

09. Juni 2010, 18:00 Uhr

Überlebenstipps für die deutsche Industrie

Von [Helmut Reich](#)

Die Wirtschaftskrise hat viele Industriekonzerne hart getroffen. Doch Angst vor der Zukunft ist unbegründet. A.T.-Kearney-Berater Werner Kreuz zeigt am Beispiel der Chemiebranche, wie sich industriell tätige Unternehmen neu aufstellen müssen, um aus schweren Zeiten als Gewinner hervorzugehen.

Hamburg - Wird die Wirtschaftswelt nach der Krise genauso aussehen wie zuvor? Diese Frage stellt Werner Kreuz den Mitgliedern der manager-lounge. Die Antwort des erfahrenen A.T.-Kearney-Beraters heißt natürlich "Nein". Es werde eine Menge Gewinner und Verlierer geben, prophezeit der Wirtschaftsexperte. Und frühestens im Jahr 2012 werde die deutsche Industrie wieder das Vorkrisenniveau von 2008 erreichen.

"Bis dahin muss der Standort Deutschland nachhaltig restrukturiert werden", fordert Kreuz. Wie das am besten zu bewerkstelligen sei, zeigt er am Beispiel der Chemiebranche. Diese musste im vergangenen Jahr starke Einbrüche in allen Bereichen hinnehmen. So sackte der Auftragseingang im ersten Halbjahr um 21 Prozent ab, die Produktion ging um 16 Prozent zurück, der Export gar um ein Viertel.

Das machte sich sofort auch bei den Investitionen bemerkbar, hier gab es einen Rückgang von 8 Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum. Die Negativfolgen für das Gesamtjahr waren bei den führenden deutschen Chemiekonzernen mehr als deutlich: Minus 20 Prozent beim Umsatz und minus 17 Prozent beim Gewinn. Lediglich die Beschäftigungszahlen blieben nahezu konstant - vor allem dank der Kurzarbeit.

"Trotzdem hat die deutsche Chemieindustrie in den vergangenen fünf Jahren besser abgeschnitten als der Wettbewerb", berichtet Kreuz. Besonders beim Wertewachstum, der "Compound Annual Growth Rate" (CAGR), lagen Unternehmen wie Bayer in den Jahren 2005 bis 2009 über dem Branchendurchschnitt. "Darüber hinaus zeigen die Wachstumskerne der Chemieindustrie ein signifikantes Beschäftigungs- und Umsatzpotential auf", so Kreuz.

Zu diesen Wachstumskernen gehört beispielsweise die "Weiße Biotechnologie". Bei der industriellen Produktion organischer Grund- und Feinchemikalien sieht die Beratungsgesellschaft A.T.Kearney bei der Beschäftigungsentwicklung bis zum Jahr 2013 ein Potenzial von 135 Prozent, beim Umsatz sogar 146 Prozent. Noch höher fallen diese Werte für die Nanotechnologie aus.

"Das sind alles positive Zukunftsaussichten", sagt Kreuz, "doch wichtig ist, dass die Unternehmen die strukturellen Veränderungen der Krise annehmen". So haben die chemischen Rohstoffmärkte einen weitaus stärkeren globalen Zuschnitt erhalten, es treten vermehrt staatlich finanzierte M&A-Aktivitäten aus Asien am Markt auf und es kommt zu einem Wegfall von schwächeren Firmen.

Für all diese drei Entwicklungen sollten die hiesigen Chemieunternehmen vorbereitet sein. "Die Kapazitäten zur Rohstoffproduktion müssen weiter ausgebaut werden", lautet daher ein

Rat von Kreuz. So sei der Aufbau globaler Sourcing-Aktivitäten zur Identifikation wichtiger Liefermärkte unumgänglich genauso wie ein möglichst perfektes Marktwissen zur Nutzung kurzfristiger Marktopportunitäten.

"Auf dem Übernahmemarkt lautet die Devise 'Schütze dich selbst'", so Kreuz. Hier rät er zu einer bewussten Ausnutzung neuer Akteure hin zu einer aktiven Portfoliobereinigung. Es sei wichtig, neue Investoren aktiv anzusprechen, um Partnerschaften zu schließen und eigene Vorteile zu sichern. Gleichzeitig müssten Nischen, bei denen die Verteidigung gegenüber möglicher Übernahmen sinnvoll und durchführbar ist, abgesichert werden.

In Sachen Marktrestrukturierung sei es zudem ratsam, die Komplexität im Konzern zu reduzieren. So müsse das gesamte Produkt- und Kundenportfolio genauso in Frage gestellt werden wie viele einzelne Unternehmensteile. "Hinzu kommen ein aktives Preismanagement sowie das Anpassen der Organisationsstrukturen und der Lieferantenbeziehungen". Tipps, die nicht nur für die Chemiebranche gelten, sondern für alle Industrieunternehmen, die sich im globalen Wettbewerb befinden.

Speziell für die Chemieindustrie sind jedoch die Aussichten, die Kreuz den Mitgliedern der manager-lounge mit auf dem Weg gibt: "Der asiatische Markt wird bis zum Jahr 2020 größer sein als Europa und die USA zusammen. China wird dabei mehr als ein Viertel des Weltmarktes ausmachen, während Europa und Nordamerika langfristig weiter verlieren", sagt Kreuz.