

Thomas Luther Düsseldorf

**W**enn Bundeskanzlerin Angela Merkel (CDU) ab heute durch China tourt, hofft nicht nur die Gruppe der mitgereisten deutschen Topmanager auf gute Geschäfte mit der Volksrepublik. Viele zu Hause gebliebene Unternehmenslenker verfolgen aufmerksam, ob Merkel vielleicht im Handelskonflikt zwischen den USA und China vermitteln kann.

Denn immer deutlicher wurde in den vergangenen Wochen: Der Streit zwischen den beiden Wirtschaftssupermächten richtet in der Weltwirtschaft erkennbar Schaden an. Frühindikatoren signalisieren hartnäckig eine stetige Abflachung des globalen Wachstums. Besonders davon betroffen: der exportlastige deutsche Mittelstand. Skeptische Ökonomen malen hierzulande bereits das Bild einer handfesten Rezession an die Wand.

### Die Krise fängt im Kopf an

Für Gabriele Romeike-Fänger könnte das jedoch den Abwärtstrend erst richtig lostreten. „Ich rechne nicht damit, dass sich die Konjunktur dauerhaft abkühlt. Aber in den Köpfen vieler Unternehmenslenker steckt wohl noch der Schreck der Finanzkrise, sodass einige im Moment hektisch reagieren und Mitarbeiterfreistellungen prüfen, um dem Kostendruck nachzugeben“, sagt die Gründerin und Geschäftsführerin des Beratungsunternehmens Financial Projects. Angesichts des andauernden Fachkräftemangels hält sie solche Überlegungen aber nicht unbedingt für klug. „Wenn sich die Auftragslage wieder bessert, braucht es viel Zeit, um neue qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen“, so Romeike-Fänger.

Noch viel wichtiger findet sie es, „dass die Banken aufhören, ihre Unternehmenskunden gezielt darauf anzusprechen, dass sie ihre Planungen für 2019 nicht einhalten werden“. Unter Umständen müssten einzelne Firmen mit einer Kürzung ihrer Kreditlinien rechnen. „Ich empfehle dringend, dass die Banken die Trennung zwischen Markt und Marktfolge aufheben dürfen. Denn in den Kreditabteilungen vieler Banken entscheiden häufig unerfahrene Sachbearbeiter allein nach Aktenlage, ob Unternehmenskunden kurzfristig Liquidität bekommen oder nicht“, befürchtet Romeike-Fänger. Ihre Sorge: Fahren die Banken ihre Kredite zurück, könnte aus eine Konjunkturschwäche schnell eine handfeste Krise werden.

„KMU sollten der sich abzeichnenden Konjunkturschwäche mit Transparenz in ihrer Zukunftsplanung begegnen“, skizziert Marc Ackermann, Partner bei der AMB Aktive Manage-

## Konjunktur

# Rezepte gegen die Schwäche

Handelskonflikte sorgen zunehmend für Bremspuren in der Weltwirtschaft. Wie sich Mittelständler darauf einstellen können.

ment Beratung GmbH in Bottrop, eine Gegenstrategie. „Auf Basis einer fundierten und aussagekräftigen Unternehmensplanung sollten sie Kosteneinsparungspotenziale analysieren und umsetzen.“

Sein Kollege Georg Gerdes, Geschäftsführer der gleichnamigen Wirtschaftskanzlei in Papenburg und Mitglied im Verband der KMU-Berater, empfiehlt Firmenverantwortlichen, die Anpassungsfähigkeit in ihrem Kostensektor zu überprüfen. „Dafür sollten sie quasi einen ‚Stresstest‘ vornehmen und damit simulieren, was mit dem eigenen Unternehmen passiert, wenn die Auftragslage zurückgeht oder einbricht.“

Generell raten Beratungsexperten dazu, dass Unternehmen regelmäßig ihr Geschäftsmodell und dessen Ertragsstärke unter die Lupe nehmen. „Mitunter werden dann strategische Anpassungen notwendig, um es zukunftsfähig zu gestalten“, weiß AMB-Experte Ackermann.

Ein Hauptproblem sind dabei häufig die Schwierigkeiten, das Geschäftsmodell zu digitalisieren. „Deutsche Firmen haben große Probleme, qualifizierte Fachkräfte zu finden, mit denen sie ihre Digitalisierung vorantreiben können. Zudem haben sie zum Teil massive IT-Security-Probleme, die der Mittelstand so noch gar nicht kennt“, beobachtet Marko Maschek, Partner und Mitgründer der mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Marondo. Der größte Feind für die Digitalisierung deutscher Unternehmen ist für ihn die bislang gute Konjunktur: „Die meisten Firmen hatten bis vor Kurzem volle Auftragsbücher und deswegen kaum Ressourcen, um sich um das Thema zu kümmern und sich mit neuen Geschäftsmodellen auseinanderzusetzen.“

### Freie Ressourcen nutzen

Wenn jetzt also tatsächlich eine deutliche Konjunkturabkühlung kommen würde, hätten die Unternehmen die notwendige Zeit, sich mit notwendigen Themen zu beschäftigen. „Die Frage ist doch: Welche Geschäftsmodelle können die Unternehmen entwickeln, damit sie auch in Zukunft dort zur Weltspitze gehören, wo sie heute führend sind?“, so Maschek. Er ist überzeugt: „Die meisten Betriebe müssen dazu ihr Geschäftsmodell auf ein höherwertiges umstellen - und das gelingt mittels digitaler Transformation. Gerade kleinere und mittlere Unternehmen haben Probleme, dafür die passenden Partner zu finden, die sie dabei unterstützen.“ Maschek macht sich daher dafür stark, unter anderem mehr High-Potentials aus dem Ausland anzuwerben.

„Digitalisierung ist allerdings kein Selbstzweck“, warnt Michael Schell, Leiter Produktmanagement Industrie bei Rittal. „Sie ist nur dann sinnvoll,

wenn sie Werte schafft - etwa, indem ein Unternehmen die eigenen Wertschöpfungsketten und die seiner Kunden optimiert. Basis dafür sind ‚intelligenter‘ Produkte und die Einbindung der Kunden - in unserem Fall zum Beispiel mit der neuen Generation unseres Schaltschrank-Systems, das mit digitalen Produktdaten auch beim Kunden die Prozesse verbessert und damit die Wertschöpfung unterstützt. Oder unsere Kühlgeräte, die mit digitaler Schnittstelle die Basis für vorausschauende Wartung oder weiterreichende Analysen legen“, sagt Schell.

„Technologien wie Künstliche Intelligenz sind für Mittelständler nicht nur ein Eintrag auf dem Wunschzettel, sondern wirklich notwendig, um jetzt wettbewerbsfähig zu bleiben“, ergänzt Matthias Kässer, Partner bei McKinsey. „Die Unternehmen müssen sich mit Technologien auseinandersetzen und diese in die Anwendung bringen. Auch wenn das mit Blick auf die Konjunktur widersprüchlich scheint: In Technologie muss weiterhin investiert werden. Gerade Künstliche Intelligenz kann helfen, effizienter zu werden und so Kosten zu sparen - und zwar signifikant und kurzfristig.“

### Korrektur

3,2  
PROZENT

wird die Weltwirtschaft 2019 wachsen. Zuvor lag die Prognose bei 3,3 Prozent.

Quelle: IWF