

# Neue Chancen in schwierigen Zeiten

Änderungen schneller vorantreiben



## Im Januar 2009 veröffentlichten wir die Studie *Neue Chancen in schwierigen Zeiten*. Damit wollten wir eine Grundlage für das Gespräch mit Führungskräften schaffen, die mit den Auswirkungen der aktuellen Krise zu kämpfen haben.

Eine Kernthese unserer Studie lautete, dass ein erfolgreiches Liquiditätsmanagement während einer Kreditkrise einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstelle. Diese These basiert u. a. auf der Erkenntnis, dass sich die Position eines jeden Unternehmens auf einem Stresspendel zwischen den beiden Polen *Cash Burn* und *Cashflow* einordnen lässt, wobei jedes Unternehmen entscheiden muss, welche Maßnahmen es ergreift, um seine Position zu verbessern. Wenn die Unternehmensführung hier die richtigen Lösungen findet und schnell und effizient umsetzt, kann das Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen. In den letzten Monaten hat sich diese grundsätzlich recht einfache Prämisse als überzeugend herausgestellt.

Trotz dieses positiven Ergebnisses darf nicht übersehen werden, dass im Zuge der Finanzkrise der weltweite wirtschaftliche Abschwung im Januar 2009 an Fahrt gewonnen hat und sich seitdem immer stärker auf die Realwirtschaft auswirkt. Die erste Hälfte des Jahres 2009 liegt nun hinter uns. Innerhalb der letzten Monate haben sowohl die Führungskräfte der Unternehmen als auch die Regierungen weltweit riesige Anstrengungen unternommen, um die Weltwirtschaft zu stabilisieren und ihr eine neue Richtung zu geben. Es gibt Hinweise darauf, dass sich der Abschwung verlangsamt hat, vielleicht sogar vorübergehend zum Stillstand gekommen ist. In welche Richtung die Entwicklung endgültig weitergeht – aufwärts oder noch weiter abwärts –, ist noch nicht klar. Wir wissen jedoch, dass sich die Geschwindigkeit, mit der sich die Wirtschaft erholt, davon abhängt, wie Unternehmen und Einzelpersonen in den nächsten Wochen und Monaten handeln, d. h. welche Maßnahmen ergriffen werden.

Sechs Monate nach Veröffentlichung unserer Studie *Neue Chancen in schwierigen Zeiten* haben wir unsere bisherigen Erfahrungswerte überprüft. Wir wollten feststellen, ob sich Trends oder Muster herausgebildet haben, die den Führungskräften in der derzeitigen Situation zusätzliche Informationen und Entscheidungshilfen liefern könnten. Außerdem haben wir erneut das Gespräch mit Marktteilnehmern gesucht. Einerseits wollten wir unsere eigene Sicht der Dinge überprüfen, andererseits wollten wir aber auch

erfahren, ob und welche Fortschritte die Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Maßnahmen zur Bewältigung der Krise gemacht haben. Und wir wollten wissen, ob die Unternehmenslenker in der Zwischenzeit neue Prioritäten gesetzt haben.

Unsere neuesten Ergebnisse zeigen ganz deutlich, dass einige Unternehmen Chancen auf dem Markt ausgemacht haben und diese auch aktiv wahrnehmen wollen. Es ist also sehr wohl möglich, in der Krise entscheidende Vorteile für das eigene Unternehmen herauszuarbeiten und zu nutzen. Der Markt verlangt von allen Teilnehmern Veränderungen. Doch es zeigt sich deutlich, dass sich einige Unternehmen schneller als andere ändern und auf die neuen Bedingungen einstellen – und sich dadurch von ihren Wettbewerbern abheben. Dies sind die Unternehmen, die bereits jetzt die Chancen des Marktes erkennen und für die Zeit nach der Krise am besten aufgestellt sein werden.

In unserer Broschüre wollen wir die damit zusammenhängenden Aspekte thematisieren. Wir wollen Ihnen zeigen, wie Sie auch in Ihrem Unternehmen die notwendigen Veränderungen vorantreiben können, um damit die Chancen zu ergreifen, die Ihnen das schwierige Marktumfeld bereits heute bietet – damit Sie jetzt die Schritte unternehmen können, die Ihre Performance steigern und die Zukunft Ihres Unternehmens sichern.

### Im Einzelnen behandeln wir in dieser Broschüre folgende Themen:

- ▶ Veränderungen vorantreiben
- ▶ Was Ihr Unternehmen jetzt tun muss
- ▶ So schützen Sie die Werte Ihres Unternehmens
- ▶ So steigern Sie die Performance Ihres Unternehmens
- ▶ So gestalten Sie Ihr Unternehmen erfolgreich um
- ▶ So sichern Sie die Zukunft Ihres Unternehmens
- ▶ Umdenken – vom Wandel lernen

# Überblick über die wichtigsten Ergebnisse

Unsere Interviews mit obersten Führungskräften bestätigen das differenzierte Bild der wirtschaftlichen Lage: Weltweit wurden die Unternehmen davon überrascht, mit welcher Geschwindigkeit und mit welcher Intensität der Abschwung kam. Ebenso gingen die Auswirkungen des Abschwungs weit über das erwartete Maß hinaus.

Das Wettbewerbsumfeld stellt aufgrund des enormen Preisdrucks und der Gefahr neu eintretender Marktteilnehmer nach wie vor für alle Befragten eine große Herausforderung dar, und zwar in allen Bereichen. Gleichzeitig weisen die Unternehmen aber auch darauf hin, dass sie ihre Kosten erfolgreicher senken können - obwohl Umsätze, Profitabilität und Anlegervertrauen bei vielen rückläufig sind. Im Januar 2009 gaben wir den Führungskräften folgende Empfehlungen:

- ▶ *Sicherung des Unternehmens*, indem sie sich der Liquidität und den Risiken zuwenden, die sich für ihr Unternehmen aus dem Konjunkturreinbruch ergeben. Je höher die Liquidität, desto größer sind die Handlungsoptionen und deren Erfolgsaussichten.
- ▶ *Schutz der Unternehmenswerte*, indem sich die Führungskräfte die Lage ihres Unternehmens sowie seine Optionen genau vor Augen führen. Die augenblickliche Situation ist der beste Moment, um Prozesse einzuführen, mit denen augenblickliche und zukünftige Risiken besser erfasst, gesteuert und minimiert werden können - um so den Wert des Unternehmens zu sichern.
- ▶ *Verbesserung der Performance des Unternehmens* und seiner Vermögenswerte. Die Führungskräfte sollten jetzt darangehen, Effizienz- und Effektivitätssteigerungen sicherzustellen.
- ▶ *Umgestaltung des Unternehmens*, um notwendige Veränderungen voranzutreiben, dem sich wandelnden Umfeld Rechnung zu tragen und die Leistung zu erbringen, die der Markt erwartet.
- ▶ *Nachhaltige Zukunftssicherung des Unternehmens*, indem die Führungskräfte mutig die vorhandenen Chancen ergreifen, um die Wettbewerbsposition ihres Unternehmens grundlegend zu verbessern. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, erfolgreich zu handeln, sobald sich die Rahmenbedingungen ändern.

Unsere Untersuchung zeigt, dass die obersten Führungskräfte sich weiterhin aktiv auf diese fünf Schlüsselbereiche konzentrieren. Gleichzeitig ist aber auch die Zahl der Führungskräfte gestiegen, die sich verstärkt darum bemühen, die Situation für ihre Unternehmen zu nutzen und neue Chancen zu ergreifen.

## Sicherung des Unternehmens

- ▶ Der Kreditmarkt ist äußerst schwierig: Lediglich 18 Prozent der von uns befragten Führungskräfte gaben an, dass sich ihr Zugang zu finanzierbaren Krediten verbessert habe; für 82 Prozent der Unternehmen ist Liquidität ein hochaktuelles Thema.
- ▶ Die Anstrengungen zur Cashflow-Generierung haben sich verstärkt. Allerdings muss die Frage von Cashflow-Prognosen verstärkt angegangen werden. Der Prozentsatz der Unternehmen, die die Chancen und Risiken ihrer steuerlichen Bilanzierung überprüfen, ist u. E. immer noch zu gering; hier besteht Handlungsbedarf.
- ▶ Während auf der einen Seite die Gefahr sinkt, dass den Unternehmen (Groß-)Kunden wegbrechen, steigt auf der anderen Seite das Risiko, Zulieferer zu verlieren. Deshalb sollten die obersten Führungskräfte unbedingt Risikomanagementprozesse einführen, mit denen sie überprüfen können, wie sicher die Position der Zulieferer ist. Viele Unternehmen versuchen, das Risiko dadurch zu minimieren, dass sie längerfristige Verträge aushandeln.

## Schutz der Unternehmenswerte

- ▶ Das Risikomanagement steht auf dem Prüfstand. Gründe dafür sind vor allem die Geschwindigkeit, mit der sich der Markt verändert, und die Einsicht, dass die Leistung des Risikomanagements im Hinblick auf die frühzeitige Erkennung von Schwierigkeiten als schlecht eingestuft wird. 56 Prozent der Befragten haben ihr Risikomanagement dauerhaft verändert, weitere 33 Prozent haben vorübergehende Änderungen vorgenommen. 38 Prozent der Befragten geben an, dass sie ihre Investitionen ins Risikomanagement erhöhen, und 22 Prozent sagen, dass sie stärker in ihre Innenrevision investieren wollen.
- ▶ Die Profitabilität wird in steigendem Umfang überprüft (73 Prozent). Gleichzeitig legen die Führungskräfte ein verstärktes Augenmerk auf die Preisgestaltung (55 Prozent) sowie auf das Kunden-/Zulieferer-Management.
- ▶ Lediglich 20 Prozent sind der festen Auffassung, dass ihre Governance und internen Kontrollen hinreichend angepasst wurden. 29 Prozent gaben an, die Überprüfung der Corporate Governance intensiviert zu haben.
- ▶ Eine beträchtliche Anzahl der Befragten geht von einer verstärkten Regulierung aus. 35 Prozent sind der Meinung, dass dies im Bereich des Risikomanagements erforderlich sei, 30 Prozent im Bereich wirtschaftliche Liquidität und 20 Prozent bei Rechnungslegungsstandards.

## Verbesserung der Performance des Unternehmens

- ▶ Unternehmensinterne Initiativen werden beschleunigt. Annähernd vier von zehn Unternehmen bauen verstärkt Stellen ab und überprüfen ihre Investitionen. Fast neun von zehn Unternehmen prüfen die Möglichkeit von Kostensenkungen.
- ▶ Lediglich 67 Prozent der von uns Befragten konnten tatsächlich Kostensenkungen erreichen. Besonders Rationalisierungen in den Bereichen IT (33 Prozent) und Immobilien (31 Prozent) erwiesen sich als äußerst schwierig umzusetzen. Dies deutet auf die Notwendigkeit hin, dass das Programm-Management verbessert werden muss.
- ▶ Die Unternehmen greifen ihre Kostensenkungsaktivitäten erneut auf. Annähernd 60 Prozent sehen nach wie vor weitere Kostensenkungspotenziale innerhalb ihres Geschäftsbetriebs, 50 Prozent bei der Supply Chain und mehr als 30 Prozent bei der IT, bei Nachhaltigkeitsprogrammen, M&A sowie beim Vertrieb und Marketing.

## Umgestaltung des Unternehmens

- ▶ Es findet eine zunehmende Rückbesinnung auf die Kernbereiche des Unternehmens statt. So planen 34 Prozent strategische Akquisitionen in Kernbereichen, 23 Prozent ziehen eine verstärkte Nutzung von Out- und Co-Sourcing in Betracht.
- ▶ Eine wachsende Anzahl von Unternehmen (29 Prozent) plant, Bereiche zu veräußern, die nicht zum Kerngeschäft gehören. Gleichzeitig erwägen 32 Prozent der Befragten den Verkauf von Vermögenswerten, um dadurch ihre Liquidität zu erhöhen.
- ▶ Die Zahl der tatsächlichen Veräußerungen bleibt niedrig.

## Nachhaltige Zukunftssicherung

- ▶ Lediglich 19 Prozent der von uns befragten Führungskräfte glauben an eine Rückkehr in die Wachstumszone in der zweiten Jahreshälfte 2009, 38 Prozent gehen von einem Wachstum in der ersten Hälfte 2010 aus und 21 Prozent von einem noch späteren Zeitpunkt.
- ▶ Annähernd 25 Prozent sind jedoch der Auffassung, dass das Schlimmste überstanden sei, weswegen sie bereits jetzt aktiv für die Wachstumsphase planen. 33 Prozent sehen sich nach strategischen Allianzen um, während ebenfalls 33 Prozent Pläne für eine Erschließung neuer geografischer Märkte (gegenüber 20 Prozent im Januar) haben.
- ▶ Oberste Priorität haben die Profitabilität (69 Prozent), die Erzielung von Umsätzen (51 Prozent) und die Verbesserung der Kundentreue (30 Prozent).

## Umdenken

- ▶ Die Befragten sind der Auffassung, dass Preissensitivität, Wettbewerbsintensität und Profitabilität wieder Vorkrisenniveau erreichen werden. Doch viele von ihnen sind überzeugt, dass ihr Geschäftsmodell (43 Prozent), das regulatorische Umfeld ihrer Branche (45 Prozent) und das Risikomanagement (56 Prozent) sich dauerhaft verändert haben.

Unsere Untersuchungsergebnisse bestätigen unsere Auffassung, dass die obersten Führungskräfte handeln müssen. Aber sie fügen noch einen weiteren wichtigen Gesichtspunkt hinzu: *die Notwendigkeit, viel schneller zu handeln.*

Ob der Aufschwung nun kurz bevorsteht oder wir noch tiefer in die Rezession geraten: Wir dürfen nicht länger warten, sondern müssen aktiv werden. Unabhängig davon, wie die Position eines Unternehmens auf dem Stresspendel eingeschätzt wird, gibt es immer geeignete Maßnahmen, die das Management ergreifen sollte. *An der Veränderung führt kein Weg vorbei, daher gilt es jetzt, Veränderungen voranzutreiben.*

# Veränderungen vorantreiben

Ein wichtiges Ergebnis unserer Studie aus dem Januar 2009 lautete, dass die Führungskräfte vor der Aufgabe stehen, mit gezielten Maßnahmen die Performance ihrer Unternehmen zu verbessern. Doch worauf sollen sie sich konzentrieren, um die richtigen Maßnahmen zu ergreifen? Und welche Möglichkeiten stehen ihnen zur Verfügung?

Um den Unternehmenslenkern hier eine Entscheidungs- und Handlungshilfe an die Hand zu geben, haben wir zum einen das Modell des Stresspendels entwickelt, mit dessen Hilfe jedes Unternehmen seine Liquiditätssituation orten kann. Zum anderen haben wir fünf Schlüsselthemen herausgearbeitet, auf die die Führungskräfte ihr Augenmerk richten sollten, um so die für ihr Unternehmen richtige Entscheidung zu treffen. Dabei handelt es sich um folgende fünf Themen:

- *Sicherung Ihres Unternehmens:* Welche Maßnahmen kann die Unternehmensführung ergreifen, um die aktuelle Position schnell abzusichern und sich wieder ganz auf die Zukunft zu konzentrieren?
- *Schutz Ihrer Unternehmenswerte:* Welche Risiken sind - sowohl im Zusammenhang mit materiellen als auch mit immateriellen Vermögenswerten - zu berücksichtigen? Wie kann sichergestellt werden, dass Probleme nicht noch verstärkt und Fehler nicht wiederholt werden?
- *Verbesserung der Performance Ihres Unternehmens:* Welche Möglichkeiten gibt es, um die Performance zu steigern und Kosteneffizienzprogramme zu implementieren?

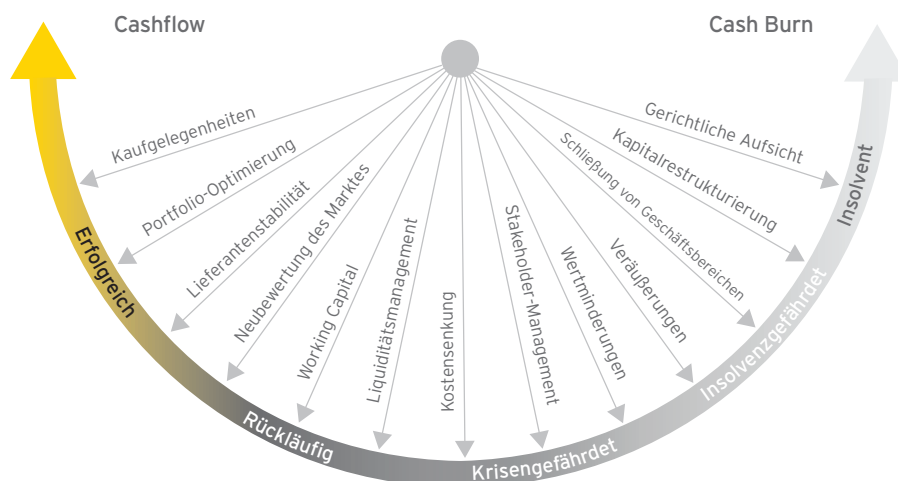
- *Erfolgreiche Umgestaltung Ihres Unternehmens:* Wie lässt sich das Geschäftsmodell optimal an die aktuellen Marktgegebenheiten anpassen?
- *Nachhaltige Zukunftssicherung:* Wie lassen sich Chancen, die der Abschwung möglicherweise bereithält, ergreifen, um ein nachhaltiges Wachstum voranzutreiben?

Die Ergebnisse unserer Studie haben unser Modell bestätigt. Trotz der Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld stehen Liquiditätsfragen weiterhin ganz oben auf der Prioritätenliste des Managements. Dies zeigen auch die Gespräche, die wir mit vielen der Top-Führungskräfte in den letzten Monaten geführt haben. Dabei hat sich auch herausgestellt, dass die meisten von ihnen mit aller Kraft versucht haben, die Performance ihres Unternehmens zu verbessern. Dies ist unseres Erachtens auf jeden Fall der richtige Weg, unabhängig vom jeweiligen wirtschaftlichen Szenario, denn:

- Wenn die Rezession anhält oder sich die Situation noch weiter verschlechtert, wird der Zugang zu Zahlungsmitteln und Krediten auch künftig nur eingeschränkt möglich und die Bedingungen werden weiterhin äußerst schwierig sein. Die relative Performance gewinnt immer mehr an Bedeutung.
- Wenn eine Erholung bereits in Sicht ist und es Anzeichen für einen Aufschwung gibt, muss das Management darauf vorbereitet sein. Da dies relativ schnell passieren kann, bieten sich Investoren dann zahlreiche Möglichkeiten - aber dem Management bleibt wenig Zeit für Entscheidungen. Es ist unwahrscheinlich, dass Analytiker eine Performancebeurteilung verschieben, weil Programme noch nicht vollständig umgesetzt wurden.

Die Wirtschaft ist kein Spiel, bei dem der eine deswegen gewinnt, weil der andere verliert - im Gegenteil: Nur wenn es den Unternehmen mehrheitlich besser geht, wird sich die Wirtschaft erholen.

## Das Stresspendel



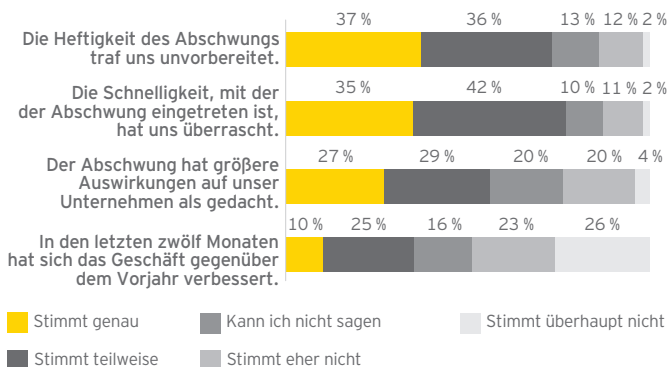
## Die Unternehmen wurden von der Geschwindigkeit und Heftigkeit des Abschwungs unvorbereitet getroffen

Unsere Befragung der Führungskräfte vermittelt ein weitaus differenzierteres Bild der wirtschaftlichen Lage als jenes, das derzeit in den Medien propagiert wird. Unternehmen aller Branchen geben weltweit immer wieder an, dass sie von der Geschwindigkeit des Abschwungs nach wie vor überrascht seien. Der Abschwung sei weitaus heftiger gewesen und habe sich auch viel stärker auf die Unternehmen ausgewirkt als erwartet.

Es gibt nur wenige Unternehmen, die sich den Auswirkungen der Krise entziehen können. Die Studienergebnisse zeigen, dass es den kleineren der befragten Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 100 und 500 Mio. US-Dollar nicht schlechter geht als den größeren Unternehmen, die Umsätze von über 1 Mrd. US-Dollar verzeichnen. Der rasche Abschwung traf zwar mehr kleinere als größere Unternehmen unvorbereitet (42 Prozent gegenüber 38 Prozent), jedoch geben auch mehr kleinere Unternehmen an, dass sich ihre Lage innerhalb der letzten zwölf Monate verbessert habe (14 Prozent gegenüber 9 Prozent).

Die Antworten fallen erwartungsgemäß je nach Branche sehr unterschiedlich aus, wobei die Automobilbranche (46 Prozent) sowie der Bergbau- und Metallsektor (44 Prozent) am stärksten und die Bereiche Life Sciences (11 Prozent) und Versicherungen (8 Prozent) weniger stark vom Abschwung betroffen sind.

### Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen bzw. nicht zustimmen.

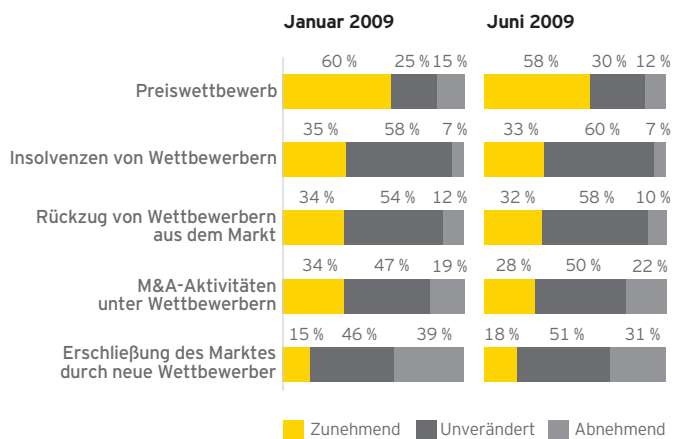


Angaben in Prozent der Befragten.

## Das Wettbewerbsumfeld stellt die Unternehmen weiter vor große Herausforderungen ...

Die Befragten geben nach wie vor an, dass die Marktsituation äußerst schwierig sei und sie sich einem erhöhten Preisdruck durch die Wettbewerber ausgesetzt sehen. Hinsichtlich der Anzahl der Insolvenzen sowie der Marktaustritte von Wettbewerbern hat sich innerhalb der letzten sechs Monate kaum etwas verändert; allerdings treten neue Wettbewerber im Markt auf.

### In welchem der folgenden Bereiche haben Sie aufgrund der globalen Finanzkrise innerhalb der letzten sechs Monate in Ihrem Wettbewerbsumfeld Veränderungen festgestellt?



Angaben in Prozent der Befragten.

## ... Kostensenkungen werden jedoch mit mehr Erfolg durchgeführt

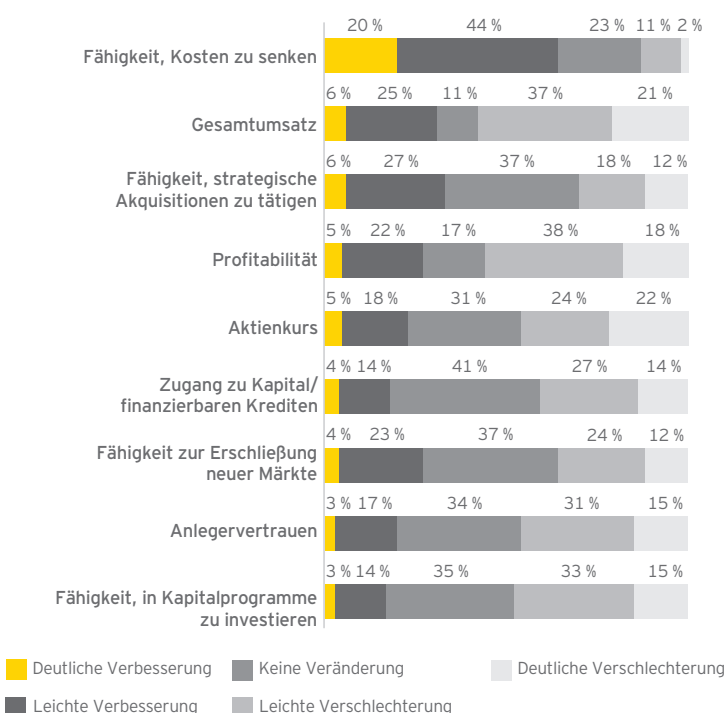
Der Grundtenor der von uns erhaltenen Antworten hinsichtlich der Marktsituation und Marktentwicklung ist grundsätzlich negativ - mit einer großen Ausnahme. So gaben die von uns befragten Führungskräfte fast einstimmig an, dass sie in den letzten sechs Monaten bei der Durchführung von Kostensenkungen erfolgreich gewesen seien. 20 Prozent gaben an, aktuell weitaus mehr Einsparungen zu verzeichnen als bisher.

Die Unternehmen haben jedoch auch weiterhin mit großen Herausforderungen zu kämpfen. Als besonders kritische Aspekte nannten die Befragten die Steigerung ihrer Umsätze, die Profitabilität, den Aktienkurs sowie das Vertrauen der Anleger. Zwischen 48 und 59 Prozent der Führungskräfte berichteten von einer gewissen Verschlechterung dieser eng miteinander verbundenen Parameter.

Lediglich ein Viertel der Befragten gab an, dass sie in den letzten sechs Monaten die Profitabilität ihres Unternehmens verbessern konnten. Dabei erzielten die Unternehmen im asiatisch-pazifischen Raum (31 Prozent) bessere Ergebnisse als die in Europa (26 Prozent). Deutlich wurde weiterhin, dass die Situation der Unternehmen eindeutig davon abhängt, in welcher Branche sie tätig sind. So gaben die Führungskräfte von Unternehmen aus den Bereichen Life Sciences (50 Prozent) und Versicherungen (40 Prozent) überdurchschnittlich oft an, dass sich ihre Lage verbessert habe; die Befragten von Unternehmen aus der Automobil- (14 Prozent) sowie Bergbau- und Metallindustrie (7 Prozent) berichteten hingegen kaum von Verbesserungen.

Trotz der zahlreichen Bemühungen, die Liquidität zu erhöhen, glauben nur wenige Teilnehmer, dass sich der Zugang zu dem von ihnen benötigten Kapital verbessert habe. Diese Tatsache wirkt sich vermutlich auch darauf aus, ob ein Unternehmen in neue Programme oder Märkte investieren kann oder nicht – beides Bereiche, in denen kaum Aktivitäten festzustellen sind. Unsere Studie zeigt jedoch auch, dass sich eine wichtige und wachsende – allerdings noch in der Minderheit befindliche – Gruppe (33 Prozent) besser als noch vor sechs Monaten in der Lage sieht, strategische Akquisitionen zu tätigen.

### Welche Veränderung haben Sie innerhalb der letzten sechs Monate in der Unternehmensführung festgestellt?

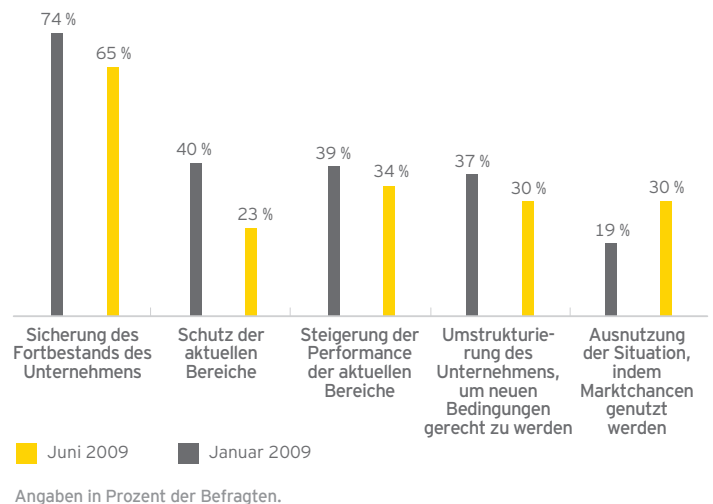


Angaben in Prozent der Befragten.

### Prioritäten verlagern sich hin zur Nutzung neuer Chancen

Jedes der fünf Schlüsselthemen, die wir in unserer ersten Studie im Januar herausgearbeitet hatten, bleibt für die große Mehrheit der Befragten auch in den nächsten zwölf Monaten von großer Bedeutung. Dies bedeutet, dass auch weiterhin ein hoher Druck auf dem leitenden Management lasten wird. Allerdings verschiebt sich die Sichtweise: Mehr und mehr entwickelt sich in den Unternehmen der Gedanke, dass man die (schwierige) Situation zum eigenen Vorteil nutzen und die Chancen, die der Markt bietet, wahrnehmen sollte.

### Welche Bedeutung wird Ihr Unternehmen innerhalb der nächsten zwölf Monate den folgenden Aktivitäten beimessen?



# Was Ihr Unternehmen *jetzt* tun muss

Liquidität ist für ein Unternehmen lebensnotwendig. Daher ist gerade in einer wirtschaftlichen Abschwungphase die Fähigkeit, Liquidität gezielt zu steuern, für den Fortbestand des Unternehmens entscheidend.

Um dieses Ziel zu erreichen, ist es unbedingt erforderlich, ein straffes Liquiditätsmanagement zu verfolgen und Wege aufzudecken, wie Mittel freigesetzt werden können. Liquidität kann gezielt gesteuert werden durch zuverlässige Cashflow-Prognosen, Umschuldung und finanzielle Restrukturierung, Verfahren zur Beurteilung der Lieferantenstabilität und Überprüfungen von Kunden. Mittels interner „Hebel“ - z. B. beim Working Capital, bei beschleunigten Veräußerungen und bei Steuern - können dringend benötigte Mittel freigesetzt werden.

## Zugang zu Krediten bleibt für Unternehmen schwierig

Lediglich 18 Prozent der Befragten gaben an, dass sich ihr Zugang zu Kapital oder finanzierbaren Krediten innerhalb der letzten sechs Monate verbessert habe - aber nur ansatzweise. Zudem waren lediglich 30 Prozent der Teilnehmer der Ansicht, dass sich die staatlichen Finanzspritzen, die dem Bankensektor gegeben wurden, um die Kreditvergabe zu forcieren, positiv auf ihr Unternehmen ausgewirkt haben. 27 Prozent stimmten dem nicht zu.

Wenn der Zugang zu Krediten erschwert ist, gewinnt das Liquiditätsmanagement noch mehr an Bedeutung. Die Finanzlage der Kunden wird genau überwacht, den Lieferanten werden weniger Spielräume eingeräumt und die Geschäftsabläufe werden kontinuierlich überprüft, um unnötig gebundene Mittel freizusetzen. Unsere jährliche Analyse des Working-Capital-Managements zeigt auf, dass bei den 2.000 führenden europäischen und US-amerikanischen Unternehmen mehr als 1 Bio. US-Dollar an Working Capital unnötigerweise im Unternehmen gebunden ist. Dies entspricht zusätzlichen Mitteln in Höhe von sechs Prozent des Gesamtumsatzes, die möglicherweise freigesetzt werden können. Eine spezifisch gestaltete Vorgehensweise bei Forderungen, Vorräten und Verbindlichkeiten kann zur Freisetzung von dringend benötigten Geldmitteln führen - und zwar mit sofortiger Wirkung.

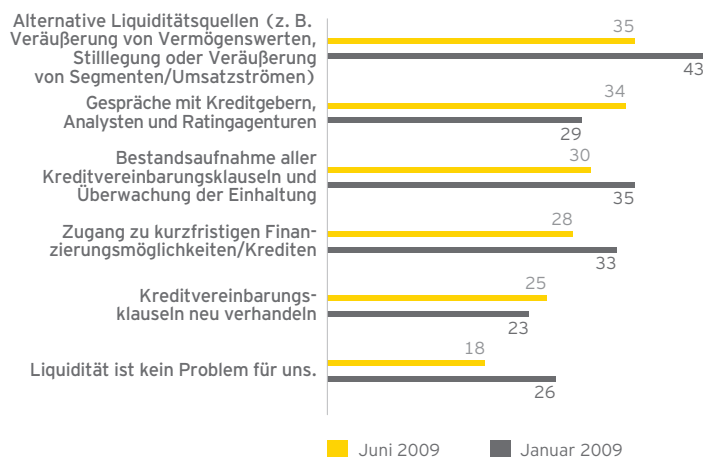
Unsere Erkenntnisse führen zu den beiden grundsätzlichen Schlüssen:

1. Führungskräfte neigen dazu, die Fähigkeit ihres Unternehmens zur Verbesserung der Cashflow-Situation zu **unterschätzen**, insbesondere aufgrund schlechter Preisgestaltung und Strategieausführung.
2. Sie können aber ihre Fähigkeit, Cash Burn zu reduzieren, auch **überschätzen** - insbesondere wenn Kostensenkungsprogramme mangelhaft umgesetzt und externe Cash-Burn-Faktoren unterschätzt werden.

## Liquidität ist für 82 Prozent der Unternehmen aktuell ein Thema

Da der Druck auf das Management wächst, stehen bei Mandantengesprächen Liquiditätsfragen im Mittelpunkt. Auch die von uns Befragten sind sich einig: Liquidität wird zunehmend zum Problem. Dies bestätigten im Januar 74 Prozent und im Juni 82 Prozent der Befragten. Zudem verschiebt sich der Schwerpunkt der Anstrengungen. Aktuell ziehen die Befragten weniger alternative Liquiditätsquellen in Betracht und prüfen dafür verstärkt Möglichkeiten für Neuverhandlung ihrer Kreditvereinbarungsklauseln. Die meisten Unternehmen haben dazu bereits Gespräche mit Geldgebern und Analysten aufgenommen.

## Welche Schritte unternimmt Ihr Unternehmen zur Sicherung der Liquidität?



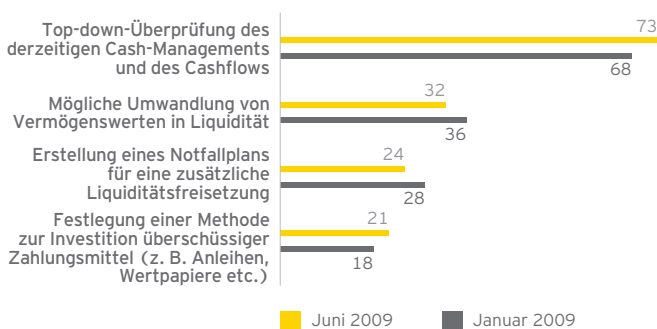
Angaben in Prozent der Befragten.

## Drei Viertel der Unternehmen überprüfen Liquiditätsmanagement und Cashflow

In den vergangenen sechs Monaten haben die Unternehmen ihre Anstrengungen im Bereich Liquiditätsmanagement intensiviert. 73 Prozent der Befragten (Januar: 68 Prozent) führen derzeit eine Top-down-Überprüfung des Liquiditätsmanagements und der Cashflows durch. Etwa ein Drittel überprüft, welche Vermögenswerte möglicherweise in liquide Mittel umgewandelt werden können.

Cashflow-Prognosen machen jeweils die aktuelle Performance von Unternehmen transparent und sind hilfreich für Szenario-planungen. Diese ermöglichen fundiertere Entscheidungen. Kurzfristige Cashflow-Prognosen zeigen den Managementteams zudem sofortigen Geldbedarf des Unternehmens auf und können so frühzeitig vor sich abzeichnenden Problemen warnen.

### Welche der folgenden Cash-Management-Maßnahmen ergreift Ihr Unternehmen derzeit?



Angaben in Prozent der Befragten.

## Zuverlässige Prognoseverfahren ermöglichen eine „Cashflow-Kultur“

Eine Dezentralisierung der Zuständigkeiten und Verantwortung für liquide Mittel sowie die Steigerung des Bewusstseins für Liquidität durch interne Verfahren und Richtlinien helfen, die internen Verantwortungsstrukturen zu verbessern. Der Einsatz von zuverlässigen Prognoseverfahren kann Prozesse schneller wie auch gezielter einleiten und somit zu einer effektiven „Cashflow-Kultur“ im Unternehmen führen.

Zusammengenommen können diese Maßnahmen zu einem besseren Ansehen bei Stakeholdern führen. Die Ausrichtung auf die Cashflow-Generierung stellt sicher, dass finanzielle Verpflichtungen und Erwartungen der Investoren erfüllt werden. Dies stärkt das Vertrauen der Anteilseigner in die Kompetenz ihrer obersten Führungskräfte, Cashflows zu prognostizieren und effektiv zu steuern. Analysten, die zunehmend die Cashflow-Performance bei der Festlegung von Bewertungsleitlinien berücksichtigen, können Unternehmen genauer bewerten.

Da Investoren derzeit eher skeptisch sind, verlangen sie nun detailliertere Informationen darüber, wie die Liquidität erhalten bleibt und das finanzielle Risiko gesteuert wird. In einer kürzlich veröffentlichten Umfrage unter europäischen CFOs gaben 66 Prozent der Befragten an, Investoren würden nun in der Berichterstattung das Liquiditätsmanagement genauer unter die Lupe nehmen – ein Trend, der sich wohl noch verstärken wird. Wenn Unternehmen ihren Investoren sämtliche Annahmen, die dem Liquiditätsmanagement zugrunde liegen, detailliert darlegen können, stärken sie das Vertrauen der Anleger.

Dabei sind mehrere Liquiditätsfaktoren zu beachten, insbesondere verschiedene Bilanzierungs- und Berichterstattungsmethoden. In den verbleibenden Monaten des Jahres 2009 sind Führungskräfte daher gut beraten, die Annahmen und Angaben für ihre Berichterstattung neu zu überdenken:

- ▶ Sind die in den Büchern ausgewiesenen liquiden Mittel tatsächlich direkt verfügbar?
- ▶ Sind Pensionsverpflichtungen vollständig finanziert?
- ▶ Sind Fristen und Termine für die Steuerzahlungen geprüft?

Darüber hinaus könnten sich die folgenden Voraussetzungen auf Kreditvereinbarungsklauseln und somit auf Möglichkeit und Flexibilität der Finanzierung auswirken:

- ▶ Halten die Wertminderungsverfahren den neuen Anforderungen stand?
- ▶ Müssen wesentliche Schätzungen und Annahmen revidiert werden?

## Eine Überprüfung der steuerlichen Situation kann Mittel freisetzen

Die wirtschaftliche und finanzpolitische Entwicklung zwingt zur Überprüfung der steuerlichen Situation. Für die meisten Unternehmen stellen Steueraufwendungen den dritt- bis fünftgrößten Aufwandsposten dar. Jedoch überprüfen lediglich 23 Prozent der Befragten ihre Steuerstrategien mit dem Ziel, Ausgaben zu senken und Geldmittel freizusetzen.

Der Steuersektor unterliegt einem großen Wandel. Staatsdefizite und -einnahmen beeinflussen die Steuerpolitik weltweit. Die jüngsten Konjunkturpakete enthalten wichtige steuerliche Maßnahmen. Bei genauerer Analyse sind deren steuerliche Maßnahmen sogar noch größer als ihre Ausgabenprogramme. Nach dem jüngsten OECD-Bericht beläuft sich der Anteil der Steuermaßnahmen an den Nettoeffekten der Konjunkturpakete im Durchschnitt der OECD-Staaten auf 56 Prozent. Dieser steuerbasierte Ansatz der Finanzspritzen umfasst einen vielfältigen Maßnahmenkatalog:

- steuerliche Sonderabschreibungen
- steuerliche Vor- und Nachtragsbestimmungen für Nettobetriebsverluste
- Anpassungen der Körperschaftsteuersätze
- großzügigere Regelung bei Steuergutschriften für Forschung und Entwicklung
- Änderungen bei den indirekten Steuern

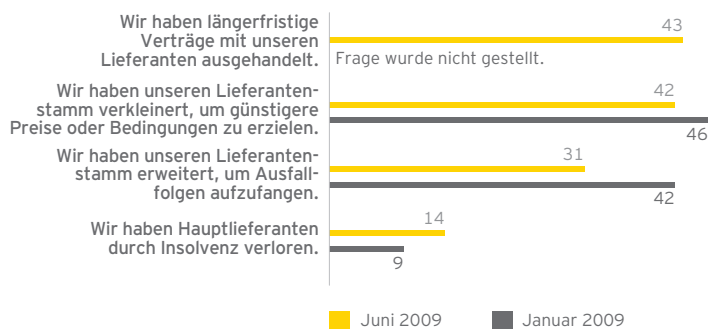
Auch wenn sich hieraus voraussichtlich einige neue Chancen ergeben, werden diese Neuerungen sicherlich auch viele neue Gefahren und verschärfte Prüfungs- wie auch Compliance-Anstrengungen mit sich bringen. Steuerbehörden werden verstärkt Informationen austauschen und Best Practices teilen.

## Das Risiko von Lieferantenausfällen wird steigen ...

14 Prozent der im Juni 2009 befragten Führungskräfte gaben an, Hauptlieferanten durch Insolvenz verloren zu haben (Januar: 9 Prozent). 42 Prozent planen, ihren Lieferantens Stamm zu verkleinern, nur noch 31 Prozent wollen ihn vergrößern (Januar: 42 Prozent). Das bemerkenswerteste Ergebnis ist jedoch, dass 43 Prozent dazu übergehen, Lieferanten nunmehr durch längerfristige Verträge zu binden. Das Risiko von Lieferantenausfällen ist für bestimmte Branchen größer als für andere. Am stärksten betroffen ist die Automobilindustrie. Eine sichere Supply Chain kann bei instabiler Konjunktur ein Wettbewerbsvorteil sein. In der Vergangenheit gab es diverse Möglichkeiten, auf vereinzelt

auffretende Lieferanteninsolvenzen zu reagieren. Die finanziellen Schwierigkeiten von heute können für Zulieferer innerhalb weniger Wochen oder gar Tage das Aus bedeuten und damit zu fatalen Situationen bei ihren Kunden führen. Hier ist eine neue Perspektive gefragt. Die bisherigen Ansätze zur Überwachung der Supply Chain reichen nicht mehr aus.

### Wie hat die Krise Ihre Lieferantenstrategie verändert?



Angaben in Prozent der Befragten.

### ... aber weniger Kunden werden Insolvenz anmelden

Obwohl auf Kunden und Vertriebsnetzen ein enormer Druck lastet, ist in diesen Bereichen eine gewisse Entspannung spürbar. Im Januar 2009 gaben 24 Prozent der Befragten an, dass Großkunden von ihnen bereits Insolvenz angemeldet haben. Eine Mehrheit verfügte über Erfahrungen mit insolvenzgefährdeten Kunden, deren Kreditwürdigkeit sich verschlechtert habe und die ihre Zahlungen für Aufträge verzögert haben. Im Juni 2009 gaben lediglich 14 Prozent der Befragten an, aufgrund von Insolvenz Kunden verloren zu haben, obwohl die Anzahl der Unternehmen, die risikoreiche Verträge gekündigt haben, im Großen und Ganzen gleich blieb. Die Mehrheit (66 Prozent) konzentriert sich weiterhin auf ihre Großkunden. Dies geschieht aufgrund der Annahme, dass die 80/20-Regel für einen bestehenden Kundenstamm immer noch Gültigkeit habe. Risikoreiche Verträge werden weniger oft gekündigt. Führungskräfte wollen jedoch auch nicht in die Falle tappen, sich ausschließlich auf bestehende Kunden zu konzentrieren. Daher unternehmen sie große Anstrengungen zur Erweiterung des Kundenstamms, wobei sie sich sowohl neuen geografischen Märkten als auch neuen Produkten zuwenden. Es ist davon auszugehen, dass Kunden und Zulieferer auch weiterhin im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen werden, da immer mehr Unternehmen ihr Augenmerk auf neue Marktchancen richten.

# So schützen Sie die Werte Ihres Unternehmens

Vergleichen Führungskräfte die zurückliegenden Monate mit ihren Erwartungen für die kommenden zwölf Monate, so wird deutlich, dass sich die wirtschaftliche Situation innerhalb und außerhalb des Unternehmens dramatisch verändert hat. Daher ist es nicht überraschend, dass sich dies auch auf das Risikomanagement auswirkt.

## Das Risikomanagement wird eingehend überprüft

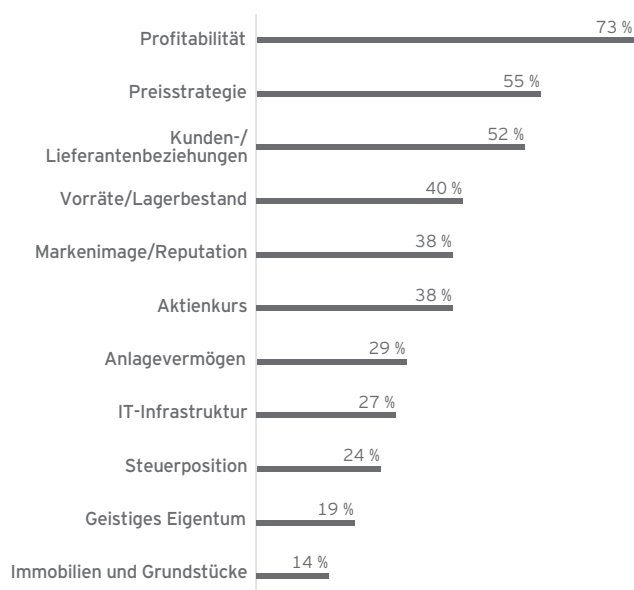
So gaben beeindruckende 56 Prozent der Befragten an, dauerhafte Änderungen im Risikomanagement vorgenommen zu haben, weitere 33 Prozent berichteten von vorübergehenden Änderungen. Deutlich wird die Relevanz eines Risikomanagements auch daran, dass Unternehmen bedeutend mehr sowohl in das Risikomanagement (38 Prozent) als auch in die Innenrevision (22 Prozent) investieren. In anderen Bereichen werden dafür die Kosten gesenkt. Ein bedeutender Anteil der Befragten (35 Prozent) war zudem der Ansicht, dass durch verstärkte aufsichtsrechtliche Maßnahmen den Schwächen im Risikomanagement entgegengewirkt werden sollte.

Erst vor fünf Jahren, vor dem Hintergrund des Enron-Skandals, standen genau diese Bereiche weltweit im Zentrum tief greifender Neuregulierungen im Hinblick auf innerbetriebliche Kontrollen und entsprechend intensivere Compliance-Bestrebungen. Hat das Risikomanagement also tatsächlich wieder versagt? Oder sind die Gründe komplexer und ist die Schuld nicht einfach wieder den Verantwortlichen für Risikomanagement in die Schuhe zu schieben? Nach unseren Erkenntnissen wird das unternehmensinterne Risikomanagement (Enterprise Risk Management, ERM) selbst nicht verworfen. Es könnte jedoch das Aus für die Anwendung und Rolle dieses Konzepts im Rahmen der Unternehmensstrategie bedeuten. Ein von Vorständen, Führungskräften und Geschäftsführungen spezifisch eingesetztes Risikomanagement hätte viel mehr Unternehmen ermöglichen müssen, sich auf einen potenziellen Abschwung vorzubereiten. Die Tatsache, dass dies in einigen Fällen nicht geklappt hat, sollte Unternehmen zu denken geben. Insolvenzen rühren daher, dass bei den Unternehmen keine angemessenen Risikomanagementprozesse bestehen. Somit werden die Ergebnisse des ERM nicht in die Maßnahmen des Managements und in die Leistungsbeurteilung einbezogen. Zudem werden die Prognosen für die Zukunft allzu oft anhand der Vergangenheitswerte vorgenommen.

## Versprechen muss man halten

46 Prozent der Befragten unserer jüngsten Studie waren der Meinung, dass das Anlegervertrauen rückläufig sei. Vor diesem Hintergrund wird es in der nächsten Zeit ein noch wichtigeres strategisches Ziel, versprochene Performanceverbesserungen auch tatsächlich zu erreichen. Bei Anlageentscheidungen spielen neben den finanziellen auch die nicht finanziellen Vermögenswerte eine wesentliche Rolle. Gerade sie bestimmen das Vertrauen, das die Öffentlichkeit einem Unternehmen entgegenbringt. Hinzu kommt, dass zu den kurzfristigen Zielen Profitabilität (69 Prozent) und das Erreichen der Umsatzziele (50 Prozent) - beides Schlüsselfaktoren für den Shareholder Value - zählen. Daher ist es nicht verwunderlich, dass die Bereiche Preisgestaltung und Bestandsmanagement Vermögenswerte darstellen, die von Unternehmen zunehmend genauer unter die Lupe genommen werden. Im Januar haben wir jedoch festgestellt, dass „*ein auf Dauer gesundes und erfolgreiches Unternehmen nicht bloß eine Frage der Profitabilität ist*“. Und tatsächlich: Der Schwerpunkt der Überprüfungen verlagert sich immer mehr auf nicht finanzielle Bereiche, die alle mit den entscheidenden Wert- und Performancetreibern in Verbindung stehen, die für das Ansehen eines Unternehmens - insbesondere aus der Sicht der Stakeholder - von Bedeutung sind.

## Welche Bereiche und Kennzahlen haben Sie in Zeiten der Krise intensiver überprüft?



Angaben in Prozent der Befragten.



Der Beitrag des Risikomanagements zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und für das Erreichen zentraler Ziele ist heute wichtiger denn je. Kapitalmärkte und andere Stakeholder erwarten von Unternehmen immer mehr, dass diese ihr Geschäft und ihre wichtigsten Vermögenswerte „unter Kontrolle“ haben. Das Risikomanagement muss daher statt in der Compliance-Abteilung nun wieder bei der Unternehmensleitung angesiedelt werden. Dort kann es zusammen mit dem Performancemanagement zu einer besseren Entscheidungsfindung beitragen.

### Profitabilität „unter Kontrolle“

Die Fähigkeit eines Unternehmens, Umsatzeinbußen und nicht absetzbare Kosten so gering wie möglich zu halten, ist ausschlaggebend für seine Profitabilität. Erhöhter wirtschaftlicher Druck und der kritische Blick der Anteilseigner auf Gewinnspannen und Umsatzrealisierung im Jahresabschluss sollten eigentlich dafür sorgen, dass die Umsatzsicherung (Sicherstellung, dass sämtliche erbrachten Leistungen und gelieferten Produkte korrekt, zeitnah und vollständig in Rechnung gestellt, bezahlt und als Ertrag erfasst werden) im Risiko- und Finanzmanagement Priorität genießt. In vielen Unternehmen wird dieses Thema jedoch ignoriert. So konstatierte ein Vertreter eines führenden Telekommunikationsunternehmens: „Bei 1 Milliarde Euro Umsatz sind ein Prozent weniger immer noch 10 Millionen Euro!“ (Interview im Rahmen des Global Revenue Assurance Survey 2008 von Ernst & Young). Die Befragten gaben an, dass Umsatzsicherung ein entscheidender Performance-Indikator sei. Der in der Studie am häufigsten genannte Grund für Umsatzeinbußen war ein Mangel an Vorgangskontrollen und Verfahren, dicht gefolgt von Datenverlusten zwischen Systemen.

Das Risikomanagement ist stets genuiner Bestandteil der Konzeption und Umsetzung von Programmen zur Performancesteigerung. Ein Unternehmen kann es sich nicht leisten, die Überwachung von Programmrisiken als eine lästige Zusatzfunktion zu behandeln – diese Überwachung muss im Programmsystem selbst verankert sein. Dies ist angesichts der vielfältigen Risiken – von unbeabsichtigten, inkorrekten Ausführungen bis hin zu absichtlich herbeigeführten Manipulationen (Betrug) – dringend erforderlich. Planungs- und Steuerungsprozesse müssen über das gesamte Aktivitätenspektrum hinweg nahtlos integriert sein, um die Projekt- und Programmsergebnisse zu gewährleisten.

### Dynamischer Wandel birgt erhöhte Risiken

Je dynamischer sich das Umfeld entwickelt, desto komplexer und schwerer gestaltbar werden potenzielle interne wie auch externe Performancerisiken. Daher beschleunigen Unternehmen nicht nur die Umsetzung interner Programme zur Performancesteigerung wie

Kostensenkungen (86 Prozent), Restrukturierungsmaßnahmen (52 Prozent) und Stellenabbau (38 Prozent), sondern sie ändern auch ihre Geschäftsmodelle und ziehen beispielsweise strategische Akquisitionen, die Veräußerung von Vermögenswerten und die Verlagerung von Geschäftsbetrieben an günstigere Standorte in Betracht.

Es ist offensichtlich, dass das Risikoprofil und das interne Kontrollsystem flexibel sein müssen. Sie haben notwendigerweise auch einen Leitfaden für Sicherung, Kommunikation und letztendlich für die Entscheidungsfindung zu bieten. Diese Voraussetzungen scheinen jedoch derzeit noch nicht erfüllt zu sein. Lediglich 22 bzw. 15 Prozent der Befragten gaben an, ihr Risikomanagement bzw. internes Kontrollsystem könne schnell auf Veränderungen reagieren. Unabhängig von der jeweiligen Konjunkturlage ist die rasche Aufdeckung und Beseitigung von Risiken im heutigen schnelllebigem und wettbewerbsintensiven Umfeld von grundlegender Bedeutung.

Eine umgehende Reaktion auf neue, risikorelevante Ereignisse – und ihre Nutzung als Chance zum Ausbau von Wettbewerbsvorteilen – erfordert einheitliche Risikomanagementstrukturen. Wenn bei Definition, Bestimmung und Einstufung der Risiken eines Unternehmens keine Klarheit herrscht, wird es kaum möglich sein, schnell und effektiv zu reagieren. Dies mag selbstverständlich anmuten, doch nach unserer Erfahrung haben Unternehmen ihre wichtigsten internen und externen Performancerisiken in der Regel weder eindeutig definiert noch sind sie sich darüber überhaupt einig. Führt man Führungskräften die fehlende Übereinstimmung vor Augen (beispielsweise anhand eines Risikokonsensindex), kann dies sehr schnell deutlich machen, welche wesentlichen Maßnahmen das Management ergreifen muss. So können auch Risiko-Grauzonen beseitigt werden, in denen die Auswirkungen vielfältiger und vernetzter Risiken bedrohlich werden können.

### Ein Drittel der befragten Unternehmen hat Corporate Governance und Kontrollsysteme noch nicht angepasst

Eine Schlüsselfrage ist, wie Corporate Governance angesichts tief greifender Veränderungen und potenzieller finanzieller Schwierigkeiten reagieren und den Ruf eines Unternehmens schützen kann. Ein Drittel der Befragten hat die risikobehafteten Auswirkungen von potenziellen Restrukturierungsmaßnahmen oder von Programmen zum Stellenabbau noch nicht berücksichtigt. Ebenso viele haben ihre Corporate-Governance-Strukturen und das interne Kontrollsystem den aktuellen Gegebenheiten noch nicht angemessen angepasst.

In den turbulenten Krisenzeiten stehen die Manager unter besonders starkem Druck, ihre Unternehmen zu stabilisieren und ihre finanziellen Ziele zu erreichen – sowohl auf persönlicher als auch auf

Unternehmensebene. Bei einem Konjunkturabschwung wird einerseits vermehrt Betrug aufgedeckt, da dieser nicht mehr hinter dem Wirtschaftswachstum verborgen bleibt; andererseits gerät das Management zunehmend unter Druck, Gewinne und Erträge stabil zu halten, wodurch die Bereitschaft zum Betrug steigt.

Unser *Ernst & Young European Fraud Survey 2009* zeigt, dass sich im Zuge der sich verschärfenden Rezession besorgniserregende Tendenzen entwickelt haben. Dies zeigt sich insbesondere bei der Einschätzung, was Mitarbeiter als angemessenes Geschäftsgebaren ansehen. Die Hälfte der Befragten stufte eine oder mehrere Formen unethischen Geschäftsverhaltens als akzeptabel ein. 25 Prozent empfanden beispielsweise Bestechungsgelder, um den Zuschlag für einen Auftrag zu erhalten, als gerechtfertigt. Eine beachtliche Minderheit - 13 Prozent der Senior Manager und Vorstandsmitglieder - hielt es sogar für vertretbar, die finanzielle Performance ihres Unternehmens zu verzerrern, um im derzeitigen turbulenten Wirtschaftsumfeld überleben zu können.

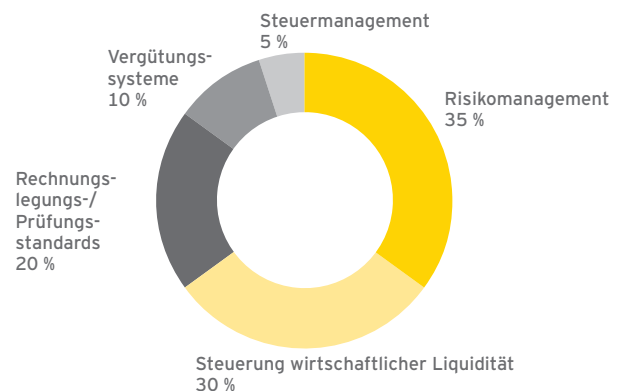
Die Integrität ist eindeutig in Mitleidenschaft gezogen worden. Vertrauen und Ansehen müssen erst wieder neu aufgebaut werden. Bedenkt man, dass subjektive Kriterien wie der Ruf eines Unternehmens eine ausschlaggebende Rolle bei Investitionsentscheidungen spielen, kann ein geschädigtes Ansehen eine Erholung merklich hinauszögern, sollten Märkte den Eindruck haben, dass ein Unternehmen nicht genug unternimmt, seine Integrität wiederherzustellen und zu wahren.

## Verstärktes regulatorisches Eingreifen wird erwartet

Die Bankenkrise hat Schwächen und Versagen der geltenden Regulierung aufgezeigt, sowohl was die zugrunde liegenden Rahmenkonzepte als auch was die Umsetzung und Kontrolle der Einhaltung dieser Regulierung betrifft. Das Risikomanagement hat sich in der Abschwungphase grundsätzlich nicht bewährt. Doch wie viel davon ist auf das Versagen der Regulierung selbst zurückzuführen? Und haben Regierungen bereits alle erforderlichen Schritte für eine Verbesserung der Situation eingeleitet?

Der Großteil der Befragten unterstützte die umfangreichen staatlichen Eingriffe in den Finanzdienstleistungssektor, die in manchen Ländern beispiellos waren. 59 Prozent waren der Ansicht, dass weltweit das staatliche Handeln zur Bekämpfung der Wirtschaftskrise in den letzten zwölf Monaten richtig gewesen sei. Die Mehrheit befürwortete eine globale Regulierungsbehörde für die Finanzbranche. Im Zentrum der regulatorischen Eingriffe sollten das Risikomanagement, wirtschaftliche Liquidität und Rechnungslegungsstandards stehen.

## In welchen Bereichen halten Sie ein regulatorisches Eingreifen für unabdingbar, um durch die Krise aufgedeckte Schwachstellen zu beheben?



Angaben in Prozent der Befragten.

Auch wenn die Mehrheit grundsätzlich neue Regelungen für erforderlich hält und sich tatsächlich 65 Prozent der Unternehmen über die Auswirkungen neuer Regulierung auf ihre Märkte Gedanken gemacht haben, so sind die Erfahrungen mit neuen Regulierungen nicht immer positiv. Nach mehr und besserer Regulierung zu rufen entbindet die Unternehmen nicht von ihrer Verantwortung. Bei komplexen und dynamischen Unternehmen, insbesondere wenn finanzielle Innovationen geplant sind, stehen Regulierrbehörden vor einer äußerst schwierigen Aufgabe. Mit einer strengeren Regulierung allein lässt sich das Gleichgewicht nicht wiederherstellen.

# So steigern Sie die Performance Ihres Unternehmens

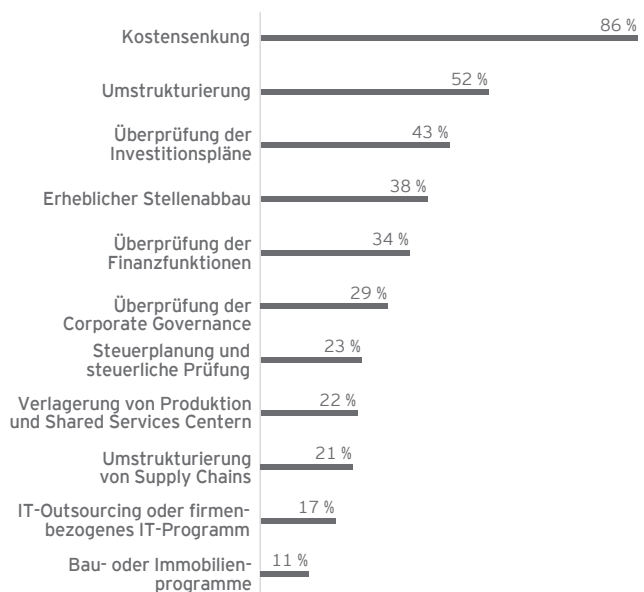
In wirtschaftlich herausfordernden Zeiten - wie wir sie gegenwärtig durchlaufen - ist es für Unternehmen schwer, neue Vermögenswerte zu erschließen. Infolgedessen können Unternehmenslenker die Rendite entweder über eine Effizienzsteigerung des Bestehenden oder über eine umfassende Neuausrichtung des gesamten Unternehmens sichern.

Unter normalen Marktkonditionen würde diese Vorgehensweise als „gute Unternehmensführung“ bezeichnet. In der jetzigen Situation aber wird sie für die meisten Unternehmen überlebenswichtig. Im Januar 2009 gaben 39 Prozent der Unternehmen an, dass sie die Cashflow-Stabilisierung in den nächsten zwölf Monaten stärker beachten würden. Sechs Monate danach ist diese Zahl auf 34 Prozent gesunken. Der leichte Rückgang erklärt sich dadurch, dass einige Unternehmen angaben, diesem Sachverhalt einen unverändert hohen Stellenwert einzuräumen.

## Geschäftsinitiativen werden vorangetrieben ...

Mit Kostensenkungsprogrammen haben die Unternehmen begonnen, sich den schwierigen Marktverhältnissen anzupassen. Mittlerweile geht das Management jedoch mehr und mehr dazu über, die Krise als Chance zur Leistungssteigerung für die Zukunft zu nutzen. Unternehmen erstellen basierend auf der Szenarioplanung neue Strategien und setzen sie um. Dabei ist es essenziell, operative Maßnahmen schnell und konsequent durchzusetzen, um sich an veränderte Produktlebenszyklen anzupassen und damit in Zukunft erfolgreich zu bleiben. Neben den Maßnahmen zur Kostenreduzierung und Cash-Maximierung werden Optimierungsmaßnahmen im Bereich der Umsatzsteigerung und der Innovationsfähigkeit notwendig, um für die anstehende Wachstumsphase mit neuen Produkten und Services besser aufgestellt zu sein.

## Welche Initiativen hat Ihr Unternehmen im letzten Jahr vorangetrieben?



Angaben in Prozent der Befragten.

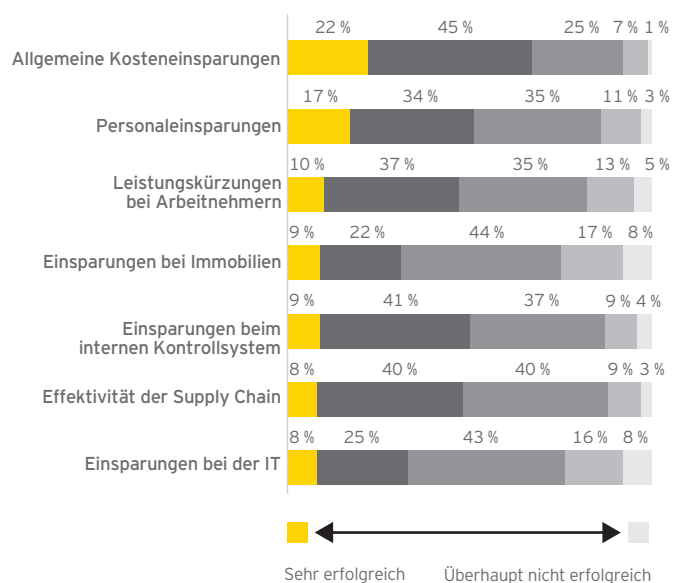
## ... doch lediglich 67 Prozent haben erfolgreich Kosten gesenkt

Selbst unter besten Bedingungen sind Kostensenkungsprogramme aufgrund der Komplexität von Unternehmen nur bedingt wirksam. Die Vernetzungen und strukturellen Abhängigkeiten zusammen mit den zahlreichen Managementansätzen und unterschiedlichen Prioritäten auf verschiedenen Managementebenen führen dazu, dass die Umsetzung der Programme oft viel länger dauert und viel weniger bringt als ursprünglich beabsichtigt. Vielleicht verfolgen zu viele Unternehmen Kostensenkungen als Selbstzweck und nicht zur Durchsetzung angestrebter Verbesserungen.

Der hohe Anteil der entsprechenden Antworten der Befragten (86 Prozent) lässt vermuten, dass dies in vielen Fällen tatsächlich so ist. Kostensenkungen haben oftmals unvorhergesehene (bzw. unberücksichtigte) Folgen an anderer Stelle im Unternehmen. Beispielsweise ist ein Unternehmen, das seine Investitionen in Vertrieb und Marketing zurückschraubt, auch weniger in der Lage, neue Produkte und Leistungen auf den Markt zu bringen, wodurch wiederum ein übergeordnetes Ziel verfehlt werden kann. Werden Kostensenkungen dagegen als Folge oder als Nebenwirkung einer umfassenden Neuausrichtung betrachtet, die in mehreren Funktionsbereichen umgesetzt wird, steigen die Erfolgschancen.

Zudem drängt sich die Frage auf, ob die für die Kostensenkungsmaßnahmen Verantwortlichen in der Lage sind, mit den Unternehmensfunktionen radikal und effektiv genug umzugehen, um die benötigten Einsparungen durchzusetzen. Eine unabhängige Meinung vor etwaigen Weichenstellungen könnte einen wesentlichen Vorteil schaffen.

## Wie erfolgreich konnten Sie die angestrebten Kostensenkungen durchsetzen?



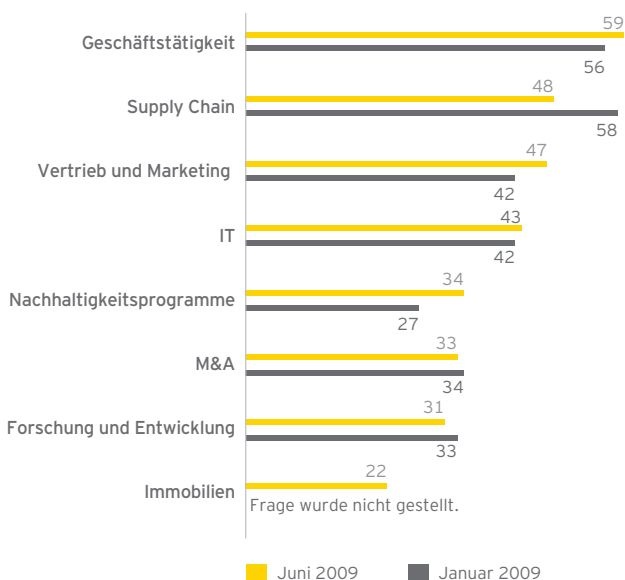
Angaben in Prozent der Befragten.

## Unternehmen sehen weiterhin Raum für Kostensenkungen

Angesichts der komplexen Natur des Programm-Managements und der sich wandelnden wirtschaftlichen Bedingungen überrascht es nicht, dass Führungskräfte beabsichtigen, ihre Pläne in den nächsten zwölf Monaten zu überarbeiten. Sie machen sich dabei auf die Suche nach weiteren Möglichkeiten zur Kostensenkung und wenden sich wieder den Schlüsselfunktionen zu.

Die Studie zeigt, dass im Vergleich zum Januar 2009 im Juni mehr Unternehmen Raum für weitere Kostenkürzungen in unterschiedlichen Unternehmensfunktionen sehen - auch in den Bereichen, in denen sie bereits Einsparungsinitiativen gegriffen haben. Fast 60 Prozent sehen noch weitere Chancen in Betriebsabläufen. Mindestens je ein Drittel ist der Ansicht, weitere Einsparungspotenziale in den Bereichen IT, Nachhaltigkeitsprogramme, M&A sowie Marketing und Vertrieb identifizieren zu können.

### Wie schätzen Sie die Chancen für Kostensenkungen in den nächsten zwölf Monaten ein?

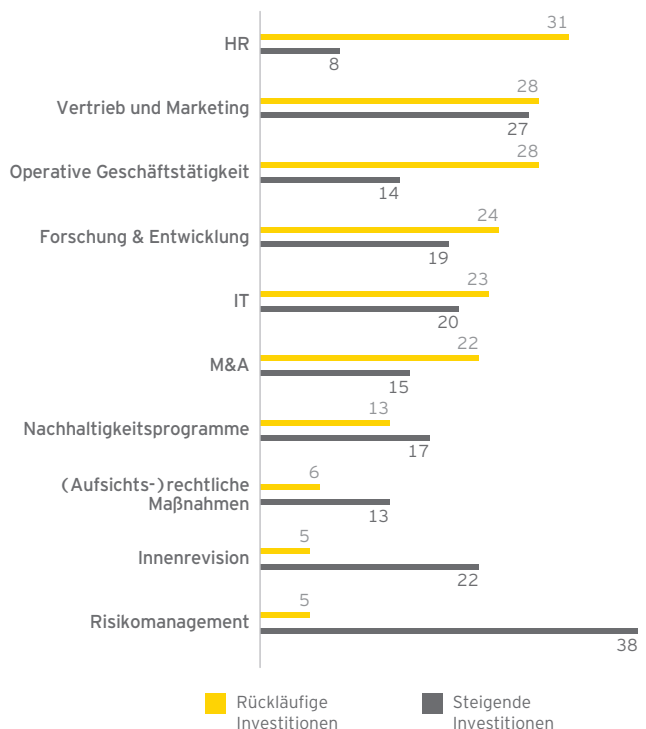


Bitte verwenden Sie eine Skala von 1 bis 5, wobei 1 = sehr große Chancen und 5 = keine Chancen bedeutet. (Angaben in Prozent der Befragten, die den entsprechenden Bereich mit 1 oder 2 bewertet haben)

Eine Überarbeitung der Pläne wird erforderlich, wenn in einem sich schnell wandelnden Umfeld neue Ziele gesteckt werden müssen und Erwartungen nicht mehr realistisch sind. Selbst nach möglicherweise bereits erfolgreichen Kostensenkungen ist es sehr wahrscheinlich, dass aufgrund einer erneuten Einschätzung der aktuellen Wirtschaftslage und einer Überprüfung der Wettbewerbssituation weitere Maßnahmen zur Kostensenkung auf den Weg gebracht werden müssen.

Die Unternehmen reagieren unterschiedlich auf den Abschwung; darum haben wir untersucht, wie sehr sich das Konjunkturklima bereits auf Investitionen in Schlüsselfunktionen auswirkt. Die Unternehmen zeigten auf, in welchen Bereichen die Investitionen zurückgefahren und in welchen sie erhöht wurden.

### Welche Funktionen oder Aktivitäten sind im aktuellen Wirtschaftsklima am stärksten von rückläufigen oder gestiegenen Investitionen Ihres Unternehmens betroffen?



Angaben in Prozent der Befragten.

## Viele investieren zunehmend in den Bereich Risikomanagement ...

Unternehmen sahen sich also gezwungen, ihr Risikomanagementsystem zu verbessern: 38 Prozent der Unternehmen haben ihre Investitionen in das Risikomanagement erhöht.

### ... und Innenrevision

22 Prozent der Unternehmen investieren zudem mehr in die Innenrevision. Dies hängt wahrscheinlich mit dem Druck zusammen, häufigere und detailliertere Berichte über das Risikoprofil wie auch über die Performance des Unternehmens veröffentlichen zu müssen. Auch deshalb werden ein rechtlicher Leitfaden sowie die Sicherstellung der Einhaltung aufsichtsrechtlicher Vorschriften immer wichtiger.

## Auch im Bereich Marketing werden mehr Ausgaben getätigt ...

In vergangenen Rezessionsphasen galt dem Vertrieb und dem Marketing größte Aufmerksamkeit, wenn es darum ging, Kosten zu senken. In keinem anderen Bereich führen entsprechende Maßnahmen schnell zu spürbaren Effekten, ohne zumindest kurzfristig negative Effekte zu riskieren. Umso überraschender ist es, dass die Unternehmen in der schwersten Krise seit den 30er-Jahren weiterhin ihre Marktchancen suchen und die Marketing- und Vertriebsausgaben auf einem geringeren, aber dennoch vergleichsweise hohen Niveau belassen. Ein Grund dafür scheinen die kaum verminderten Ausgaben für die Entwicklung neuer Produkte und Leistungen zu sein, die vielfach Marketing- und Werbeaktivitäten nach sich ziehen. Die Untersuchungsergebnisse lassen jedoch auch vermuten, dass Führungskräfte ihren Marketingansatz infrage stellen werden, sollten sich Marketing- und Vertriebsaktivitäten nicht positiv auf die Performance auswirken.

## ... im Gegensatz zu einer Senkung der Ausgaben für HR

Fast ein Drittel der Unternehmen haben ihre Ausgaben im Bereich HR gesenkt. Hinter dieser Zahl verbergen sich unterschiedliche Bestrebungen, Lohnkosten zu kürzen. Bisherige Rezessionen haben deutlich gemacht, dass Flexibilität und Konzentration auf bestimmte Geschäftsbereiche vorteilhaft sind - aber nicht pauschaler Stellenabbau. Denn irgendwann kehrt die Wirtschaft in die Wachstumszone zurück und dann wäre es ein äußerst kostspieliges Unterfangen, sich von Mitarbeitern, die eingearbeitet und gefördert wurden, erst zu trennen und sie dann kurze Zeit später wieder anzuwerben - sofern

sie dann überhaupt noch verfügbar sind. Wie erwartet, liegt deshalb der Schwerpunkt auf flexiblen Arbeitsstrukturen. Beispielsweise erhalten Mitarbeiter mehr Urlaub bei geringerem Gehalt oder reduzieren ihre Arbeitsstunden.

## Kostensenkungen führen zu dauerhaften operativen Änderungen ...

Es ist offensichtlich, dass eine Reihe von Unternehmen die Krise als Chance dafür nutzen, wesentliche operative Änderungen umzusetzen. Die Ergebnisse der Umfrage im Juni 2009 lassen jedoch vermuten, dass diese Änderungen derzeit in erster Linie vorangetrieben werden, weil Unternehmen Kosten senken müssen. Etwas mehr als ein Viertel der Unternehmen haben ihre Betriebsausgaben reduziert. Vorausgesetzt, dass die Auswirkungen auf die Performance umfassend beurteilt werden, muss dies keine schmerzvolle Entscheidung für Unternehmen sein. Die Unternehmen, die sich auf das Kerngeschäft oder die wesentlichen Aufgaben konzentrieren, haben unter Umständen Geschäftsbereiche, die nicht zum Kerngeschäft gehören und an nicht mehr benötigte Teile des Unternehmens gekoppelt waren, veräußert oder geschlossen. Deshalb muss es jetzt nicht notwendigerweise schlechter um die Kernprozesse stehen als zuvor. Unabhängig davon, warum der Betrieb verkleinert wurde, sollte das Management die Bedeutung der Kommunikation mit der Belegschaft und den wesentlichen Stakeholdern nicht unterschätzen. Ein Verweis auf die Konjunktur kann die sowohl zutreffendere als auch effektivere Botschaft sein als der Hinweis auf eine zurückliegende ineffiziente Performance oder auf Geschäftsbereiche, die nicht zum Kerngeschäft gehören.

## ... garantieren jedoch nicht den zukünftigen Erfolg

Wichtig zu wissen wäre, ob diese Kostensenkungen langfristig aufrechterhalten werden können (bzw. aufrechterhalten werden müssen). Einige Unternehmen haben Funktionen und Prozesse eingestellt, die sie vermutlich nie wieder reaktivieren werden. So haben 52 Prozent der Unternehmen im letzten Jahr Restrukturierungsmaßnahmen vorangetrieben. Andere sehen die Kostensenkungen vielleicht nur als vorübergehend an. Doch unabhängig von der jeweiligen Einschätzung des Unternehmens sollte eine Performanceverbesserung auf lange Sicht ins Auge gefasst werden. Kostensenkungen sind heute ein Mittel, um die Krise zu überstehen, jedoch kein Garant für künftigen Erfolg und künftiges Wachstum. Eine Strategie zur umfassenden Neuausrichtung des Unternehmens ist vielleicht der beste Weg, um den Abschwung zu überstehen und gut aufgestellt daraus hervorzugehen.

# So gestalten Sie Ihr Unternehmen erfolgreich um

Unternehmen scheinen zu begreifen, dass die Anpassung ihrer Geschäftsmodelle an die neuen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen unverzichtbar ist.

Man hätte eine eher zögerliche als dynamische Reaktion des Managements auf die Krise erwarten können, wie beispielsweise die Verzögerung bereits bestehender Aktionsprogramme oder den Aufschub der Einführung neuer Programme, anstatt Änderungen der Organisationsstrukturen anzuregen. In der ersten Ausgabe dieser Studie haben wir herausgefunden, dass die Krise - entgegen unseren Erwartungen - den Trend zur Unternehmensumgestaltung beschleunigt hat. Diese Entwicklung hat sich fortgesetzt und die Zahl der Unternehmen mit Umgestaltungsplänen ist (verglichen mit Januar 2009) sogar noch angestiegen:

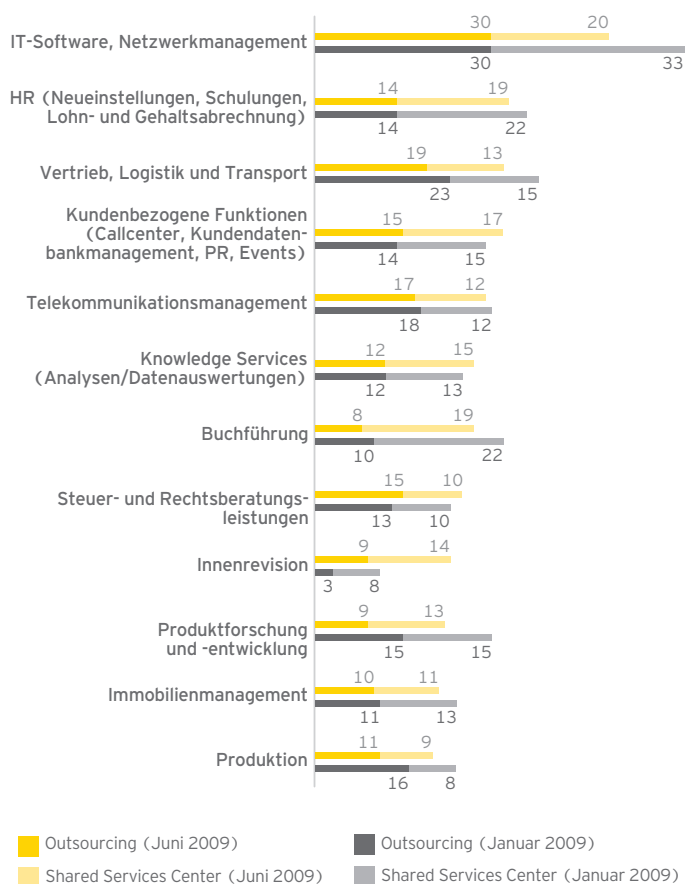
- ▶ 34 Prozent denken über strategische Akquisitionen in ihrem Kerngeschäft nach.
- ▶ 29 Prozent wollen Geschäftsbereiche, die nicht zum Kerngeschäft gehören, veräußern.
- ▶ 23 Prozent ziehen Out- oder Co-Sourcing in Betracht.
- ▶ 22 Prozent überlegen die Verlagerung betrieblicher Prozesse an kostengünstigere Standorte.

## Kernkompetenzen haben oberste Priorität

Angesichts der derzeitigen Marktbedingungen müssen Unternehmen ihre Kernkompetenzen identifizieren und sich auf das konzentrieren, was sie am besten können. Nebenfunktionen, die nicht auf wesentliche strategische Ziele ausgerichtet sind, können als potenzielle Outsourcing-Kandidaten betrachtet werden, während für Geschäftsbereiche, die nicht zum Kerngeschäft gehören, möglicherweise eine Veräußerung infrage kommt.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Outsourcing-Pläne und Pläne zur Nutzung von Shared Services Centern in der Regel eher zurückgezogen wurden. Leistungen in den Bereichen Innenrevision, Steuer- und Rechtsberatung sowie Wissensmanagement sind wichtige Ausnahmen.

## Bei welchen Funktionen erwarten Sie innerhalb der nächsten zwölf Monate eine zunehmende Nutzung von Outsourcing oder Shared Services Centern?



Angabe in Prozent der Befragten

Grundsätzlich scheinen Unternehmen angesichts der aktuellen Lage Verantwortung nur sehr ungern auf Dritte zu übertragen. Sie bevorzugen, unternehmensintern Kontrolle ausüben zu können. Outsourcing kann jedoch sehr wohl zu der angestrebten höheren Flexibilität und zu den anvisierten Kostensenkungen führen. Die

derzeitige Marktsituation mag dazu beitragen, dass strategische Veränderungen, die unter stabileren Bedingungen schwer durchzuführen gewesen wären, jetzt einfacher durchgesetzt werden können. Unternehmen, die sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung stellen, können durch offene und respektvolle Beziehungen zu den Gewerkschaften das Auslagern von Geschäftsbereichen, die nicht zum Kerngeschäft gehören, vor dem Hintergrund der Sicherung des Kerngeschäfts glaubhaft vertreten. Damit legen sie den Grundstein für ein dauerhaftes und flexibles Geschäftsmodell, mit dem das Unternehmen für die Zeit nach der Krise – die von stärkerem Wettbewerb und von strengeren Kostenkontrollen geprägt sein wird – gut aufgestellt ist.

Outsourcing ist jedoch nicht die alleinige Antwort auf die Krise. Es ist grundlegender Bestandteil einer längerfristigen Unternehmensrestrukturierung mit dem Ziel, ein Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten. Steigende reale Kapitalkosten machen kontinuierliche Neubewertungen und die Neuorganisationen von Portfolios erforderlich. Viele Konzerne werden feststellen, dass einige ihrer Unternehmen strategisch, operativ oder finanziell nicht mehr zum Geschäftsbetrieb passen.

## Veräußerungen als Mittel zur Leistungssteigerung

Das heutige Konjunkturklima rückt Veräußerungen von nicht zum Kerngeschäft gehörenden Bereichen ins Zentrum der Unternehmensstrategie. Durch solche Veräußerung werden Mittel und Ressourcen freigesetzt, die direkt den Kernbereichen zugute kommen können. 32 Prozent der Befragten denken über alternative Liquiditätsquellen nach, während 29 Prozent bereits aktiv an der Veräußerung von Geschäftsbereichen arbeiten, die nicht zum Kerngeschäft gehören oder nicht die erwartete Leistung bringen.

Aufgrund der unvorhergesehenen Marktveränderungen innerhalb des letzten Jahres haben die einst allgemein anerkannten Veräußerungsregeln ihre Gültigkeit verloren. Barverkäufe kommen nur noch selten zustande. Die unzugänglichen Kreditmärkte sowie eine sich rasch verschlechternde Weltwirtschaftslage führen zu einer steigenden Anzahl von Notverkäufen in noch nie dagewesenem Ausmaß und zu als historisch zu betrachtenden Geschäftsabschlüssen. Verkäufer müssen eng mit Käufern zusammenarbeiten, um realisierbare Transaktions- und Finanzierungsstrukturen zu schaffen. Unsere Studie *Divesting in turbulent times 2009* kommt zu dem Ergebnis, dass aufgrund der derzeitigen Marktbedingungen die Bereitschaft, verschiedene Transaktionstypen – z. B. Verkauf an Dritte, Abspaltung oder Joint Ventures – in Betracht zu ziehen, bei fast der Hälfte (48 Prozent) der Befragten gestiegen ist.

Eine Veräußerung erfolgreich abzuwickeln ist eine anspruchsvolle und komplexe Aufgabe. Zu einem Zeitpunkt, in dem sich die gute Liquiditätslage von Unternehmen in Richtung *Cash Burn* verschiebt, liegt der Transaktionsschwerpunkt nicht mehr auf dem Wert, sondern auf der Geschwindigkeit. Den Verkäufern bieten sich derzeit weniger Möglichkeiten. Zu beschleunigten Veräußerungen kommt es in der Regel dann, wenn das Unternehmen grundsätzlich stabil ist, aber aufgrund außergewöhnlicher Umstände Mittel aufbringen oder einen Vermögenswert schnell abstoßen muss, der nicht die erwartete Leistung bringt. Die Notwendigkeit schnellen Handelns setzt jedoch nicht die Grundprinzipien für Veräußerungen außer Kraft. Auch im Rahmen eines beschleunigten Prozesses muss sich der Verkäufer weiterhin darauf konzentrieren, den Wert zu steigern, die Kontrolle zu behalten und die Risiken zu minimieren.

## Standortentscheidungen in die Planung einbeziehen

Internationale Standortchancen sollten als Faktor in Rationalisierungspläne einbezogen werden. Die Lohninflation hat zwar dazu beigetragen, dass mit Betriebsverlagerungen in Schwellenländer nicht mehr die gleichen Kosteneinsparungen realisierbar sind wie noch vor fünf Jahren. Aber auch steuerliche Auswirkungen dürfen nicht außer Acht gelassen werden. Daher kann eine immer breitere Palette an Geschäftsaktivitäten ausgelagert werden – zu drei- bis sechsmal günstigeren Preisen als in Industrieländern.

Der Trend bei ausländischen Direktinvestitionen zeigt zwar, dass Schwellenländer attraktiver eingestuft werden als Industrieländer. Laut unserer European-Attractiveness-Studie zu Investorenabsichten gibt es jedoch auch Anzeichen dafür, dass die vertraute Umgebung den Entscheidungsträgern der Unternehmen angesichts des derzeitigen unsicheren Konjunkturklimas ein gewisses Sicherheitsgefühl vermittelt. Obwohl die Ausweitung von Geschäftsaktivitäten auf neue Märkte große Chancen bieten kann, entstehen auch zusätzliche Risiken, die Entscheidungsträger angesichts der aktuellen unsicheren Bedingungen scheuen. West- und Osteuropa liegen Kopf an Kopf im Rennen um den attraktivsten Investitionsstandort, wobei Westeuropa seine Attraktivität gegenüber 2008 um sieben Prozentpunkte steigern konnte.

Vor dem Hintergrund sich wandelnder Prioritäten bei internationalen Investitionsentscheidungen müssen Unternehmen bei ihren Standortentscheidungen einen integrierten Ansatz verfolgen. Führungskräfte müssen sich der Vorteile der verschiedenen Standorte (Nearshore, Offshore) bewusst sein und sie mit den Geschäftszielen in Einklang bringen, um gezielt auf die Krise reagieren zu können.

## Die Effektivität bestehender Vereinbarungen maximieren

Das Geschäftsmodell eines Unternehmens kann bereits durch die Optimierung bestehender Vereinbarungen mit Dritten strukturell verbessert werden. Unternehmen, die bereits Outsourcing-Verträge eingegangen sind, werden vielleicht feststellen, dass sie eine Reihe verschiedener Verträge sinnvoll zusammenfassen können, um sich Größenvorteile zu sichern. Der Auftragswert kann durch eine Ausweitung des Vertragsumfangs (beispielsweise durch Zusatzleistungen) gesteigert werden. Durch eine detaillierte Überprüfung der Vertragsbedingungen werden möglicherweise vorteilhafte Bestimmungen aufgedeckt, die dann durchgesetzt werden können, um Mittel freizusetzen oder um innerhalb sehr kurzer Zeit die Flexibilität zu erhöhen.

Neben dem Versuch, die Vorteile aus bestehenden Verträgen zu maximieren, sollten gleichzeitig Angebote von Wettbewerbern bewertet und der bestehende Vertrag mit den marktüblichen Leistungen verglichen werden. Damit kann sichergestellt werden, dass der derzeitige Dienstleister in Bezug auf das Preis-Leistungs-Verhältnis noch immer die beste Option ist. In der augenblicklichen wirtschaftlichen Situation ist alles verhandelbar. Wenn Unternehmen bestehende Verträge noch einmal überprüfen, können sie sich unter Umständen durch Wertsteigerung einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

## Not macht erfinderisch

Die besten Ideen werden in Notlagen geboren. Da Unternehmen jetzt gezwungen sind, über ihre Zukunftsfähigkeit nachzudenken, werden manche eine Umwandlung ihres Geschäftsmodells selbst anstoßen und es so wesentlich besser an die wirtschaftlichen Bedingungen von morgen anpassen. Das volle Potenzial der verschiedenen Bestandteile einer Umgestaltung sollte ausgeschöpft werden, möglicherweise durch Anwendung einer Hybridstrategie, die verschiedene Modelle vereint. Unternehmen entscheiden sich vielleicht dafür, den Prozess anzustoßen, indem sie zunächst ein Offshore-Modell bilden – das sich vollständig im Eigentum des Unternehmens befindet und von ihm betrieben wird – und erst zu einem späteren Zeitpunkt auf Outsourcing übergehen. „Hybride“ oder „gemischte“ Auslagerungsmodelle entwickeln sich, die den Betrieb in Shared Services Centern mit einem Offshore-Dienstleistungskonzept vereinen. Der Auftraggeber hat eine stärkere Kontrolle als im vollständig ausgelagerten Modell. Zudem wird ein Teil des operativen und des finanziellen Risikos eines Offshore-Zentrums auf einen Dienstleister als dritte Partei übertragen.

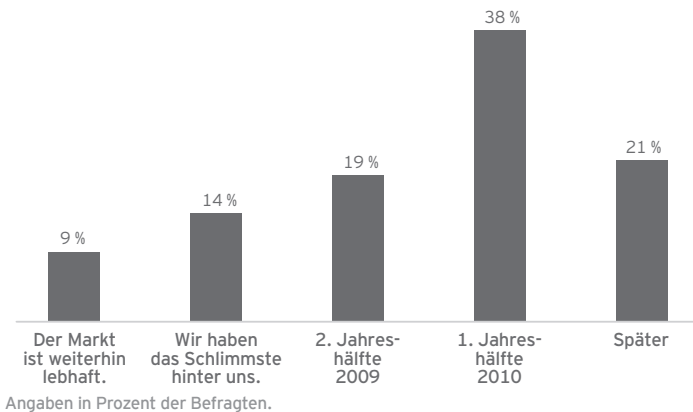
Unsichere Zeiten verlangen nach innovativen Denkansätzen. Die erfolgreichen Geschäftsmodelle der Zukunft werden sich wahrscheinlich stark von den traditionellen betrieblichen Verfahren unterscheiden. Mit kreativen Einfällen und bewährten Konzepten als Grundlage können Unternehmen sicherstellen, den Wettbewerbern immer einen Schritt voraus zu sein.

# So sichern Sie die Zukunft Ihres Unternehmens

Im Januar stellten wir die These auf, dass diejenigen Unternehmen als Gewinner aus der Krise hervorgehen, die ihre Geschäftsmodelle überarbeiten und optimale Voraussetzungen für Wachstum schaffen.

Selbst in der schwierigen Phase eines Abschwungs gibt es Erfolgsgeschichten: Unternehmen, deren Umsatz 2009 die Erwartungen übertrifft und die weiter stabil sind, ja sogar Wachstum verzeichnen. Einige Sektoren haben die Talsohle bereits durchschritten: z. B. Telekommunikation, Energie, Öl & Gas. Anderen Bereichen steht eine längere Rezession bevor. Dies gilt insbesondere für die Vermögensverwaltungs- und die Immobilienbranche.

## Wann rechnen Sie wieder mit Wachstum in Ihrem Bereich?



## Die Zukunft beginnt jetzt

Viele schätzen die Marktsituation zwar als sehr schwierig ein, doch für fast ein Viertel der Befragten ist der Abschwung entweder kein großes Thema oder sie sind der Meinung, dass das Schlimmste bereits hinter uns liege.

Dieser Optimismus wird länderübergreifend grundsätzlich geteilt - nur in Europa ist er etwas gedämpfter.

Teilnehmer aus der Energie- und Energieversorgungsbranche, der Öl- und Gasindustrie sowie dem Technologiesektor blickten am positivsten in die Zukunft.

Damit zeigt sich, dass die Weichen für die Zukunft bereits heute gestellt werden. Gehört Ihr Unternehmen zur großen Gruppe derjenigen, die von einer baldigen oder sogar unmittelbar bevorstehenden Erholung ausgehen, ist rasches Handeln gefragt, da die Chancen aus dem Abschwung nur jetzt greifbar sind. Im Anfangsteil haben wir über den wachsenden prozentualen Anteil von Befragten berichtet, die genau diese Chancen nutzen wollen. Es ist die Aussicht auf wirtschaftliche Erholung, die diese Unternehmen antreibt.

Auf die Frage nach ihren kurzfristigen Prioritäten nannten oberste Führungskräfte übereinstimmend Profitabilität (69 Prozent), Erzielung von Umsätzen (51 Prozent) und Verbesserung der Kundentreue (30 Prozent).

## Welche Ziele wird Ihr Unternehmen im nächsten Jahr primär verfolgen?

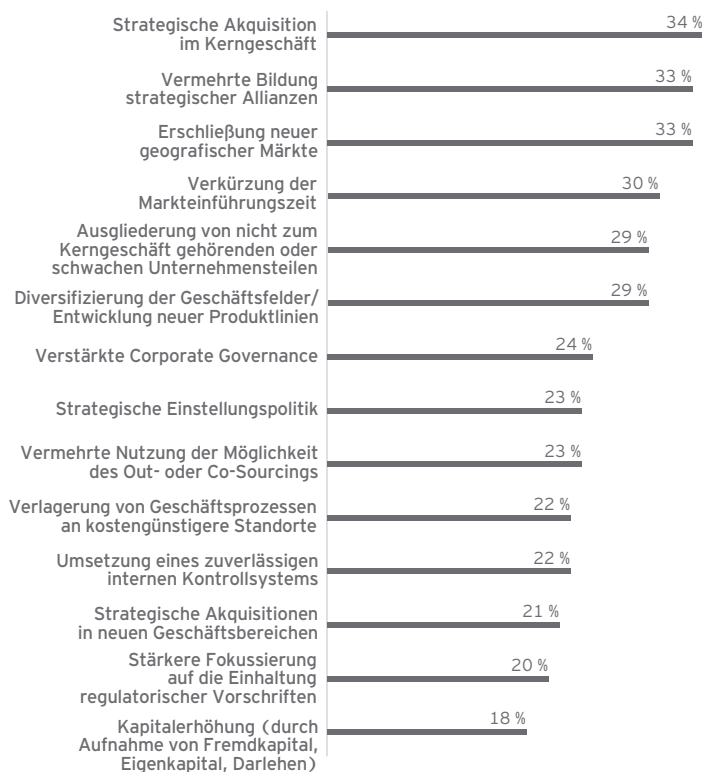




## Unternehmen konzentrieren sich darauf, gestärkt aus der Krise hervorzugehen

Ein Drittel der Befragten plant Akquisitionen in ihrem Kerngeschäft, ein Drittel beabsichtigt, strategische Allianzen einzugehen, und ebenfalls ein Drittel bereitet die Erschließung neuer geografischer Märkte vor - gegenüber Januar 2009 ein bedeutender Anstieg um 13 Prozentpunkte. Dies legt nahe, dass Unternehmen jetzt intensiver Maßnahmen ergreifen, um gestärkt aus der Krise hervorzugehen. Auf kurze Sicht werden Unternehmen dabei vermutlich nicht in die Ferne schweifen, sondern eher Chancen auf den Heimatmärkten wahrnehmen. Wir stehen vor einer Phase großer sektorinterner Konsolidierung und Fluktuation, aus der vermutlich neue Marktführer hervorgehen werden.

### Welche Maßnahmen haben Sie in den kommenden zwölf Monaten geplant, damit Sie sich jetzt so aufstellen können, dass Ihr Unternehmen stärker als Ihre Wettbewerber aus der Krise hervorgeht?



Angaben in Prozent der Befragten

## 43 Prozent der Unternehmen haben ihr Geschäftsmodell aufgrund der Krise dauerhaft geändert

Wir sind der Ansicht, dass Flexibilität der entscheidende Faktor eines nachhaltigen Geschäftsmodells ist. Langfristiger Erfolg hängt von der Fähigkeit ab, sich immer wieder neu anzupassen, da sich die Umstände naturgemäß verändern. Gleich bleibende strategische Ziele sind nicht gleichzusetzen mit immer gleichen Maßnahmen, um über längere Zeiträume oder auf unterschiedlichen Märkten zum Erfolg zu gelangen.

Es ist offensichtlich: Märkte unterliegen einem ständigen Wandel und nur die anpassungsfähigen Teilnehmer setzen sich durch. Ob diese Anpassungsfähigkeit jedoch integraler Bestandteil des Unternehmens ist oder sich aus der Reaktion der entsprechenden Führungskräfte auf den Markt ergibt, ist für ein rasches und stimmiges Ergebnis in Zeiten schnellen und radikalen Wandels von entscheidender Bedeutung.

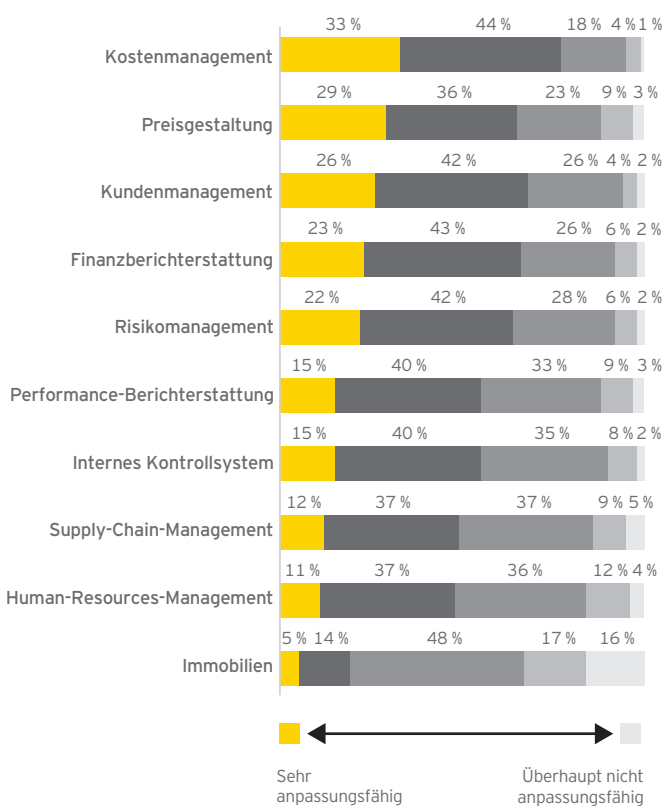
Wir waren daher besonders daran interessiert zu sehen, wie sich anpassungsfähige Unternehmen in einer Phase schnellen wirtschaftlichen Wandels bewährten, insbesondere da 43 Prozent der Befragten angaben, ihr Geschäftsmodell aufgrund der Krise überarbeitet zu haben.

Der Bereich Preisgestaltung und Kostenmanagement stellte sich vor dem Kundenmanagement als der anpassungsfähigste Bereich heraus. 65 Prozent der Befragten meinten, ihr Unternehmen habe seit der Krise die Preisgestaltung flexibel gehandhabt. Ebenso beurteilten 68 Prozent auch ihr Kundenmanagement. Ein gutes Kundenmanagementsystem muss sich den Bedürfnissen der Kunden anpassen lassen, die im Laufe der Zeit immer vielfältiger werden. Viele Unternehmen stellen heute fest, dass eine flexible Preisgestaltung nur effektiv sein kann, wenn man über tief greifendes Wissen bezüglich der Werttreiber eines Unternehmens sowie über ein erstklassiges Informationssystem verfügt.

Das Supply-Chain-Management ist tatsächlich weniger anpassungsfähig als vielleicht angenommen - lediglich zwölf Prozent der Befragten glauben, ihre Supply-Chain-Funktion habe flexibel auf die Finanzkrise reagiert. Darin spiegelt sich die unterschiedliche Kaufkraft der Befragten wider. Daher überrascht es kaum, dass größere Unternehmen in dieser Hinsicht flexibler sind als kleinere.

Das Immobilienmanagement kann hohe Kosten verursachen, die jedoch in kurzer Zeit nur schwer zu reduzieren sind. Dies erklärt die Ansicht der Teilnehmer, diese Funktion reagiere von allen Unternehmensfunktionen am wenigsten flexibel.

### Wie anpassungsfähig waren die Unternehmensfunktionen innerhalb der letzten zwölf Monate?



Angaben in Prozent der Befragten.

### Die Transaktionen gehen weiter

Leitende Angestellte im Bereich Unternehmensentwicklung berichten weltweit von den zahlreichen Akquisitionsmöglichkeiten, die sich ihnen bieten. Bisher verhalten sich potenzielle Käufer eher zurückhaltend, aber es gibt die ersten Anzeichen für eine Änderung. Obwohl das Transaktionsvolumen zurückgegangen ist, werden weiterhin Transaktionen durchgeführt - sie haben seit dem vierten Quartal 2008 ein stabiles Niveau erreicht. Die Zahl der im ersten Quartal 2009 angekündigten Transaktionen lag zwar unter der aus dem ersten Quartal 2008, doch das Transaktionsvolumen war höher als im Vergleichszeitraum des Vorjahres. Dieser Umstand ist wohl zwei umfangreichen Transaktionen in der Pharmaindustrie und einem Zusammenschluss kanadischer Ölfirmen zuzuschreiben.

Etwa ein Drittel des Volumens der „Big Deals“ resultiert aus Umstrukturierungen bei Banken. Andere Transaktionen konzentrieren sich auf Geschäfte, die insbesondere in wirtschaftlich turbulenten Zeiten sinnvoll sind, also auf Unternehmen, die der Käufer gut kennt und bei denen das Risiko unschöner Überraschungen somit geringer ist. Auch Unternehmen, bei denen die Aktienkurse gefallen sind und bei denen Minderheitsgesellschafter möglicherweise einen Ausstieg anstreben, sind attraktiv.

Die Ergebnisse unserer Studie sprechen dafür, dass die Transaktionsaktivitäten steigen werden. Seit Januar ist die Zahl der Transaktionen zwar leicht gesunken; doch während M&A Anfang des Jahres noch ein Bereich war, in den weniger investiert wurde, so betrachten ihn die Teilnehmer der aktuellen Studie bereits als eine der Schlüsselaktivitäten, um gestärkt aus der Krise hervorzugehen. 35 Prozent der Befragten sahen sich besser in der Lage, strategische Akquisitionen durchzuführen, 34 Prozent planten die Durchführung einer strategischen Akquisition innerhalb der nächsten zwölf Monate und 21 Prozent wollten diese in neuen Geschäftsbereichen tätigen - ein Anstieg um sechs Prozentpunkte gegenüber Januar.

Ähnliches gilt laut dem *Global IPO Trends Report 2009* für Börsengänge: 2008 gingen weltweit 61 Prozent weniger Unternehmen an die Börse und das Transaktionsvolumen fiel um 67 Prozent. Das erste Quartal 2009 brachte ähnlich düstere Zahlen hervor. Jetzt weist die IPO-Pipeline zahlreiche Qualitätsunternehmen auf, die sich auf den Börsengang vorbereiten und auf bessere Marktbedingungen warten.

Selbst in schwierigen Zeiten treten diese Outperformer spätestens zwölf Monate vor dem Börsengang bereits wie börsennotierte Unternehmen auf.

Unter den aktuellen Bedingungen müssen sich die Unternehmen für einen erfolgreichen Börsengang noch besser vorbereiten, da Due-Diligence-Analysen aufgrund der höheren Informationsanforderungen seitens der Investoren zunehmen werden.

## Mehr Unternehmen expandieren in neue Märkte

Im Januar 2009 haben wir über die Wachstumschancen berichtet, die sich Unternehmen in Schwellenländern bieten. Eine wesentlich höhere Anzahl der Befragten beabsichtigt inzwischen, in neue Märkte zu expandieren. Wo jedoch der Schwerpunkt dieses Expansionsstrebens liegen wird, bleibt abzuwarten. Angesichts des Wachstums in den Schwellenländern und der Tatsache, dass sich die multinationalen Konzerne dieser Länder in vielen Branchen zum Marktführer aufschwingen, ist die Zurückhaltung in dortige Investitionen eindeutig ein vorübergehendes Phänomen. Anleger vertrauen auf die Innovationsfähigkeit von Städten in wachstumsstarken Volkswirtschaften. In unserer Studie zur Attraktivität Europas als Investitionsstandort wurden Teilnehmer gefragt, wo sich ihrer Ansicht nach der nächste unternehmerische Erfolg in Google- oder Microsoft-Dimension ereignen werde: Es wurden Shanghai und Mumbai in einem Zug mit den USA genannt. Die Unternehmen der Industrieländer werden weiterhin in Schwellenländer expandieren, um ihr Geschäft auszubauen. Auch in der Zeit nach der Krise wird sich diese Expansion fortsetzen.

## Schlüsselrolle der Unternehmer

In welchem Ausmaß innovative Unternehmer zur Erholung der Wirtschaft beitragen, wird oft unterschätzt. Heute ist es wichtiger als jemals zuvor, neue Produktideen zu identifizieren, neue Märkte zu erschließen und den Status quo herauszufordern. Aus unserer Zusammenarbeit mit Unternehmern wissen wir, dass es sich hierbei um eine Gruppe Menschen handelt, die in einem wirtschaftlichen Abschwung eine herausragende Möglichkeit sehen, aktiv Chancen zu ergreifen. Die Geschichte stützt diese Erkenntnis. Zahlreiche führende Unternehmen wurden in unsicheren Zeiten gegründet. Die jüngste Studie der *Kauffman Foundation* macht deutlich, dass mehr als die Hälfte der derzeitigen „Fortune-500“-Unternehmen während einer Rezession oder in einer schlechten Konjunkturlage gegründet wurden.

## Unternehmen nutzen Wachstumschancen

Selbst während des rauen Konjunkturklimas im Januar 2009 erkannten einige Unternehmen Wachstumschancen und bereiteten sich entweder darauf vor zu handeln oder hatten ihre Chance bereits ergriffen. Bereiche, auf die sich die Unternehmen konzentrierten, waren:

- Umsatzsteigerung durch Anpassung des Produkt- und Leistungsportfolios
- Erprobung neuer Preismodelle
- neue Marktein- bzw. -austritte
- Optimierung strategischer Allianzen mit Zulieferern, Kunden und Wettbewerbern
- Überarbeitung von Geschäftsmodellen
- schnelle Entscheidungsfindung und schnelles Handeln

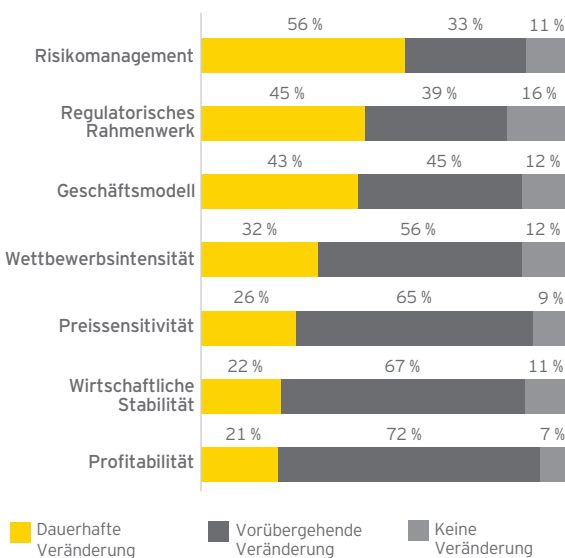
Um die Zukunft Ihres Unternehmens zu sichern, ist es von zentraler Bedeutung, sich erst darüber klar zu sein, wohin der Weg gehen soll, dann mögliche Hindernisse und potenzielle Risiken auf diesem Weg zu prüfen, um daraufhin Möglichkeiten zu finden, diesen erfolgreich zu begegnen.

# Umdenken – vom Wandel lernen

Nach jedem Konjunkturabschwung müssen wir uns fragen, ob wir Zeugen eines fundamentalen wirtschaftlichen Wandels geworden sind oder ob es sich dabei lediglich um die Phase des Wirtschaftszyklus handelt, in der das wirtschaftliche Wachstum stagniert und deshalb Unsicherheit in den Vordergrund tritt.

Die *dot.com revolution* ist noch keine zehn Jahre her – die durch die technologische Entwicklung verursachte Blase, die Marktbewertungen für kurze Zeit in schwindelerregende Höhen trieb, bevor sich alle bewusst wurden, dass Gewinn ein unverzichtbarer Bestandteil eines jeden Geschäftsmodells ist. Sind wir heute der Ansicht, dass sich etwas für immer geändert hat, oder kehrt nach der Krise einfach wieder der normale Geschäftsalltag ein? Die Antwort auf diese Frage entscheidet, ob die Managementstrategien und -maßnahmen eher zurückhaltend oder zukunftsweisend und voller neuer Ideen sind.

## Welche Aspekte der Unternehmensführung wurden aufgrund der Krise vorübergehenden oder dauerhaften Veränderungen unterzogen?



Angaben in Prozent der Befragten.

## Manches hat sich für immer verändert

Die Teilnehmer sind der Ansicht, dass aktuelle Veränderungen der allgemeinen Wirtschaftsstabilität, der Preissensitivität und der davon abhängigen Profitabilität nur temporärer Natur sind. 32 Prozent glauben, dass sich die Intensität des Wettbewerbs in ihrem Sektor grundlegend verändert habe. Eine nicht zu vernachlässigende Minderheit der Befragten gab jedoch an, die Art, auf ihre Geschäfts-umgebung adäquat zu reagieren und ihr Unternehmen zu führen, habe sich dauerhaft und wesentlich gewandelt. Dies betrifft sowohl das regulatorische Rahmenwerk (45 Prozent) als auch das grundsätzliche Geschäftsmodell (43 Prozent). Eine eindeutige Mehrheit hält die Änderungen im Bereich Risikomanagement für dauerhaft.

Unserer Ansicht nach sind diese Einschätzungen alle durchaus realistisch. Unabhängig von ihrer Ausprägung hat sich die Marktwirtschaft über die Zeit und unter unterschiedlichen politischen Bedingungen als äußerst stabiles System erwiesen. Eine strengere Regulierung allein wird nicht den Untergang dieses Konzepts herbeiführen. Handelt es sich um eine vernünftige und fundierte neue Regulierung, dann gibt es keinen Grund dafür, warum sie nicht auch zur Belebung des Marktes beitragen sollte.

Nehmen wir an, die Teilnehmer der Studie liegen richtig: Der Aufschwung steht kurz bevor und einige Spielregeln des Marktes haben sich für immer verändert. Was können Sie und wir aus diesem Abschwung lernen, das uns beim Überstehen der Krise hilft und uns eine gute Ausgangsposition für die Zeit nach dem Aufschwung verschafft?

In unserem Bericht vom Januar 2009 gaben wir Führungskräften folgende Ratschläge:

- ▶ Wenden Sie sich unverzüglich Ihrer Liquidität sowie den Risiken zu, die sich für Ihr Unternehmen aus dem Konjunkturunbruch ergeben. Je höher die Liquidität, desto besser Ihre Optionen und Ihre Erfolgsaussichten. Sie sollten sich jetzt bewusst machen, welche Auswirkungen die Krise auf Ihre Kunden und Lieferanten - und nicht zuletzt auf Ihre Wettbewerber - haben wird.
- ▶ Verschaffen Sie sich einen genauen Überblick über Ihre Situation und Ihre Möglichkeiten. Jetzt ist der Moment gekommen, um Risikomanagement beim Wort zu nehmen - nicht als pflichtgemäße Routineübung, sondern als Prozess zur Bewertung zukünftiger Maßnahmen und Konsequenzen.
- ▶ Konzentrieren Sie sich auf die Leistungen Ihres Teams und Ihre Vermögenswerte. Wenn die Marktbedingungen schwierig und die Ressourcen knapp sind, ist es an der Zeit, sowohl für Effizienz- als auch für Effektivitätssteigerungen zu sorgen. Leistung ist relativ - auch für Unternehmen in größten finanziellen Schwierigkeiten.
- ▶ Streben Sie danach, Veränderungen in Ihrem Unternehmen voranzutreiben, um dem veränderten Umfeld Rechnung zu tragen und die Leistung zu erbringen, die den zukünftigen Markt prägen wird.
- ▶ Ergreifen Sie mutig und beherzt die vorhandenen Chancen, um die Wettbewerbsposition Ihres Unternehmens grundlegend zu verändern. Versuchen Sie nicht nur, die Rezession zu überstehen, sondern streben Sie danach, zugleich eine Position aufzubauen, in der Ihrem Unternehmen ein erfolgreicher Aufstieg gelingt, sobald sich die Rahmenbedingungen ändern.

Sechs Monate nach unserer ersten Umfrage bestätigen unsere Erfahrungen und die Ansichten der Teilnehmer diese Aussagen. Letztere fügen noch einen wesentlichen Punkt hinzu: Es ist wichtig, schnell zu handeln! Ob der Aufschwung nun kurz bevorsteht oder wir noch tiefer in die Rezession geraten - ein Hinauszögern von Maßnahmen durch Führungskräfte ist nicht länger tragbar. Unabhängig davon, wie die Position eines Unternehmens auf dem Stresspendel einzuschätzen ist, gibt es immer geeignete Maßnahmen, die das Management ergreifen sollte. An der Veränderung führt kein Weg vorbei, daher gilt es *jetzt*, Veränderungen voranzutreiben.

**Weitere Informationen finden Sie in unserer Broschüreserie *Neue Chancen in schwierigen Zeiten*:**

- ▶ *Was Ihr Unternehmen jetzt tun muss*
- ▶ *So schützen Sie die Werte Ihres Unternehmens*
- ▶ *So steigern Sie die Performance Ihres Unternehmens*
- ▶ *So gestalten Sie Ihr Unternehmen erfolgreich um*
- ▶ *So sichern Sie die Zukunft Ihres Unternehmens*

[www.ey.com/opportunities-in-adversity](http://www.ey.com/opportunities-in-adversity)

**Ansprechpartner**

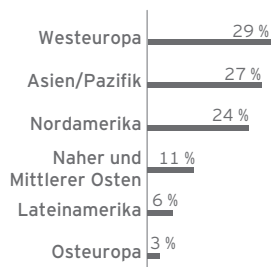
Bereich	Name	E-Mail
Neue Chancen in schwierigen Zeiten	Georg Graf Waldersee, Markus T. Schweizer	georg.graf.waldersee@de.ey.com markus.schweizer@ch.ey.com
Was Ihr Unternehmen jetzt tun muss	Andreas Diehm, Alexandra Sausmekat	andreas.diehm@de.ey.com alexandra.sausmekat@de.ey.com
So schützen Sie die Werte Ihres Unternehmens	René Röthlisberger, Peter Dauwalder	rene.roethlisberger@ch.ey.com peter.dauwalder@ch.ey.com
So steigern Sie die Performance Ihres Unternehmens	Krystian Pracz, York Zöllkau	krystian.pracz@de.ey.com york.zoellkau@de.ey.com
So gestalten Sie Ihr Unternehmen erfolgreich um	Stefan Ostheim, Krystian Pracz	stefan.ostheim@de.ey.com krystian.pracz@de.ey.com
So sichern Sie die Zukunft Ihres Unternehmens	Peter Dauwalder, Stefan Heissner	peter.dauwalder@ch.ey.com stefan.heissner@de.ey.com
Assurance	Peter Wollmert	peter.wollmert@de.ey.com
Advisory	Robert Heinrich	robert.heinrich@de.ey.com
Tax	Ulrich Michaelis	ulrich.e.michaelis@de.ey.com
TAS	Joachim Spill	joachim.spill@de.ey.com

# Über diese Studie

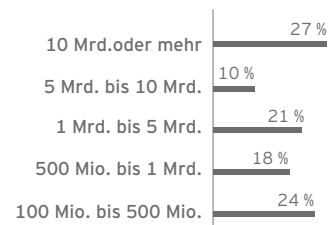
Für diese Studie hat die Economist Intelligence Unit weltweit 569 Manager der obersten Führungsebene befragt.

Mehr als die Hälfte der Teilnehmer waren für Unternehmen mit einem Umsatz von über 1 Mrd. US-Dollar in unterschiedlichen Branchen tätig. Die Umfrage fand im Juni 2009 statt.

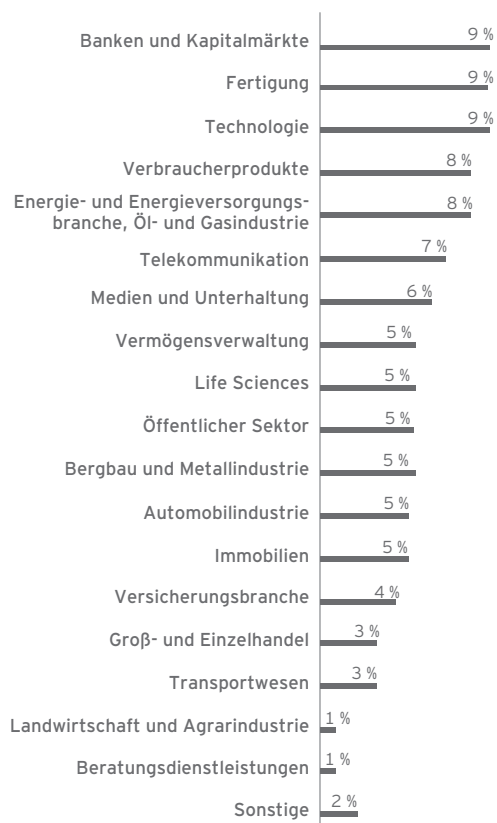
## In welcher Region haben Sie Ihren Standort?



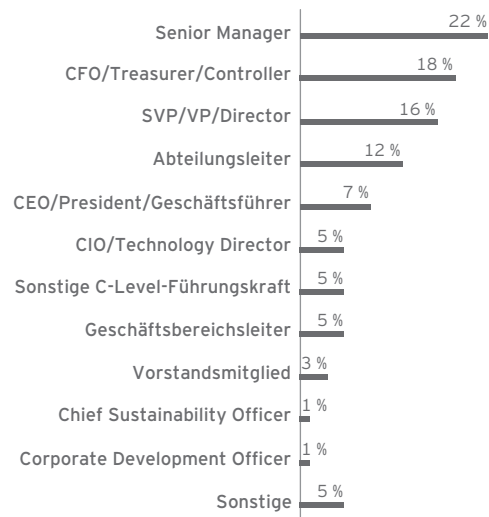
## Wie hoch ist der weltweite Jahresumsatz Ihres Unternehmens in US-Dollar?



## In welcher Branche ist Ihr Unternehmen hauptsächlich tätig?



## Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung?



Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

**About Ernst & Young**

Ernst & Young is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. Worldwide, 135,000 people are united by shared values and an unwavering commitment to quality. Ernst & Young makes a difference by helping its people, its clients and its wider communities achieve their potential.

For more information, please visit [www.ey.com](http://www.ey.com)

Ernst & Young refers to the global organization of member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients.

© 2009 EYGM Limited  
All Rights Reserved

SKN 0709

This publication contains information in summary form and is therefore intended for general guidance only. It is not intended to be a substitute for detailed research or the exercise of professional judgment. Neither EYGM Limited nor any other member of the global Ernst & Young organization can accept any responsibility for loss occasioned to any person acting or refraining from action as a result of any material in this publication. On any specific matter, reference should be made to the appropriate advisor.

