

DEZEMBER 2021



Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser,

im Mai dieses Jahres war der Ausblick auf den weiteren Verlauf der Pandemie durch die anlaufenden Impfungen ein durchweg optimistischer, der sich bei den aktuellen Entwicklungen aufgrund zu geringer Impfquoten leider nicht bestätigt hat. Vielmehr steigen die Inzidenzwerte in ungeahnte Höhen und auch die Entwicklung der Intensivbettenbelegung wird wieder zunehmend kritisch – Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung diverser Branchen inbegriffen. Die in der ersten Phase der Pandemie – nach nur kurzem Lockdown – durchgehend positive Entwicklung der Industrie, welche die gesamte wirtschaftliche Entwicklung unserer Volkswirtschaft positiv beeinflusst hat, ist seit dem Spätsommer ins Stocken geraten. Insbesondere die Automobilindustrie und hier vor allem die Zulieferer sind einer existenzbedrohenden Kombination aus einem Nachfrageeinbruch seit September 2021, einer gravierenden Preissteigerung im Bereich der Rohstoffe, steigenden Energie- und Personalkosten sowie den Auswirkungen der strukturellen Veränderungen hin zur Elektromobilität ausgesetzt. Auf diese Risiken haben wir im Editorial zum letzten informer aus Mai 2021 explizit hingewiesen, wobei eine systematische Vorbereitung der Zulieferer auf diese Situation naturgemäß auf den eigenen Handlungsspielraum begrenzt blieb. Daher sind selbst für gut aufgestellte Unternehmen in dieser Branche die strukturellen Risiken herausfordernd, bieten aber mittelfristig sicher auch strategische Chancen.

Pandemiebedingte Hilfsprogramme, Eingriffe in den Rechtsrahmen der Unternehmensentwicklung und staatliche Regu-

latorik haben in den letzten 18 Monaten in nie dagewesener Form das wirtschaftliche Handeln der Unternehmen beeinflusst und werden dies vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklung auch noch einige Zeit tun. Mittel- und langfristig werden die viel strapazierten Megatrends und hier insbesondere die Klima- und damit auch die Sozialpolitik strukturell die Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft prägen. Entscheidend für die nachhaltige Entwicklung der mittelständischen Unternehmen wird es ebenso wie für die Entwicklung der Gesellschaft als Ganzes sein, dass Eigenverantwortung und Solidarität kein Widerspruch sind. Vielmehr schafft ein ausgewogenes Verhältnis aus Fordern und Fördern die Basis für gesamtgesellschaftlich sowie wirtschaftlich verantwortliches und erfolgreiches Handeln.

Gerne unterstützen wir Sie auch weiterhin bei Ihren unternehmerischen Vorhaben und bedanken uns für das Vertrauen in den mittlerweile mehr als zwei vergangenen Jahrzehnten. Die folgenden Artikel bieten wie immer einen kleinen Einblick in unsere Arbeit und in einige Themen, die uns aktuell bewegen:

- Auswirkungen der Klimapolitik auf die strategischen und operativen Planungen mittelständischer Industrieunternehmen
- Interview / Case Study Dr. Geißler, Nähr-Engel
- Wachstum in der Luftfahrtbranche – strategische Konzeption und strukturierte Finanzierung einer Sprunginvestition
- Aktuelle Megatrends und ihr Einfluss auf die Geschäftsmodelle des industriellen Mittelstands

Für die kommende Zeit wünschen wir Ihnen Schaffenskraft, Erfolg und vor allem Gesundheit und Zufriedenheit für Sie und Ihre Lieben.

Vorweihnachtliche Grüße



Holger Hahn
Executive Partner

STRATEGIE IM MITTELSTAND

Die **Risiken** des klimapolitisch bedingten Strukturwandels stellen sich zunächst weitgehend spiegelbildlich dar. Negative Folgen haben insbesondere Unternehmen und Branchen zu erwarten, die einen hohen Energieverbrauch bzw. hohe Treibhausgasemissionen zu verzeichnen haben oder deren Produkte besonders viel Energie verbrauchen.

Aufgrund einer strengeren Klimaschutzpolitik und der daraus folgend steigenden Energiepreise ist hierbei mit Nachfragerückgängen zu rechnen. Alternativ können hohe Investitionen zur (gegebenenfalls gesetzlich vorgeschriebenen) Verbesserung der Klimabilanz der Produkte bzw. der Produktion notwendig sein, was ebenfalls ein finanzielles und operatives Risiko für die Unternehmen darstellt.

Viele prozessbedingte Emissionen lassen sich zudem praktisch nur durch eine Reduktion der Produktionsmengen einschränken, was für die Wirtschaftlichkeit der Branche natürlich kontraproduktiv wäre.

Weitere Nachfragerückgänge sind für all die Märkte zu erwarten, die in nennenswertem Umfang, unabhängig von der Klimarelevanz der eigenen Produkte bzw. der eigenen Produktion, Teil der Wertschöpfungskette anderer Risikomärkte sind. Kunden aus gefährdeten oder schrumpfenden Branchen fallen als Abnehmer zunehmend weg und transportieren die klimapolitisch bedingten Risiken damit in Unternehmen und Branchen, die zunächst gar nicht negativ betroffen sind.

Besonders für international agierende Unternehmen mit hoher Außenhandelsintensität besteht das Problem, dass klimapolitisch bedingte Kostensteigerungen kaum auf Weltmärkten weitergegeben werden können und damit als Belastung bei den heimischen Unternehmen anfallen.

Klimapolitik als Chance

Zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ist es für Unternehmen unabdingbar, die Chancen und Risiken des Klimawandels und der Klimapolitik bestmöglich zu bewältigen. Da es aufgrund häufig begrenzter finanzieller und personeller Ressourcen für mittelständische Unternehmen in der Regel weder möglich noch sinnvoll ist, Maßnahmen für alle Chancen und Risiken gleichzeitig

umzusetzen, müssen sie auf Machbarkeit und Erfolgswirksamkeit überprüft, bewertet und mithilfe eines Strategieplans priorisiert werden.

Gegenstand der operativen Planung sind Entscheidungen, die kurz- bis mittelfristig orientiert sind und sich im Wesentlichen auf das Tagesgeschäft und seine nähere Zukunft beziehen. Hierbei geht es vor allem um die Planung von Mengen- und Wertegerüsten für einzelne Geschäftsparameter sowie um die daraus abgeleitete integrierte Finanzplanung.

Dabei spielt ein ganzheitlicher Ansatz eine entscheidende Rolle, der die Wechselwirkungen zwischen den drei Säulen **Markt, Leistungserstellung und Finanzplanung** berücksichtigt.

Aus klimapolitischen Maßnahmen entstehen für Unternehmen neue Entwicklungen am **Markt** wie wechselnde Kundenanforderungen, die Verknappung von Rohstoffen, Lieferausfälle oder Lieferverzögerungen, ein Anstieg der Energiepreise bzw. der Rohstoffpreise und durch technologische Innovationen ein dynamisches Wettbewerbsumfeld. Wichtig für eine langfristig erfolgreiche Marktpositionierung ist es daher, in diesem Wandel die individuellen Chancen zu erkennen und zu nutzen.

Wachstumschancen können nur effektiv genutzt werden, wenn die spezifischen Ablauf- und Aufbaustrukturen des Unternehmens Berücksichtigung finden. Grundlage für die Gestaltung effizienter Strukturen in der **Leistungserstellung** ist eine effiziente Planung der Prozesse, Produktionsweisen und Unternehmensressourcen. Neue Anforderungen an die Standorte der Produktionsstätten in puncto Gebäudeklimatisierung, energieeffizienter Baumaßnahmen und Hochwasserschutz sowie ein daraus resultierender Investitionsbedarf müssen von Unternehmen laufend planerisch überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Ein weiteres Augenmerk liegt auf der Einhaltung und Erreichung gesetzlich vorgegebener klimapolitischer Grenzwerte, insbesondere der Emissionswerte, durch Um- bzw. Aufrüsten oder Anschaffen neuer technischer Anlagen und Maschinen.

Getreu dem Motto „Nur was man messen kann, kann man auch steuern“ wird aus der strategischen Planung und ihrer Umsetzung die operative Planung abgeleitet. >>

FINANZIERUNG

Insgesamt führte die Covid-19-Krise zu einem sehr volatilen Umfeld, das aus unserer Einschätzung auch die nächsten 1 bis 2 Jahre anhalten wird. Erst dann werden voraussichtlich wieder 70 bis 80% des Niveaus eines sehr starken Jahres 2019 erreicht werden. Wir sehen uns in dem Umfeld mit unseren verschiedenen Sparten und Nischen weiterhin gut positioniert.

h,c: Neben der Covid-19-Pandemie treibt aktuell viele Unternehmen und im Speziellen auch den Mittelstand das Thema Lieferzeiten und kurzfristige Verfügbarkeit von Komponenten und Materialien um. Inwieweit sind Sie davon betroffen?

Michael Bitzer: Da es sich bei unseren Bedarfen nicht um Massengüter handelt, die von einer Transportlogistik-Kette abhängen, sind wir davon weniger betroffen. Die Teileversorgung in der Luftfahrt ist immer eine Herausforderung, da es sich um große geografische Entfernungen und vergleichsweise wenige Einzelkomponenten und Ersatzteile handelt. Somit gehören die Disposition und Logistik bei uns zum Tagesgeschäft und haben sich aktuell nicht merklich verschärft.

Ruprecht von Thielmann: Eine Verschärfung haben wir jedoch durch die in der Covid-19-Pandemie deutlich beeinflussten Zahlungsziele feststellen müssen, die im gesamten Markt verkürzt wurden. Dies ist jedoch ein Effekt, den wir an unsere Kunden entsprechend weitergeben.

h,c: Mit welchen Herausforderungen haben Sie als mittelständisches Unternehmen in der Corona-Pandemie allgemein umzugehen und welche Auswirkungen hatte die Krise auf Ihre Investitionsüberlegungen?

Ruprecht von Thielmann: Zu Beginn der Covid-19-Pandemie und während des Lockdowns herrschten Unsicherheit und Ungewissheit über die weiteren Auswirkungen, denen wir mit der Einleitung von Liquiditätssichernden Maßnahmen begegnet sind. Darüber hinaus stand der Schutz der Mitarbeiter im Fokus, die in Büros oder am Flugzeug eng zusammenarbeiten mussten. Dies beinhaltete die Umstellung des Schichtmodells und der Pausenzeiten, Homeoffice sowie natürlich umfangreiche Hygienemaßnahmen. Im Sommer 2020 beschlossen wir, den Baubeginn des neuen Hangars um neun Monate zu

strecken und erst im Frühjahr 2021 zu starten, um rechtzeitig zum erwarteten Restart der Branche im Jahr 2022 mit dem neuen Hangar am Markt zu sein.

h,c: Wie weit ist der Neubau bereits vorangeschritten?

Ruprecht von Thielmann: Der Rohbau des Hangars ist inzwischen fast fertiggestellt, beim Bürogebäude beginnt zeitnah der Innenausbau. Wir hoffen, noch dieses Jahr dort einziehen zu können. Beim Hangar selbst planen wir die Inbetriebnahme im Mai nächsten Jahres.

h,c: Vor welchen weiteren konkreten Herausforderungen standen Sie bezogen auf die Umsetzung der geplanten Investition in den dritten Hangar am Flughafen Mönchengladbach und welche wesentlichen Vorteile versprechen Sie sich von dieser Sprunginvestition?

Ruprecht von Thielmann: Wir waren mit den beiden vorhandenen Hallen am Flughafen Mönchengladbach an den Kapazitätsgrenzen angekommen und mussten im Umfeld des Flughafens Lagerfläche extern anmieten. Darüber hinaus haben wir uns in einigen Bereichen mit Leichtbauhallen behelfen können, was jedoch keine Dauerlösung sein konnte. Durch die Anmietung externer Flächen entstanden auch nicht unerhebliche Logistikaufwendungen, die bereits Anfang 2019 zu Überlegungen führten, sich am eigentlichen Standort, dem Flughafen Mönchengladbach, konzentriert zu vergrößern und damit Arbeitswege zu verkürzen und den Logistikaufwand überschaubarer und flexibler zu gestalten. Die Stadt und die Entwicklungsgesellschaft Mönchengladbach haben uns bei unserem Projekt sehr gut unterstützt.

h,c: Was war die wesentliche Motivation für den Beginn der Zusammenarbeit mit h,c und wie konnte h,c Sie bei der Finanzierung Ihres Investitionsvorhabens konkret unterstützen?

Ruprecht von Thielmann: Gemeinsam mit h,c wurde ein Konzept zur Finanzierung der Sprunginvestition entwickelt und so durch h,c unsere Zukunftsvision in einem strukturierten Konzept durch einen unabhängigen Dritten abgebildet. Darüber hinaus hat h,c uns bei der Umsetzung der Finanzierung zur Seite gestanden und als Prozess-treiber die Moderation zwischen uns als mittelständi- >>

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Im Rahmen der **Verstetigung der aktiven Unternehmensentwicklung** werden alle Phasen, außer die der Zielkonzeption, in regelmäßigen (beispielsweise jährlichen) Strategieentwicklungs-Workshops anhand der neuesten Umfeldeinschätzungen in verkürzter Form als Prüfung der bestehenden Strategie erneut durchlaufen, sodass sich auch das regelmäßige und zielgerichtete Auseinandersetzen und Managen von Veränderungsprozessen in Bezug auf die Strategie im Unternehmen verstetigt und festigt.

Im Idealfall führt die regelmäßige Auseinandersetzung mit der eigenen Strategie innerhalb eines kontinuierlichen Prozesses zur Entstehung einer dauerhaft planbaren Einflussnahme auf das Unternehmen, seine Prozesse sowie seine Werte und seine Kultur. Innerhalb der Organisation kann somit der sich beschleunigende externe Wandel durch eine nachhaltig geschaffene Organisation in der Veränderung proaktiv antizipiert und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden.



Thorsten Wahlmann
Senior Partner
hahn,consultants gmbh



Mike-Frederik Schmidt
Junior Consultant
hahn,consultants gmbh

