

Zwölf langfristige Trends wurden von der Krise beeinflusst

Sechs beschleunigte Trends

Aufstieg der Schwellenländer: Mit der Krise hat sich die Welt geteilt. Nur noch wenige Schwellenländer mit besonders hohem Potenzial wie China oder Indien wachsen weiter. Die Industrieländer stagnieren. Der Rest der Welt fällt zurück.

Staatsverschuldung: Nach der Krise sind die meisten Industriestaaten strukturell überschuldet. Steuererhöhungen, Haushaltskürzungen oder Inflation sind unausweichbar. Das führt zu abnehmendem Inlandskonsum und hemmt das Wirtschaftswachstum.

Unternehmensführung und -aufsicht: Ethisches Verhalten wird noch wichtiger. Eine glaubwürdigen Grundsätzen verpflichtete Unternehmenskultur sichert die Akzeptanz in der Gesellschaft und bindet Kunden, Mitarbeiter und Investoren.

Wirtschaftskritische Öffentlichkeit: Immer häufiger werden Unternehmen durch öffentlichen Druck gezwungen, Produkte vom Markt zu nehmen, Lieferanten zu kündigen oder Projekte einzustellen. Künftig müssen Probleme bereits im Vorfeld identifiziert und beseitigt werden.

Flexible Kostenstrukturen: Bereits in den vergangenen Jahrzehnten wurden Fixkosten zunehmend in Betriebskosten umgewandelt. Die Krise beschleunigt diesen Trend, so dass Leasing, Leiharbeit, Flexzeitkonten und Outsourcing weiter zunehmen.

Erschwerte Planbarkeit: Seit Beginn der Krise sind Wirtschafts- und Marktprognosen unsicherer geworden. Märkte, Kosten und vom Unternehmen nicht zu beeinflussende Rahmenbedingungen ändern sich schneller. Also muss die Unternehmensplanung flexibler werden.

Sechs verlangsamte oder umgekehrte Trends

Globales Wachstum: Das Wachstum der Weltwirtschaft wird mittelfristig bei rund einem Prozent nahezu stagnieren. Die Folge sind geringer ausgelastete Produktionsanlagen und ein härter werdender Wettbewerb.

Europäische Konvergenz: Durch die Krise wird das Zusammenwachsen Europas stagnieren. Unternehmen, die darauf gesetzt haben, müssen Alternativszenarien planen.

Kapitalknappheit: Die Krise verringert das künftig verfügbare Kreditvolumen um 15 bis 25 Billionen US-Dollar. Das Unternehmenswachstum muss stärker durch Cashflow und Gewinnthesaurierung getragen werden.

Kreditfinanzierter Konsum: In den letzten Jahrzehnten wurde der Konsum in vielen Ländern stark durch Kredite finanziert. Die Krise beendete diesen Trend, womit ein wichtiger Wachstumsmotor für die Weltwirtschaft ausfällt.

Protektionismus: Die Staaten greifen wieder stärker zu protektionistischen Maßnahmen. Es drohen Verzögerungstaktiken bei der weiteren Handelsliberalisierung, neue Einfuhrzölle, Importbeschränkungen und Ausfuhrstopps für strategische Rohstoffe.

Deregulierung: Die Krise hat den Trend zu Liberalisierung und Entbürokratisierung umgekehrt, vor allem in der Bankenbranche. Das droht bereits erreichte Effizienzgewinne zumindest teilweise wieder rückgängig zu machen.

Fünf strategische Handlungsfelder

Je nach ihrer individuellen Situation müssen Unternehmen eine unterschiedliche Anzahl von dringenden Maßnahmen angehen, um sich an die neue Lage anzupassen. Diese lassen sich in fünf übergeordnete, strategische Handlungsfelder zusammenfassen.

1) Geschäftsportfolio optimieren

Regionalstrategie anpassen: Unternehmen müssen dem Wachstum folgen. Das wird künftig noch stärker in den Schwellenländern liegen – aber nicht in allen. Regionen wie Osteuropa stagnieren seit Beginn der Krise.

Kosten senken: Geringe Nachfrage bringt die Preise dauerhaft unter Druck. Die Herstellungskosten müssen sinken, vor allem durch Reduktion von Komplexität und Konzentration auf die profitablen Produkte.

Nischen besetzen: Noch mehr als bisher wandert das margenstarke Geschäft in Nischen ab, wo kundenindividuelle Lösungen objektiven oder subjektiven Mehrwert schaffen. Eine feinere Kundensegmentierung hilft, diese Nischen zu finden.

M&A-Gelegenheiten nutzen: Die anhaltende Wirtschaftsschwäche schafft günstige Akquisitionsgelegenheiten für liquide Käufer. Jetzt ist die Zeit, um zusätzliche Kompetenzen oder Marktanteile für die Umsetzung langfristiger Strategien zu erwerben.

Kernkompetenzen stärken: In schwierigen Zeiten sind Experimente besonders gefährlich. Mäßig erfolgreiche Geschäftsbereiche und Regionen müssen jetzt auf den Prüfstand und alle Aktivitäten auf die Kernkompetenzen konzentriert werden.

Glaubwürdigkeit steigern: Ein ethisch überzeugendes Geschäftsmodell sichert die Loyalität von Kunden und Mitarbeitern in schwierigen Zeiten. Problematische Angebote, Prozesse und Produktionsstandorte müssen identifiziert und adressiert werden.

2) Kapitalisierung sichern

Neue Liquidität erschließen: Wo es noch Liquiditätsreserven gibt, sollten sie mobilisiert werden. Eine Verringerung des in Lagern, Produktion und Forderungen gebundenen Kapitals stärkt den operativen Cashflow und die Liquidität.

Kredite verlängern: Fremdkapital bleibt mittelfristig knapp und die Zinsen drohen zu steigen. Daher müssen bestehende Kredite möglichst langfristig zu den aktuell günstigen Zinssätzen abgesichert werden.

Investitionen überprüfen: Die verringerten Wachstumsaussichten, sektoral wie regional, stellen geplante Investitionen möglicherweise in Frage. Investitionsvorhaben müssen daher auf Notwendigkeit, Downsizingmöglichkeiten und Vertagung hin überprüft werden.

Hedging implementieren: Währungen und Rohstoffpreise sind seit Beginn der Krise deutlich volatil. Diese gestiegenen Risiken müssen durch Absicherungsgeschäfte auf ein tragbares Maß begrenzt werden.

...

3) Stakeholderausrichtung

Angriffspunkte beseitigen: Die öffentliche Sensibilität gegenüber Fehlverhalten wächst. Unternehmen müssen daher wissen, wo potenzielle Angriffspunkte liegen und rechtzeitig handeln.

Aufsichtsgremien professionalisieren: Die Bedeutung etwa des Aufsichtsrats für den Unternehmenserfolg steigt. Neben der Besetzung mit erfahrenen Kandidaten ist ein stetiger und intensiver Austausch mit dem Vorstand zu gewährleisten.

Beziehungen pflegen: Der Staat nimmt stärkeren Einfluss auf die Wirtschaft. Um neue Vorschriften richtig deuten und adäquat umsetzen zu können, ist es wichtig gute Beziehungen zu Politik und Behörden zu unterhalten.

Ethisches Handeln etablieren: Korrektes Verhalten auf allen Ebenen eines Unternehmens stärkt seine Position in der Gesellschaft und im Markt. Die internen Handlungsrichtlinien müssen die Mitarbeiter zu ethischem Handeln ermutigen.

Kommunikation verbessern: Unternehmenskommunikation wurde in der Vergangenheit oft als Werbung verstanden, die vor allem Positives oder Geschöntes kommuniziert. Künftig sind alle Stakeholder unaufgefordert, regelmäßig und offen über die Unternehmenslage zu informieren.

4) Planungsflexibilität

Risikomanagement verbessern: Die Märkte sind volatil geworden. Künftig müssen mehr Risiken betrachtet und häufiger neu bewertet werden. Alternative Modelle der Risikoquantifizierung sind zu prüfen.

Frühwarnsysteme einrichten: Auch die zentralen Annahmen, auf denen Strategie und Planung beruhen, wie Markt, Kunden, Regulierung oder Preise, müssen in kürzeren Abständen überprüft werden. Frühwarnsysteme müssen die für das Unternehmen relevanten Entwicklungen laufend beobachten und bei Abweichungen Alarm schlagen.

Szenarioplanung etablieren: Szenarioplanungen und Stresstests helfen, die bestehenden Unsicherheiten besser zu beherrschen. Szenarien helfen die Auswirkungen von Veränderungen zu simulieren.

Planungsflexibilität steigern: Planungs- und Budgetierungsprozesse müssen auf alternative Strategien reagieren und kurzfristig an veränderte Situationen angepasst werden.

Alternativpläne bereithalten: Für kritische Themen muss es einen „Plan B“ geben. Wird beispielsweise ein maximaler Rohstoffpreis überschritten, muss schnell und zielgerichtet gehandelt werden, um Verluste zu begrenzen.

5) Operative Exzellenz

Organisation flexibilisieren: Die anhaltende Konjunkturschwäche erfordert weitere Kostensenkungen und Flexibilisierung. Überkapazitäten müssen abgebaut, freie Mitarbeit, Outsourcing und Nutzung von Mietausrüstung ausgeweitet werden.

Lieferverträge verlängern: Wenn weder Steuererhöhungen noch Haushaltskürzungen kommen, ist mit Inflation zu rechnen. Um deren Effekte abzumildern, müssen Einkaufspreise langfristig fixiert werden.

Ressourcenabhängigkeit reduzieren: Bei knappen Rohstoffen muss mit steigenden und stärker schwankenden Preisen gerechnet werden. Unternehmen können ihre Rohstoffabhängigkeiten durch technische und kaufmännische Maßnahmen verringern.

Komplexität verringern: Steigende Komplexität bleibt einer der zentralen Kostentreiber. Sie ist durch Produktvereinfachung, Gleichteilestrategien, Sortimentsbereinigung, Prozessoptimierung und flache Hierarchien zu begrenzen.

Auf Innovationen fokussieren: Produzierende Unternehmen müssen innovativ sein, um ihre Produkte vom Massenmarkt zu differenzieren. Gerade in stagnierenden Märkten mit hoher Wettbewerbsintensität sind Innovationen oft der einzige Weg zu attraktiven Margen.

Das sagt die deutsche Wirtschaft zur Bain-Studie „Die neue Dekade der Strategie“

In einer Umfrage im Juni 2010 wurden 700 Top-Entscheider aus der deutschen Wirtschaft zu ihrer Einschätzung der Entwicklung nach der Krise und deren Auswirkungen auf das eigene Unternehmen befragt.

Relevanz für das eigene Unternehmen: 75 Prozent der Befragten geben an, dass ihr Unternehmen von der Notwendigkeit immer schnellerer Kostenanpassungen betroffen sei. 68 Prozent nennen die zunehmende Verknappung bei der Finanzbeschaffung als relevant für ihr Unternehmen. Jeweils knapp 60 Prozent der Entscheider sagen, ihr Unternehmen sei von der Unsicherheit der Konjunkturvorhersagen, der Gefahr einer stagnierenden Wirtschaft und den zunehmend volatilen Märkten betroffen. Für rund die Hälfte der Befragten sind die wachsende Bedeutung von Führungs- und Aufsichtsfragen, die zunehmende Staatsverschuldung und die kritische Haltung der Öffentlichkeit zu Wirtschaftsthemen relevant oder sehr relevant.

Zunehmende konjunkturelle Unsicherheit: 59 Prozent der befragten Entscheider bewerten die schwieriger werdenden Konjunkturvorhersagen für das eigene Unternehmen als relevant oder sehr relevant. 80 Prozent meinen, dass sich deshalb künftig die Haltbarkeit ihrer Strategieentscheidungen verkürzen wird. Und 70 Prozent geben an, dass Szenarioplanung für ihr Unternehmen künftig wichtiger werde, um die wachsende Unsicherheit besser beherrschen zu können.

Durch die Staatsverschuldung bedingte Effekte: 76 Prozent der Entscheider erwarten einen Rückgang der öffentlichen Ausgaben, 71 Prozent eine Zunahme von Public-Private-Partnerships. Das eigene Unternehmen hat jedoch bei nur 16 Prozent der Befragten bereits strategische Schritte eingeleitet, um sich auf die Entwicklung der öffentlichen Haushalte einzustellen. 66 Prozent der Befragten erwarten Steuererhöhungen für Unternehmen, 92 Prozent Steuererhöhungen für Privatpersonen. Eine Inflation erwarten 24 Prozent der Befragten mit Sicherheit, 60 Prozent halten sie für wahrscheinlich. Die Meinungen zur Entwicklung der Inlandsnachfrage sind gemischt: 63 Prozent halten einen Rückgang für sicher oder wahrscheinlich, 37 Prozent glauben, dass dies wahrscheinlich nicht oder sicher nicht der Fall sein wird.

Zunehmende staatliche Regulierung und Handelsschranken: Nur die Hälfte der Befragten erwartet eine Rückkehr zu einer nationalstaatlichen Wirtschaftspolitik. 58 Prozent der Unternehmen glauben, dass die Privatisierung von Staatsunternehmen weitergehen wird, während nur eine Minderheit von 20 Prozent der Meinung ist, dass dieser Prozess eher abnehmen wird.

Langsamere europäische Konvergenz und Euro: Obwohl 57 Prozent der Befragten ein Stocken bei der europäischen Konvergenz bejaht, sehen nur 26 Prozent die Gefahr eines Auseinanderbrechens der Eurozone, während 74 Prozent Euroland für eher stabil halten. Würde die Währungsunion jedoch auseinanderbrechen, sehen 30 Prozent für ihr eigenes Unternehmen hohe bis sehr hohe Risiken.