuellen Marktentwicklungen sowie zu Bilanz-, Rechts- und Steuerthemen – von Liquiditätsmanagement bis Goodwill Impairment.



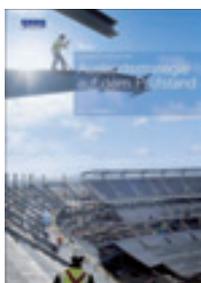
Entschlossen handeln – Erfolgreich aus der Krise

Die konjunkturelle Entwicklung, die Situation in den Branchen sowie strategische Themen wie Finanzierung und Rohstoffrisiken bilden die Schwerpunkte der zweiten Ausgabe der KPMG-Reihe zur Wirtschaftskrise.



Entschlossen handeln

Die dritte Ausgabe der KPMG-Reihe erscheint im Sommer 2010.



Auslandsstrategie auf dem Prüfstand

Die globale Rezession trifft auch die Wachstumsmärkte. Die Veröffentlichung geht auf die kritischen Fragen

ein, die sich jetzt für das Auslandsgeschäft stellen und zeigt Lösungsansätze auf.



frontiers in finance – for decision makers in financial services

Das Magazin von KPMG International beleuchtet in der Ausgabe September

2009, wie sich die Financial Services-Branche strategisch für die Zeit nach der Krise aufstellen kann.



The wolf is at the door: The global economic crisis and the public sector

Die Studie von KPMG International untersucht, wie Führungskräfte im

Öffentlichen Sektor weltweit auf die Herausforderungen der Wirtschaftskrise reagieren.



Immaterielle Vermögenswerte und Goodwill in Unternehmenszusammenhängen

Durch die Krise steigen die Abschreibungsrisiken für Zusammen-

schlüsse in Unternehmensbilanzen. Die Studie analysiert Hunderte von Transaktionen der vergangenen Jahre in 14 Branchen.

KPMG im Internet

Wie entwickeln sich die makroökonomischen Rahmenbedingungen? Was tut sich in den Branchen? Welche Chancen bieten sich Unternehmen in der Wirtschaftskrise?

Unser Internetangebot hält Sie auf dem Laufenden: mit Fachartikeln, Fallbeispielen, Interviews, Publikationen, Videocasts und Veranstaltungshinweisen.
www.kpmg.de/entschlossenhandeln

KPMG bietet ein breites Spektrum an Studien, Analysen und Broschüren zu aktuellen Themen, die in der Wirtschaftskrise besonders wichtig sind. Viele Publikationen finden Sie zum kostenfreien Download im Internet.

Benötigen Sie ein Printexemplar der genannten Publikationen oder haben Sie weitere Fragen? Bitte richten Sie Ihren Bestellwunsch an:
entschlossenhandeln@kpmg.de

Ansprechpartner

MARKETS

Dr. Robert Gutsche
Mitglied des Vorstands
T +49 30 2068-4282
robertgutsche@kpmg.com

Für branchenspezifische Fragen wenden Sie sich bitte an folgende Ansprechpartner:

AUTOMOBILINDUSTRIE/

MASCHINEN- UND ANLAGENBAU

Dieter Becker
T +49 711 9060-41720
dieterbecker@kpmg.com

CHEMISCHE UND PHARMAZEUTISCHE INDUSTRIE

Vir Lakshman
T +49 211 475-6666
vlakshman@kpmg.com

GESUNDHEITSWESEN

Prof. Dr. Volker Pentler
T +49 30 2068-4423
vpentler@kpmg.com

IT UND TECHNOLOGIE

Bruno Wallraf
T +49 211 475-7246
bwallraf@kpmg.com

KONSUMGÜTERINDUSTRIE UND HANDEL

Mark Sievers
T +49 40 32015-5840
marksievers@kpmg.com

MEDIEN

Dr. Markus Kreher
T +49 89 9282-4310
markuskreher@kpmg.com

TRANSPORT UND LOGISTIK

Ulrich Maas
T +49 30 2068-4888
umaas@kpmg.com

Informationen zu diesen und weiteren Branchen finden Sie auch im Internet: www.kpmg.de/branchen

KPMG vor Ort

Als regionale Ansprechpartner stehen Ihnen Mitglieder unseres Vorstands zur Verfügung:

REGION NORD

Dr. Sibylle Bartels-Hetzler
Mitglied des Vorstands
T +49 40 32015-5800
sbartelshetzler@kpmg.com

REGION WEST

Thomas Sauter
Mitglied des Vorstands
T +49 211 475-8000
tsauter@kpmg.com

REGION OST

Ulrich Maas
Mitglied des Vorstands
T +49 30 2068-4888
umaas@kpmg.com

REGION MITTE

Christine Kreidl
Mitglied des Vorstands
T +49 69 9587-1400
ckreidl@kpmg.com

REGION SÜDWEST

Stefan Held
Mitglied des Vorstands
T +49 711 9060-41124
sheld@kpmg.com

REGION SÜD

Michael Kozikowski
Mitglied des Vorstands
T +49 89 9282-1020
mkozikowski@kpmg.com



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

Unsere Leistungen erbringen wir vorbehaltlich der Prüfung der berufsrechtlichen Zulässigkeit in jedem Einzelfall.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

