

THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM



DIE AUSWIRKUNGEN DER WIRTSCHAFTSSANKTIONEN

Unser Konjunktur-Update 9/2014

SEPTEMBER 2014

Roland Berger
Strategy Consultants

DIE GROSSEN 3

 **6.200**

UNTERNEHMEN aus Deutschland machen Geschäfte mit Russland. Wir haben allgemeine Handlungsempfehlungen entwickelt und geben Entscheidungshilfen, wie Unternehmen ihre ganz individuelle Strategie im Umgang mit den Sanktionen finden können. Unsere fünf Analyseschritte erläutert S. 18

 **13**

BRANCHEN. Die Anfang August 2014 verhängten "harten" Wirtschaftssanktionen im Streit mit Russland haben auf Branchenebene höchst unterschiedliche Auswirkungen. Manchen ist der Handel vollständig verboten (z.B. Lebensmittel), andere leiden unter neuen Genehmigungspflichten (z.B. Maschinenbau). Wen es – direkt oder indirekt – trifft, steht auf S. 15

 **1,7%**

Auch die deutsche **VOLKSWIRTSCHAFT** bekommt die Folgen der Ukraine-Krise zu spüren. Wir revidieren unsere Wachstumsprognose vom Jahresbeginn leicht nach unten – von 2,0 auf 1,7%. Mehr in unserem Konjunktur-Update ab S. 21



Mit dem Übergang von weichen zu harten Sanktionen – und Russlands Reaktion darauf – verschärft sich die Sanktionsspirale. Wie schlimm kann es kommen, wen trifft es am härtesten – und wie können wir darauf reagieren, wirtschaftspolitisch und unternehmerisch? Unser Konjunktur-Update beantwortet die zentralen Fragen und gibt Entscheidungshilfen.

AUTOREN Burkhard Schwenker, Tobias Raffel



VON "WEICHEN" ZU "HARTEN" SANKTIONEN

Der Ukraine-Konflikt eskaliert seit Monaten. Parallel dazu belegen sich der Westen und Russland gegenseitig mit immer schärferen Sanktionen.

2014



Die Wirtschaftssanktionen – eine Analyse. Bis zum Sommer 2014 und solange weiche Sanktionen das Thema waren, hat sich die Sanktionspolitik realwirtschaftlich nicht niedergeschlagen.

Sowohl Unternehmen und Investoren als auch die Verbraucher sind vergleichsweise unbeeindruckt geblieben: Der DAX stieg weiter an, die Kaufkraft ebenfalls. Das volkswirtschaftliche Wachstum der ersten zwei Quartale lag zwar etwas unter unseren Erwartungen, zeigte aber noch keinen wirklichen Grund zur Besorgnis.

Mit den ersten harten Sanktionen von Anfang August hat sich das Bild geändert:

- > Die Exporte nach Russland brechen weiter ein – nach 15,5% im ersten Halbjahr 2014 erwarten viele für das Gesamtjahr ein Minus von mindestens 25%.
- > Die drohende Rezession der russischen Wirtschaft beeinträchtigt das Geschäft vieler Unternehmen in Deutschland – auch über die Sanktionsfelder hinaus.
- > Die Sorge des Ost-Ausschusses der deutschen Wirtschaft, mehr als 300.000 Arbeitsplätze seien hierzulande in Gefahr, manifestiert sich.
- > Die ersten Prognosen für das deutsche Wachstum 2014 werden bereits revidiert (Commerzbank von 2,0% auf 1,7%, Deutsche Bank von 1,8% auf 1,5%).
- > Die Stimmung verschlechtert sich dramatisch; ifo- und ZEW-Index sind nahezu abgestürzt, auch der GfK-Index sinkt (zum ersten Mal seit anderthalb Jahren).
- > Der erkennbare Aufschwung in Europa gerät in Gefahr, wenn die Wachstumsimpulse gerade aus Deutschland als Folge der Sanktionen schwächer ausfallen.

In der Folge ist die Unsicherheit bei Unternehmen deutlich gestiegen – Investitionsentscheidungen werden bereits verschoben und Planungen korrigiert. Das zeigen unsere Gespräche mit vielen Kunden ebenso wie der Roland Berger Uncertainty Indicator **B**. Im Sommer 2014 ist er auf hohe 3,0 Punkte angestiegen, von 1,5 Ende 2013 und 1,7 in den ersten Monaten dieses Jahres.

Wir gehen davon aus, dass die Unsicherheit weiter steigt und die Sanktionen zunehmend negativ wirken. Jedenfalls zeigt unsere gemeinsame Umfrage mit der WELT, dass mehr als zwei Drittel der Wirtschaftsführer in Deutschland davon ausgehen, dass uns die Sanktionen die nächsten ein bis zwei Jahre (wenn nicht länger) beschäftigen werden. Weniger als ein Drittel rechnet damit, dass der Ukraine-Konflikt kurzfristig deeskaliert werden kann **C**. Was ist also zu erwarten und wie schlimm kann es kommen – eine erste Analyse.

I. Die Sanktionen

WELCHE SANKTIONEN GIBT ES – UND WELCHE SIND NOCH DENKBAR? Seit März 2014 belegen Europa und Amerika Russland mit Strafmaßnahmen. Zunächst handelte es sich dabei lediglich um sogenannte "weiche" Sanktionen – allen voran Reiseverbote und Kontensperrungen gegen Führungspersonen aus Politik und Wirtschaft, die dem Kreml nahestehen. Mos-

kau reagierte seinerseits mit vergleichbaren Maßnahmen. Seit Anfang August 2014 allerdings tun die Sanktionen weh: EU und USA auf der einen und Russland auf der anderen Seiten verhängten "echte" bzw. "harte" Wirtschaftssanktionen – eine Übersicht über die einzelnen Maßnahmen gibt Grafik **D**.

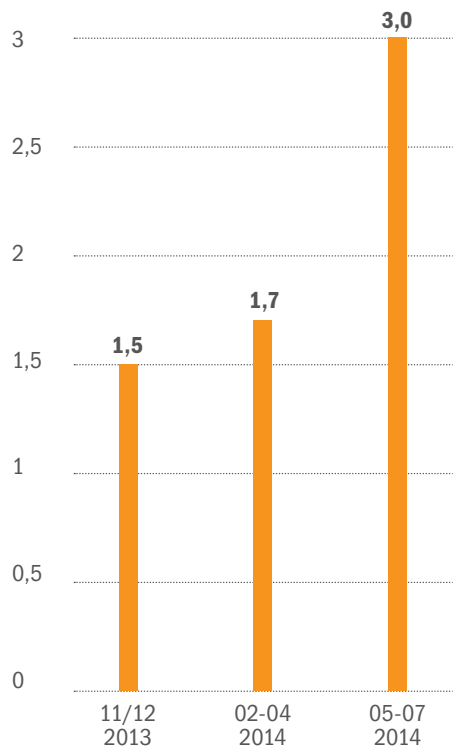
Die EU spürt vor allem das Importverbot für die meisten Nahrungsmittel und Agrarprodukte nach Russland. Aber auch die – von Europa selbst beschlossenen – Beschränkungen im Export von Hightech- und Rüstungsgütern bereitet einigen Branchen und Regionen große Sorgen. Weil Deutschland von allen europäischen Staaten das größte Handelsvolumen und die tiefste Verflechtung mit der russischen Wirtschaft aufweist, sind wir auch am stärksten von den Sanktionen betroffen – und zwar sowohl von dem Importstopp bei Agrargütern als auch von den Handelsbeschränkungen im Bereich von Rüstungsgütern, bei Spezialanlagen im Energiesektor und bei den sogenannten Dual-Use-Gütern. Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau zum Beispiel, für den Russland der viertwichtigste Exportmarkt ist, hat im ersten Halbjahr 2014 fast 19% weniger Waren nach Russland exportiert und fürchtet angesichts der Sanktionen nun weitere deutliche Einbußen. Aber auch Unternehmen aus Polen, den baltischen Staaten, Finnland, den Niederlanden und Spanien müssen – wenn so kurzfristig überhaupt möglich – Alternativen für ihre Obst- und Gemüselieferungen nach Russland finden. Frankreich wiederum dürfte das Embargo bei künftigen Rüstungslieferungen spüren und die britische Finanzbranche die Strafmaßnahmen gegen russische Banken.

Bleibe es bei den jetzt beschlossenen Sanktionen, wären die negativen Auswirkungen auf das deutsche und europäische Wachstum noch überschaubar. Allerdings ist nach dem aktuellen Stand der Diskussionen davon auszugehen, dass es weitere Verschärfungen auf beiden Seiten geben wird. Welche neuen Sanktionen sind denkbar?

Während die EU derzeit vor allem darüber nachdenkt, in den bereits sanktionierten Sektoren die Strafmaßnahmen zu verstärken – etwa indem russische Banken keine internationalen SWIFT-Überweisungen mehr tätigen können –, wird Russland expliziter:

B

DER ROLAND BERGER UNCERTAINTY INDICATOR
Seit Mai herrscht größere Unsicherheit. Die Ukraine-Krise beunruhigt Unternehmen, Investoren und Konsumenten zunehmend.



Methodik:

Der monatlich erhobene Roland Berger Unsicherheitsindikator kombiniert zehn Indikatoren, darunter den Spread und die Dynamik von Konjunkturprognosen, Stimmungsbarmeter wie ifo oder ZEW und realwirtschaftliche Daten wie Exportentwicklung oder Kreditvergabe. Ein Indexwert von 0-2 zeigt geringe Unsicherheit über den weiteren Konjunkturverlauf, 3-5 mittlere Unsicherheit und 6-8 große Unsicherheit. Für mehr Details siehe unser Konjunkturszenario vom Jahresbeginn.

- > Verbot von Überflugrechten für westliche Airlines über russischen Luftraum
- > Importbeschränkungen für westliche Autos
- > Als ultimative Drohung: Drosselung von Öl-/Gaslieferungen an Europa

Wir können auch nicht ausschließen, dass es darüber hinaus zu einer "schleichenden" Enteignung westlicher Investments kommt – aktuell haben allein deutsche Unternehmen über 23 Mrd. Euro in Russland investiert, was zu hohem potenziellen Abschreibungsbedarf führen könnte. Jedenfalls ist zu befürchten, dass eine weitere Eskalation deutlich mehr Branchen trifft als die derzeit sanktionierten – direkt oder indirekt wahrscheinlich sogar alle Branchen (vgl. Seite 15).

II. Die wirtschaftlichen Verflechtungen und ihre Auswirkungen

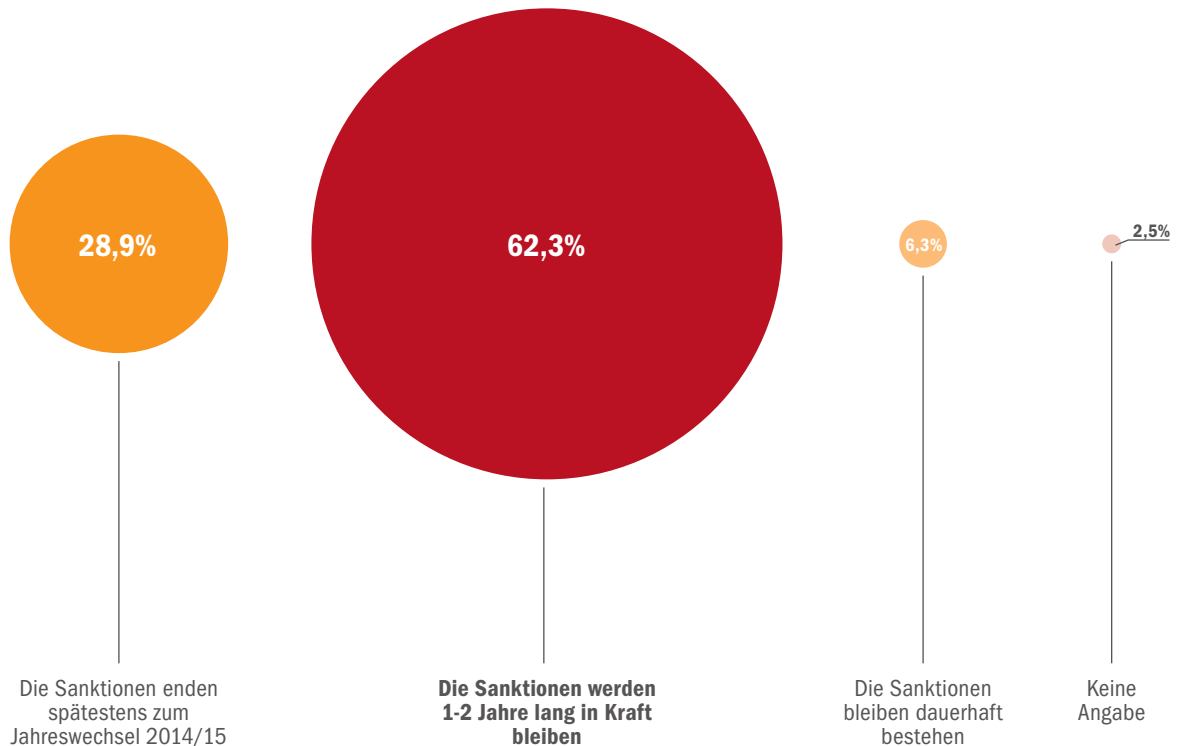
WER IST AUF WEN ANGEWIESEN, UND WEN TRIFFT ES AM STÄRKSTEN? Ob und wie scharf die Sanktionen wirken, hängt von den wirtschaftlichen Verflechtungen der betroffenen Länder ab. Werfen wir deswegen einen Blick auf die aktuellen Handelsstatistiken **E**.

Russland vis-à-vis Europa: Für Russland ist die EU der mit Abstand wichtigste Handelspartner: 50% der russischen Exporte flossen 2013 nach Europa, 47% der importierten Güter kamen aus der EU, 75% aller Direktinvestitionen in Russland stammen aus Europa. Mit China, dem zweitwichtigsten Wirtschaftspartner,

C

KEINE SCHNELLE ENTSPANNUNG ERWARTET

Anfang August haben die EU und Russland Wirtschaftssanktionen gegeneinander verhängt. Welche weitere Entwicklung erwarten Sie?



Quelle: Leaders Parliament-Umfrage von Roland Berger Strategy Consultants und WELT, Zeitpunkt: Ende August 2014, Teilnehmer: 159 deutsche Führungskräfte

D

DIE SANKTIONEN DER EU GEGEN RUSSLAND – UND VICE VERSA

Welche Sanktionen aktuell gelten (Redaktionsschluss: Anfang September 2014)

Sanktionen der EU

REISEVERBOTE UND KONTENSPERRUNGEN

gegen 95 Personen (kremlnahe Führungspersonen aus Politik und Wirtschaft)

VERBOT VON GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN

mit 23 russischen Unternehmen (z.B. kremlnahe Banken, Unternehmen auf der Krim)

ZUGANGSBESCHRÄNKUNGEN ZU EU-KAPITALMÄRKTEN

Banken, an denen der russische Staat mit mind. 50% beteiligt ist, können auf den EU-Kapitalmärkten keine neuen Wertpapiere oder Aktien von russischen Unternehmen mehr verkaufen (Regelungen gelten ein Jahr und werden nach drei Monaten überprüft)

VERBOT KÜNFTIGER RÜSTUNGS- LIEFERUNGEN

nach Russland

EXPORTBESCHRÄNKUNGEN FÜR BESTIMMTE HOCHTECHNOLOGIE- GÜTER

(z.B. Spezialtechnik zur Ölförderung) sowie sog. Dual-Use-Güter (z.B. Verschlüsselungssoftware, Hochleistungscomputer, Antriebsteile für Hubschrauber)

Sanktionen von Russland

REISEVERBOTE UND KONTEN- SPERRUNGEN

für ausgewählte westliche Politiker und Geschäftsleute

IMPORTVERBOT FÜR DIE MEISTEN NAHRUNGSMITTEL UND AGRAR- PRODUKTE

aus EU, USA, Norwegen, Kanada und Australien (zunächst befristet auf ein Jahr)

VERBOT VON TRANSITFLÜGEN

ukrainischer Airlines über russisches Hoheitsgebiet

E

DIE WIRTSCHAFTSBEZIEHUNGEN

EUROPA UND RUSSLAND SIND WIRTSCHAFTLICH ENG VERFLOCHTEN,
DIE USA UND RUSSLAND DAGEGEN NICHT

DEUTSCHLAND FÜR RUSSLAND

Sehr wichtig

- > Deutschland ist Russlands zweitwichtigster Handelspartner (7% der Importe, 8% der Exporte) nach China
- > Russland ist bei der Modernisierung seiner Wirtschaft auf deutsche Hochtechnologie angewiesen
- > Deutschland ist der wichtigste Kunde von Gazprom

EU FÜR RUSSLAND

Überlebenswichtig

- > EU ist Handelspartner Nr. 1: 50% Exporte → EU, 47% Importe ← EU, 75% FDI ← EU
- > Energiesektor ist wichtigste Branche: 80% Öl und 70% Gas → EU
- > Mit zweitwichtigstem Handelspartner China nur 1/5 so viel Warenaustausch wie mit EU

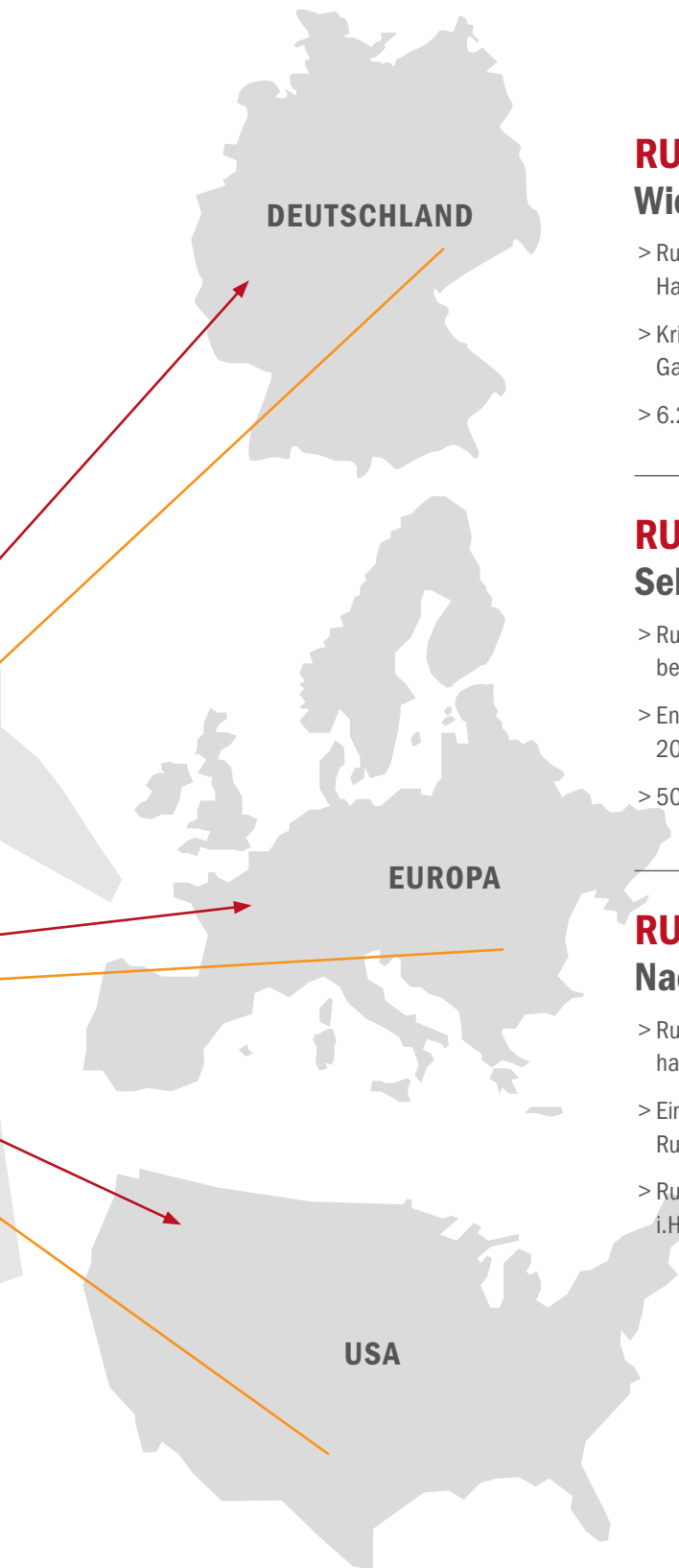
USA FÜR RUSSLAND

Nachrangig

- > USA ist Handelspartner Nr. 10 (38 Mrd. US-Dollar)
- > Handel USA-Russland nur 1/12 von Handel EU-Russland
- > US-Banken haben Kredite über 20-30 Mrd. US-Dollar gewährt

RUSSLAND





RUSSLAND FÜR DEUTSCHLAND

Wichtig

- > Russland ist Handelspartner Nr. 11: Exportanteil 3,3%, Handelsvolumen 77 Mrd. Euro
- > Kritisch sind vor allem die Energielieferungen: 39% unseres Gases stammen aus Russland
- > 6.200 deutsche Firmen sind in Russland aktiv

RUSSLAND FÜR EU

Sehr wichtig

- > Russland bei Exporten Nr. 4 (nach USA, Schweiz, China), bei Importen Nr. 2 (nach China)
- > Energiesektor ist wichtigste Branche: 31% Gas und 20% Öl ← Russland
- > 50% des Gases fließen durch ukrainische Pipelines

RUSSLAND FÜR USA

Nachrangig

- > Russland ist Handelspartner Nr. 20 (<1% des US-Außenhandels)
- > Einige US-Unternehmen mit umfangreichen Aktivitäten in Russland (Boeing, Cargill, Ford, General Motors, ExxonMobil)
- > Russische Zentralbank besitzt US-Staatsanleihen i.H.v. 138 Mrd. US-Dollar

handelt Russland gerade einmal ein Fünftel so viele Waren (Exportanteil 10%). Besonders hoch ist die Vernetzung im Energiesektor, der zugleich für Russland von überragender Bedeutung ist: 80% aller russischen Öl- und 70% der Gasexporte werden nach Europa verkauft. Vor allem Deutschland spielt hier eine wichtige Rolle, denn Deutschland ist der wichtigste Kunde von Gazprom, gefolgt von der Ukraine, der Türkei und Weißrussland.

Europa vis-à-vis Russland: Für die EU ist Russland ebenfalls wichtig, wenn auch nicht so bedeutsam wie die EU für Russland. 2013 entfielen fast 7% aller EU-Exporte auf Russland (ca. 120 Mrd. Euro, Rang 4 nach USA, Schweiz und China) und mehr als 12% der EU-Importe stammten aus Russland (ca. 207 Mrd. Euro, Rang 2 nach China). Damit ist Russland der drittgrößte Handelspartner der EU nach den USA und China. Kritisch ist auch hier vor allem der Energiebereich: Die EU deckt ca. 31% ihres Gas- und ca. 20% ihres Ölbedarfs aus russischen Lieferungen (wobei die Abhängigkeiten einzelner EU-Länder bis zu 100% reichen). Hinzu kommt, dass etwa die Hälfte des nach Europa gelieferten Gases durch die Ukraine fließt.

Russland und die USA: Die US-Wirtschaft ist deutlich weniger eng mit Russland verbunden. Zum einen sind amerikanische Unternehmen nicht auf russische Energielieferungen angewiesen. Zum anderen floss 2013 gerade einmal 1% der US-Exporte nach Russland. In der amerikanischen Handelsstatistik taucht Russland entsprechend erst auf Rang 20 auf. Ähnlich nachrangig ist auch die Bedeutung der US-Wirtschaft für Russland: Im vergangenen Jahr exportierte Russland Waren im Wert von etwa 27 Mrd. US-Dollar in die USA (Rang 10). Insgesamt macht der russisch-amerikanische Handel nur ein Zwölftel des russisch-europäischen Handels aus.

Schon diese kurze Analyse der Handelsstatistiken zeigt, wie unterschiedlich die Sanktionen die beteiligten Staaten treffen:

> Russland trifft eine eskalierende Sanktionspolitik massiv – die Wirtschaft ist nahe der Rezession, die Börsen sind eingebrochen, russische Unternehmen müssen sich teurer finanzieren und der dringend not-

wendige Modernisierungsschub für die russische Wirtschaft bleibt aus.

> Die USA sind von den Sanktionen praktisch überhaupt nicht betroffen, was auch ihre harte Haltung im Sanktionsstreit erklärt.

> Europa ist deutlich betroffen, wenn auch unterschiedlich. Grundsätzlich gilt: Je weiter östlich gelegen und je weniger energiediversifiziert, desto härter die Sanktionsfolgen. Polen, die baltischen Staaten, Finnland, Ungarn und Tschechien sind direkt betroffen, aber auch Frankreich (vor allem Rüstung) und England (vor allem Finanzsektor) spüren die Auswirkungen.

Am härtesten trifft es Deutschland, denn für Deutschland ist Russland ein wichtiger – der elftichtigste – Handelspartner:

> Das Handelsvolumen mit Russland betrug 2013 annähernd 77 Mrd. Euro und lag damit immerhin schon etwa halb so hoch wie der Handel mit Frankreich (164 Mrd. Euro), China (141 Mrd. Euro) oder den USA (137 Mrd. Euro).

> Gemessen an allen deutschen Warenausfuhren machten die Exporte nach Russland mehr als 3% aus.

> Aus Russland importiert Deutschland praktisch ausschließlich Rohstoffe: Öl und Gas machen 84% der Importe aus, das entspricht einer Energierechnung von ca. 36 Mrd. Euro.

> Kritisch sind aus deutscher Sicht dabei vor allem die russischen Gasimporte, denn 39% des deutschen Gasbedarfs stammen aus Russland.

> Deutsche Unternehmen haben Russland zudem seit Langem gut erschlossen: 6.200 deutsche Firmen sind derzeit in Russland aktiv, mehr als aus allen anderen EU-Ländern zusammen.

> Exportiert werden vor allem Autos, Maschinen, Chemierzeugnisse und Elektrotechnik.

> Die deutschen Direktinvestitionen in Russland betragen zuletzt ca. 23 Mrd. Euro.

Angesicht dieser engen wirtschaftlichen Verflechtungen ist es nicht verwunderlich, dass eine Verschärfung der Sanktionen nachhaltige Auswirkungen auf die deutsche Wirtschaft und auf unsere Wachstumspotenziale hat. Einer Analyse des Instituts für Weltwirtschaft

F

SZENARIOBERECHNUNGEN ZU DEN SANKTIONSFOLGEN (AUSWAHL)

Die meisten Forschungsinstitute haben makroökonomische Folgenabschätzungen veröffentlicht.

Von "kaum spürbar" bis "massive weltweite Verwerfungen" findet sich alles.

	ANNAHMEN/SANKTIONEN/SZENARIEN	FOLGEN
Institut für Weltwirtschaft (April 2014)	<ul style="list-style-type: none"> > Deutsche Exporte nach Russland sinken angesichts "harter" Sanktionen um 10% > Reduzierung russischer Energielieferungen erhöht Ölpreis um 20 US-Dollar je Barrel > Währungsturbulenzen lassen auch die Exporte nach Brasilien und Indien um 5% schrumpfen > Chinesischer Renminbi wird um 5% abgewertet, um chinesische Exporte zu stützen 	<ul style="list-style-type: none"> > Deutschlands BIP-Wachstum 2014 sinkt von 1,9% auf 1,0% > Deutschlands Exportwachstum 2014 halbiert sich von 7,2% auf 3,6% > Arbeitslosigkeit übersteigt 2014 wieder die 3-Mio.-Grenze (statt 2,9 Mio.)
EU-Kommission (Mai 2014)	Leichte Sanktionen: Einfuhrbeschränkungen für russische Luxusgüter (Pelze, Kaviar), Einreisesperren für ausgewählte Personen	Deutsches BIP-Wachstum fällt 2014 um 0,1 und 2015 um 0,1 Prozentpunkte geringer aus
	Mittlere Sanktionen: Importverbote für russische Vorprodukte, Einfrieren russischer Konten	Deutsches BIP-Wachstum fällt 2014 um 0,3 und 2015 um 0,1 Prozentpunkte geringer aus
	Harte Sanktionen: Stopp russischer Gas- und Öllieferungen an den Westen, Einschränkung des Kapitalverkehrs	Deutsches BIP-Wachstum fällt 2014 um 0,9 und 2015 um 0,3 Prozentpunkte geringer aus
Oxford Economics (Juli 2014)	Szenario A: Stopp sämtlicher russischer Gas- und Öllieferungen in den Westen	<ul style="list-style-type: none"> > Anstieg des Ölpreises auf 200 US-Dollar je Barrel (Brent, aktuell 102 US-Dollar) > Eurozone schrumpft wegen Mangel an Energie um 3,5% > Auch das BIP der USA (-3%) und Japans (-2,4%) geht zurück > Russland stürzt in eine tiefe Rezession (BIP -10%)
	Szenario B: Rückgang der russischen Gas- und Öllieferungen in den Westen, weil Pipelines durch Ukraine leer bleiben	<ul style="list-style-type: none"> > Gaspreis steigt um 10%, Ölpreis um 15% > Nullwachstum (technische Rezession) in der EU (entspricht BIP-Rückgang um -1,5 Prozentpunkte gegenüber aktueller Prognose) > Ausstrahleffekte auch auf USA und Japan (BIP-Wachstum jeweils um -0,5 Prozentpunkte geringer als aktuell prognostiziert) > Russlands Wirtschaft schrumpft um 2%

zufolge würde eine weitere Eskalation des Konflikts dazu führen, dass die deutschen Exporte 2014 nur noch um 3,6% zunehmen (statt 7,2%), der Ölpreis um 20 US-Dollar je Barrel steigt, Währungsturbulenzen auch andere Wachstumsmärkte schwächen und sich in der Folge das deutsche Wachstumstempo von erwarteten 1,9% auf 1% praktisch halbiert **F**.

Dies hätte erhebliche Auswirkungen auf Europa insgesamt: Fällt Deutschland als Wachstumstreiber für Europa aus, droht die Gefahr, dass der beginnende wirtschaftliche Aufschwung in Europa zum Erliegen kommt – und die Lösung drängender europäischer Probleme wie das der hohen Jugendarbeitslosigkeit nicht vorankommt. Dreht sich die Sanktionsspirale immer weiter, dann wird die Frage nach den Auswirkungen übrigens auch zu einer Frage des Timings und der jeweiligen Fähigkeiten: Gelingt es Europa schneller, wirtschaftlich tragfähige Alternativen zu den russischen Energielieferungen aufzubauen, oder ist Russ-

land schneller darin, neue Absatzmärkte für Öl und Gas zu erschließen? China wird offensichtlich als Opportunität gesehen – mit unabsehbaren geopolitischen Folgen. Denn China könnte mittelfristig durchaus als Produktlieferant und Modernisierer der russischen Wirtschaft einspringen.

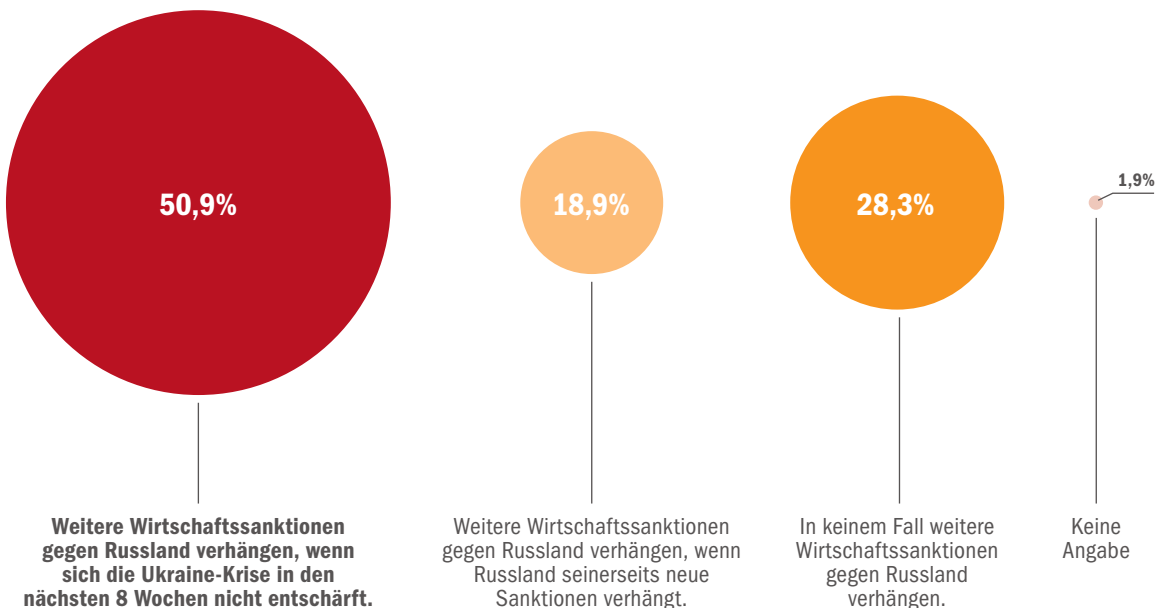
III. Wirtschaftspolitische Handlungsmöglichkeiten

WAS MUSS EUROPA JETZT TUN – UND WIE KÖNNEN WIR NEUE WACHSTUMSPOTENZIALE HEBEN? Mehr als zwei Drittel der von uns befragten deutschen Führungskräfte stehen hinter weiteren Sanktionen, wenn sich die politische Situation nicht entschärft **G**. Nur 28% sind gegen weitere Wirtschaftssanktionen. Es gibt also einen breiten Konsens darüber, dass angesichts der geopolitischen Bedrohung das Primat der Politik zählt.

G

PRIMAT DER POLITIK ANERKANNT

Welches Vorgehen der EU hielten Sie für richtig?



Quelle: Leaders Parliament-Umfrage von Roland Berger Strategy Consultants und WELT, Zeitpunkt: Ende August 2014, Teilnehmer: 159 deutsche Führungskräfte

Allerdings darf es dabei nicht stehen bleiben. Was uns in der aktuellen politischen Diskussion zu kurz kommt, ist der Blick darauf, was flankierend zu den Sanktionen getan werden kann, um die negativen Sanktionsfolgen zu reduzieren – besser noch: um durch eine wachstumsorientierte europäische Wirtschaftspolitik neue Impulse zu setzen, die im Idealfall die Bremseffekte der Sanktionen kompensieren können. Wir halten dies für möglich – und dringend nötig. Aus unserer Sicht sind es vor allem die folgenden drei Maßnahmen, die uns voranbringen könnten:

TTIP vorziehen: Zu unseren Wachstumspotenzialen gehört zweifellos der transatlantische Markt. Er ist der größte der Welt, gemeinsam stehen wir für 42% des weltweiten BIP, für 28% der weltweiten Exporte, für 34% der globalen Importe und für 70% der ausländischen Direktinvestitionen. Das schafft Potenzial für Synergien. Der Wohlfahrtsgewinn der Transatlantischen Handels- und Investitionspartnerschaft (TTIP) für Europa wird auf etwa 120 Mrd. Euro pro Jahr geschätzt, also gut 0,5% des europäischen Bruttoinlandsprodukts. Wir sollten uns auf die enge Wertepartnerschaft zwischen Europa und Amerika besinnen und TTIP mit Hochdruck zu Ende verhandeln.

Den europäischen Binnenmarkt voranbringen: Es geht um die Belebung des Binnenmarktes, um Investitionen in neue Fertigungskonzepte, um Digitalisierung, um die Förderung von mittelständischen Unternehmen, um Freizügigkeit und intelligente Verkehrslösungen. Aus unserer Sicht ist damit ein Wachstumspotenzial von mindestens einem Prozentpunkt verbunden – und gleichzeitig eine Stärkung unserer industriellen Kompetenz, die uns perspektivisch weiter stabilisiert. Die neue Kommission – mit einem starken Kommissar in der Gesamtverantwortung für europäische Wirtschaftsthemen – sollte schon deshalb dieses Thema jetzt schnell angehen.

Ein europäisches Infrastrukturprogramm starten: Der Investitionsbedarf in der Eurozone für dringend notwendige Infrastrukturen (Verkehr, Wasser, Energie, Breitband) hat sich inzwischen auf mehr als 2 Billionen Euro bis 2020 summiert. Das ist schon deswegen fahrlässig, weil unsere industrielle Kompetenz pers-

pektivisch nur dann zählt, wenn sie auf leistungsfähigen und effizienten Transport- und Versorgungsnetzen aufsetzen kann, wenn wir Kommunikationsnetze verfügbar haben, um Produktionssysteme zu den "smart factories" zu verknüpfen, die wir in Zukunft brauchen. In einer kürzlich von uns durchgeführten Analyse konnten wir zeigen, dass wir in der Eurozone mit einem zusätzlichen Wachstum von 1% rechnen können, wenn wir jedes Jahr nur 80 Mrd. Euro mehr für zentrale Infrastrukturprojekte ausgeben. Gut investiertes Geld!

DAS HEISST ALSO: Mit einer klugen Investitionspolitik, den richtigen Prioritäten und einer Mischung aus staatlich und privat finanzierten Infrastrukturprojekten können wir spürbare neue Wachstumsimpulse für Europa setzen. Zusammen genommen ergibt sich ein zusätzliches Wachstumspotenzial für Europa von mindestens 2%. Damit hätten wir die Perspektive für Europa, nach der wir suchen – und eine Strategie, wie wir den negativen makroökonomischen Folgen der Sanktionen auf europäischer Ebene begegnen können.

Handlungsempfehlungen für Unternehmen. Volkswirtschaftliche Szenarien und Handlungsmöglichkeiten abzuleiten, ist angesichts der Ungewissheit durch die geopolitische Situation schon schwierig. Noch schwieriger ist es auf Branchen- und Unternehmensebene.

Soll man sich sofort aus Russland zurückziehen? Sind überhaupt alternative Absatzmöglichkeiten denkbar? Ist Überwintern die richtige Strategie? Oder ist es besser, Russland als Absatzmarkt abzuschreiben und mit voller Kraft andere Märkte zu erschließen? Und was bedeutet das für Unternehmenspolitik und Finanzierung?

In einer ersten Annäherung haben wir versucht, die Sanktionsfolgen auf Branchenebene zu analysieren. Wir haben deshalb mit Branchenverbänden und Unternehmen gesprochen, um ein möglichst umfassendes Bild zu gewinnen. **H** zeigt unsere Analyseergebnisse und macht deutlich, dass nahezu alle wichtigen Branchen direkt oder indirekt von den Sanktionen betroffen sind. Bei der Analyse haben wir uns davon leiten lassen,

> wie bedeutsam das Russlandgeschäft ist (Exportanteil, Umsatzanteil, Mitarbeiter vor Ort, Investitionsvolumen) – am wichtigsten ist es für die deutsche Automobilbranche, den Maschinen- und Anlagenbau sowie den Energiesektor,

> auf welche Weise die Sanktionen wirken können (direkt, indirekt, perspektivisch) – mit negativen kurzfris-

tigen Auswirkungen vor allem auf die Lebensmittelbranche, die Automobilbranche, den Maschinen- und Anlagenbau sowie Telekom und IT.

Selbstverständlich reicht es nicht aus, auf Branchenebene stehen zu bleiben. Um konkrete Handlungsempfehlungen auf Unternehmensebene entwerfen zu können, haben wir in vielen Gesprächen mit Kunden und Kollegen ein Vorgehen in fünf Schritten entwickelt:

ERSTER SCHRITT: SZENARIO BESTIMMEN

In diesem ersten Schritt geht es darum, grundsätzlich zu entscheiden, auf welches Sanktionsszenario die Unternehmensstrategie ausgerichtet werden soll. Die Branchenanalyse hilft dabei, aber die Bestimmung des Szenarios muss die unternehmensspezifische Situation und die jeweilige Risikoneigung reflektieren. Für unser 5-Schritt-Vorgehen haben wir drei robuste Szenarien unterstellt:

Szenario 1 ist unser Positiv-Szenario: Der Ukraine-Konflikt wird schnell beigelegt, die Sanktionen enden spätestens zum Jahreswechsel 2014/15. Für die deutschen Unternehmen bedeutet das in erster Linie: Ruhe bewahren! In weniger als einem halben Jahr ist alles vorbei.



DIE SANKTIONSFOLGEN: WELCHE BRANCHEN ES TRIFFT

Russland ist für manche Branchen wichtig, für andere weniger. Die Sanktionen aber könnten alle zu spüren bekommen.

	GESCHÄFTE MIT RUSSLAND			SANKTIONSFOLGEN			
	Exporte nach Russland (Exportanteil und/oder Umsatz)	Aktivitäten in Russland (Beschäftigte und/oder Investitionsvolumen)	Bedeutung des Russland-geschäfts	Sanktionen behindern Geschäft unmittelbar	Sanktionen behindern Geschäft mittelbar	Strategische Risiken (z.B. weil weitere Sanktionen drohen)	Sanktions-folgen insgesamt
Agrar/Lebensmittel	2,8% 1,5 Mrd. Euro	1,4 Mrd. Euro*	+	Importstopp	Umsatz-einbußen, drohender Preisverfall	Dauerhafter Verlust des Geschäfts an Konkurrenten droht	----
Chemie	3,3% 5,2 Mrd. Euro	ca. 7.000 1,2 Mrd. Euro	++		Umsatz-einbußen		---
Pharma	3,4% 2,1 Mrd. Euro	>2.500*	++		Umsatz-einbußen		---
Automobil (inkl. Zulieferer)	4,0% 7,6 Mrd. Euro	>10.000* 1,6 Mrd. Euro*	+++		Umsatz-einbußen	Importbe-schränkungen für westliche Autos drohen	----
Maschinen-/Anlagenbau	5,3% 7,8 Mrd. Euro	628 Mio. Euro	++++	Einschrän-kungen bei Dual-Use-Gütern	Umsatz-einbußen		----
InfoCom (Telekom, IT, Medien)	3,5% 1,03 Mrd. Euro	n.a.	++	Einschrän-kungen bei Dual-Use-Gütern	Umsatz-einbußen		----
Bauindustrie	0,2% 55 Mio. Euro	>3.500*	+				---
Einzelhandel	n.a.	>30.000*	++		Probleme mit Lieferkette		---
Konsumgüter	ca. 4%*	>15.000*	++		Umsatz-einbußen		---
Finanzdienst-leistungen	<1%** 16,8 Mrd. Euro**	ca. 2,1 Mrd. Euro*	+		Keine Geschäfte mit russischen Banken		---
Rüstung	ca. 1% 38,2 Mio. Euro	>1.000*	+	Embargo für Rüstungsgüter	Umsatz-einbußen		---
Transport/Logistik	ca. 1%*	>5.000*	++		Geringere Frachttrans-porte	Verbot von Überflugrechten für westliche Airlines droht	---
Energie	Keine Exporte, aber umfangreiche Importe (29,3 Mrd. Euro)	>5.000*	++++ (Importe und strategische Investments)			Strategischen Investments droht Wertverlust	---

Quellen: Branchenverbände, Destatis, Unternehmenszahlen; jeweils letzte verfügbare Daten (2013 oder 2012) *Eigene Schätzungen (basierend auf Außenhandelsstatistiken und/oder Unternehmensdaten) **Forderungen der deutschen Banken gegenüber Russland



DREI SZENARIEN

UND ALLGEMEINE MASSNAHMEN – WAS DEUTSCHE UNTERNEHMEN JETZT TUN KÖNNEN

Szenario 1: "Ruhe bewahren"

Der Konflikt wird bald beigelegt, die Sanktionen enden spätestens zum Jahreswechsel 2014/15.

- > Nicht verrückt machen lassen
- > Produktions- und Distributionskanäle aufrechterhalten
- > Beziehungspflege betreiben
- > Re-Exportmöglichkeiten nutzen
- > Gegen Rubelschwäche absichern
- > Kreditlinien absichern
- > Cashflow managen
- > Kurzfristig Kosten optimieren
- > Kapitalmärkte informieren
- > (Politische) Hilfsprogramme checken

Szenario 2: "Überwintern"

Der Konflikt dauert etwa zwei Jahre, die bereits bestehenden (sowie mögliche weitere) Sanktionen behindern Unternehmen über einen längeren Zeitraum.

- > Aktivitäten runterfahren (Kapazitäten anpassen)
- > Lokalen Content hochfahren
- > Kosten einsparen
- > Kontakte aufrechterhalten
- > Footprint/Präsenz vor Ort halten
- > Alternative Absatzmärkte suchen/erschließen
- > Selektiv Aktivitäten abstoßen
- > Verlagerung von Aktivitäten in Non-Embargo-Länder
- > Strategie anpassen
- > (Politische) Hilfsprogramme checken

Szenario 3: "Reißleine ziehen"

Der Konflikt führt zu einer dauerhaften Ost-West-Blockbildung, die Sanktionsspirale dreht sich immer weiter.

- > Alle Aktivitäten runterfahren
- > Markt verlassen, aus Investments rauskommen
- > Neue Strategie entwickeln
- > Neue Absatzmärkte aufbauen
- > Finanzierung neu aufsetzen
- > Prüfen, ob eine Ausweitung der russischen Einflussosphäre (ehem. GUS-Staaten) weitere Anpassungen notwendig macht
- > (Politische) Hilfsprogramme checken

Aufgrund der Entwicklungen der letzten Tage und Wochen scheint dieses Szenario allerdings zunehmend unwahrscheinlich, wie auch unsere Umfrage **C** zeigt.

Szenario 2 umfasst einen deutlich längeren Zeitraum: Der Konflikt dauert etwa zwei Jahre. Die bereits bestehenden (sowie mögliche weitere) Sanktionen behindern Unternehmen also bis ins Jahr 2016 hinein. Für die betroffenen Unternehmen lautet die Empfehlung in diesem Mittelfrist-Szenario: Überwintern! Dieses Szenario halten die Führungskräfte aus unserer Umfrage für am wahrscheinlichsten.

Szenario 3 beschreibt den schlimmsten Fall: Der Konflikt führt zu einer dauerhaften Ost-West-Blockbildung und die Sanktionsspirale dreht sich immer weiter. Unternehmen, die in Russland aktiv sind, sollten nicht mehr auf Besserung hoffen, sondern die Reißleine ziehen.

I zeigt in der Übersicht, zu welchen allgemeinen Maßnahmen wir den von den Sanktionen betroffenen Unternehmen zum jetzigen Zeitpunkt raten. Wollen wir die Handlungsempfehlungen nun spezifizieren und verfeinern, müssen wir uns genauer ansehen, was die einzelnen Unternehmen in Russland tun – anders gesagt: wie ihr Footprint aussieht.

ZWEITER SCHRITT: FOOTPRINT BESTIMMEN

Natürlich hängen die Sanktionsfolgen damit zusammen, ob es sich um reine Exportgeschäfte handelt, ob eigene Infrastruktur vor Ort ist, ob Joint Ventures oder strategische Allianzen langfristige Verpflichtungen bedeuten. Wir schlagen für die Analyse drei unterschiedliche Footprints vor:

Erstens reine Exportgeschäfte, für die weder Personal in Russland beschäftigt wird noch Kapital investiert ist.

Zweitens Unternehmen mit eigenen Distributions-/Logistiknetzen in Russland, also investiertem Kapital und angestellten Mitarbeitern vor Ort.

Drittens Unternehmen, die mit eigenen Produktionsstätten – beispielsweise in Joint Ventures – in Russland tätig sind.

DRITTER SCHRITT: IMPACT BESTIMMEN

Wie stark die Auswirkungen der Sanktionen im Einzelnen sein werden, hängt neben dem Footprint noch von einer ganzen Reihe weiterer Determinanten ab. Aus unserer Sicht bestimmen sechs Faktoren den Impact:

Sanktionsbetroffenheit: Verboten mir die Sanktionen jegliche Geschäftstätigkeit (z.B. Importstopp für Agrarprodukte)? Oder muss ich lediglich mit zusätzlichen Einschränkungen klarkommen (z.B. Prüfungen und Genehmigungspflichten für die Warenausfuhr, etwa bei sogenannten Dual-Use-Gütern)? Oder treffen mich die Sanktionen nur indirekt, weil ich nicht in den sanktionierten Branchen tätig bin?

Bedeutung des Russlandgeschäfts (Umsatz): Ist mein Russlandgeschäft mit einem Umsatzanteil von <3% so gering, dass ich drohende Geschäftseinbußen verschmerzen kann? Oder treffen die Sanktionen 3-10% oder sogar >10% meines Umsatzes?

Bedeutung des Russlandgeschäfts (Gewinn): Gilt analog zum vorherigen Impact-Faktor, dass ich Einbußen in meinem Russlandgeschäft verkraften, weil dieses nur einen geringen Anteil meines Gewinns (<3%) ausmacht? Oder brechen mir größere Gewinnbeiträge weg (3-10%, >10%)?

Unternehmensgröße: Bin ich ein Mittelständler oder ein großer Konzern? Letzterer kann normalerweise besser Probleme auffangen oder Zeit überbrücken als kleine und mittlere Unternehmen.

Kompensationsmöglichkeiten: Bin ich in der Lage, kurzfristig ausfallendes Geschäft zu kompensieren – beispielsweise, weil ich entscheidungsschnell, flexibel und/oder gut vernetzt bin? Oder sind mir kurzfristig die Hände gebunden und ich kann höchstens mittelfristig umshiften?

Unternehmenssituation: Wie gesund ist mein Unternehmen? Bin ich durchfinanziert? Oder herrschen Kapitalengpässe, die mich schnell in einen kritischen Zustand bringen können?

Wir haben für jeden der sechs Impact-Faktoren ein Punktesystem entwickelt, das in der Zusammenführung eine Indikation dafür liefert, ob der zu erwartende Impact der Sanktionen gering, mittel oder stark sein wird.

DIE FOLGEN DER SANKTIONEN AUF UNTERNEHMENSEBENE

IN FÜNF SCHRITTEN DEN EIGENEN HANDLUNGSBEDARF BESTIMMEN

Test
yourself!

Schritt 1 **SZENARIO BESTIMMEN: Welche Entwicklung erwarte ich?**

- Szenario 1:** Sanktionen enden spätestens zum Jahreswechsel 2014/15
- Szenario 2:** Sanktionen behindern etwa zwei Jahre lang
- Szenario 3:** Sanktionen bleiben dauerhaft bestehen

Schritt 2 **FOOTPRINT BESTIMMEN: Wie agiere ich auf dem russischen Markt?**

- Footprint 1:** Ich exportiere in den russischen Markt
- Footprint 2:** Ich habe in Russland ein Distributions-/Logistiknetz
- Footprint 3:** Ich habe Produktion vor Ort

Schritt 3 **IMPACT BESTIMMEN: Wie stark treffen mich die Sanktionen?**

Punktwerte aller Impact-Aspekte notieren.

- **Sanktionsbetroffenheit:** Die Sanktionen verbieten mir jegliche Geschäftstätigkeit (Punktwert 2), ich muss lediglich mit zusätzlichen Einschränkungen klarkommen (Punktwert 1) oder die Sanktionen treffen mein Geschäft nicht direkt (Punktwert 0).
- **Bedeutung Russlandgeschäft (Umsatz):** Das Russlandgeschäft macht weniger als 3% meines Umsatzes aus (Punktwert 0), ich erziele 3-10% meines Umsatzes in Russland (Punktwert 1) oder mein Russlandgeschäft hat einen Umsatzanteil von über 10% (Punktwert 2).
- **Bedeutung Umsatzgeschäft (Gewinn):** Das Russlandgeschäft macht weniger als 3% meines Gewinns aus (Punktwert 0), ich erziele 3-10% meines Gewinns in Russland (Punktwert 1) oder mein Russlandgeschäft trägt zu über 10% zu meinem Gewinn bei (Punktwert 2).
- **Unternehmensgröße:** Ich bin ein Mittelständler (Punktwert 2) oder ein großer Konzern (Punktwert 1).
- **Kompensationsmöglichkeiten:** Ich bin in der Lage, kurzfristig ausfallendes Geschäft in Russland zu kompensieren (Punktwert 0) oder ich kann höchstens mittelfristig Kompensation schaffen (Punktwert 2).
- **Unternehmenssituation:** Mein Unternehmen ist gesund und solide finanziert (Punktwert 0) oder mein Unternehmen befindet sich in kritischem Zustand (Punktwert 2).

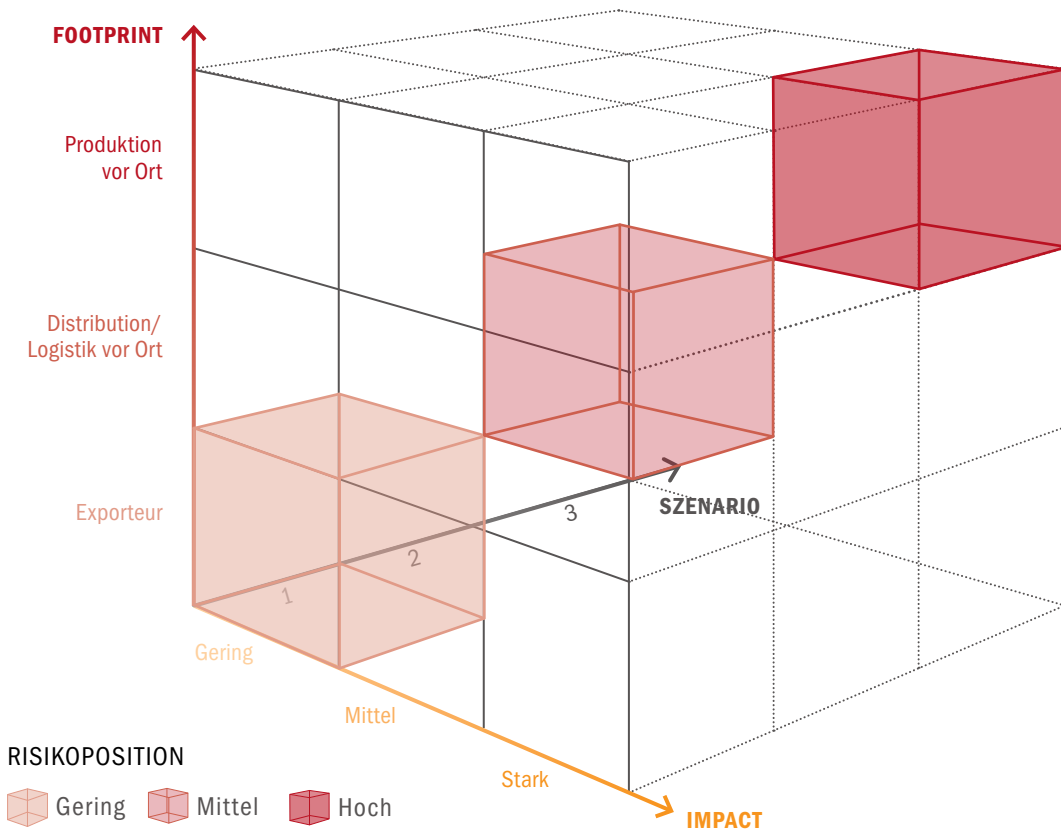
Abschließend alle Punkte addieren.

1-4 Impact 1 (gering) 5-8 Impact 2 (mittel) 9-12 Impact 3 (stark)

— Punktwert

Schritt 4 RISIKOPOSITION BESTIMMEN: Wie groß ist die Gefahr für mich?

- > Ergebnisse der Schritte 1 (Szenario), 2 (Footprint) und 3 (Impact) eintragen und dadurch die eigene Position im Würfel bestimmen
- > Je weiter oben/rechts/hinten das Kästchen, desto größer sind Gefahr und Handlungsbedarf für mich.



Schritt 5 INDIVIDUELLE HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN ABLEITEN: Was kann ich in meiner individuellen Situation jetzt tun?

- > Jede Position im Analysewürfel erfordert unterschiedliche Maßnahmen
- > Ausgangspunkt für die Ableitung der individuellen Handlungsmöglichkeiten sind unsere allgemeinen Empfehlungen 1
- > Diese können nun abhängig von Footprint, Impact und Risikoprofil spezifiziert werden:
 - Welche der Maßnahmen sind am wichtigsten, welche nachrangig (Priorisierung)?
 - Wie müssen die Maßnahmen genau aussehen (Ausgestaltung)?
 - Wie schnell muss ich sie umsetzen (Zeitschiene)?
 - Muss ich einen grundsätzlich neuen Weg einschlagen (Strategie)?

VIERTER SCHRITT: RISIKOPOSITION BESTIMMEN

J zeigt alle bisher genannten Schritte – Szenarien, Footprints und Impact – noch einmal in der Übersicht und gibt eine klare Indikation über das Risikoprofil: Wie bedroht ist mein Geschäft? Wie schnell muss ich reagieren? Wie stark hänge ich von den Szenarien ab? Was bedeutet ein Wechsel von Szenario x zu Szenario y für mich?

FÜNFTER SCHRITT: INDIVIDUELLE HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN ABLEITEN

Die Positionierung im Risikoprofil gibt auch einen klaren Hinweis darauf, wie groß der Handlungsdruck ist und wie weitreichend die Maßnahmen sein müssen. Welche Handlungsmöglichkeiten überhaupt denkbar sind, haben wir bereits in **I** zusammengestellt. Mit dem gewonnenen Wissen über Footprint, Impact und Risikoposition können wir jetzt einen Schritt weiter gehen und die Handlungsempfehlungen unternehmensspezifisch konkretisieren.

Es ist zu befürchten, dass sich die Sanktionsspirale in den nächsten Wochen weiterdreht. Direkt oder indirekt könnten alle Unternehmen betroffen sein.

3 Die deutsche Konjunktur – ein kurzes Update. Mit unserem Konjunkturszenario Ende Januar 2014 haben wir einen positiven Ausblick auf die Entwicklung der deutschen Wirtschaft gegeben und sind von 2% Wachstum ausgegangen.

Das war vor dem Ukraine-Konflikt und vor den Wirtschaftssanktionen. Wie sieht es aktuell aus? Unser Versuch einer systematischen Prognoserevision:

ERSTENS: Wir hatten prognostiziert, dass sich unsere wichtigsten Exportmärkte dynamisch entwickeln, unsere industrielle Kompetenz somit voll zum Tragen kommt und auch von unserem Heimatmarkt wieder starke Wachstumsimpulse ausgehen.

Auch wenn das zweite Quartal unter unseren Erwartungen lag und Auftragseingänge und Investitionen eher enttäuschend waren, gab es doch eine ganze Reihe von positiven Entwicklungen, die Hoffnung auf ein dynamisches zweites Halbjahr gemacht haben:

> Der Konsum steigt kontinuierlich. Sowohl die privaten als auch die öffentlichen Ausgaben nahmen im zweiten Quartal weiter zu. Der Binnenmarkt treibt unser Wachstum an.

> Die USA ziehen kräftig. Hervorragende 3,9% Wachstum im zweiten Quartal zeigen: Die Reindustrialisierung greift, die niedrigen Energiepreise beflügeln, die Arbeitslosigkeit sinkt, die Stimmung ist gut, die Wachstumsaussichten auch.

> China gelingt das "soft landing". Gestützt durch eine gelockerte Geldpolitik der Zentralbank dürfte Peking die angestrebten 7,5% in diesem Jahr schaffen.

> Europa wächst wieder. 0,3% im ersten und 0,2% im zweiten Quartal. Für das Gesamtjahr werden 1,5% erwartet – selbst ein paar Zehntelprozentpunkte weniger wären noch sehr gut verglichen mit dem Nullwachstum in 2013.

> Der Arbeitsmarkt ist nach wie vor sehr gut. Die Zahl der Erwerbstätigen ist inzwischen bereits auf über 42,5 Mio. gestiegen – das sind noch einmal 0,8% mehr als im Vorjahr, bei einer Arbeitslosenquote von niedrigen 6,7%.

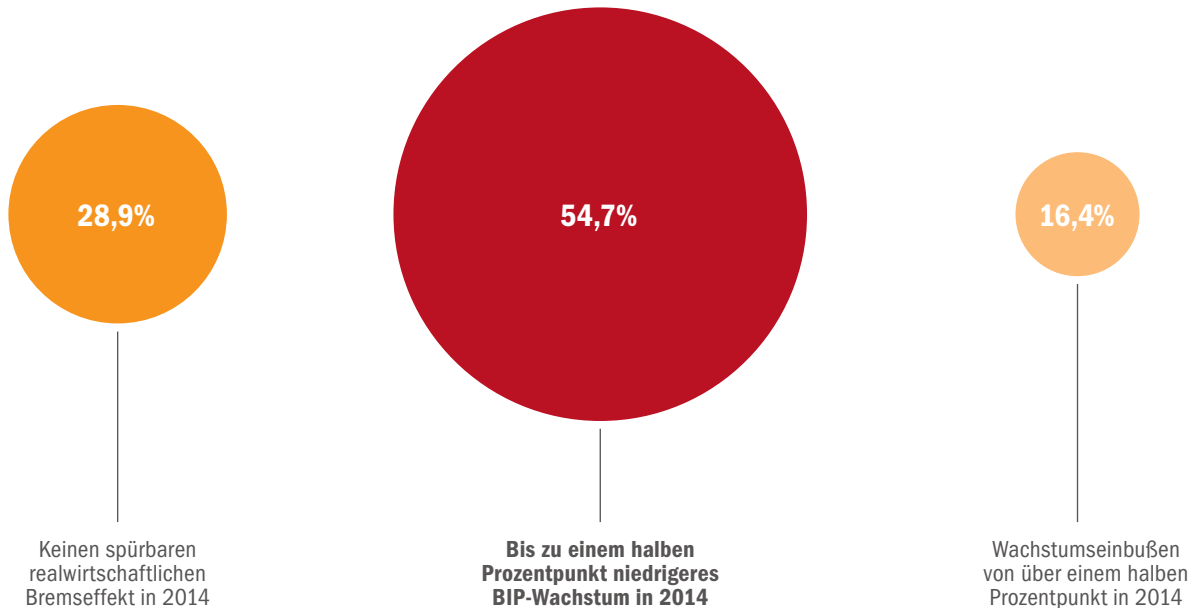
> Die Energiepreise bleiben stabil. Und das trotz der vielen geopolitischen Unruheherde. Der Ölpreis ist in den letzten acht Wochen sogar um zehn US-Dollar je Barrel zurückgegangen.

ZWEITENS: Diese positive Dynamik konnte auch durch ungünstigere Entwicklungen in Japan und Brasilien oder auch in Italien und Frankreich nicht gebremst werden. Ohne die Verschärfung der Wirtschaftssanktionen hätten wir unsere 2%-Prognose nicht revidiert und darauf gesetzt, dass sich unsere industrielle Kompetenz und die Stärke der deutschen Unternehmen durchsetzen. Allerdings können wir heute nicht mehr davon ausgehen; die überwiegende Mehrheit der deutschen Führungskräfte geht davon aus, dass die Sanktionen nicht vorübergehender Na-

K

SPÜRBARE BREMSEFFEKTE BEFÜRCHTET

Welche Auswirkungen haben die Wirtschaftssanktionen Ihrer Meinung nach in diesem Jahr auf die deutsche Wirtschaft?



Quelle: Leaders Parliament-Umfrage von Roland Berger Strategy Consultants und WELT, Zeitpunkt: Ende August 2014, Teilnehmer: 159 deutsche Führungskräfte

tur sind – das hatten wir oben bereits gezeigt – und befürchtet spürbare Wachstumseinbußen **K**. Nur knapp 30% erwarten keinen volkswirtschaftlichen Bremseffekt.

DRITTENS: Auch wir sehen einen Wachstumsrückgang – aber nicht in der Größenordnung von über einem halben Prozentpunkt. Aus unserer Sicht werden sich die USA, die ohnehin von den Sanktionen wenig betroffen sind, weiterhin positiv entwickeln und Wachstumsmöglichkeiten bieten, zumal die fortschreitende Industrialisierung unsere Absatzchancen erhöht. Wir gehen auch weiterhin davon aus, dass China ein "soft landing" gelingt und Wachstumstreiber bleibt. Darüber hinaus hoffen wir, dass die neue EU-Kommission angesichts der geopolitischen Herausforderungen schnelle und nachhaltige Schritte zur wirtschaftlichen Stärkung Europas einleitet.

Vor allem aber gehen wir davon aus, dass die deutsche Wirtschaft zumindest für die nächsten Monate mit den Sanktionen umgehen kann. Dafür spricht aus unserer Sicht die breite Diversifizierung der deutschen Industrie, die globale Aufstellung und internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen sowie der gute Mix aus großen Konzernen und leistungsfähigen Mittelständlern, die uns Flexibilität gibt.

Vor diesem Hintergrund sehen wir gute Chancen, dass das Wachstum in diesem Jahr nicht auf 1,5% zurückgehen wird, sondern sich bei 1,7% stabilisieren kann. Vor allem dann, wenn wir uns die Lage nicht schlechtreden und wenn auf EU-Ebene die Weichen für eine nachhaltige europäische Wachstumspolitik jetzt schnell gestellt werden. **◆**

ÜBER UNS

Roland Berger Strategy Consultants

Roland Berger Strategy Consultants, 1967 gegründet, ist die einzige der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit deutscher Herkunft und europäischen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 36 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 50 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 220 Partnern.

WWW.ROLANDBERGER.COM

Weiterführende Lektüre



INDUSTRIE 4.0 Wie Europa erfolgreich sein wird

Die sinkende Wettbewerbsfähigkeit der produzierenden Unternehmen in Europa, insbesondere durch neue Marktteilnehmer aus Asien, bedroht das europäische Modell. Die Digitalisierung der Industrie bietet jetzt die Chance, verlorenes Terrain zurückzugewinnen (Publikation nur in Englisch verfügbar).



KONJUNKTURSZENARIO 2014 Unsere Prognose für die deutsche Wirtschaft

In unserem Konjunkturszenario analysieren wir Stärken der deutschen Wirtschaft, beschreiben die Dynamik unserer Exportmärkte und nennen Risiken für den Wachstumspfad der deutschen Wirtschaft.

Tablet-Version

HIER GEHT'S ZU UNSERER KOSTENLOSEN KIOSK-APP

Um die digitalen Ausgaben unserer Publikationen zu erhalten, geben Sie "Roland Berger" im iTunes App Store oder bei Google Play ein.



Links & Likes

BESTELLEN UND HERUNTERLADEN

www.think-act.com

INFORMIERT BLEIBEN

[www.twitter.com/RolandBerger](https://twitter.com/RolandBerger)

LIKEN UND TEILEN

www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants

Herausgeber

ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS GMBH

Roland Berger School of
Strategy and Economics (RBSE)

Mies-van-der-Rohe-Str. 6
80807 München
Germany
+49 89 9230-0
RBSC@rolandberger.com
www.rolandberger.com/RBSE

Ihre Fragen beantworten die Autoren gerne

PROF. DR. BURKHARD SCHWENKER

Aufsichtsratsvorsitzender
+49 40 37631-4100
burkhard.schwenker@rolandberger.com

DR. TOBIAS RAFFEL

Senior Expert
+49 30 39927-3559
tobias.raffel@rolandberger.org