

Newsletter

Ausgabe April 07/09

Sanierung von Automobilzulieferern

Liebe Geschäftsfreunde,

das Thema Krise beherrscht die Wirtschaftsberichterstattung in den Medien wie kein Zweites. In solchen Zeiten kann es sehr hilfreich sein, sich auf das zu konzentrieren, was man besonders gut kann. Das haben auch wir gemacht und dabei festgestellt, dass das Außenbild der CMS AG nicht mehr vollständig deckungsgleich ist mit den Inhalten unserer täglichen Beratungstätigkeit. Daher haben wir die Darstellung unseres Leistungsangebots im Internet überarbeitet und neu sortiert. Sie finden dort Einzelheiten zu unseren Business Units Strategy Consulting, Corporate Recovery und Corporate Finance.

Wir beraten mit Leidenschaft und mit einer sehr hohen Verbindlichkeit für unsere Kunden: Unternehmer, Insolvenzverwalter oder Banken. Dabei steht im Einzelnen immer der Blick für die individuellen Probleme des Falls und seiner Lösungsmöglichkeiten im Vordergrund.

Inhalt

- Sanierung von Automobilzulieferern
- Das Dilemma der OEM - kommt die Automobilbranche so aus der Krise?
- Raus aus der Krise – Ist die Talsohle erreicht?
- Staatliche Beihilfen
- Sanierungsweg Insolvenzplan – Option für Finanzinvestoren
- Russland und die Finanzkrise

Wir haben in unserem Internetauftritt großen Wert auf die Darstellung unserer konkreten Beratungserfahrung gelegt: Case Studies nehmen einen breiten Raum ein. Wir glauben, dass Sie hier gut erkennen, warum wir besonders erfolgreich beraten.

Werfen Sie doch bei Gelegenheit einen Blick auf unsere neuen Internetseiten unter www.cms-ag.de. Hier finden Sie die CMS AG, wie Sie sie aktuell kennen.



Die neueste Ausgabe unseres Newsletters beschäftigt sich mit einem Thema, dessen erhebliche Brisanz und Aktualität selbst noch vor 6 Monaten keiner geahnt hätte: Sanierung von Automobilzulieferern. Zwar zeichnete sich die Krise in der Wirtschaft schon ab, dass diese aber das Herzstück der deutschen Industrie, die Automobil-

industrie, so vehement trifft, war nicht vorhersehbar. Insbesondere die Zulieferindustrie ist da gefordert und hat erhebliche Existenzsorgen. In Zeiten, in denen bereits Automobilhersteller Insolvenz anmelden müssen, sind kreative Lösungen mehr gefragt denn je.

Wir beleuchten die Besonderheiten der aktuellen Krise für die Zulieferer. Wir zeigen auch auf, welche Möglichkeiten es gibt, die Krise zu bewältigen. Einen besonderen Blick auf das Thema wirft Patrick Rist, Risiko- und Insolvenzmanager der Daimler AG. Er berichtet von Sanierungsmöglichkeiten der Hersteller in diesem sehr komplexen Prozess.

Ferner stellt Dr. Harald Balzer von der Concept AG verschiedene Ansätze für ein erfolgreiches Krisenmanagement vor.

Unsere Syndikusanwältin Juliane Siafarikas nimmt die Voraussetzungen für staatliche Beihilfen unter die Lupe.

Schließlich berichtet unser Partner der OWC, Dr. Max Gutbrod, über die Auswirkungen der Finanzmarktkrise in Russland.

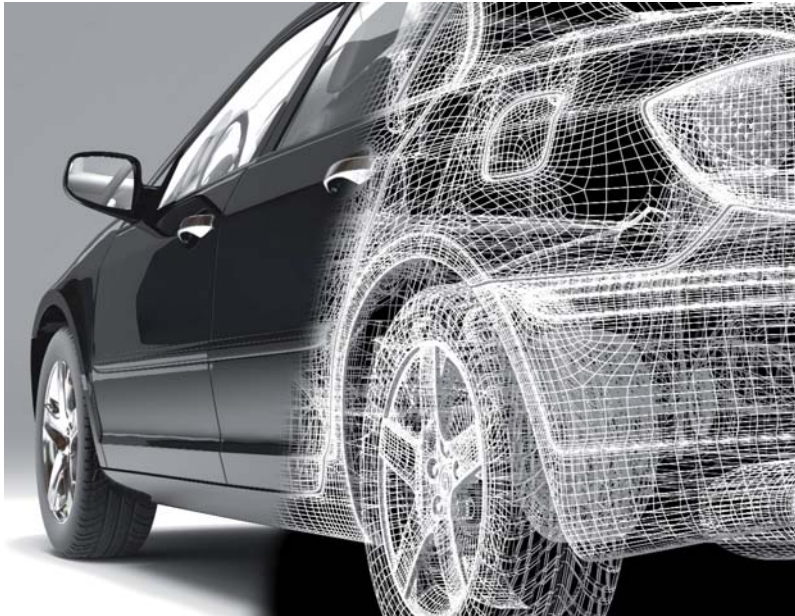
Über Anregungen und Hinweise zum Newsletter freuen wir uns.

Ihre CMS AG!



Das Dilemma der OEM - kommt die Automobilbranche so aus der Krise?

Täglich sind die Zeitungen voll mit Hiobsbotschaften: Ob Finanz-, Wirtschafts- oder Rohstoffkrise, das Jahr 2009 steht bislang unter keinem guten Stern für die globale Ökonomie. Besonders hart getroffen hat die Krise die Automobilindustrie und deren meist mittelständisch geprägte Zulieferbetriebe. Die Krise forderte bereits prominente Opfer: Edscha, Tedrive,



Stankiewicz und TMD Friction sind nur einige Beispiele für die größte Krise im Automobilmarkt seit den Ölkrisen der 70er Jahre.

Die seit 2009 in der gesamten Autobranche anzutreffenden Absatz- und Umsatzrückgänge von bis zu 60% treffen die Zulieferbetriebe besonders hart. Verluste müssen finanziert sein, um einer drohenden Illiquidität zu begegnen. Geldinstitute limitieren ihre Mittelausreichung im Zuge der Finanzkrise. Es droht spätestens im März / April 2009 eine Art „Insolvenz-Tsunami“ herein zu brechen, wenn die Zahlungseingänge der traditionell umsatzschwachen Monate Dezember und Januar noch zusätzlich durch verlängerte Blockpausen und Kurzarbeit mit entsprechend reduzierten Teileabrufen verschärft werden. In ihrer Not sehen die ums Überleben kämpfenden Zulieferbetriebe nur noch einen Notanker: den Kunden, den OEM.

Die Krise trifft jedoch nicht nur die Tier 1 der OEM, sie schlägt auch auf die Zulieferer der Zulieferer durch. Insbesondere in diesem Bereich verschärft sich die Situation, wenn ein Tier 2 den Tier 1 um finanzielle Unterstützung bitten muss, damit dieser seine Belieferung sicherstellt. Der mittelständisch geprägte Tier 1 kommt damit in doppel-

te Not: er bedarf Unterstützungsleistungen nach „unten“, während von „oben“ in Aussicht eines verlustreichen Jahres 2009 keine Unterstützung gewährt werden kann - ein unkalkulierbares Szenario, je tiefer die Tier-N-Beziehung geht.

Eine Stabilisierung des Marktes ist für 2009 nicht in Sicht. Zwar wirken

Abwrackprämie und Steuerbefreiungen der Krise entgegen, als Profiteure sehen sich jedoch zunehmend ausländische Hersteller im Klein- und Kleinstwagensegment. Deutsche Hersteller sind jedoch nur mit den Ausläufern ihrer Produktpalette auf diesen Märkten vertreten. Was brauchen aber Deutschlands OEM zur Stabilisierung des Automobil- und vor allem des Zulieferermarktes?



Sicherlich ist der oft diskutierte Rettungsfonds für Zulieferbetriebe nach dem Gieskannenprinzip der falsche Ansatz. Eine Krise wäscht Märkte mit Überkapazitäten rein, es überleben nur

marktfähige Unternehmen. Aus diesem Grund bedarf es einer zielgerichteten Allokation der begrenzten finanziellen Mittel. Hierbei spielen jedoch die unterschiedlichen strategischen Ansätze der OEM eine entscheidende Rolle. Ein beispielsweise für Volkswagen als essentiell eingestufte Lieferant kann für BMW oder Daimler als „nicht stützungsfähig“ gelten. Ein im Kreise aller Keyplayer abgestimmter und auf Commodityebene zielgerichteter Hilfsfonds, der für durch die Absatzkrise hervorgerufene Schief lagen Unterstützungen leistet, erscheint weitaus zielgerichteter.

Restrukturierungsversuche nach der Insolvenzordnung enden noch immer viel zu häufig in Werksschließung und Ausproduktion. Die Beendigung des Geschäftsbetriebes eines insolventen Unternehmens stellt jeden OEM vor logistische und monetäre Herausforderungen. Zum einen ist die Ausproduktion mit erheblichen Kosten verbunden, zum anderen müssen mit Einstellung des Geschäftsbetriebes Alternativlieferanten kontraktiert sein. Der reine Einkaufsabschluss stellt kein Problem dar. Vielmehr sind inkompatible Werkzeuge und lange Verarbeitungszeiten der Knackpunkt. Oft gefordert wird daher die Novellierung der Insolvenzordnung nach dem Vorbild des Chapter 11 des US-amerikanischen Bankruptcy Codes, was die Fortführung von insolventen Geschäftsbetrieben auch über Jahre hinweg ermöglicht.

Darüber hinaus halten sich deutsche Insolvenzverwalter in Kenntnis der zeitlichen Abhängigkeit der OEM an diesen auf teilweise skandalöse Art und Weise schadlos. Natürlich darf ein

Insolvenzverwalter im eröffneten Verfahren keine die Insolvenzmasse schmälern den Verluste erwirtschaften. Die Frage ist, mit welchen „Sowieso-Kosten“ man den Kunden jedoch belas-

tet. Jede Teilepreiserhöhung, welche durch den überhöhten Ansatz von Kosten verbunden ist, provoziert den Abzug von Aufträgen aus dem insolventen Unternehmen. Fingerspitzengefühl beim Ansatz der Kosten könnte die Anzahl der Ausproduktionen deut-



lich vermindern und den „en bloc Verkauf“ an Investoren dank intakter Kundenbeziehungen fördern. Pragmatisch denkende Insolvenzverwalter, die neben der Sicherung der Insolvenzmasse auch die Fortführung des Geschäftsbetriebes eines insolventen Zulieferbetriebes analog einer Restrukturierung nach Chapter 11 im Blick haben, sind gefragt.

Unlängst emittierte eine Finanzierungstochter der Daimler AG eine durch die

Muttergesellschaft rückverbürgte Anleihe zu einem Nominalzinssatz von 9%, trotz A3-Rating (Investment Grade). Ein funktionierender Zugang zu bezahlbaren Refinanzierungssystemen ist unabdingbar, um den Herstellern die notwendige Liquidität zu ver-

schaffen. Die Vergabe von Bürgschaften an OEM zur Aufrechterhaltung von Refinanzierungsquellen könnte den gegenwärtigen Finanzierungseingpass beseitigen oder zumindest die Refinanzierungskosten auf ein auch in der Krise erträgliches Niveau reduzieren. Allerdings ist zu bedenken, dass die Bürgschaftsvergabe auch den Herstellern Refinanzierungsmöglichkeiten bietet, denen eigentlich keine Marktchancen mehr zugestanden werden. Ein dosierter Umgang mit Staatshilfen ist somit

unumgänglich, um auch bei den OEM eine Marktberreinigung und damit eine Beseitigung der gegenwärtig vorhandenen Überkapazitäten zu erreichen und ein stabiles Marktumfeld zu generieren.

Aller Erfolg kommt jedoch schlussendlich vom Markt. Die Stabilisierung des Marktes für deutsche Hersteller wird bereits in Form von Steuererleichterungen für Dienstwagen von Lobbyisten gefordert. Inwieweit eine bloße Steuererleichterung die Nachfrage ankurbelt, bleibt fragwürdig. Vielmehr scheint das Umweltbewusstsein der Kunden immer mehr in den Focus einer Kaufentscheidung zu rücken. Die deutschen OEM wären gut bedient, würden sie zu einer nachfrageorientierten Angebotspolitik zurückkehren. Trends zu umweltfreundlichen Fahrzeugen wurden im Zuge der „SUV-isierung Deutschlands“ schlichtweg ignoriert. In Teilen droht Detroit auch in München, am Neckar oder in Niedersachsen real zu werden. Das Erkennen von Chancen ist Marktfähigkeit. Hier haben die deutschen Hersteller noch einen langen Weg aus der Krise vor sich. Bei dem kann ihnen jedoch keine Staatshilfe behilflich sein.



Patrick Rist
Risiko- und
Insolvenzmanager
Daimler AG

Raus aus der Krise – Ist die Talsohle erreicht?

Wer kennt das nicht: Drastische Auftragsrückgänge im IV. Quartal mit zum Teil dramatischen Auswirkungen. Umsätze die im Dezember 60% unter Plan liegen. Gesunkene Jahresumsätze zwischen 5% und 15% im Jahr 2008 gegenüber dem ursprünglichen (realistisch optimistischen) Planungsansatz von Ende 2007. Dazu kommen die erschwerten Bedingungen, bestehende Finanzierungen zu prolongieren oder Liquiditätsbedarfe mit Überbrückungsfinanzierungen abzuschließen. Zwei Fragen stellen sich den Unternehmen: Ist die Planungsbasis für 2009 10%, 20% oder 30% unter dem Ist 2008? Welche Chancen bestehen, die Finanzierung des Unternehmens in der Krise zu bewältigen?

1. Krisenmanagement

Krisen gehören zu den natürlichen Erscheinungen im Zyklus der Konjunktur und werden in mehrjährigen Abständen auftreten. Überraschend war



und ist die Intensität der Krise durch das Zusammentreffen mehrerer ungünstiger Faktoren im Jahr 2007 und 2008. Gemeint sind die bekannte Finanzkrise und die Spekulationen um den Ölpreis und die damit exorbitanten Ölpreise, die den Druck auf ökonomisch und ökologisch optimierte Fahrzeuge erhöht haben.

Eine wirksame Vermeidung und Bewältigung von Krisen gehört zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Unternehmens: Exzellentes Krisenmanagement sichert das langfristige Überleben und kann sogar zu einer besseren Wettbewerbsposition führen.

Krisenmanagement beginnt mit Vorbeugung. Die aktuelle Krisensituation und Rezession/Stagnation treffen vor allem Unternehmen, die in den letzten Jahren überproportional in Wachstum investiert haben. Ein rechtzeitiges und effizientes Gegensteuern war nur äußerst bedingt möglich, was zu einer Ergebnis- und Liquiditätskrise führt bzw. geführt hat.

2. Planung 2009

Die Prognose der OEMs für das Jahr 2009 sind alles andere als vertrauenerweckend. Verstärkt wird dies durch die Rückgänge der Verkäufe im Januar 2009 gegenüber dem Vorjahr bei

Mercedes Benz um -31%, BMW -24% oder im Vergleichsmonat November 2008 zu 2007 bei Audi mit -28%. Die Tier 1 planen in 2009 in Bereichen von -12% bis -20% gegenüber Ist 2008.

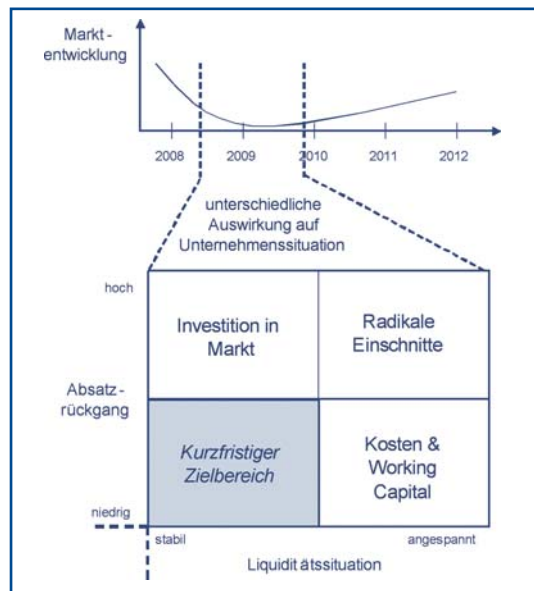
Aus einschlägigen Studien ist zu entnehmen, dass die Fahrzeugabsätze in Europa zwischen -10% und -16% gegenüber Ist 2008 liegen werden.

Als mittelständischer Zulieferer, der als Tier 2 entweder Tier 1 oder OEMs direkt beliefert, ist man gut beraten, wenn der Planungsansatz in einem Real Case bei ca. -15% bis -20% unter dem Jahr 2008 liegt bzw. in einem Worst Case ein sogenannter Stresstest durchgeführt wird, der -30% gegenüber Ist 2008 betrachtet.

In Worst Case Szenarien ist in der Branche mittlerweile usus, das IV. Quartal 2008 und das I. Quartal 2009 in 2009 komplett fortzuschreiben, was dem oben genannten Worst Case bzw.

zurückgegriffen werden muss. Dies hilft nur in der aktuellen Situation äußerst bedingt, da der Handlungsspielraum aufgrund der kurzfristigen Liquiditätsbedarfe extrem eingeschränkt ist.

Konzertierte Aktionen aller Finanzierungspartner eines Unternehmens sind dabei das Mittel der Wahl. Dabei gilt es, den verschiedenen Erfordernissen Rechnung zu tragen. Dies sind u.a. rückgängige Factoringumsätze, die zu „Rückzahlungen“ an den Factoror erforderlich werden, veränderte und verkürzte Zahlungskonditionen der Stahllieferanten (schwache Marktposition des Zulieferers!), Nutzung der rückläufigen Umsätze zur Anpassung der Bestände, Optimierung der Werkzeugfinanzierungen durch Unterstützung vom Kunden (insbesondere dann, wenn die Finanzierungspartner restriktiv sind!), Nutzung von Liquiditätshilfen der Länder im Rahmen von Landesbürgschaften.



Stresstest sehr nahe kommt. Grundlegend gilt: Wenn wir den Stresstest und die Worst Case Betrachtung mit allen uns zur Verfügung stehenden Maßnahmen bewältigen können, sind wir für eine Zukunft mit wieder ansteigenden Umsätzen in 2010 bestens gewappnet.

3. Finanzierung

Die Finanzlage der Unternehmen ist sehr häufig durch den starken Investitionsdruck seitens der Kunden eines mittelständischen Zulieferers in neue Märkte, neue Regionen oder neue Technologien in den letzten Jahren stark ausgereizt worden. Finanzierungsinstrumente wie Mezzanin Capital und ähnliches haben Möglichkeiten geschaffen, die auf absehbare Zeit eher erschwert sein werden und wieder auf klassische Finanzierungsinstrumente

4. Krisenmanagement und Maßnahmen

„Das richtige Krisenmanagement“ gibt es nicht. Vielmehr hängen Art und Intensität der notwendigen Eingriffe immer von der Unternehmenssituation ab. Vor allen Dingen im Kurzbereich muss schnell und konzentriert gehandelt werden, um unmittelbare Risiken abzuwenden. Hier empfiehlt es sich, eine „Task Force“ zu bilden, die für Transparenz sorgt, die Grundlagen für solide Entscheidungen erarbeitet und die Veränderungsmaßnahmen unterstützt. Dies gilt beispielsweise auch in der Vorbereitung von Terminen mit den Finanzierungspartnern, die eine offene und klare Kommunikation voraussetzen und damit über vertrauensbildende Maßnahmen Entscheidungen zum Wohle des Unternehmens wahrscheinlicher machen.

Die Maximen der aktuellen Krisenbewältigung liegen in der Kostensenkung und der Liquiditätsverbesserung. Das kapazitive Downsizing darf allerdings bei Kostensenkungsmaßnahmen nicht breit und allgemein, sondern gezielt auf die direkten und indirekten Bereiche fokussiert durchgeführt werden. Der gezielte und geordnete Abbau von Überstunden, das Ausnutzen der Flexibilität bei Urlaubsregelungen, Zeitarbeit, Schichtzuschlägen, Kurzarbeit usw. kann beträchtliche Spielräume schaffen. Der größte Hebel zur Liquidität

Staatliche Beihilfen

Juliane Siafarikas
Partnerin und
Syndikusanwältin
der CMS AG
juliane.siafarikas@cms-ag.de



Fairer Wettbewerb ist ein entscheidender Faktor für Wirtschaftswachstum. Setzen Staaten öffentliche Gelder ein, um bestimmte Wirtschaftszweige zu fördern oder nationale Industrien zu schützen, besteht die Gefahr, dass bestimmte Unternehmen im Vergleich mit ihren Wettbewerbern Vorteile haben. Hierdurch wird der Wettbewerb verzerrt. Um solche Wettbewerbsverzerrungen zu verhindern, verbietet der EG-Vertrag grundsätzlich jede Gewährung staatlicher Beihilfen, d.h. staatliche Beihilfen sind tatsächlich nur ausnahmsweise erlaubt. Die Einhaltung dieses Beihilfenverbots wird von der Europäischen Kommission als Hüterin des Wettbewerbsrechts streng überwacht. Mit Beginn und Vertiefung der Finanzmarktkrise wurde jedoch sofort der Ruf nach staatlicher Hilfe nicht nur für die Banken selbst, sondern für alle von der Krise betroffenen Unternehmen laut. Die Europäische Kommission reagierte hierauf in Rekordzeit und hat noch im Dezember 2008 auf Grundlage der einschlägigen Bestimmungen des EG-Vertrags einen befristeten beihilferechtlichen Rahmen angenommen. Auf Grundlage dieser zur Bewältigung der Finanzkrise geschaffenen neuen und zunächst nur bis Ende 2010 geltenden Ausnahmeregelung können die Mitgliedstaaten unter bestimmten Auflagen zusätzliche Maßnahmen ergreifen, um den Auswirkungen der Kreditklemme auf die Realwirtschaft entgegenzuwirken. So können die Mitgliedstaaten nunmehr insbesondere zu erleichterten Bedingungen subventionierte Kredite vergeben, Kreditbürgschaften mit günstigeren Prämien übernehmen, höhere Risikokapitalbeihilfen für KMU gewähren und direkte Zuwendungen bis zu 500.000 EUR zahlen, ohne dass sie entsprechende Beihilfen für einzelne Unternehmen anmelden müssen. Jedoch ist Ziel dieser vorübergehend geltenden Regelung nicht, wahllos das Füllhorn über Unternehmen auszuschütten und so zusätzlich zu der eh schwierigen allgemeinen wirtschaftlichen Lage wettbewerbsverzerrende Subventionen zu verteilen. Die EU-Kommission selbst begründete ihren Schritt damit, dass trotz der Austrocknung der Kreditmärkte derzeit selbst gesunde Unternehmen möglicherweise nicht die von ihnen benötigten Kredite erhalten, was ihre Geschäftstätigkeit ernsthaft gefährden kann. Folgen unternehmerischer Fehlentscheidungen oder anderer Ursachen, die ein Unternehmen bereits vor der Finanzmarktkrise in Schwierigkeiten gebracht haben, dürfen jedoch keinesfalls unter dem Deckmantel der Bewältigung der Finanzkrise vom Staat ausgeglichen werden.

tätsverbesserung liegt in der Optimierung des Working Capitals. Dabei rücken zwei Bereiche in den Fokus: Das Bestandsmanagement und das sogenannte Cash-to-Cash cycle, also der Zeitraum, in dem ausgegebenes Geld zu angenommenem Geld wird. Entsprechende Aktivitäten zeigen schnell Wirkung und können die Maßnahmen zur Stabilisierung der Finanzierungssituation maßgeblich unterstützen.

FAZIT:

Ein Planungsansatz, der zwischen -20% und -30% gegenüber Ist 2008 für 2009 liegt, ist ein realistischer Ansatz. Gute Perspektiven bestehen dann, wenn man in diesem Szenario mit einem „blauen Auge“ davon kommt und gleichzeitig mit den Finanzierungspartnern eine tragfähige, mittelfristige Konstellation geschaffen werden konnte.

Dr.-Ing. Harald Balzer
Vorstandsvorsitzender der
Concept AG



Sanierungsweg Insolvenzplan – Option für Finanzinvestoren

Auf dem deutschen Automobilzulieferer-Markt waren in den letzten Jahren zunehmend Finanzinvestoren als Käufer tätig. Häufig wurden die Kaufpreise geleveraged und über Finanzierungen die Zielunternehmen

dass er die Insolvenz vermeidet, oder das Investment bei Insolvenz abschreibt.

Finanzinvestoren, die vor diesem Entscheidungsdilemma stehen, kann

Die Sanierung eines Zulieferers im Wege der Insolvenz birgt allerdings häufig gewisse Risiken. Diese bestehen zunächst darin, dass die Kundenbeziehungen zum OEM im Rahmen der Insolvenz leiden. Häufig genug wird die wirtschaftliche Lage und der Produktionsdruck des OEMs im Insolvenzverfahren des Zulieferers ausgenutzt. Dies führt möglicherweise kurzfristig zu einer Massemehrung. Allerdings ist zu beachten, dass sich der OEM langfristig nach einem anderen Lieferanten umschaute, um den aktuellen zu substituieren. Hier ist gerade im Hinblick auf die Sanierung mittels eines Insolvenzplanverfahrens im Rahmen der Insolvenz Finger-spitzengefühl gefragt.

Entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Plansanierung ist neben einer detaillierten Vorbereitung des Insolvenzverfahrens die Finanzierung des Plans durch den Gesellschafter. Hier besteht gerade für Finanzinvestoren die Möglichkeit, durch einen gezielten Eigenbeitrag die Zustimmung der Gläubiger zum Plan zu gewinnen. Diese müssen im Rahmen der Planabwicklung wirtschaftlich mindestens so gestellt werden wie bei der Regelabwicklung. Die Bereitstellung des Eigenbeitrags kann in diesen Fällen der entscheidende Unterschied sein, um die Planzustimmung zu erreichen.



dargestellt. Als Folge haben diese erhebliche Kapitalkosten zu tragen. Vor dem Hintergrund der aktuellen Marktschwäche geraten diese Unternehmen zunehmend in wirtschaftliche Schwierigkeiten. Das stellt für den Investor ein Problem in seiner Anlagestrategie dar, da er entweder erheblich nachfinanzieren muss, ohne die Sicherheit zu haben,

möglicherweise durch eine Sanierung mittels Insolvenzplan geholfen werden. Bei einer erfolgreichen Plandurchführung kann zielgerichtet in das sanierte Unternehmen investiert werden, über eine gesicherte Planannahme erhalten die Investoren ihr Unternehmen zurück und können die gewählte Anlagestrategie weiterverfolgen.

Dr. Stefan Weniger
Partner und Vorstand der
CMS AG
stefan.weniger@cms-ag.de



Russland und die Finanzkrise

Auch in Russland sanken in den letzten Monaten die Börsenpreise. Ratings suggerierten, selbst der russische Staat könne als Schuldner ausfallen, ein komfortabler Überschuss im Staatshaushalt könnte sich nächstes Jahr in ein Defizit verwandeln. Die Regierung verwendet einen wesentlichen Teil der Reserven dafür, die Auslandsverschuldung der Unternehmen durch direkte oder indirekte Staatskredite zu ersetzen. Immer noch sinkt der Rubel, der bis Mitte 2008 unter Aufwertungsdruck gestanden hatte. Meinungsunterschiede mit dem Westen, etwa bezüglich des Kaukasus oder wegen Gaslieferungen durch die Ukraine, haben sich in den letzten Monaten zugespitzt. Erinnerungen an den kalten Krieg werden heraufbeschworen und durch den zunehmenden Nationalismus der Wirtschaftspolitik allerorts genährt.

Dabei sollten aber die größeren Zusammenhänge nicht aus den Augen verloren werden. Die Stadtmitten vieler größerer Städte in den GUS sehen zwar heute so westlich aus, wie man das vor 15 Jahren nicht für möglich gehalten hätte. Bei den Lebensverhältnissen, den Wohnungen, der Ausstattung mit Konsumgütern, den Verkehrsbedingungen und der Gesundheitsvorsorge haben die Menschen aber noch viel aufzuholen. Die dazu erforderlichen Produkte und Technologien können nur aus dem Westen stammen, sei es, dass sie importiert werden, sei es, dass westliche Technologien im Lande verwendet werden. Die Krise ist daher auch ein Ende der Behäbigkeit der Modernisierung und eine Beschleunigung des

Aufholprozesses. Obwohl Russland, das immer noch kein Mitglied der WTO ist, relativ leicht Auslandsinvestitionen beschränken könnte, sind größere Einschränkungen trotz des nationalistischeren Klimas bisher nicht erfolgt.

Daher lohnt es sich für alle Unternehmen, die Chancen der Märkte in den GUS generell und besonders in Russland nicht aus dem Auge zu verlieren.



Auch und gerade Staatsgesellschaften benötigen kompetente Lieferanten. Obwohl in den letzten Jahrzehnten nur wenige Öl-, Gas- und Metallagerstätten neu eröffnet wurden, haben die Ausrüster still beste Geschäfte gemacht, was sich fortsetzen wird. Russland hat in den letzten Jahren eine Reihe von internationalen KfZ-Konzernen dazu bewegt, Fertigungsstellen in Russland zu eröffnen. Zulieferer werden dem bald folgen. Die geplante Erhöhung der Zölle für KfZ-Importe wird diese Tendenz fördern. Zwar stagniert derzeit die Nachfrage nach KfZ auch in Russland krisenbedingt, der Nachholbedarf in diesem Bereich wird aber mit einer wirtschaftlichen Erholung und der überfälligen

Erneuerung der Überlandstraßen wieder zu überproportionalem Wachstum führen. Die Nachrichten über notwendige Umstrukturierungen von Darlehen sollten auch mit Blick darauf wahrgenommen werden, dass dadurch die Zerschlagung großer, veralteter Fabrikkomplexe, die in den letzten Jahren nicht vorangegangen ist, sich dadurch beschleunigt, und welche Akquisitionschancen sich daraus ergeben. Auch der Umbau der Städte und des Gesundheitswesens steht noch aus und wird Geschäftschancen mit sich bringen. Die großen Pläne bei der Regional- und Infrastrukturentwicklung werden zwar nur mit Verzögerungen, dafür möglicherweise besser geplant umgesetzt werden. Daraus werden sich Chancen gerade für die kleinteilige deutsche Industrie mit ihrem hohen technologischen Potential ergeben, die mit ähnlichen Entwicklungen im Osten Deutschlands und Europas Erfahrung gesammelt hat. Die Anpassung der Länder in den GUS nimmt einen längeren Zeitraum in Anspruch, als wir alle erwartet haben. Die Anziehungskraft des Westens und seiner Wirtschaft und besonders Europas hat dadurch aber nicht unbedingt gelitten, und daraus werden sich auch weiterhin Geschäftsmöglichkeiten ergeben.



Dr. Max Gutbrod
Rechtsanwalt und Partner
Baker & McKenzie Moskau

In der nächsten Ausgabe: Spezialthema Unternehmensfinanzierung

Impressum

CMS Societät für Unternehmensberatung AG

Genthiner Straße 48
D-10785 Berlin
Telefon: +49 (0)30/25 49 76 0
Fax: +49 (0)30/25 49 76 70
Internet: www.cms-ag.de
E-Mail: berlin@cms-ag.de

Verantwortlich für den Inhalt:

Burkhard Jung, Dr. Stefan Weniger

Abgebildete Fotos sind rein zufällig und stehen nicht im Zusammenhang mit realen Unternehmen. Portraitfotos mit freundlicher Genehmigung.

© 2009 CMS Societät für Unternehmensberatung AG



BDU Mitglied im
Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

CMS AG – Berlin

Genthiner Straße 48
D-10785 Berlin
Telefon: +49 (0)30/25 49 76 0
Fax: +49 (0)30/25 49 76 70
E-Mail: berlin@cms-ag.de

CMS AG – Hamburg

Hauptstraße 18c
D-21465 Hamburg
Telefon: +49 (0)40/320 88 30
Fax: +49 (0)40/320 88 329
E-Mail: hamburg@cms-ag.de

CMS AG – Frankfurt

Mainzer Landstraße 166
60327 Frankfurt
Telefon: +49 (0)69/9 73 92-111
Fax: +49 (0)69/9 73 92-114
E-Mail: frankfurt@cms-ag.de

CMS AG – Dortmund

Stefanstraße 2
D-44135 Dortmund
Telefon: +49 (0)231/58 44 990-0
Fax: +49 (0)231/58 44 990-7
E-Mail: dortmund@cms-ag.de

CMS AG – Baden Württemberg

Stuttgarter Straße 26
D-72574 Bad Urach
Telefon: +49 (0)7125/14 47 89
Fax: +49 (0)7125/94 81 29
E-Mail: baden-wuerttemberg@cms-ag.de