

# Die neue Dekade der Strategie

Neue Rahmenbedingungen erfordern  
neue und flexiblere Unternehmensstrategien

BAIN & COMPANY

## Die Autoren

**Oliver Strähle** ist Partner bei Bain & Company in Zürich. Seine Kunden sind Unternehmen aus den Bereichen Automatisierungs- und Antriebstechnik, Gebäudetechnik, Umwelttechnik und Maschinenbau. Für internationale sowie führende Schweizer und deutsche Industriekonzerne arbeitet Strähle insbesondere an strategischen und operativen Themen, unter anderem am Aufbau neuer Geschäftsfelder und der Erschließung von Potenzialen im Servicegeschäft von produzierenden Unternehmen. Vor seinem Einstieg in die Unternehmensberatung war Oliver Strähle bei Rolls-Royce Aero Engines für die Entwicklung neuer Triebwerkskonzepte zuständig. Oliver Strähle hat in Deutschland und Kanada Luft- und Raumfahrttechnik studiert und seinen MBA an der ESADE in Barcelona absolviert.

**Dr. Axel Seemann** ist Partner bei Bain & Company und Leiter des Standortes in Frankfurt am Main. Darüber hinaus verantwortet er die Aktivitäten der euro-päischen Corporate Mergers & Acquisitions Group. Axel Seemann berät in erster Linie Private Equity-Fonds und deren Portfolio-Unternehmen bei der Strategieentwicklung und Implementierung. Seemann war als Vice President Marketing bei der Hilti AG verantwortlich für die Umsetzung des Projektes „Profitable Growth Strategy“. Axel Seemann studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim und an der französischen Grand Ecole ESSEC in Paris und promovierte an der Universität Saarbrücken.

**Rolf-Magnus Weddigen** verantwortet als Managing Director die Aktivitäten von Bain & Company in Deutschland und ist Mitglied des weltweiten Management Boards. Seine Kunden – vor allem Finanz- und strategische Investoren – berät er bei M&A-Transaktionen sowie den nachfolgenden Maßnahmen zur Integration und Unternehmenswertsteigerung. Weddigen war vor seiner Beraterkarriere für Unternehmen der Computerindustrie und der Biotechnologie in England und Dänemark tätig. Rolf-Magnus Weddigen studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität Karlsruhe und erwarb einen MBA am INSEAD in Fontainebleau.

## IMPRESSUM

---

Herausgeber:  
Bain & Company,  
Deutschland/Schweiz

Kontakt:  
Pierre Deraëd  
Marketing Director  
Tel. +49 89 5123 1330

Leila Kunstmann-Seik  
PR/Media Specialist  
Tel. +49 89 5123 1246

---

**Gestaltung:** ad Borsche GmbH, München  
**Druck:** Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2010 Bain & Company, Inc.  
All rights reserved.

## Inhalt

<b>Executive Summary</b>	<b>4</b>
<hr/>	
<b>1. Der lange Schatten – Wie die globale Wirtschaftskrise langfristige Trends beeinflusst hat</b>	<b>5</b>
<hr/>	
<b>2. Angeschoben – Beschleunigte Trends und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensführung</b>	<b>6</b>
2.1 Staatsverschuldung	6
2.2 Aufstieg der Schwellenländer	8
2.3 Zunehmend wirtschaftskritische öffentliche Meinung	9
2.4 Bedeutung von Unternehmensführung und -aufsicht	11
2.5 Erschwerte Planbarkeit und Flexibilisierung der Kostenstrukturen	12
<hr/>	
<b>3. Abgebremst – Verlangsamte Trends und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensführung</b>	<b>14</b>
3.1 Globales Wachstum	14
3.2 Europäische Konvergenz	15
<hr/>	
<b>4. Umgedreht – Umgekehrte Trends und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensführung</b>	<b>16</b>
4.1 Globale Handelsschranken (Protektionismus)	16
4.2 Deregulierung	18
4.3 Kreditvergabe an Unternehmen (Kapitalknappheit)	19
4.4 Kreditfinanzierter Konsum	19
<hr/>	
<b>5. Kursbestimmung – Individuelle Handlungsfelder identifizieren und priorisieren</b>	<b>21</b>
<hr/>	
<b>6. Übergreifende strategische Herausforderungen</b>	<b>22</b>
6.1 Optimierung des Geschäftsportfolios	23
6.2 Sicherstellung einer ausreichenden Kapitalisierung	24
6.3 Breitere Stakeholderausrichtung	25
6.4 Höhere Planungsflexibilität	26
6.5 Ständige Verbesserung der operativen Exzellenz	27
<hr/>	
<b>7. Externe Faktoren</b>	<b>29</b>
<hr/>	
<b>Über die Studie</b>	<b>30</b>

## Executive Summary

### Fundamental veränderte Rahmenbedingungen

Die weltweite Wirtschaftskrise, die Ende 2007 als Finanzkrise begann, hat die Rahmenbedingungen in vielen Branchen fundamental verändert: Die hohe Staatsverschuldung bedroht das Wachstum der Industrienationen, da ihre Rückführung mit Steuererhöhungen, einer Haushaltskonsolidierung oder Inflation einher gehen dürfte. Die geschwächten Banken können nicht mehr dasselbe Kreditvolumen vergeben wie noch vor der Krise. Der Konsum auf Kredit, eine wesentliche Stütze des stabilen Wachstums der vergangenen Jahre, kommt zum Stillstand. Statt einer weiteren Liberalisierung droht dem Welthandel eine Welle protektionistischer Maßnahmen. Insgesamt identifiziert die Studie von Bain & Company „Die neue Dekade der Strategie“ zwölf langfristige globale Trends, die durch die Krise verstärkt, abgeschwächt oder umgekehrt wurden.

### Auswirkungen auf alle Branchen

Von diesen Veränderungen wird jede Branche und jedes Unternehmen in ganz unterschiedlicher Weise betroffen sein. Die stark wachsenden Schwellenländer, allen voran China, werden in Hochtechnologiebranchen nationale Champions aufbauen, die den Weltmarkt mit Kampfpreisen zu erobern suchen. Im Gesundheitssektor, aber auch bei der öffentlichen Infrastruktur, ist als Folge der Überschuldung vieler Staaten bei gleichzeitig anhaltender Wachstumsschwäche mit einschneidenden Sparmaßnahmen zu rechnen. Vor allem Finanzdienstleister, aber auch Unternehmen anderer Branchen, müssen mit stärkerer staatlicher Regulierung rechnen. Exportorientierte und international tätige Unternehmen müssen sich auf einen verstärkten Protektionismus vieler Staaten einstellen.

Bain & Company hat eine Systematik („Heatmap“) entwickelt, die die zu erwartenden Veränderungen unternehmensspezifisch erfasst und in den als kritisch erkannten Bereichen entsprechende Gegenmaßnahmen vorsieht. Solche Gegenmaßnahmen sind zum Beispiel die Anpassung des Manufacturing Footprints an neue Gegebenheiten, das Einrichten eines Frühwarnsystems für erkannte Risiken oder die Erarbeitung eines Notfallplans.

### Handlungsbedarf für Unternehmen

Über alle Branchen hinweg identifiziert die Bain-Studie fünf übergeordnete, strategische Handlungsfelder:

- Die Optimierung des Geschäftsportfolios passt die Leistungen und Kapazitäten des Unternehmens an die veränderten Marktaussichten und Marktchancen an.
- Die Sicherung einer ausreichenden Kapitalisierung und Liquidität macht das Unternehmen unabhängiger von schwer erhältlichem Fremdkapital und steigenden Zinsen.
- Maßnahmen zur Professionalisierung der Aufsichtsgremien, zur stärkeren Kundenorientierung oder zur Verbesserung der Beziehungen zur öffentlichen Hand sorgen für eine zielgerichtetere Ausrichtung des Unternehmens an den Bedürfnissen der Stakeholder.
- Die Flexibilisierung der Unternehmensplanung verbessert die Reaktionsfähigkeit in Zeiten hoher Unsicherheit und schwankender Märkte.
- Die weitere operative Verbesserung schafft Spielräume, um die Handlungsfähigkeit des Unternehmens trotz härteren Wettbewerbs zu erhalten.

## 1. Der lange Schatten – Wie die globale Wirtschaftskrise langfristige Trends beeinflusst hat

Untersuchungszweck dieser Studie ist nicht, ob und wann die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise vorbei ist, sondern welche Auswirkungen sie auf die Weltwirtschaft und die einzelnen Märkte hat – und welche Konsequenzen dies für Unternehmen in verschiedenen Branchen mit sich bringt. Denn die Krise hat unsere Welt verändert. Sie hat fundamentale, langfristige Trends in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft verstärkt, abgeschwächt oder umgekehrt. Das wird das unternehmerische Handeln der nächsten fünf bis zehn Jahre beeinflussen.

In den vergangenen 20 Jahren konnten sich Unternehmen auf kontinuierliche, globale Entwicklungen verlassen, wie den immer weiteren Abbau von Handelsbarrieren oder den Wandel von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft. Diese jahrzehntelang stabilen Trends waren die Grundlage vieler Unternehmensstrategien. Die Krise veränderte schockartig viele der Fakten, die diesen Trends zugrunde liegen. In Zukunft werden einige der bisher existierenden Trends stärker (Staatsverschuldung), ande-

re schwächer (BIP-Wachstum), und wieder andere werden eine neue Richtung einschlagen (kreditfinanzierter Konsum) – und dies nicht nur kurzfristig, sondern lange genug, um die typischen strategischen Planungszeiträume von Unternehmen zu beeinflussen.

Bain & Company hat die Veränderungen analysiert, die aus der Krise resultieren. Das Ergebnis: Die Auswirkungen treffen Unternehmen aller Branchen. Selbst Industrien, die von der eigentlichen Rezession weitgehend verschont blieben, wie etwa die Pharmaindustrie, werden deren Spätfolgen deutlich spüren. In der Folge werden Prognosen in jeder Branche unsicherer und damit unkalkulierbarer. Denn Regierungen verschärfen Regulierungen, Protektionismus, Sparkurs und Fiskalpolitik. Das Wachstum der Weltwirtschaft verlangsamt sich und verlagert sich noch stärker auf einige führende Schwellenländer. An ein solchermaßen verändertes Umfeld müssen Unternehmen ihre Strategien anpassen.

**Abb. 1: Zwölf Trends, massiv durch die Krise verändert**



Die neue Dekade der Strategie

Um eine umfassende Sicht der Krisenauswirkungen zu gewinnen, hat Bain & Company aus weltweit mehr als 200 Trends zunächst diejenigen Megatrends extrahiert, die eine branchen- und länderübergreifende Bedeutung für unternehmerisches Handeln besitzen. Von den 21 identifizierten Megatrends sind neun nicht von der Krise betroffen. Dazu gehören der demographische Wandel oder der wachsende Innovationsdruck. Sechs Trends beschleunigten oder verstärkten sich, wie die steigende Staatsverschuldung und die wachsende Bedeutung von Unternehmensführung und -aufsicht. Weitere sechs Trends wurden durch die Krise abgeschwächt oder sogar in ihrer Entwicklung umgekehrt. Dazu gehören die europäische Konvergenz und die Deregulierung (Abb. 1).

Aus jedem Trend leitet die Bain-Studie strategische Konsequenzen ab und konkretisiert diese für sechs Branchen: Industrie, Automobil, Energiewirtschaft, Finanzdienstleister, Pharma und Gesundheitswesen sowie Technologie und Telekommunikation. Daraus entwickelt Bain eine Systematik, die in fünf zentralen Handlungsfeldern für die neue Strategiearbeit mündet. Die Studie zeigt auf, inwieweit jedes Unternehmen in seiner individuellen Situation auf die neuen Herausforderungen reagieren muss und gibt Handlungsempfehlungen, wie Unternehmen vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen erfolgreich agieren können.

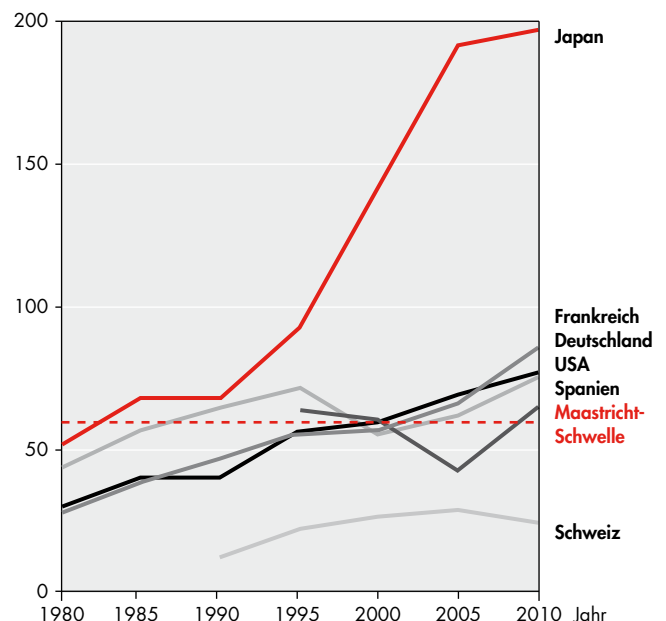
## 2. Angeschoben – Beschleunigte Trends und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensführung

### 2.1 Staatsverschuldung

Viele Industriestaaten waren bereits vor der Krise hoch verschuldet. Seit 2008 hat sich diese Situation durch Bankenrettung und Konjunkturprogramme bei gleichzeitig hohen laufenden Ausgaben für Sozialprogramme, Gesundheitswesen und Verwaltung dramatisch verschärft. Sowohl Deutschland als auch Frankreich werden Ende dieses Jahres eine Gesamtverschuldung von über 70 Prozent des Bruttoinlandsprodukts erreichen, Spanien von etwa 65 Prozent. Das in den Maastrichter Verträgen festgelegte Maximum liegt bei 60 Prozent (Abb. 2). Um das Marktvertrauen zu erhalten, müssen die Regierungen handeln. Ihre Möglichkeiten in dieser Situation liegen in der Reduzierung der Subventionen und staatlichen Ausgaben, der Erhöhung von Steuern, Abgaben und Lohnnebenkosten sowie einer auf Inflation gerichteten Geldpolitik. Unwahrscheinliche, wenn auch mögliche Schritte der öffentlichen Hand wären darüber hinaus eine auf Wachstum gerichtete Niedrigsteuerpolitik oder ein offizieller Staatsbankrott, der einen Währungsverfall und soziale Unruhen nach sich ziehen könnte.

Abb. 2: Viele Länder haben zu hohe Schulden angehäuft

Öffentliche Verschuldung in % des BIP



Quellen: BMF, EFV (Juli 2010)

# 1

## Staatsverschuldung – Branchenbeispiele

### Gesundheitsbranche und Pharmaindustrie

Das Gesundheitswesen und die Pharmaindustrie blieben von der eigentlichen Rezession 2008 und 2009 weitgehend unberührt. Doch die Folgen der Krise werden auch diese Branchen mit Zeitverzögerung treffen: Die Überschuldung der öffentlichen Hand macht Einschnitte auch in den öffentlich finanzierten Gesundheitssystemen vieler Industriestaaten unumgänglich. Immer ausgefeiltere Regelungen – wie Fallpauschalen je diagnostizierter Erkrankung – setzen die Preise und das Volumen von Leistungen, Medikamenten und Hilfsmitteln zunehmend unter Druck. Patienten müssen höhere Zuzahlungen leisten und insbesondere die öffentlichen Investitionen in die Gesundheitsinfrastruktur werden deutlich reduziert.

Als Folge müssen Therapieentscheidungen noch stärker unter Kosten-Nutzen-Aspekten getroffen werden. Die staatlichen Gesundheitssysteme werden versuchen, den Einsatz teurer Spitzenprodukte der Medizintechnik und Pharmazie auf möglichst kleine Patientengruppen zu beschränken. Dadurch sinken die Absatzvolumina dieser Hochpreisprodukte. Parallel entsteht ein neues Segment an „good enough“-Produkten, um die Mehrheit typischer Krankheitsbilder zu vertretbaren Kosten behandeln zu können.

► Die Pharma- und Gesundheitsbranche muss daher bei neuen Behandlungsmethoden und Produkten nicht nur deren medizinischen, sondern noch stärker deren wirtschaftlichen Nutzen beweisen. Diese zweite Dimension des Produktarguments müssen Pharmaunternehmen von der Entwicklung über die Preisgestaltung bis hin zum Marketing und Vertrieb berücksichtigen. Sie müssen gezielt

Produkte und Leistungen anbieten, die einen für den Kunden nachvollziehbaren medizinischen und ökonomischen Mehrwert haben. Sowohl der medizinische Nutzen als auch die erreichten Kosteneinsparungen pro Behandlung müssen, zum Beispiel über klinische Studien, klar bewiesen werden. Für Pharmaunternehmen gilt es, die Bedeutung der medizinischen Forschung noch stärker zu betonen, um sich insbesondere gegenüber Nachahmerprodukten abzugrenzen. Innerhalb des Produktportfolios sollte es eine stärker auf Patientengruppen ausgerichtete Segmentierung geben, die eine zielgerichtete Therapie für Schwerkranke und eine „good enough“-Lösung für minderschwere Fälle anbietet.

### Lebensversicherer

In der gegenwärtigen Niedrigzinsphase haben Lebensversicherer Probleme, die garantierten Leistungen zu erwirtschaften. Doch mittelfristig erhöht die wachsende Staatsverschuldung die Gefahr steigender Inflationsraten. Die historisch positiven Erfahrungen in einem stabilen Umfeld mit niedrigen Teuerungsraten schlagen ins Negative um, wenn es zu einer deutlich höheren Inflation kommt. Dann werden langfristige Anleihen dauerhaft an Wert verlieren und Lebensversicherungsprodukte zunehmend unattraktiv.

► Das Risikomanagement der Anbieter von Lebensversicherungsprodukten muss sich deshalb auf die höhere Unsicherheit des Marktumfelds einstellen und die Beherrschbarkeit der Risiken entsprechend verbessern. Darüber hinaus müssen Unternehmen ihren Produktmix aus Alt- und Neuverträgen, klassischen Garantieleistungen, fonds-basierten und innovativen Produkten an die veränderte Lage anpassen. Auch im Asset Management, insbesondere in der Strategic Asset Allocation, ist

die erhöhte Inflationsgefahr zu berücksichtigen.

### Bankensektor

Zahlreiche Staaten und internationale Organisationen wie der IWF und die G20 planen neue Steuern und schärfere Regulierungen für den Bankensektor. Dies droht die Bilanzen der Banken zu belasten. In Deutschland werden insbesondere die großen Privatbanken hart von neuen Abgaben getroffen, denn sie sollen mehr als die Hälfte der für den Rettungsfonds geplanten Euro schultern. Finanzinstitute mit hohem Kreditvolumen werden zudem eine Abwertung ihres Unternehmenswertes erleiden. Geplante Bankverkäufe werden wohl nicht die erwarteten Erlöse bringen. Insgesamt steigt somit die Notwendigkeit für die einzelnen Häuser, zusätzliche Investoren für die Erhöhung des Eigenkapitals zu gewinnen.

► Um in diesem härter werdenden Umfeld erfolgreich zu bestehen, gilt es für die Banken, eine aktive Rolle bei der Ausgestaltung der geplanten neuen Steuerungs- und Regulierungsmaßnahmen einzunehmen und der Regierung eigene Vorschläge vorzulegen. Kapitalintensive, von zusätzlichen Steuern bedrohte Geschäftsfelder, müssen auf ihre Nachhaltigkeit geprüft und einem Stresstest unterzogen werden. Ihre Kapitalmarktpolitik müssen die Finanzinstitute auf die Gewinnung neuer Investoren ausrichten.

## Die neue Dekade der Strategie

Unternehmen müssen im Fall einer harten Sparpolitik mit dem Verlust staatlicher Hilfen und einem drastischen Rückgang öffentlicher Aufträge rechnen. Gleichzeitig wird dadurch die Nachfrage in der Gesamtwirtschaft zurückgehen. Bei einer aggressiveren Steuerpolitik drohen höhere Arbeitskosten und direkte Steuern sowie ein Rückgang des inländischen Konsums. Eine Inflation verteuert sowohl den Einkauf als auch die Gehälter. Auch hier ist ein Konsumrückgang die Folge. Greifen Regierungen zunächst weder auf das eine noch auf das andere Mittel zur Haushaltssanierung zurück, heißt das nur, dass Unternehmen noch Zeit haben, sich besser vorzubereiten. Denn eine der oben genannten Maßnahmen – oder mehrere gleichzeitig – müssen die Staaten früher oder später ergreifen.

### Staatsverschuldung – Branchenübergreifende Konsequenzen

- Wo ein harter **öffentlicher Sparkurs** droht, müssen sich Unternehmen rechtzeitig aus der Abhängigkeit von Subventionen und öffentlichen Aufträgen lösen.
- Generell sollten Unternehmen versuchen, ihre Abhängigkeit vom **Staat als Kunden** zu reduzieren. Ein Frühwarnsystem muss rechtzeitig Alarm auslösen, wenn sich die Bonität eines Staates, der zum Kundenkreis gehört, dramatisch verschlechtert.
- **Steuererhöhungen** können in der Regel bei gleich bleibendem Nutzen des Angebots nur durch Preiserhöhungen oder Produktivitätssteigerungen ausgeglichen werden. Wenn das nicht möglich ist, gilt es durch Innovation den Nutzwert des eigenen Angebots zu erhöhen und gleichzeitig auch Verlagerungsszenarien durchzuspielen.
- Bei **Inflationsgefahr** müssen frühzeitig langfristige Lieferantenverträge zu fixierten Kosten geschlossen werden, um die Kostenbasis zu stabilisieren. Fremdkapital ist rechtzeitig zu festen Zinsen und langfristig abzusichern. Um Preise erhöhen zu können, müssen Unternehmen auf eine klare Differenzierung im Markt und eine flexible Vertragsgestaltung mit ihren Kunden setzen.

## 2.2 Aufstieg der Schwellenländer

Einige Schwellenländer, speziell Indien und China, aber auch Indonesien und Vietnam, erreichen konstant Wachstumsraten, die um ein Vielfaches über denen der Industriestaaten liegen. Die Krise hat China, Indien und Brasilien deutlich weniger getroffen als den Rest der Welt. Zwischen 2009 und 2011 wird allein China voraussichtlich 50 bis 60 Prozent des gesamten globalen Wirtschaftswachstums liefern. Chinesische Unternehmen, wie zum Beispiel PetroChina, Industrial and Commercial Bank of China oder China Construction Bank haben bereits damit begonnen, US-Unternehmen von der Liste der wertvollsten Unternehmen der Welt zu verdrängen. Spätestens 2025 wird China die führende Volkswirtschaft der Welt sein.

Die Krise hat jedoch nicht nur das Wachstumsdelta zwischen Schwellen- und Industrieländern weiter vergrößert, sondern auch die Unterschiede zwischen einzelnen Schwellenländern. Denn die Krise traf einige Volkswirtschaften hart und möglicherweise anhaltend. So gingen das russische Bruttoinlandsprodukt im Jahr 2009 um acht Prozent und das mexikanische um sieben Prozent zurück, während China um acht Prozent wuchs (Abb. 3). Künftig werden sich die Schwellenländer in Aufsteiger und (Beinahe-)Stagnierer teilen. Erstere bieten wachsende Märkte und interessante Investitionsmöglichkeiten, während in der zweiten Gruppe zunehmende Investitionsrisiken entstehen.

### Aufstieg der Schwellenländer – Branchenübergreifende Konsequenzen

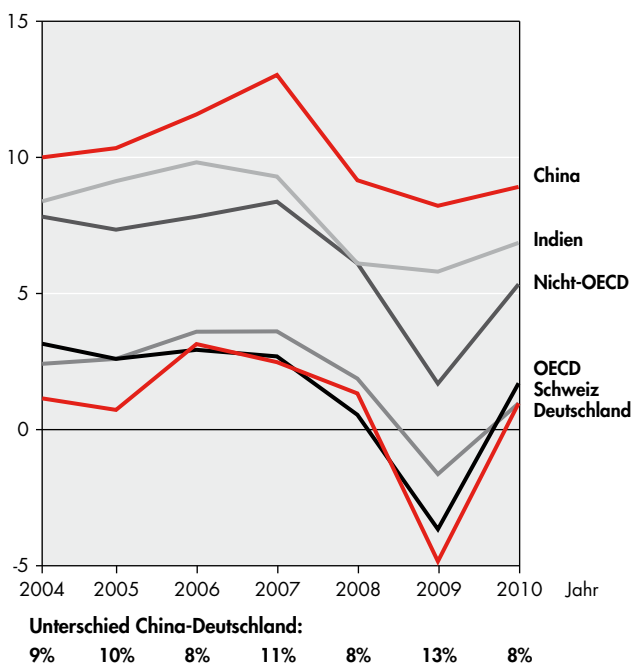
- Die starken Schwellenländer bieten **Wachstumschancen**. Es ist deshalb sinnvoll, vor Ort in Vertrieb, Produktion sowie lokale Forschung und Entwicklung zu investieren. In den schwächeren Volkswirtschaften entstanden dagegen durch die Krise Investitionsrisiken, für die Abwarte-, Downsizing- oder Rückzugsszenarien zu entwerfen sind.
- Junge, **chinesische Unternehmen** werden zu einer **ernstzunehmenden Konkurrenz** für westliche Firmen. Die etablierten Player müssen sich noch stärker auf ihre Kernkompetenzen, Innovationen und Kostenreduktion fokussieren, um in diesem härter werdenden Wettbewerbsumfeld bestehen zu können.



- Der **wachsende Rohstoffbedarf** in großen Schwellenländern wie China, Indien und Indonesien führt zu einem zunehmenden Druck auf Preise und Verfügbarkeit von Rohstoffen. Mit „Design to Cost“-Ansätzen, der Substitution knapper Rohstoffe oder Allianzen auf der Lieferantenseite können westliche Unternehmen diesem steigenden Druck entgegen wirken.

### Abb. 3: Das Wirtschaftswachstum der Schwellenländer ist dauerhaft höher als das der Industrienationen

Tatsächliches BIP-Wachstum in %



- **Beim derzeitigen Wachstumsunterschied sind Deutschland und China 2030 beim Pro-Kopf-Einkommen gleichauf**

Quellen: OECD, CIA World Factbook, EIU

## 2.3 Zunehmend wirtschaftskritische öffentliche Meinung

Der Druck der Öffentlichkeit auf Unternehmen, ethisch und sozial verantwortungsbewusst zu handeln, wächst seit den 1970er Jahren kontinuierlich. Im ersten und zweiten Quartal 2010 – als die Bain-Studie „Die neue Dekade der Strategie“ entstand – gab es in Deutschland mehrere Fälle, in denen Unternehmen von der Öffentlichkeit gezwungen wurden Entscheidungen zu revidieren: So kündigten die Sparkassen und Raiffeisenbanken eine partielle Entschädigung für Verluste mit Lehman-Papieren an und Schlecker beendete die Zusammenarbeit mit einer umstrittenen Zeitarbeitsfirma.

Verstärkt durch die Krise werden Manager oft pauschal als Täter pauschal verurteilt. Die Glaubwürdigkeit von Managern sank laut Forsa-Untersuchung zwischen 2007 und 2009 um neun Prozent (Abb. 4). Der Gesetzgeber reagierte auf diesen Stimmungswandel mit einer Eigenbeteiligungsregelung bei der Managerhaftpflichtversicherung (D&O) und der Regulierung der Bonuszahlungen. Doch die Öffentlichkeit interessiert sich zunehmend auch für andere Bereiche, wie Arbeitsbedingungen an ausländischen Standorten, die Einhaltung ökologischer Standards und die soziale Verantwortung. Unternehmen müssen daher genau prüfen, wo es zu Fehlverhalten kommen kann, diesem vorbeugen oder es abstellen. Ethisch fragwürdig agierenden oder gegenüber der Öffentlichkeit unsensibel auftretenden Unternehmen drohen zunehmend Kurs- und Umsatzverluste, denn Investoren verlieren das Vertrauen und Kunden wandern ab.

„China wächst mit Abstand am stärksten und hat Deutschland als führende Exportnation bereits überholt. Der Wettbewerb wird härter.“

**Oliver Strähle, Partner**

# 1

## Zunehmend wirtschaftskritische öffentliche Meinung – Branchenbeispiele

### Bankensektor

Häufig ist die Kundenberatung in Banken zu stark an kurzfristigen Verkaufszielen orientiert statt an langfristigen Kundenbedürfnissen. Zudem reflektieren die angebotenen Finanzprodukte zu wenig das Risikoprofil der überwiegenden Zahl der Anleger. Oft nehmen Banken darüber hinaus die Beschwerden ihrer Kunden nicht ernst genug. Das erhöht das Risiko der Abwanderung einer zunehmenden Zahl von Kunden gepaart mit einer Beschädigung des Bankenimages. Zusätzlich vergrößert der Fokus auf kurzfristige Verkaufsziele den Anteil an „Bad Profits“, also kurzfristig generierter Umsätze auf Kosten einer loyalen und langfristigen Kundenbeziehung.

► Um langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen, muss die Bankenbranche einen kulturellen Wandel hin zu einer stärkeren Kundenorientierung vollziehen. Die Einrichtung eines systematischen Qualitäts- und Beschwerdemanagements führt zu einem Abbau problematischer Produkte und Prozesse. Der Umbau der Steuerungs- und Anreizsysteme von kurz- zu langfristig orientierten Provisionen fördert ein nachhaltig profitables Wachstum.

### Energieversorgungsunternehmen

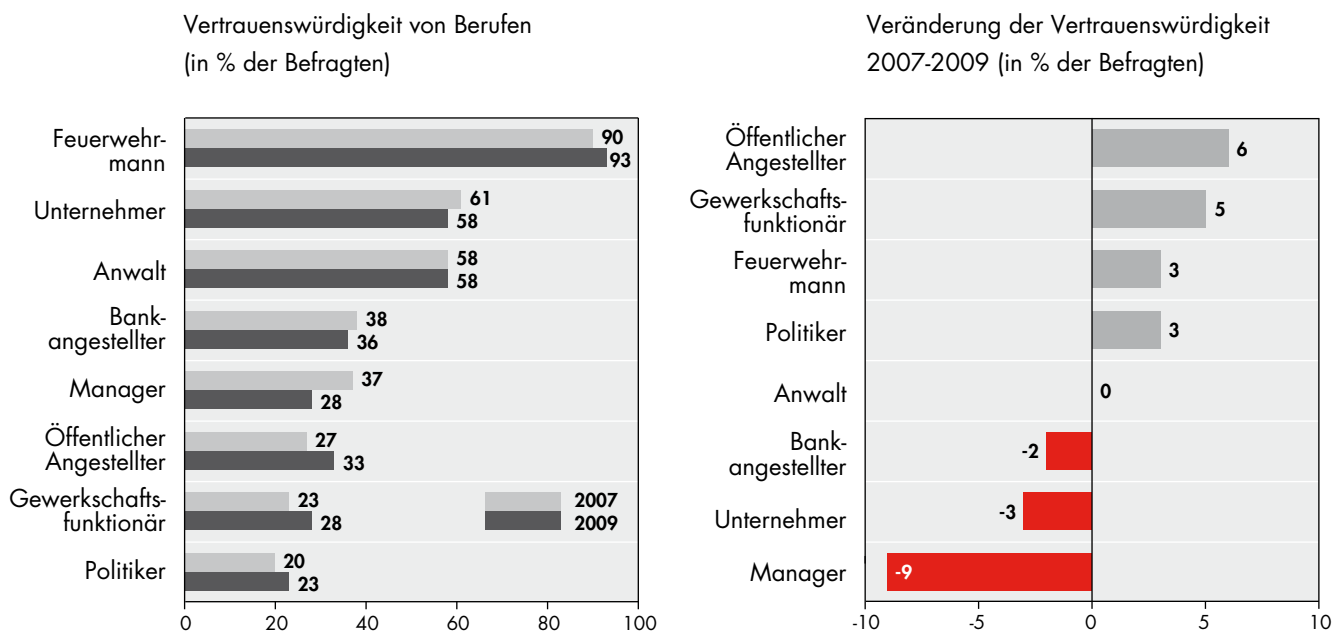
In Deutschland wird das Verteilnetz auf Basis von rund 20.000 Konzessionsvereinbarungen zwischen Kommunen und Versorgern betrieben. Ein Großteil dieser Verträge steht demnächst zur Erneuerung an. Die negative Stimmung der Verbraucher gegenüber den großen Versorgern bestärkt die Kommunen, ihr Netz zunehmend selbständig zu betreiben. Den großen Energieversorgern droht damit der Verlust erheblicher Erträge. Öffentlicher Druck gefährdet große Kohlekraftprojekte. Das Investitionsrisiko für neue Kraftwerke steigt, ineffiziente Anlagen müssen daher länger betrieben werden. Es droht ein Wettbewerbsnachteil für den Produktionsstandort Deutschland.

► Die deutschen Energieversorger müssen das Vertrauen der Öffentlichkeit zurückgewinnen, indem sie Stakeholder wie Interessensverbände oder Anwohner aktiv managen. Gleichzeitig gilt es, die Vorteile einer gesicherten nationalen Stromversorgung intensiver zu kommunizieren. Parallel dazu müssen die Investitionen in neue Technologien wie erneuerbare Energien und dezentrale Erzeugung vorangetrieben werden, um die Abhängigkeit von Großprojekten zu verringern.

### Börsennotierte Schweizer Unternehmen

Eine Initiative von Kleinaktionären in der Schweiz versucht, mittels einer Volksabstimmung mehr Aktionärsrechte durchzusetzen. So wollen die Aktionäre künftig über die Gehälter und Boni der Organe von Aktiengesellschaften abstimmen dürfen. Diese Initiative bedroht die Fähigkeit der Schweizer Unternehmen, Top-Führungskräfte anzuziehen und zu halten. Von Seiten der Regierung gibt es Bestrebungen, Unternehmen mit „unethischen Profiten“ stärker zu regulieren.

► Eine Kampagne für ausgewogene Rechte zwischen Eigentümern und Organen von Aktiengesellschaften minimiert das Risiko eines erfolgreichen Referendums durch die Kleinaktionäre. Darüber hinaus können ein offener Dialog mit den Aktionären und eine entsprechende Selbstverpflichtung den Argumenten der Aktionärsinitiative entgegenwirken. Die letzte und am wenigsten erwünschte Konsequenz wäre ein Wegzug aus der Schweiz. Damit würden Unternehmen den lokalen wettbewerbshemmenden Maßnahmen entkommen.

**Abb. 4: Das Vertrauen in Manager ist gesunken**

Quelle: Forsa (Ausschnitt)

### Zunehmend wirtschaftskritische öffentliche Meinung – Branchenübergreifende Konsequenzen

- Die **Glaubwürdigkeit** des eigenen Geschäftsmodells ist sicherzustellen, indem alle Geschäftsbereiche auf ihre Verträglichkeit mit den gesetzlichen Regelungen und den Erwartungen der Öffentlichkeit hin überprüft werden. Kritische Punkte müssen Unternehmen in einem transparenten Prozess entschärfen.
- **Ethisches Verhalten** müssen Unternehmen nach innen und außen leben sowie durch entsprechende Anreizsysteme fördern.
- Unternehmen müssen sich intern und extern **mit kritischen Positionen auseinander setzen** und ihr Handeln stärker hinterfragen. So lassen sich frühzeitig Lösungen für unpopuläre Themen finden.
- **Transparenzregeln** gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Anwohnern und Aktionären müssen erfüllt bis übererfüllt werden.

### 2.4 Bedeutung von Unternehmensführung und -aufsicht

Seit Anfang der 1990er Jahre entstanden in praktisch allen westlichen Industriestaaten Corporate-Governance-Regeln. Sie stehen für den langfristigen Trend, allgemeingültige Standards für die Führung und Aufsicht von Unternehmen zu etablieren. Inzwischen gibt es kaum ein Unternehmen, das noch keine Corporate-Governance-Regeln umgesetzt hat.

Die Krise hat den Trend zu einer verantwortungsvolleren Unternehmensführung und -aufsicht weiter verstärkt. Untersuchungen von INSEAD und der TU Dresden zeigen, dass es einen direkten Zusammenhang zwischen der Qualität des Aufsichtsrats (gemessen als Branchenerfahrung) und des Ausmaßes an Verlusten bei deutschen Banken während der Finanzkrise gab. In diesem Umfeld wurde der Ruf nach einer verschärften Haftung von Aufsichtsorganen laut. Entsprechende Gesetzesinitiativen nahmen bereits mehrere Regierungen in Angriff.

## Die neue Dekade der Strategie

### Bedeutung von Unternehmensführung und -aufsicht – Branchenübergreifende Konsequenzen

- Ein intensiverer Austausch von Vorstand und Aufsichtsrat über Unternehmensziele und Geschäftsmodell muss ein **gemeinsames Verständnis über die strategische Ausrichtung** des Unternehmens herstellen.
- Die vom Unternehmen eingegangenen Risikopositionen müssen in regelmäßigen Abständen als **Risikoberichte** den Aufsichtsgremien vorgelegt und kritisch gewürdigt werden.
- Corporate Governance muss personell gestärkt und gelebt werden, durch eine **qualitativ hochwertige Besetzung des Aufsichtsrats** mit aktiven und kompetenten Mitgliedern.
- **Neue Anreizsysteme** müssen sicherstellen, dass kurzfristiges Gewinnstreben für das Management nicht profitabler ist als die Erreichung langfristiger Unternehmensziele. Bei der Offenlegung der Managervergütung sollten auch nicht-finanzielle Aspekte berücksichtigt werden, wie die Einhaltung von Corporate-Social-Responsibility-Richtlinien oder Personalentwicklungsziele.

## 2.5 Erschwerte Planbarkeit und Flexibilisierung der Kostenstrukturen

Die Tiefe und das Ausmaß der Krise von 2008 und 2009 haben viele Unternehmen nicht vorausgesehen. Zahlreiche Branchen erlebten massive Verwerfungen. Börsenkurse, Rohstoffpreise und Währungen entwickelten sich hoch volatil. In diesem Umfeld kam es zu einem starken Verlust an Vertrauen in volkswirtschaftliche Voraussagen. Zudem sind Unternehmen heute sehr unsicher über die künftige wirtschaftliche Entwicklung in ihrer Branche (Abb. 5).

Die noch Jahre andauernden Folgen der Wirtschaftskrise schwächen nicht nur das Wirtschaftswachstum, sondern führen auch zu einer hohen Planungsunsicherheit für Unternehmen. Die zukünftige Marktentwicklung ist in vielen Branchen weiterhin nur schwer zu prognostizieren. Dies erschwert eine langfristig vorausschauende Unternehmensplanung und Budgetierung. Strategische Grundsatzentscheidungen sind wachsenden Risiken ausgesetzt, solange die Rahmenbedingungen unklar sind.

Bereits in den vergangenen Jahrzehnten haben Unternehmen ihre Kostenstrukturen immer mehr flexibilisiert, zum Beispiel durch Leiharbeit, freie Mitarbeiter, Outsourcing, flexible Produktion und entsprechende Anpassungen der Planung. Ziel dieser Maßnahmen ist es, in Krisenzeiten die Kosten schnell senken zu können. Gab es im Jahr 2000 rund 350.000 Zeitarbeitskräfte in Deutschland, so war ihre Zahl bis Ende 2008 auf 800.000 angestiegen – mehr als eine Verdoppelung in weniger als einem Jahrzehnt. Mit einsetzender Rezession fiel ihre Zahl im ersten Halbjahr 2009 auf 600.000. Gleichzeitig stieg die Zahl der Kurzarbeiter von weniger als 50.000 Mitte 2008 auf 1,5 Millionen Mitte 2009. Unternehmen froren Projekte ein und verschoben Investitionen. Die Rezession wurde in Deutschland vornehmlich durch diese Flexibilitätsmaßnahmen abgefedert.

Die Krise hat dem bereits existierenden Trend zu mehr Flexibilität in den Kostenstrukturen einen weiteren Schub gegeben (Abb. 6). Viele Unternehmen haben gelernt, sich anzupassen und ihre Kostenbasis weiter verringert. Derzeit gewinnt Zeitarbeit wieder an Bedeutung. Die Akzeptanz dieses Beschäftigungsmodells hat durch die Krise weiter zugenommen. Selbst Positionen mit hoher und höchster Ausbildung und Erfahrung besetzen Unternehmen immer häufiger über Arbeitnehmerüberlassungen. Das von Experten nicht vorhergesehene Ausmaß der Krise hat gezeigt, dass künftig mit höheren Zyklenschwankungen als bisher gerechnet werden muss. Die Antwort darauf werden weitere Flexibilisierungsmaßnahmen sein.

---

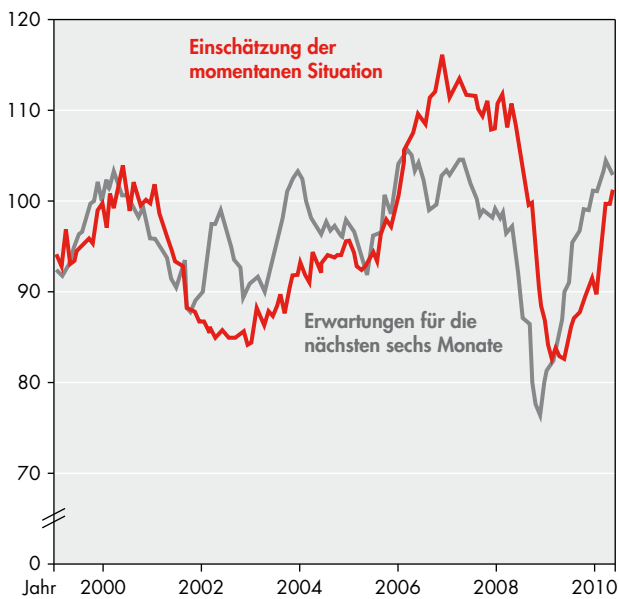
„Flexibilisierungsmaßnahmen bei Personal und Produktion waren in Deutschland ein entscheidender Faktor zur Bewältigung der Krise. Kurz- und Zeitarbeit haben dem Land enorm geholfen.“

Dr. Axel Seemann, Partner

---

**Abb. 5: Zunehmende Volatilität im deutschen Wirtschaftsklima**

Deutsches Wirtschaftsklima (2000 = 100)

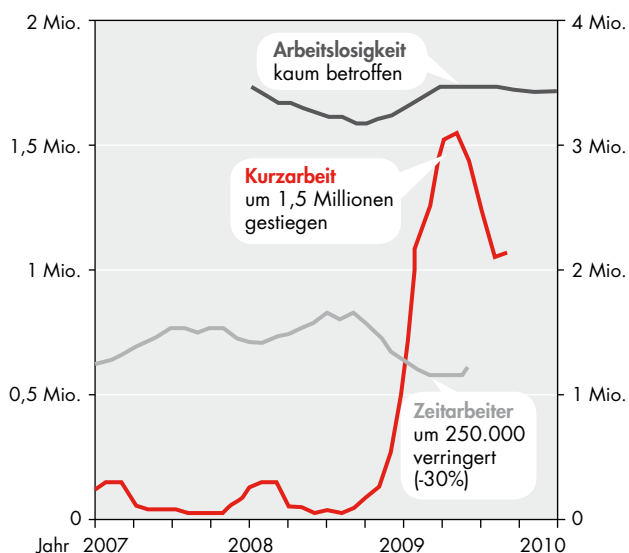


Quelle: ifo

**Abb. 6: Unternehmen setzen auf weitere Flexibilisierung, um Kosten zu senken**

Deutsche Arbeitsmarkt-  
Indikatoren (Zeit- und Kurzarbeit)

Arbeitslosigkeit



Quelle: Bundesagentur für Arbeit

### Erschwerte Planbarkeit und Flexibilisierung der Kostenstrukturen – Branchenübergreifende Konsequenzen

- **Planungs- und Budgetierungsprozesse** müssen flexibilisiert werden, um kurzfristige Anpassungen vornehmen zu können. Um die Verwundbarkeit bei einem neuen Rezessionsschub oder dem nächsten Zyklustief zu reduzieren, müssen Unternehmen ihre Umsatz- und Kostenplanung auch in Aufschwungsphasen vorsichtig anlegen, also **mit hohen Schwankungsbreiten**.
- In der Produktion empfiehlt sich ein stärkerer Einsatz von **Zeitarbeit und Zeitverträgen, Zeitkonten und flexiblen Überstundenregelungen**. Die Kostenunterschiede einzelner Fertigungsstandorte müssen genutzt werden. Oft können Unternehmen Kapazitätsreserven herunterfahren. Eine reduzierte Automatisierung schafft flexiblere Fertigungen.
- Wichtig ist es, die **Preisstabilität** langfristig zu sichern. Hierfür eignen sich Instrumente wie Festpreisvereinbarungen, Futures und Hedging-Strategien sowie Weitergabeklauseln.
- Regelmäßige und noch detailliertere **Absatzprognosen des Vertriebs** helfen, die nötige Flexibilität zu erhalten. Vertriebsprovisionen sollten auf Gewinn statt auf Umsatz basieren. Vor Kapazitätserweiterungen müssen Unternehmen Szenarioanalysen durchführen und Möglichkeiten zur Durchsetzung höherer Preise prüfen.
- Prozesse für die **Entscheidungsfindung unter Unsicherheiten**, wie Szenarioanalysen, Entscheidungsbäume und Notfallpläne müssen weitaus mehr genutzt werden, um das größer gewordene Delta zwischen Minimalannahme, wahrscheinlicher Entwicklung und Maximalannahme besser zu beherrschen.
- **Diversifizierungsmöglichkeiten** in der Wertschöpfungskette müssen überprüft werden, um so die **Abhängigkeit von Konjunkturzyklen** auf ein Minimum zu begrenzen. Zum Beispiel ergänzt der Einstieg von Anlagen- und Maschinenbauunternehmen ins Servicegeschäft das zyklische Projektgeschäft um einen langfristig planbaren, regelmäßigen Umsatzstrom.

### 3. Abgebremst – Verlangsamte Trends und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensführung

#### 3.1 Globales Wachstum

Vor der Krise wuchs die Weltwirtschaft um durchschnittlich drei Prozent pro Jahr, wobei sich die Gewichte langsam nach Asien verlagerten. Zugleich führt der Wertverlust der Banken in der Finanzkrise zu einem Verlust bei der Vergabe von Krediten in Höhe von 15 bis 25 Billionen US-Dollar in den nächsten Jahren. Diese Kreditlücke entspricht einem zwei bis vier Jahre stagnierenden weltweiten Bruttoinlandsprodukt (Abb. 7).

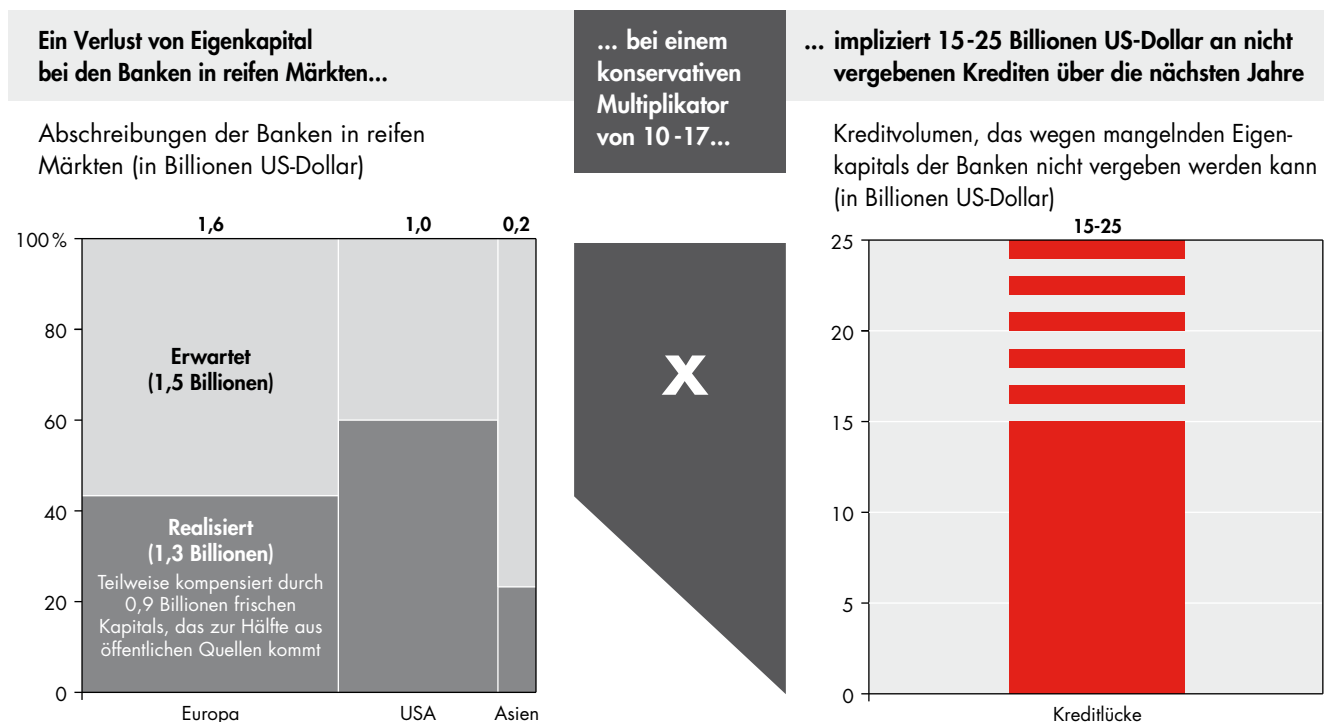
Für Unternehmen bedeutet dies einen verstärkten Wettbewerb bei intensivierten Wachstumsanstrengungen. Wachstum wird in Zukunft vor allem in Nischen und in gezielten Kundensegmenten möglich sein. Beim Versuch, die Bevölkerung vor den Auswirkungen des geringeren weltweiten Wachstums zu schützen, wächst der

Einfluss der Regierungen auf die Wirtschaft. Es wird mehr Protektionismus und Branchenregulierung geben sowie eine aktivere Fiskal- und Geldpolitik.

#### Globales Wachstum – Branchenübergreifende Konsequenzen

- Eine **verfeinerte Kundensegmentierung** ermöglicht es, Wachstumsnischen systematisch zu identifizieren und zu besetzen.
- Die **strategische Planung** gewinnt an Bedeutung. Jedes Unternehmen sollte eine klare, auch in schwierigen Zeiten nachhaltige Kernstrategie festlegen und verfolgen.
- Wenn es notwendig wird, **Traditionsmärkte zu verlassen und neue Wege zu gehen**, kann die Übernahme von Wettbewerbern helfen, die hierfür notwendigen Kompetenzen aufzubauen.

Abb. 7: Weniger Kreditvolumen in den nächsten Jahren



Quelle: IMF Global Financial Stability Report (April und Oktober 2009)

### 3.2 Europäische Konvergenz

Die Vereinheitlichung rechtlicher und wirtschaftlicher Standards innerhalb Europas beschleunigte sich im vergangenen Jahrzehnt. Die Krise hat die Eurozone auf Grund der hohen öffentlichen Verschuldung deutlich geschwächt (Abb. 8). Das Rating von Griechenland, Spanien, Portugal und Irland wurde bereits herabgestuft. Als Reaktion hat der Euro gegenüber dem Dollar von Dezember 2009 bis Juni 2010 rund 18 Prozent verloren. Auch die Kennzahlen der Anwärter auf eine Euro-Einführung haben sich durchweg verschlechtert, was zu Verzögerungen führen wird.

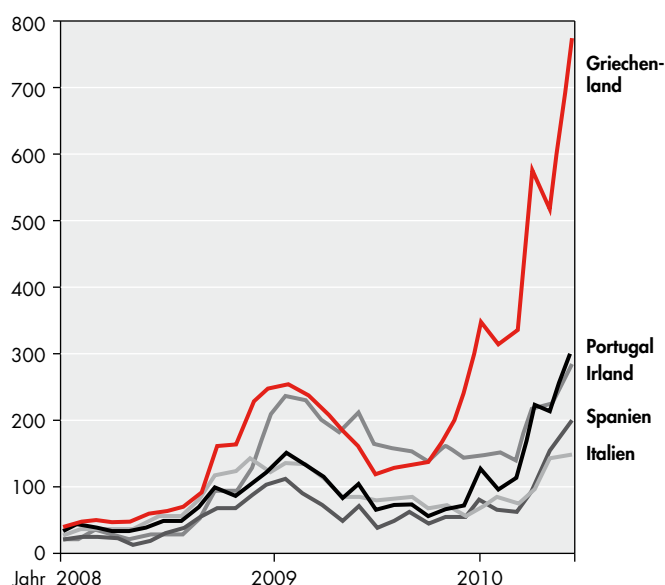
In den Staaten, in denen sich die Einführung des Euros verzögert, ist mit verringerter Inlandsnachfrage zu rechnen. Ausländische Unternehmen, die in diesen Ländern Geschäfte tätigen, müssen Währungsrisiken länger tragen oder absichern als möglicherweise geplant. Eine Verlangsamung der europäischen Konvergenz erhöht zudem die rechtlichen und finanziellen Investitionsrisiken in den betreffenden EU-Ländern.

#### Europäische Konvergenz – Branchenübergreifende Konsequenzen

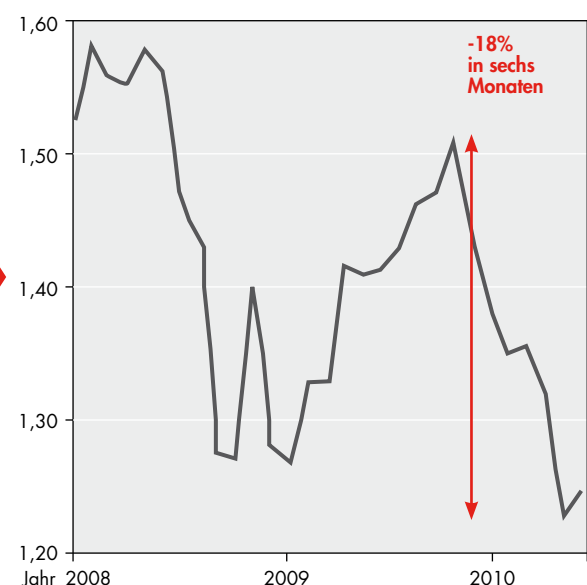
- Für Investitionsvorhaben in Ländern außerhalb des Euroraums empfiehlt sich die Einführung einer **Szenarioplanung**, um die Konsequenzen zu erwartender Entwicklungen rechtzeitig einschätzen zu können.
- Viele Investitionsvorhaben erfordern **robustere Business-Case-Annahmen**, um die Risiken zu verringern.
- Für Staaten, in denen sich die Einführung des Euros verzögert, empfehlen sich **Währungsabsicherungsstrategien**.

#### Abb. 8: Die hohe Staatsverschuldung einiger Länder schwächt die Eurozone

Zinssätze 10-jähriger Staatsanleihen  
gegenüber Deutschland in Basispunkten



US-Dollar je Euro



Quellen: Datastream, OANDA

## 4. Umgedreht – Umgekehrte Trends und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensführung

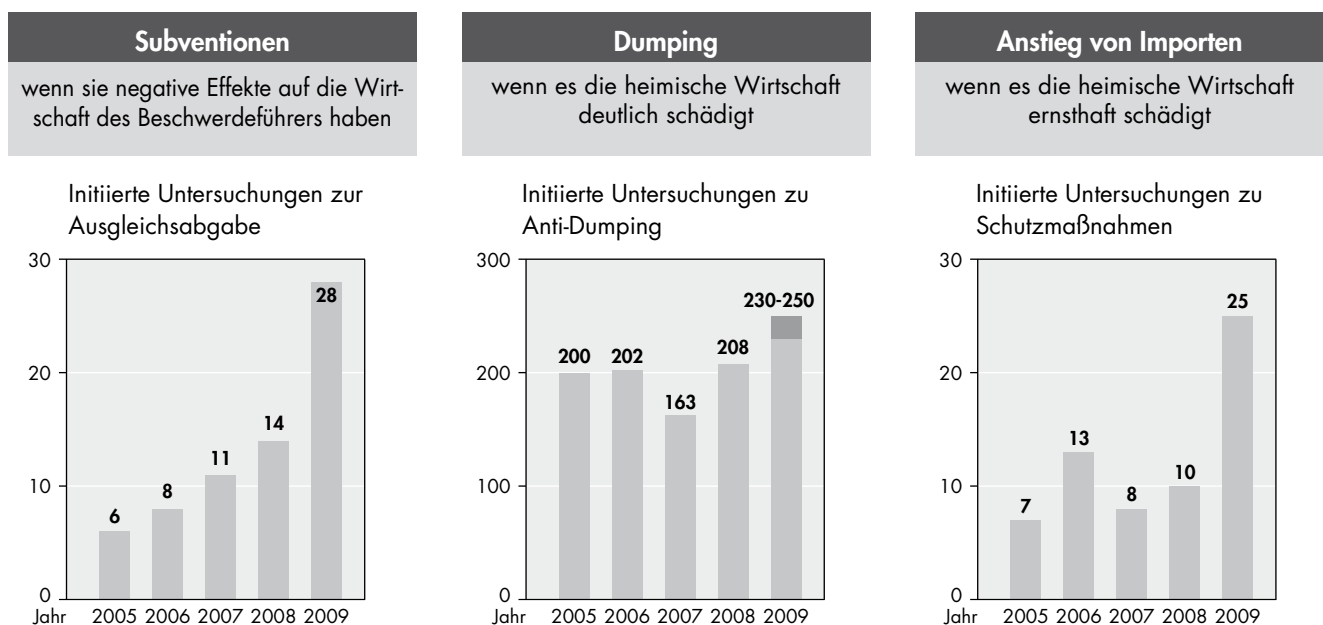
### 4.1 Globale Handelsschranken (Protektionismus)

Der weltweite Abbau von Handelsschranken ist ein seit dem zweiten Weltkrieg anhaltender Trend, charakterisiert durch Meilensteine wie das GATT-Abkommen von 1947 und das WTO-Abkommen von 1995. In den vergangenen Jahrzehnten entstanden darüber hinaus regionale Handelszonen wie NAFTA oder COMESA. Diese Entwicklungen führten zu einem stetig steigenden Welt-handel, von dem Deutschland und die Schweiz als Exportnationen besonders abhängig sind. Die Doha-Runde – das Programm der WTO-Mitgliedsstaaten zur weltweiten Handelsliberalisierung – stagniert zwar seit 2003, soll jedoch 2010 in einem dritten Anlauf zum Abschluss gebracht werden.

Gefahr droht dem weiteren Abbau der Handelsschranken derzeit von zwei Seiten: Weite Teile der Öffentlichkeit in den Industrieländern geben der Globalisierung die Hauptschuld an der Krise. Zudem gibt es in einer wachsenden Zahl von Ländern protektionistische Tendenzen, um durch die Krise angeschlagene oder besonders wichtige nationale Wirtschaftssektoren vor internationalem Wettbewerb zu schützen (Abb. 9). Es drohen Importbeschränkungen für bestimmte Produkte und Dienstleistungen, eine Verzögerung weiterer Handelserleichterungen, aber auch subtilere Methoden wie die Anpassung von Ausschreibungen oder technischer Normen. Anzeichen eines verstärkten Protektionismus bilden beispielsweise kürzlich eingeführte Importzölle in Ägypten, Brasilien, China, der EU, Indonesien, Japan, Russland und der Türkei.

**Abb. 9: Die Vorbereitungen für Handelsbeschränkungen nehmen zu**

Nach WTO-Bestimmungen müssen Länder Untersuchungen gegen einen von drei vermuteten Verstößen einleiten, bevor sie Import-Beschränkungen zulassen



► Untersuchungen sind wahrscheinliche Vorläufer beabsichtigter Handelsschranken



## Globale Handelsschranken – Branchenübergreifende Konsequenzen

- Um in geschützte Märkte einzudringen, müssen **lokale Wertschöpfungskapazitäten** aufgebaut werden. So können Unternehmen die Zollschranken umgehen, sich als lokal anerkannter Player positionieren und von einer „buy local“-Politik profitieren. Gelingen kann das über zwei Wege: den Aufbau von Produktionsstätten vor Ort oder der Kooperation mit einheimischen Unternehmen.
- Bei einer weiteren Verzögerung des Abbaus von Handelsschranken empfiehlt es sich, das Unternehmen auf **zugängliche Märkte zu fokussieren**. Interessant sind vor allem Märkte, in denen die eigenen Produkte oder Dienstleistungen eine klare Differenzierung oder Alleinstellung ermöglichen.
- Eine gute **Beziehungspflege zu örtlichen Behörden** kann helfen, auf neue Gesetze für Handelsschranken oder CO<sub>2</sub>-Emissionen Einfluss zu nehmen.
- Bestehenden Vorschriften in einem Land muss durch **neue Technologien** oder Veränderungen im **Produktportfolio** Rechnung getragen werden.



## Globale Handelsschranken – Branchenbeispiele

### Automobilhersteller

In der Automobilindustrie sind Zeichen eines neuen Protektionismus zu beobachten: Russland erhöhte die Importzölle auf Neu- sowie Gebrauchtwagen und die Verschrottungsprämie gilt nur beim Erwerb russischer Automarken. Auch CO<sub>2</sub>-Regelungen werden genutzt, um der nationalen Industrie Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, wie die Beispiele Italiens und Frankreichs zeigen. Solche Maßnahmen erhöhen die Preise für Importautos und führen entweder zu verringerten Margen für die Importeure oder bedrohen deren Marktanteile. Im Fall von Premiummarken könnten CO<sub>2</sub>-Strafzahlungen das gesamte Geschäftsmodell gefährden.

► Automobilhersteller müssen in Schlüsselmärkten versuchen, zu den einheimischen Unternehmen gezählt

zu werden, indem sie den Anteil ihrer vor Ort gefertigten Autos erhöhen oder Kooperationen eingehen. Sie sollten Kontakte zu Behörden nutzen, um geplante Handelsschranken und CO<sub>2</sub>-Regulierungen zu beeinflussen. Innovationen bei Antrieb und Gewichtsreduktion helfen, Nachteile durch die CO<sub>2</sub>-Vorschriften zumindest teilweise auszugleichen.

### Hersteller von Telekommunikationsausrüstung

Die Krise hilft China beim Aufbau globaler Champions, die sich auf Zukunftsmärkte wie die Telekommunikationsausrüstung spezialisieren. Solche Firmen erhalten starke Unterstützung vom Staat, wie die attraktiven Konditionen der China Development Bank. Wettbewerbern fällt es vor diesem Hintergrund schwer, konkurrenzfähige Angebote zum Beispiel für das

anstehende Upgrade des europäischen Mobilfunknetzes abzugeben. Europäischen und US-amerikanischen Unternehmen drohen Marktanteilsverluste oder Aufträge zu existenzbedrohenden Margen.

► Hersteller von Telekommunikationsausrüstung sollten ihre Regierungskontakte nutzen, um dem harten Preiskampf vor allem aus Asien entgegenzuwirken und Technologiesektoren mit Verweis auf die nationale Sicherheit zu schützen. Langjährige Kundenbeziehungen sind zu aktivieren, um bereits im Vorfeld erwarteter Ausschreibungen die Themen Qualität und Service zu positionieren. Die Hersteller müssen zudem technologische Vorsprünge bei Netzbetrieb und Lösungen weiter ausbauen.

## 4.2 Deregulierung

In den letzten Dekaden kam es zu einer aktiven Deregulierung durch Privatisierung, Liberalisierung der Märkte und Entbürokratisierung in beinahe allen Staaten der Welt. Die Krise hat diese Entwicklung unter anderem durch Stützungs- und Regulierungsmaßnahmen im Finanzsektor umgekehrt. In vielen Ländern ist der Ruf laut geworden, der Staat solle auch langfristig stärkeren Einfluss auf die Wirtschaft ausüben.

Diese Entwicklung birgt für Unternehmen die Gefahr populistischer oder von nationalen Interessen geprägter Gesetze. Unternehmen müssen sich in einem solchen Umfeld stärker vor der Öffentlichkeit verantworten, zum Beispiel durch einen verpflichtenden CO<sub>2</sub>-Report oder durch eine Veröffentlichung eingegangener Finanzrisiken.

### Deregulierung – Branchenübergreifende Konsequenzen

- Die **Regierungsaktivitäten** müssen genauer verfolgt werden, um staatliche Eingriffe rechtzeitig zu erkennen. Szenarioplanung hilft, die richtigen Antworten auf veränderte Rahmenbedingungen zu geben.
- In regulierten Branchen brauchen Unternehmen ein **Frühwarnsystem für gesetzliche Änderungen**, um zum Beispiel Zwangsverkäufe bereits zu einem Zeitpunkt einleiten zu können, zu dem der erzielbare Preis noch hoch ist.
- Konfliktpunkte sollten frühzeitig mit den wichtigsten Kritikern wie Behörden, Gewerkschaften oder Kartellämtern diskutiert werden. Das **verbreitert die Verantwortungsbasis**, bezieht die Gegenseite in die Lösungsfindung ein und vermeidet eine harte Frontenbildung.
- Bei knapper werdendem Personalangebot durch **staatliche Konkurrenz im Stellenmarkt** gilt es, die Perspektiven und Möglichkeiten in der freien Wirtschaft jenseits finanzieller Anreize – mehr Gestaltungsspielräume, Verantwortung tragen, Veränderungen bewirken – gezielter zu kommunizieren.

## i

### Deregulierung – Branchenbeispiel

#### Deutscher Bankensektor

Die Rechte der Bankkunden wurden durch das neue Wertpapierhandelsgesetz entscheidend gestärkt. Neue Rücktrittsrechte, eine Dokumentationspflicht für Beratungsgespräche und Kundenschutz vor Falschberatung erfordern hohe zusätzliche Aufwendungen der Banken und mindern die Ertragskraft des Privatkundengeschäfts.

Die aktuellen Regulierungsvorschläge des Basel-Komitees enthalten höhere Hürden für erstrangige Kredite, den Aufbau von Kapitalpuffern, Regelungen zur Risikodeckung, einen Standard zur Minimalliquidität und

eine Leverage-Obergrenze. Der Anteil der erstrangigen Kredite wird deshalb deutlich sinken, die Banken benötigen mehr Kapital und müssen ihre Kosten senken. Das wird die Tätigkeitsbereiche der Banken einschränken. Der Anteil der Risk-Weighted-Assets nach Basel II wird steigen.

► Banken müssen das Privatkundengeschäft durch eine neue Kundensegmentierung und die Weitergabe von Kosten an die veränderten Gegebenheiten anpassen. Für den erweiterten Bereich Private Banking, Asset Management und Vermögensverwaltung gilt es, neue Kundenbetreuungsmodelle zu entwickeln. Das Kreditgeschäft ist im Hinblick auf die Kapitalstruktur,

das Risk-Weighted-Asset-Profil, die Liquidität und die Portfoliostruktur an die zu erwartenden Neuregelungen anzupassen, wobei gegebenenfalls auch Kapitalmaßnahmen oder der Verkauf von Kreditportfolios notwendig werden. Unabhängig davon müssen die Banken versuchen, die Regulierung aktiv mitzugestalten. Eine intensive Kommunikation mit Investoren und Analysten gewährleistet ein stabiles Verhältnis zum Kapitalmarkt und sichert so den Zugang zu zusätzlichem Eigenkapital.

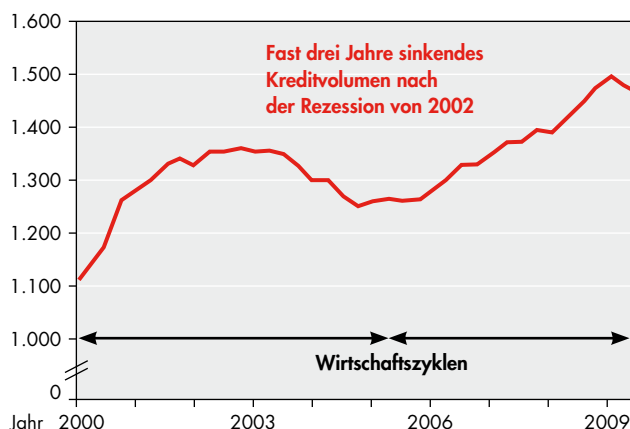
### 4.3 Kreditvergabe an Unternehmen (Kapitalknappheit)

Der langfristige Trend einer immer einfacheren Verfügbarkeit von Krediten kam mit der Krise ins Stocken. Doch trotz wieder härterer Covenants – Kreditklauseln oder vertragliche Nebenpflichten des Kreditnehmers – kam es bisher zu keiner Kreditklemme, auch wenn langfristige Kredite derzeit nur schwer zu erhalten sind. Tendenziell sind die Sicherheitsanforderungen und das Zinsniveau gestiegen. Deutsche Unternehmen sind im internationalen Vergleich relativ gering verschuldet. Auch hat sich ihre Gesamtverschuldung gemessen am Bruttoinlandsprodukt in den Zeiten leichter Kreditverfügbarkeit nicht erhöht. Daher sind deutsche Unternehmen in geringerem Ausmaß von Refinanzierungsschwierigkeiten betroffen als Unternehmen in anderen Ländern (Abb. 10).

Durch die Anhebung des Leitzinses und höhere Risikoaufschläge der Banken ist mit einem Anstieg der Kapitalkosten zu rechnen. Zudem wächst die Gefahr einer Unterfinanzierung der Wirtschaft bei wieder anziehender Konjunktur, wenn Unternehmen ihre Investitionstätigkeit wieder aufnehmen und gleichzeitig ein steigendes Umlaufvermögen finanzieren müssen.

#### Abb. 10: Das an deutsche Unternehmen vergebene Kreditvolumen wuchs während des letzten Aufschwungs

Gesamtheit der Kreditvergaben an Unternehmen, die nicht zum Finanzsektor gehören (in Milliarden €)



Quelle: Bundesbank

### Kreditvergabe an Unternehmen – Branchenübergreifende Konsequenzen

- Ein regelmäßiges **Liquiditätsreporting** und die zuverlässige Erfüllung der Covenants sind Pflicht für Unternehmen, um kreditwürdig zu bleiben. Darüber hinaus empfehlen sich Maßnahmen zur Verbesserung des Kreditratings. Die Beziehungspflege zur Hausbank darf nicht vernachlässigt werden.
- Wenn bei einem Wiederanspringen der Wirtschaft dringend benötigte Liquidität fehlt, müssen **alternative Liquiditätsquellen** angezapft werden, wie der operative Cashflow oder Desinvestitionen. Dies verbessert zugleich das Kreditrating.
- Überdurchschnittlich liquide Unternehmen sollten ihre Kreditwürdigkeit nutzen, um **Marktanteile hinzuzugewinnen**, sei es durch Unterbieten von Preisen wankender Konkurrenten, aktive Unterstützung der eigenen Kunden bei der Finanzierung oder Zukäufe.

### 4.4 Kreditfinanzierter Konsum

Private Haushalte haben enorme Schulden angehäuft, um ihren Konsum zu finanzieren. Vorreiter dieser Entwicklung waren die USA, die 20 Prozent des weltweiten Bruttoinlandsprodukts erwirtschafteten. Aber auch in anderen Ländern wie Großbritannien und Spanien gab es einen vergleichbar hohen Anteil kreditfinanzierten Konsums. Die Krise kehrte diesen Trend um. Die wirtschaftliche Unsicherheit führte weltweit zu einer höheren Sparquote und einer geringeren Neukreditaufnahme.

Diese Gelder gehen Industrie und Handel als Umsatz verloren. Das Wachstum in den Schwellenländern wird nicht stark genug sein, um den durch die Krise verursachten Rückgang des kreditfinanzierten Konsums allein in den USA zu kompensieren. Die Folge sind ein Nachfragerückgang bei Verbrauchern, sinkende Nachfrage nach Investitionsgütern und eine steigende Preissensibilität.

### Kreditfinanzierter Konsum – Branchenübergreifende Konsequenzen

- Unternehmen müssen prüfen, ob und wie sie attraktive **Produkte für die wachsende Mittelschicht** in China und Indien entwickeln und anbieten können. In den anderen Märkten ist eine stärkere Fokussierung auf klar definierte Kundensegmente nötig, um einen höheren individuellen Kundenwert zu generieren. Ergänzend muss die **Kundenloyalität** durch die richtigen Prozesse und Dienstleistungen gesteigert werden.
- In einer Zeit generell gesunkener Konsumerwartungen müssen Unternehmen auch das Produktionsnetzwerk auf **Überkapazitäten** hin überprüfen.

## i

### Kreditvergabe an Unternehmen – Branchenbeispiele

#### Technologieunternehmen

Banken müssen mehr Eigenkapital für ihr Kreditvolumen vorhalten und höhere Sicherheitsschranken aufbauen. In der Folge verteuert sich das Fremdkapital für alle Branchen. Selbst große Unternehmen mit guter Liquiditätsausstattung können sich nur noch begrenzt über Kredite finanzieren. Für kapitalintensive Branchen wie der Halbleiterindustrie, deren Produktionsstätten stark von einer Fremdfinanzierung abhängen, bedeutet diese Entwicklung, dass sich geplante Investitionen nur noch in beschränktem Maß realisieren lassen.

► Die Technologiebranche muss daher die Auslagerung von Produktionsteilen zu Dienstleistern beschleunigen. Eine noch selten genutzte Möglichkeit zur Reduzierung der Investitionsvolumen sind Kooperationen mit Wettbewerbern beim Aufbau neuer Produktionsanlagen. Auch Verbesserungen im Liquiditätsmanagement helfen, die Kreditkosten so gering wie möglich zu halten. Insgesamt müssen Investitionsentscheidungen vorsichtiger getroffen werden, mit deutlich eingeschränkten Business Cases.

#### Energieversorgungsunternehmen

Die Entwicklung hin zu regenerativen Energien hat die großen Versorger in den letzten 15 Jahren mit einer stark wachsenden Anzahl kleiner, unabhängiger Kraftwerksbetreiber konfrontiert. Die Mehrzahl dieser Betreiber ist stark fremdfinanziert und wird sich durch die rückläufige Kreditverfügbarkeit vor allem für das Projektgeschäft nur schwer refinanzieren können. Für die etablierten Versorger ist das eine gute Gelegenheit, um zu attraktiven Konditionen in Windparks und andere regenerative Energien zu investieren.

► Versorger werden aufgrund ihrer stabilen Cashflows auch künftig Zugang zu relativ günstiger Fremdfinanzierung haben. Das ist eine gute Ausgangslage, um die Konsolidierung der deutschen Windparklandschaft aus einer Position der Stärke aktiv voranzutreiben und Skalenvorteile mitzunehmen.

#### Investitionsgüterhersteller

Die weltweit erforderliche Reduzierung der Verschuldungsgrade von Unternehmen (Deleveraging) führt zu einem Rückgang von Kreditfinanzierungsspiel-

räumen. Für Investitionsgüterhersteller bedeutet das eine erschwerte Finanzierung neuer Projekte. Ebenso wird die Bankfinanzierung von Umlaufvermögen sowie von Waren- und Exportkreditversicherungen schwieriger. Das wirkt sich unmittelbar auf den Auftragseingang im Projektgeschäft, den Absatz im produzierenden Gewerbe und damit auf zukünftiges Nachfragewachstum aus.

► In der Krise haben Investitionsgüterhersteller ihre Kunden in hohem Maß bei der Vermittlung von Projektfinanzierungen unterstützt. Solche Finanzdienste werden weiter an Bedeutung gewinnen, zum Beispiel bei der Strukturierung von Projektfinanzierungen, der Vermittlung von Kreditversicherungen, beim Angebot von Miete und Leasing, der Inzahlungnahme von Gebrauchtmaschinen, der Entwicklung von Pay-for-Performance-Modellen und der Bereitstellung von Konsignationslagern. Instrumente zum effizienten Umgang mit Working Capital bleiben ebenso wichtig wie ein straffes und vorausschauendes Management der Investitionsausgaben für langfristige Anlagegüter (CAPEX-Management).

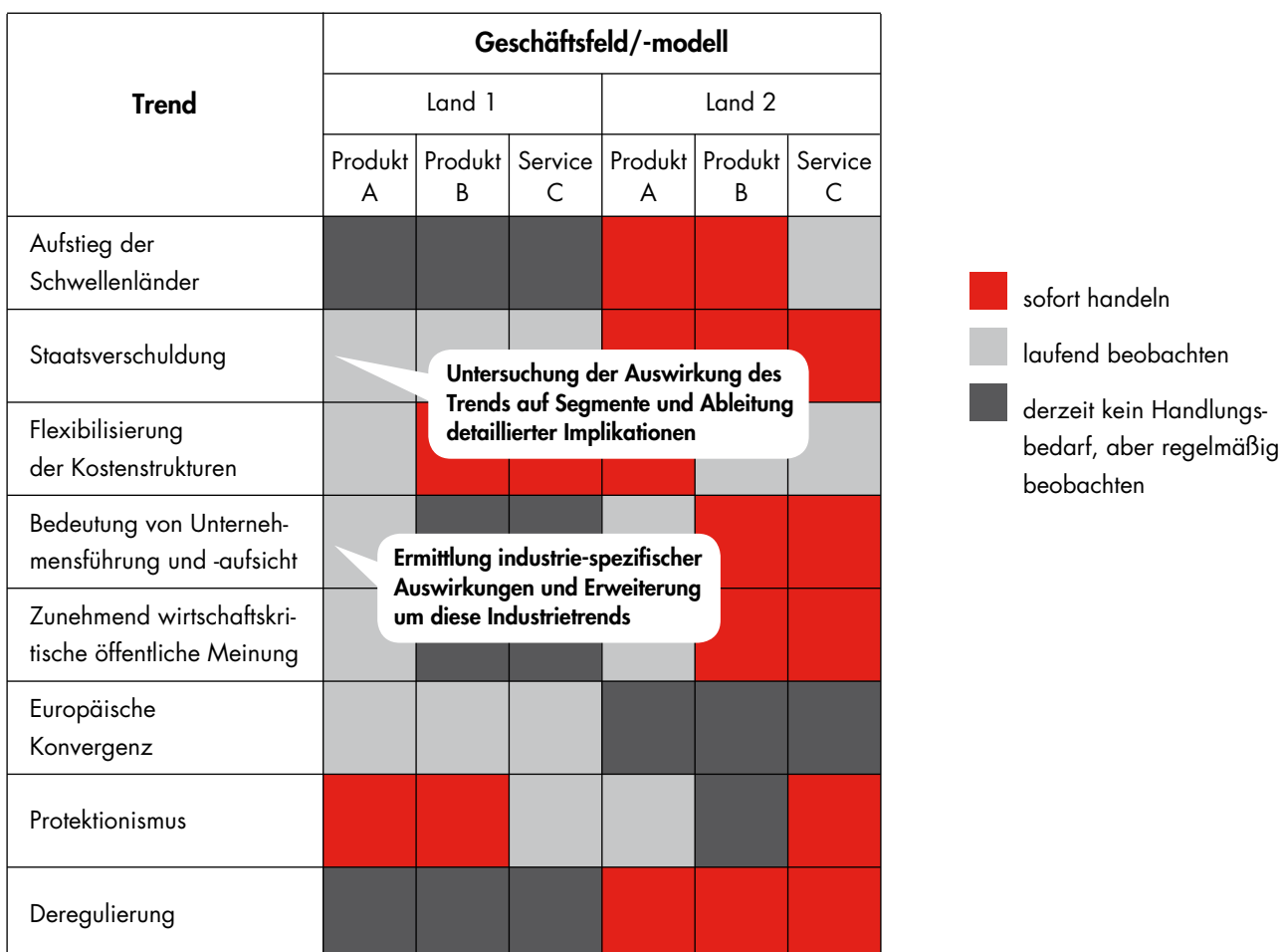
## 5. Kursbestimmung – Individuelle Handlungsfelder identifizieren und priorisieren

Die Studie „Die neue Dekade der Strategie“ beschreibt die durch die Krise verursachten Veränderungen über alle Branchen hinweg. Unternehmen müssen die sie treffenden Auswirkungen konkret benennen können und daraus umsetzbare Handlungsprioritäten ableiten. Bain & Company hat hierfür eine Systematik entwickelt, die zunächst aus allen Trends die für eine bestimmte Branche relevanten Veränderungen herausfiltert. Denn nicht jeder durch die Krise veränderte Trend ist für jedes Unternehmen gleich wichtig. So muss sich nicht jedes Unternehmen mit den veränderten Chancen und Risiken in Schwellenländern auseinandersetzen. Und die Konse-

quenzen einer stärkeren Regulierung spielen für manche Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle.

Die von Bain entwickelte Systematik gleicht die Geschäftsfelder eines Unternehmens sowie die Regionen, in denen es tätig ist, mit den identifizierten branchenrelevanten Trendauswirkungen ab. So können Unternehmen die für sie relevanten Handlungsfelder identifizieren und gleichzeitig Prioritäten setzen. Das Ergebnis ist eine „Heatmap“, die den unternehmensindividuellen Handlungsbedarf aufzeigt und priorisiert (Abb. 11).

**Abb. 11: Die Bain „Heatmap“ spürt systematisch Schwachstellen im Unternehmen auf**



## 6. Übergreifende strategische Herausforderungen

Die Maßnahmen, die sich für ein Unternehmen aus der „Heatmap“ ableiten, lassen sich in fünf strategischen Handlungsfeldern zusammenfassen. Im Einzelnen sind das die Optimierung des Geschäftsportfolios, die Sicherstellung einer ausreichenden Kapitalisierung, die Einführung einer breiten Stakeholderausrichtung, eine höhere Planungsflexibilität sowie die ständige Verbesserung der operativen Exzellenz (Abb. 12).

Kundenprojekte von Bain & Company sowie die Vielzahl der im Rahmen der Studie durchgeführten Gespräche mit Unternehmenslenkern zeigen, dass die einzelnen Branchen mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert sind. Somit müssen sie auch unterschiedliche Schwerpunkte in ihrer Strategiearbeit setzen. Viele Unternehmen arbeiten heute schon an vereinzelt Maßnahmen – vor allem um eine ausreichende Kapitalisierung sicherzustellen und die operative Exzellenz

Abb. 12: Fünf strategische Handlungsfelder für die Herausforderungen der kommenden Dekade

Optimierung des Geschäftsportfolios	Sicherstellung einer ausreichenden Kapitalisierung	Breitere Stakeholderausrichtung	Höhere Planungsflexibilität	Ständige Verbesserung der operativen Exzellenz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geografische Schwerpunkte neu bewerten</li> <li>• Produkt- und Servicepalette überarbeiten</li> <li>• Margenstarke Nischen besetzen und Preise optimieren</li> <li>• Wettbewerbschwächen für M&amp;A nutzen</li> <li>• Geschäftsfelder außerhalb des Kerns veräußern</li> <li>• Glaubwürdiges Geschäftsmodell sicherstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Liquiditätsquellen erschließen</li> <li>• Langfristig zinsgünstige Kredite sichern</li> <li>• Investitionsentscheidungen streng prüfen</li> <li>• Sicherungsgeschäfte gegen Rohstoffpreis- und Währungsschwankungen optimieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angriffspunkte im Unternehmen identifizieren und beseitigen</li> <li>• Aufsichtsgremien professionalisieren</li> <li>• Beziehungen zur öffentlichen Hand pflegen</li> <li>• Ethisches Verhalten auf allen Hierarchieebenen fördern</li> <li>• Transparenzanforderungen übererfüllen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikomanagement verbessern</li> <li>• Frühwarnsysteme einrichten, um veränderte Rahmenbedingungen zu erkennen</li> <li>• Szenarioplanung und Stresstests implementieren</li> <li>• Planungs- und Budgetierungsprozesse flexibilisieren und aktualisieren</li> <li>• Techniken zur Entscheidungsfindung unter Unsicherheit implementieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation verschlanken, Überkapazitäten abbauen, Kostenflexibilität erhalten</li> <li>• Langfristige Lieferverträge federn Inflationseffekte ab</li> <li>• Abhängigkeit von knappen Ressourcen reduzieren</li> <li>• Nicht wertschaffende Komplexität verringern</li> <li>• Fokus auf Innovation</li> </ul>

zu verbessern. Einen umfassenden „Schlachtplan“ mit einer strapazierfähigen Szenarioplanung besitzen bisher allerdings die wenigsten.

## 6.1 Optimierung des Geschäftsportfolios

Unternehmen müssen das Spektrum ihrer Produkte und Dienstleistungen an die neuen Gegebenheiten anpassen. Vor allem geht es darum, Wachstumsnischen regional wie segmentspezifisch zu erkennen und zu nutzen. Außerdem müssen das Angebot, die Kunden, die Wertschöpfungstiefe und die Leistungserbringung an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden. Bei Geschäftsbereichen mit kritischer Profitabilität und unsicheren Marktaussichten sind auch Veräußerungen oder Schließungen in Betracht zu ziehen.

### Geografische Schwerpunkte neu bewerten

Noch stärker als bisher verlagert sich das künftige Wachstum in die Schwellenländer, jedoch zunächst nur in bestimmte Regionen, wie China und Indien, aber auch Indonesien, Vietnam und Brasilien. Die Wirtschaft in den Industriestaaten sowie in Osteuropa wird sich in den kommenden Jahren dagegen voraussichtlich nur verhalten entwickeln. Unternehmen müssen deshalb ihre geographische Ausrichtung an die veränderten Wachstumserwartungen anpassen. Das heißt vor allem Kapazitätsabbau in den Ländern, in denen kein oder zu wenig Wachstum erwartet wird, aber auch strategischer Kapazitätsaufbau in den künftigen Wachstumsregionen. Wer in den Schwellenländern wachsen möchte, kann dies dauerhaft nicht ohne lokale Forschung und Entwicklung sowie lokale Produktion erreichen.

- 
- Eine Analyse der veränderten Wachstumschancen zeigt, in welchen Märkten eine lokale Präsenz (noch) Sinn macht

### Produkt- und Servicepalette überarbeiten

In den weitgehend stagnierenden Märkten der Industriestaaten wird der Wettbewerb noch härter, die Preise bleiben dauerhaft unter Druck. Daher müssen die Kosten der eigenen Leistungserbringung auf ein Minimum reduziert werden. Die Komplexität muss abnehmen, was häufig auch bedeutet, die Produkt- und Leistungsvielfalt zu reduzieren. Zudem muss es eine klare Fokussierung

auf die profitablen Produkte im Gesamtportfolio geben. Wo immer möglich müssen Unternehmen kundenorientierte Alleinstellungsmerkmale herausarbeiten. In der Produktion gilt es Gleichteilestrategien zu entwickeln, Abhängigkeiten von volatilen Rohstoffen zu reduzieren und Design-to-Cost-Prozesse zu implementieren.

- 
- Ziel einer Überarbeitung der Angebotspalette ist die Fokussierung auf profitable, zukunftssträchtige und preisgünstig herzustellende Produkte sowie eine systematische Ausweitung des Serviceangebots

### Margenstarke Nischen besetzen und Preise optimieren

Ein Großteil des profitablen Wachstums wird sich künftig in Nischen abspielen, die mit Produkten und Leistungen erobert werden, die einen klaren objektiven oder subjektiven Mehrwert haben. Wer dem Kunden einzigartigen Nutzen bieten kann, besitzt die Möglichkeit, seine Preise weitgehend selbst zu bestimmen. Um solche profitablen Nischen zu identifizieren und zu besetzen, ist eine intensive und intelligente Kundensegmentierung notwendig. Sie filtert den Bedarf der Zielgruppen heraus und erfüllt deren Wünsche mit speziell zugeschnittenen Produkten und Leistungen.

- 
- Eine exaktere Kundensegment-Analyse erlaubt das Besetzen profitabler Nischen mit besser auf den Kundenbedarf zugeschnittenen Angeboten

### Wettbewerbschwächen für M&A nutzen

In Branchen, die stark von der Krise betroffen waren, werden Unternehmen mit hoher Liquidität und Kreditwürdigkeit in den nächsten Jahren klare Wettbewerbsvorteile gegenüber denjenigen Konkurrenten besitzen, die durch die Krise geschwächt sind. Die geringen Erträge und Wachstumsaussichten geschwächter Wettbewerber senken deren Unternehmenswert, selbst bei gleich bleibenden Multiples. Wer eine Neuausrichtung des Produktportfolios plant, sollte sich jetzt gezielt fehlende Kompetenzen durch Akquisitionen zukaufen. Wer sich regional verstärken möchte, muss prüfen, ob durch Übernahmen Marktzugänge oder Marktanteile in interessanten Regionen zu gewinnen sind.

- 
- Die bereits stattfindende Konsolidierung in vielen Branchen eröffnet gute Möglichkeiten für Akquisitionen

---

**Die neue Dekade der Strategie**
**Geschäftsfelder außerhalb des Kerns veräußern**

Nach wie vor verdienen Unternehmen ihr Geld vor allem im Kerngeschäft und durch ihre traditionellen Kernkompetenzen. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten, in denen die Nachfrage schwach ist und Überkapazitäten zu Kampfpreisen führen, ist eine Konzentration auf ein oder mehrere starke Kerngeschäfte oft die strategisch richtige Entscheidung. Für alle experimentellen oder unterkritischen Geschäftsfelder ist der Verbleib im Unternehmensverbund strikt zu überprüfen. Unter Umständen ist ein rechtzeitiger Verkauf die beste Lösung.

- 
- ▶ **Die Konzentration auf profitable Kerngeschäftsfelder stärkt die Innenfinanzierungskraft; Desinvestitionen können zusätzliche Liquidität bringen**

**Glaubwürdiges Geschäftsmodell sicherstellen**

Die Forderungen an die ethische Verantwortung von Unternehmen wachsen laufend. Gestern standen Umwelt- und Arbeitnehmerschutz im Vordergrund, heute ist es zunehmend auch die Art und Weise des wirtschaftlichen Handelns. Die Krise hat gezeigt, dass vor allem im Finanzdienstleistungssektor die Glaubwürdigkeit des Geschäftsmodells verbessert werden muss. Ein solches für alle Stakeholder verständliches Geschäftsmodell setzt Standards für das Management ebenso wie für Produkte und Vertrieb und beeinflusst die Unternehmensorganisation genauso wie das Verhalten aller Beteiligten.

- 
- ▶ **Produkte und Dienstleistungen, Arbeitsweise und Ziele des Unternehmens müssen konsequent auf die Ansprüche aller Stakeholder ausgerichtet werden**

**6.2 Sicherstellung einer ausreichenden Kapitalisierung**

Als Folge der Bankenkrise ist Kapital nicht mehr so leicht verfügbar wie in den vergangenen Jahren. Es gilt daher, bestehende Fremdmittel abzusichern und die Innenfinanzierung nachhaltig zu stärken. Die volatiler gewordenen Rohstoff- und Währungsmärkte haben zudem neue finanzielle Risiken geschaffen, die neu bewertet und aktiv gemanagt werden müssen.

**Neue Liquiditätsquellen erschließen**

In einem Markt mit tendenziell schwachem Wachstum, geringer Nachfrage und Überkapazitäten müssen Unternehmen ihr gebundenes Kapital besser nutzen und so ihre Kostenposition verbessern. Ein professionelles Management des Working Capital hilft, Außenstände und Lagerbestände zu verringern sowie Lieferantenkredite optimal zu nutzen. Typische Maßnahmen sind eine Koppelung von Einkauf und Vertrieb, um die Einkaufsmengen dynamisch an die Auftragslage anzupassen, ein verbessertes Forderungsmanagement, um einen schnelleren Zahlungseingang zu erreichen oder die Beschleunigung des Durchlaufs in der Produktion, um das durch Rohstoffe, Vorprodukte und Arbeitsmittel gebundene Kapital zu verringern.

- 
- ▶ **Grundsätzlich gilt: Innenfinanzierung aus dem Cash-flow ist die günstigste Finanzierung, selbst im Falle historisch niedriger Zinsen**

**Langfristig zinsgünstige Kredite sichern**

Eine wirkliche Kreditklemme ist derzeit zwar nicht festzustellen, doch generell fehlen der Weltwirtschaft in den nächsten Jahren große Kreditvolumen. Vor allem kleinere Unternehmen mit geringer Liquidität haben es bereits heute schwer, eine ausreichende Kreditfinanzierung zu erhalten. Im Aufschwung benötigen Unternehmen jedoch mehr Working Capital und Investitionsmittel. Wer Bedenken hat, Kredite zu erhalten, muss rechtzeitig Wege planen, um alternative Kapitalquellen zur Verfügung zu haben. Wer über eine Kreditfinanzierung verfügt, sollte sein Fremdkapital jetzt über langfristige Kredite mit festen Zinssätzen absichern.

- 
- ▶ **Geplante Neukreditaufnahmen müssen im Licht der neuen Risikosituation überprüft und bestehende Kredite langfristig festgeschrieben werden**

**Investitionsentscheidungen streng prüfen**

Die verringerten Wachstumsaussichten in einigen Branchen müssen auch auf die Investitionsplanung rückgespiegelt werden. Viele mittel- und langfristig Expansions- oder Modernisierungsvorhaben sind im Licht der heutigen Absatzchancen neu zu überdenken. Es emp-



fehlt sich daher, die bestehenden Planungen mit neuen Szenariorechnungen zu überprüfen, die auf aktualisierten Zahlen und Annahmen beruhen.

- Jede Investition muss angesichts veränderter Marktchancen neu bewertet werden, da sie sonst leicht zum Stolperstein werden kann

### Sicherungsgeschäfte gegen Rohstoffpreis- und Währungsschwankungen optimieren

Rohstoffe und Währungen zeichnen sich derzeit durch besonders hohe Preisschwankungen aus. Die Hausse Ende 2008 hat gezeigt, wie schnell Spekulanten die Preise für Rohstoffe nach oben treiben können. Aktuell haben die Bergbaukonzerne eine kurzfristigere Bepreisung und damit zunächst die Verteuerung von Rohstoffen wie Eisenerz durchgesetzt. Seit der Finanzkrise und dem Zusammenbruch von Lehman Brothers hat außerdem die Volatilität der Währungen stark zugenommen. Jüngstes Beispiel ist die Schuldenkrise Griechenlands, die einen Kursverfall des Euro gegenüber dem Dollar auslöste. Für Unternehmen ergibt sich daher die Notwendigkeit, Rohstoffpreise und Währungskurse langfristig abzusichern, um Umsatz- und Ertragsrisiken zu verringern.

- Neu entstehende Liefer- und Zahlungsverpflichtungen bei Rohstoffen und Währungen sollten abgesichert werden, um die geplante Rendite zu erreichen

## 6.3 Breitere Stakeholderausrichtung

Zu den wichtigen Stakeholdern eines Unternehmens gehören nicht nur Kunden, Mitarbeiter, Investoren, Finanziers und Lieferanten, sondern auch Aufsichtsgremien, Behörden, Politiker und die Öffentlichkeit. Ein breites Stakeholdermanagement schafft Rückkopplungen zwischen relevanten Gesellschaftsgruppen und dem Unternehmen. Es sichert die für das laufende Geschäft nötige gesellschaftliche Akzeptanz und hilft, sich an Veränderungen der Umwelt schnell und besser anzupassen.

### Angriffspunkte im Unternehmen identifizieren und beseitigen

Die wachsende öffentliche Sensibilität gegenüber realem oder vermutetem Fehlverhalten von Unternehmen erhöht das Risiko, Opfer einer Kampagne zu werden und

steigert gleichzeitig die negativen Konsequenzen einer solchen. Unternehmen müssen deshalb rechtzeitig mögliche Angriffspunkte identifizieren und ihre Ursachen beseitigen. Derartige Angriffspunkte finden sich etwa in der Beratungsqualität (Finanzsektor), der Unbedenklichkeit von Produkten (Lebensmittel- oder Spielwarenindustrie) oder der Flucht aus sozialer Verantwortung (Arbeitsbedingungen bei Zulieferern). Dies geschieht am effektivsten in Zusammenarbeit von Risikomanagement, Öffentlichkeitsarbeit und Fachabteilungen. Die Erfahrung zeigt, dass selbst akute Skandale zunächst nur in Fachkreisen bekannt werden.

- Wo das Unternehmen verwundbar ist, müssen „harte Fakten“ als Gegenargumente gefunden oder der „wunde Punkt“ beseitigt werden

### Aufsichtsgremien professionalisieren

Studien zeigen, dass ein qualitativ hochwertig besetztes Aufsichtsgremium ein wichtiger Erfolgsfaktor ist. Unternehmen sollten daher Experten mit ausgewiesener Erfahrung in Unternehmensführung, Finanzen und der Branche suchen und als Aufsichtsräte verpflichten. Gleichzeitig müssen sie Frequenz und Intensität des Austauschs zwischen Unternehmensleitung und Aufsichtsgremien verstärken. Eine Kultur der stetigen und offenen Kommunikation zwischen Vorstand oder Geschäftsführung und dem Aufsichtsgremium, die auch jenseits der Zustimmungspflichten Rat und Einigkeit über die verfolgten Ziele und Wege sucht, hilft die Qualität der Unternehmensführung messbar zu verbessern.

- Gelebte Corporate Governance und aktive Kommunikation mit den Aufsichtsgremien ist ein Erfolgsfaktor, der zu nutzen ist

### Beziehungen zur öffentlichen Hand pflegen

Die Krise hat die Bereitschaft der Politik erhöht, eine stärker national orientierte Wirtschafts- und Handelspolitik zu verfolgen. Lokale Bestimmungen zu Steuern, Einfuhrzöllen oder Versicherungsschutz sind die Folge. Nicht immer sind diese Vorschriften eindeutig und oft entscheidet erst die Umsetzung durch die Behörden über die tatsächlich notwendigen Maßnahmen in den betroffenen Unternehmen. Daher ist es für Unternehmen wichtiger geworden, aktive Beziehungen zu Politik und

---

**Die neue Dekade der Strategie**

Behörden zu unterhalten, um effizient und korrekt handeln zu können – und bei Veränderungen der politischen Lage rechtzeitig die neuen Anforderungen zu erkennen.

- ▶ **Lokal wie national ist die Pflege der Beziehungen zu Verwaltung und Politik ein wichtiges Frühwarnsystem, um Konflikte frühzeitig beizulegen**

**Ethisches Verhalten auf allen Hierarchieebenen fördern**

Die Ausrichtung auf ethisches Handeln hat Auswirkungen auf alle Stakeholder. Sie stärkt die Marke, erhöht die Attraktivität als Arbeitgeber und wirkt sich indirekt auch auf den Aktienkurs und das Rating aus. Ethisches Handeln beginnt bei internen Richtlinien zum Verhalten gegenüber Mitarbeitern und Geschäftspartnern und der Ermutigung, sie konsequent anzuwenden. Dazu kommen Anforderungen an Produkte und Produktion sowie an Lieferanten und Dienstleister. Nicht zuletzt gehört dazu auch die strikte Erfüllung aller staatlichen Auflagen, wie etwa des Arbeits- und Umweltschutzes.

- ▶ **Handlungsbedarf besteht insbesondere in Bereichen, die als mögliche Angriffspunkte von behördlicher Seite und der Öffentlichkeit identifiziert wurden**

**Transparenzanforderungen übererfüllen**

In der Vergangenheit wurde Unternehmenskommunikation oft als reine Werbung verstanden. Kommuniziert wurde nur Positives oder Geschöntes. Doch heute verlangen Stakeholder wie Banken, Kreditversicherer, Lieferanten oder Kunden regelmäßige Informationen von Seiten der Unternehmen. Offene Kommunikation über die Unternehmenslage, zu positiven wie negativen Aspekten, ist der neue Standard. Ökonomisch und kommunikativ sinnvoll ist die Einrichtung eines aktiven Informationssystems, das eine einheitliche und aktuelle Informationsbasis bereitstellt. So werden Mitarbeiter, Kreditgeber, Kunden, Lieferanten, Politiker, Kreditversicherer, Anteilseigner und potenziellen Investoren automatisch und regelmäßig informiert. Damit pflegt das Unternehmen den Kontakt zu seinen Stakeholdern, stärkt das Vertrauen und schafft Transparenz.

- ▶ **Im Idealfall versorgt ein einheitliches Informationssystem aktiv und regelmäßig alle Stakeholder mit aktuellen und konsistenten Informationen**

**6.4 Höhere Planungsflexibilität**

Die Krise hat die Unsicherheiten über die weitere Handels-, Wirtschafts-, Geschäfts- und Preisentwicklung deutlich erhöht. Das dadurch zunehmend volatilere Geschäftsumfeld erfordert neue Ansätze in Risikomanagement und Unternehmensplanung. Einerseits müssen Risikoexpositionen effektiver und schneller entdeckt werden, andererseits müssen Unternehmen rechtzeitig, entschieden und zielgerichtet auf eintretende Gefahrensituationen reagieren.

**Risikomanagement verbessern**

Das unsicherer gewordene Marktumfeld konfrontiert die Unternehmen mit steigenden und schneller wechselnden Risiken. Je nach spezifischer Situation muss das Risikomanagement darauf mit häufigeren Risikobewertungen, einem weiter gesteckten Rahmen der betrachteten Risiken und einer höheren Berichtsfrequenz antworten. Zudem müssen auch alternative Modelle der Risikoquantifizierung genutzt werden, da gängige Modelle wie das Value-at-Risk-Modell sehr stark auf Vergangenheitsdaten beruhen und daher eher für stabile Marktsituationen geeignet sind.

- ▶ **Die Effektivität des Risikomanagements ist hinsichtlich Risikoabdeckung, Berichtsfrequenz und Methodik zu überprüfen**

**Frühwarnsysteme einrichten, um veränderte Rahmenbedingungen zu erkennen**

Jede Planung beruht auf zukunftsgerichteten Annahmen. In einer von hoher Marktunsicherheit geprägten Zeit muss in kürzeren Abständen überprüft werden, ob Annahmen noch zutreffen. Gerade Unternehmen, die von einer restriktiveren Regulierung oder neuen Gesetzesvorhaben betroffen sind, müssen diese Entwicklungen ständig im Auge behalten. Frühwarnungssysteme müssen die für das Unternehmen relevanten wirtschaftlichen, politischen und sozialen Entwicklungen laufend beobachten und bei Abweichungen gegenüber dem erwarteten Szenario Alarm schlagen. Für einen solchen Fall müssen Strategien vorbereitet und geeignete Entscheidungsprozesse für das weitere Vorgehen implementiert sein. Aber auch andere zentrale Annahmen des Businessplans, etwa über die Marktentwicklung, Kundentrends oder Preisniveaus sind in einem formellen Prozess laufend zu über-

wachen. Sobald sich kritische Abweichungen abzeichnen, müssen Unternehmen die Planung entsprechend anpassen oder einen „Plan B“ starten.

- **Wo die Gefahr negativer Veränderungen (etwa durch neue Gesetzesinitiativen) besteht, müssen Frühwarnsysteme eingerichtet und Alternativszenarien entworfen werden**

### **Szenarioplanung und Stresstests implementieren**

Bei weniger verlässlichen Prognosen benötigen Unternehmen Instrumente, die es ihnen erlauben, die bestehenden Unsicherheiten über die weitere Marktentwicklung besser zu beherrschen. Szenarioplanungen und Stresstests sind solche Instrumente. Eine Szenarioplanung hilft, wahrscheinliche Alternativen zwischen Worst-Case- und Best-Case-Entwicklungen zu finden sowie Ausstiegsschwellen für die bestehende Planung zu definieren. Stresstests simulieren die Auswirkungen – beispielsweise von veränderten Rohstoffpreisen – auf einen bestehenden Business Case und zeigen damit dessen Belastbarkeit. Diese Instrumente ermöglichen eine verlässliche Planung in Zeiten steigender Risiken und wachsender Unsicherheit.

- **In unsicheren Zeiten müssen Unternehmen auf Basis von Szenarien planen und in regelmäßigen Abständen die Stabilität ihres Geschäftsmodells überprüfen**

### **Planungs- und Budgetierungsprozesse flexibilisieren und aktualisieren**

Die gestiegene Unsicherheit über das Kundenverhalten und damit die wirtschaftliche Entwicklung einer Branche erfordert erweiterte Planungs- und Budgetierungsprozesse. Unternehmen müssen häufiger, mit weniger Detailtiefe und damit schneller planen. Die Planungs- und Budgetierungsprozesse müssen der gestiegenen Unsicherheit der Märkte Rechnung tragen, um kurzfristigere und schnellere Anpassungen an veränderte Situationen zu ermöglichen.

- **Unternehmensplanung sollte als ein rollierendes System verstanden werden, das sich laufend an Veränderungen anpassen kann; dazu muss die Detailtiefe der Budgets verringert werden**

### **Techniken zur Entscheidungsfindung unter Unsicherheit implementieren**

Für verschiedene Entwicklungen müssen Unternehmen Alternativpläne erarbeiten. Wenn sich zum Beispiel ein im Businessplan vorgesehener Beitritt zum Euroraum vertagt, ein Rohstoffpreis den gesetzten Maximalwert überschreitet oder ein angeschlagener Großkunde kurz vor der Zahlungsunfähigkeit steht, muss schnell entschieden und gehandelt werden, um Verluste zu begrenzen. Das ist oft nur mit einem bereits im Vorfeld erarbeiteten „Plan B“ möglich.

- **Für negative Markt- und Umfeldentwicklungen müssen Alternativpläne bereit stehen, die die Verluste in Worst-Case-Situationen minimieren**

## **6.5 Ständige Verbesserung der operativen Exzellenz**

In den letzten zwei Dekaden haben deutsche Unternehmen bereits ein hohes Niveau an operativer Exzellenz erreicht. Diese Anstrengungen müssen weitergehen, um profitabel und international wettbewerbsfähig zu bleiben. Gleichzeitig sorgen die aktuellen Inflations- und Rohstoffrisiken für zusätzliche Aufgaben im Einkauf und bei Forschung und Entwicklung.

### **Organisation verschlanken, Überkapazitäten abbauen, Kostenflexibilität erhalten**

Die zu erwartende anhaltende Wirtschaftsschwäche macht weitere Maßnahmen zur Kostensenkung und Flexibilisierung notwendig. Überkapazitäten müssen abgebaut werden. Maßnahmen wie freie Mitarbeit, Outsourcing und stärkere Nutzung von Mietausrüstung wandeln Fixkosten in flexible Kosten.

- **Die Verbesserung der Kosteneffizienz muss fortgesetzt werden**

### **Langfristige Lieferverträge federn Inflationseffekte ab**

Mittelfristig steigt die Gefahr einer Inflation, wenn Regierungen sich weder für deutliche Steuererhöhungen noch für spürbare Budgetkürzungen entscheiden. Das

**Die neue Dekade der Strategie**

bedeutet steigende Einkaufspreise, die oft nicht unmittelbar weitergegeben werden können. Um diese Effekte abzumildern, müssen Preise jetzt möglichst langfristig fixiert werden.

---

- ▶ **Wo möglich müssen Unternehmen Einkaufspreise langfristig fixieren**

**Abhängigkeit von knappen Ressourcen reduzieren**

Knappe Rohstoffe sind die Basis vieler Hightech-Produkte wie Lithium-Ion-Batterien, Flachbildschirme oder Speicherchips. Der Bedarf nach Rohstoffen wie Indium, seltene Erden oder Gallium steigt rapide. Zudem horten einige Nationen solche Rohstoffe oder beschränken ihre Ausfuhr, um die nationale Wirtschaft zu stärken. Die Folge sind steigende Preise und eine höhere Preisvolatilität. Unternehmen müssen daher versuchen, ihre Rohstoffabhängigkeiten zu reduzieren. Neben technischen Lösungen wie einem sparsameren Einsatz dieser Materialien oder der Entwicklung von Ersatzstoffen sind auch kaufmännische Strategien denkbar, wie die Beteiligung an einer Mine oder Optionskäufe.

---

- ▶ **Die Abhängigkeit von kritischen Rohstoffen muss vertraglich, technisch oder durch Rückwärtsintegration verringert werden**

**Nicht wertschaffende Komplexität verringern**

Steigende Komplexität bei Produkten, Prozessen und Organisationsstrukturen ist einer der zentralen Kostentreiber in Unternehmen, ihre Verringerung eine ständige Herausforderung. Komplexität entsteht laufend neu. Sie resultiert einerseits aus der Verbesserung des Bestehenden, andererseits aus den steigenden Anforderungen der Umwelt – sei es durch gesetzliche Regelungen oder Kundenwünsche. Bewährte Mittel zur Komplexitätsreduzierung sind Produktvereinfachung, Gleichteilestrategien, Verringerung des Angebots durch Bereinigung des Leistungs- und Produktportfolios, Prozessoptimierung und der Abbau von Hierarchieebenen.

---

- ▶ **Strategien zur Reduzierung der Komplexität bei Produktion, Organisation und Prozessen müssen weiter verfolgt werden**

**Fokus auf Innovation**

Innovationen schützen produzierende Unternehmen vor dem austauschbaren Massenmarkt. Dieser langfristige Trend blieb auch durch die Krise unverändert. Gerade in stagnierenden Märkten mit hoher Wettbewerbsintensität sind Innovationen oft der einzige Weg, attraktive Margen zu erzielen. Trotz anhaltender Kostensensibilität müssen Unternehmen deshalb in hohem Maß in Forschung und Entwicklung investieren. Design-to-Cost-Ansätze, beschleunigte Prozesse in Entwicklung und Vertrieb sowie regelmäßige Überprüfung und Bereinigung des F&E-Portfolios werden von der Kür zur Pflicht.

---

- ▶ **Innovationen bleiben der Schlüssel zur Differenzierung im Markt und zur Durchsetzung attraktiver Margen**

## 7. Externe Faktoren bestimmen zunehmend strategische Entscheidungen

Waren in den vergangenen Jahrzehnten Kunden und Wettbewerb die fast allein entscheidenden externen Faktoren für die Strategiefindung, so kommen jetzt eine Reihe weiterer Faktoren hinzu. Es sind Einflüsse durch staatliches Handeln (Zölle, Inflation, Steuern), durch volatile Märkte (Konjunktur, Rohstoffpreise, Regionen), durch knappes Kapital und durch eine kritischere öffentliche Meinung. Neue, stärker umfeldorientierte Strategien sind daher gefragt.

Zu demselben Schluss kommen 700 Top-Entscheider aus der deutschen und Schweizer Wirtschaft. In einer Umfrage von Bain & Company im Juni 2010 bestätigen die Unternehmenslenker die hohe Relevanz externer Faktoren für die künftige Unternehmensplanung und sind sich einig, dass die Veränderungen im Kielwasser der Krise alle Branchen betreffen. Die Ergebnisse der Befragung sprechen eine deutliche Sprache: Über drei Viertel der Befragten glauben, dass externe Faktoren für die Unternehmensstrategie wichtiger werden. Auch werden Strategien künftig eine deutlich verkürzte Haltbarkeit haben. Szenarioplanungen mit Best-Case- und Worst-Case-Annahmen gewinnen für die Manager entscheidend an Bedeutung.

Ein Großteil der Befragten ist davon überzeugt, dass ihr Unternehmen von der Unsicherheit der Konjunkturvor-

„Wo früher ein Ozean war, ist heute ein Archipel mit zahlreichen Klippen. Deshalb gilt es, das Ruder fest in die Hand zu nehmen und den Kurs regelmäßig zu überprüfen.“

Rolf-Magnus Weddigen, Managing Director

hersagen, der Gefahr einer stagnierenden Wirtschaft und den zunehmend volatilen Märkten betroffen sei. Darüber hinaus sind für rund die Hälfte der Befragten die wachsende Bedeutung von Führungs- und Aufsichtsfragen, die zunehmende Staatsverschuldung und die kritische Haltung der Öffentlichkeit zu Wirtschaftsthemen relevant oder sehr relevant.

Bain & Company empfiehlt deshalb eine Heatmap, die die unternehmensspezifische Exposition gegenüber der neuen Risikolandschaft offenlegt und den Bedarf für Sofortmaßnahmen erkennen lässt (siehe Kapitel 5). So können Risiken abgewendet und Chancen besser erkannt und genutzt werden.

**Abb. 13: Unternehmensstrategie hängt zunehmend von externen Faktoren ab**



## Über die Studie

Die Bain-Studie „Die neue Dekade der Strategie“ entstand zwischen Januar und Mai 2010. **Im ersten Schritt** filterte die Studie aus weltweit rund 220 Entwicklungen 21 Fundamental Trends heraus, die langfristig und nachhaltig die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in den meisten Branchen beeinflussen und daher die besondere Aufmerksamkeit von Führungskräften erfordern.

**Im zweiten Schritt** untersuchte die Studie, ob diese 21 Fundamental Trends durch die globale Wirtschafts- und Finanzkrise beschleunigt, verlangsamt oder sogar umgekehrt wurden. Entscheidend dabei war der langfristige Charakter der Veränderung, denn es sollten diejenigen Trends herausgefiltert werden, die die strategische Management-Agenda der nächsten fünf bis

zehn Jahre beeinflussen. Kurzfristige Auswirkungen staatlicher Konjunktur- und Hilfsprogramme wurden deshalb nicht berücksichtigt. Das Ergebnis waren sechs beschleunigte und sechs verlangsamte oder umgekehrte Trends. Neun der 21 Fundamental Trends wurden von der Krise nicht oder nur kurzfristig berührt und blieben daher im weiteren Verlauf der Studie unbeachtet.

**Drittens** untersuchte die Bain-Studie die Auswirkungen der langfristig veränderten Trends auf einzelne Branchen und Unternehmen. Kundenprojekte und eine Vielzahl von Gesprächen mit Unternehmenslenkern zeigten, dass die einzelnen Branchen mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert sind. Am Beispiel von vier ausgewählten Trends – öffentliche Schul-

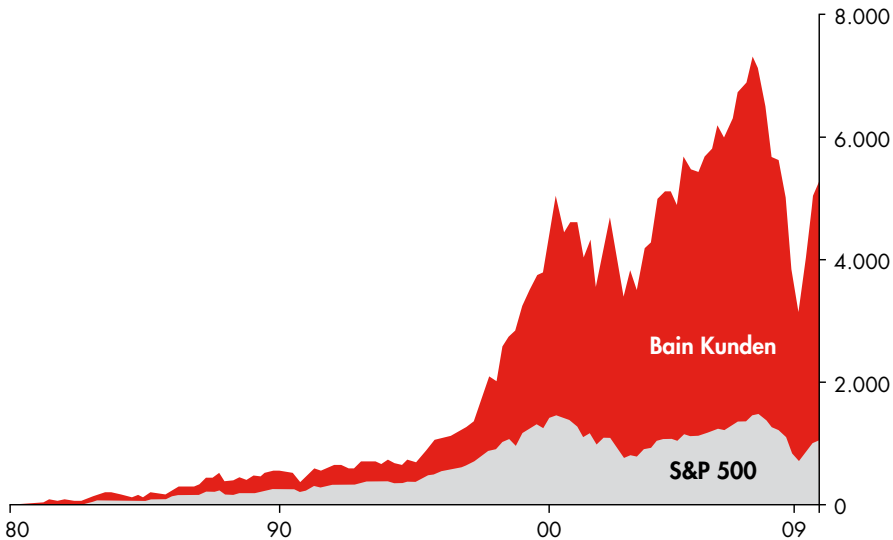
denlast, wirtschaftskritischere Öffentlichkeit, zunehmende Regulierung und geringere Kreditverfügbarkeit – wurden die sehr spezifischen Auswirkungen der veränderten Rahmenbedingungen auf verschiedene Branchen analysiert. Die veränderten Trends und beispielhafte Branchenauswirkungen finden Sie in den Kapiteln 2 bis 4.

**Abschließend** definierten die Studienautoren die dringlichen Aufgaben und damit die strategischen und operativen Maßnahmen als Antworten auf die festgestellten Veränderungen. Diese wurden in fünf branchenübergreifenden Handlungsfeldern zusammengefasst (dargestellt in Kapitel 6). Welche davon für Ihr Unternehmen relevant sind, können Sie mit Hilfe der in Kapitel 5 vorgestellten Heatmap ermitteln.





## Helping make companies more valuable



Kumulierte Aktienkursveränderung (in %)

### Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erreichen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bislang waren Bain-Berater weltweit für über 4.400 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält die Strategieberatung 41 Büros in 27 Ländern und beschäftigt 4.800 Mitarbeiter, rund 440 davon im deutschsprachigen Raum.

Bain & Company Germany, Inc.  
Karlsplatz 1  
80335 München  
[www.bain.de](http://www.bain.de)

Bain & Company Germany, Inc.  
Bockenheimer Landstr. 24  
60323 Frankfurt am Main  
[www.bain.de](http://www.bain.de)

Bain & Company Germany, Inc.  
Mönchenwerther Str. 11  
40545 Düsseldorf  
[www.bain.de](http://www.bain.de)

Bain & Company Switzerland, Inc.  
Rotbuchstr. 46  
8037 Zürich  
[www.bain-company.ch](http://www.bain-company.ch)