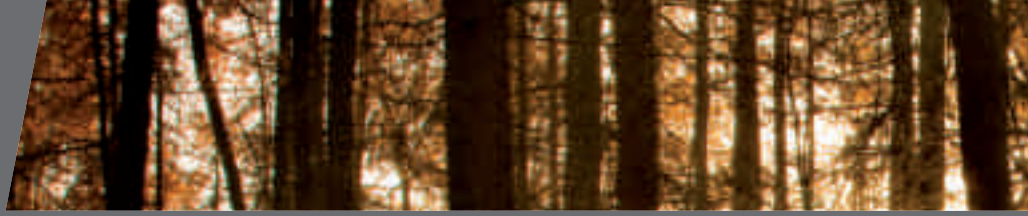


So sichern Sie die Zukunft Ihres Unternehmens

Neue Chancen in schwierigen Zeiten



Kapitalstarke Unternehmen können 2009 die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft stellen. Doch wie schaffen sie das? Wie kann sich ein Unternehmen in der Krise einen echten Wettbewerbsvorteil verschaffen und neue Chancen ergreifen?

Ob es sich nun intensiver auf seine operative Leistungsfähigkeit konzentriert, strategische Akquisitionen plant oder seinen Marktanteil in den richtigen Märkten ausbaut - um in seinem jeweiligen Segment erfolgreich zu sein, muss ein Unternehmen vor allem eines tun: Es muss jetzt handeln.

So sichern Sie die Zukunft Ihres Unternehmens

Im aktuellen Wirtschaftsklima - mit der schlimmsten Rezession seit Jahrzehnten - mag es verständlich sein, wenn Führungskräfte angesichts der Risiken und des harten Überlebenskampfes am liebsten abwarten möchten. Damit laufen sie allerdings Gefahr, die Wachstumschancen zu vergebend, die sich gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten oft bieten.

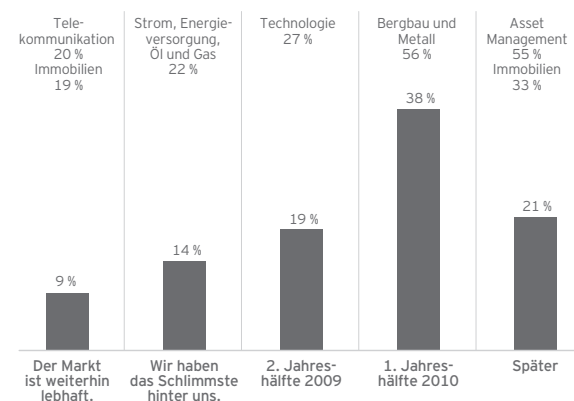
Während der Rezession Anfang der Neunzigerjahre reagierten die meisten Unternehmen extrem zurückhaltend. Im Nachhinein zeigte sich jedoch, dass dies oft die falsche Entscheidung war. Denn es gingen gerade diejenigen Unternehmen gestärkt aus der Krise hervor, die Chancen für ihre nachhaltige Entwicklung ermittelt und strategische Entscheidungen umgesetzt hatten, mit denen sie sich von ihren Wettbewerbern absetzten.

In extrem angespannten Marktsituationen überdenken die meisten Unternehmen ihre Geschäftsmodelle. Viele Führungskräfte reagieren instinktiv mit übergreifenden Ausgabenkürzungen. Dabei unterscheiden sie oft nicht zwischen kurzfristigen (operativen) und langfristigen (strategischen) Programmen. Gerade Letztere sind jedoch von wesentlicher Bedeutung, wenn es darum geht, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen und das Unternehmen für zukünftiges Wachstum aufzustellen. Wenn hier die falschen Entscheidungen getroffen werden, kann dies weitreichende Folgen haben. Es besteht die Gefahr, dass das Unternehmen seinen Marktanteil und seine Führungsrolle an einen Wettbewerber verliert, weil dieser geschickter und mutiger war und bereits in der Rezession die Weichen richtig gestellt hatte.

Im Januar 2009 befragte Ernst & Young in Zusammenarbeit mit der Economist Intelligence Unit weltweit Führungskräfte aus Unternehmen mit mindestens einer Milliarde US-Dollar Umsatz zum Thema „Neue Chancen in schwierigen Zeiten“. Im Juni dieses Jahres führten wir die Befragung erneut mit weiteren 569 Führungskräften durch. Bereits im Januar 2009 planten 59 Prozent der Befragten, sich trotz des derzeitigen Geschäftsrückgangs stärker oder sogar erheblich stärker auf die Nutzung neuer Marktchancen zu konzentrieren. Für dieses Vorhaben sprechen sich in der neuen Befragung 71 Prozent aus. Hierbei denken die Befragten an die Entwicklung neuer Produkte, die Erweiterung des Talentpools oder die Expansion in neue Märkte: Die Unternehmen nutzen die Situation, um ihr Geschäftsmodell zu festigen. Sie wollen sich in eine gute Ausgangsposition bringen, um dann im Aufschwung von neuen Wachstumschancen zu profitieren.

In unserer jüngsten Umfrage wollten wir wissen, wann die Befragten in ihrer jeweiligen Branche wieder mit Wachstum rechnen.

Wann ist wieder mit Wachstum zu rechnen?



Angaben in Prozent der Befragten

Quelle: Ernst & Young, Neue Chancen in schwierigen Zeiten, Juni 2009

Fast 60 Prozent der Befragten rechnen innerhalb der nächsten sechs bis zwölf Monate mit einer Erholung des Marktes. Dieser Optimismus wird länderübergreifend grundsätzlich geteilt - nur in Europa, wo eine Erholung erst nach der ersten Jahreshälfte 2010 erwartet wird, ist er etwas gedämpfter. Unternehmen aus der Energie- und Energieversorgungsbranche, der Öl- und Gas- sowie der Technologie-, Bergbau- und Metallindustrie blicken dabei am zuversichtlichsten in die Zukunft.

Damit zeigt sich, dass die Weichen für die Zukunft bereits heute gestellt werden. Wenn Ihr Unternehmen zur großen Gruppe derjenigen gehört, die von einer baldigen oder sogar unmittelbar bevorstehenden Erholung ausgehen, dann sollten Sie jetzt handeln. Denn die Chancen, die Ihnen die Rezession bietet, sind nur jetzt greifbar. Es gibt nur eine Möglichkeit, stärker als Ihre Wettbewerber aus der Krise hervorzugehen. Und diese Möglichkeit besteht darin, dass Sie selbst aktiv werden und den Wandel vorantreiben.

In dieser Studie beschäftigen wir uns mit drei Schwerpunktthemen:

- ▶ Wie entwickle ich ein flexibles Geschäftsmodell?
- ▶ Wie profitiere ich von den Wachstumschancen in neuen Märkten?
- ▶ Wie nutze ich die Chancen, die sich bieten?



Wachstumschancen brauchen flexible Geschäftsmodelle

Unsere Umfrage zeigt die weitreichenden Einschränkungen auf, denen sich Unternehmen in ihrer Geschäftstätigkeit in den letzten sechs Monaten gegenübersehen:

- ▶ 48 Prozent der Befragten gaben an, weniger Investitionen tätigen zu können.
- ▶ 41 Prozent bestätigten, dass es weitaus schwieriger geworden sei, Kredite zu erschwinglichen Konditionen zu bekommen.
- ▶ 36 Prozent gaben an, dass sie Schwierigkeiten bei der Expansion in neue Märkte hätten.

Während 30 Prozent der Befragten der Meinung waren, dass sich ihre eigenen Möglichkeiten, strategische Akquisitionen vorzunehmen, verschlechtert hätten, gaben 33 Prozent an, dass sich ihre entsprechenden Möglichkeiten verbessert hätten. 52 Prozent berichteten, dass sie im vergangenen Jahr verstärkt Restrukturierungsmaßnahmen vorgenommen hätten.

In diesem Zusammenhang gaben 71 Prozent an, dass für sie Umstrukturierungen in den nächsten zwölf Monaten an Bedeutung gewinnen, um dadurch ihr Unternehmen an die neuen Marktbedingungen anzupassen. Gleichzeitig sagten die Befragten, dass sie die Situation dazu nutzen wollen, sich neue Marktchancen zu erschließen. Worauf sollte nun geachtet werden, wenn sich die Unternehmensführung entscheidet, ein flexibles Geschäftsmodell zu implementieren und den Weg für zukünftiges Wachstum zu ebnen?

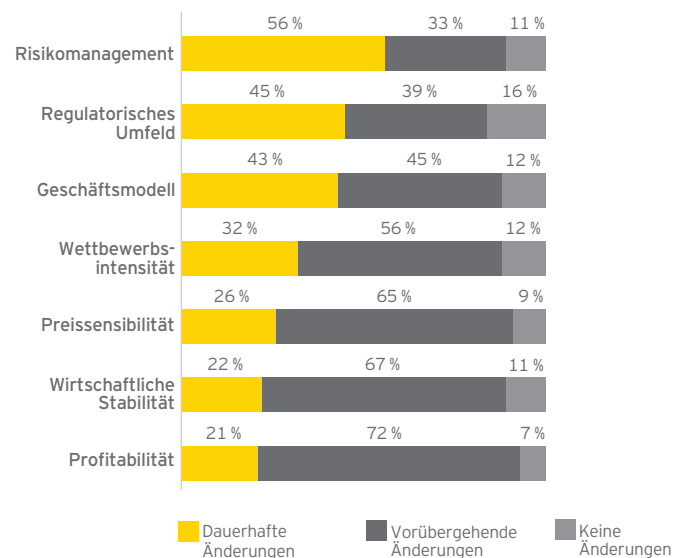
71 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass die Wahrnehmung neuer Marktchancen für ihr Unternehmen im nächsten Jahr an Bedeutung gewinnen werde.

Ein flexibles Geschäftsmodell entwickeln

Ein erfolgreiches Geschäftsmodell sollte flexibel und skalierbar sein (im Hinblick auf Mitarbeiter, Prozesse und Technologien), damit das Unternehmen neue Chancen nutzen kann. Es muss sich schnell an Volumenänderungen anpassen lassen, ohne dass umfangreiche Neueinstellungen, Schulungen und Investitionen notwendig sind. Bei den Befragten zeigt sich diese Flexibilität: 43 Prozent gaben an, dass die Krise ihr Geschäftsmodell dauerhaft verändert habe.

Bei der Entwicklung eines flexiblen Geschäftsmodells sollte immer darauf geachtet werden, dass gerade in schwierigen Zeiten die „Operational Excellence“ eines Unternehmens wichtiger denn je ist. So sollten die funktionalen Prozesse rationell und transparenter miteinander verknüpft werden, um dadurch die Kommunikationswege zwischen potenziell gefährdeten Bereichen oder Unternehmenseinheiten und den Kunden zu stärken. Dies ist beispielsweise die Voraussetzung für ein verbessertes Inkasso. Denn dadurch lassen sich Zahlungsrückstände frühzeitig erkennen und Einnahmefälle reduzieren.

In welchen Aspekten des Unternehmensmanagements hat die aktuelle Krise zu vorübergehenden oder dauerhaften Änderungen geführt?



Angaben in Prozent der Befragten

Quelle: Ernst & Young, Neue Chancen in schwierigen Zeiten, Juni 2009

Noch nie war es so wichtig, nah am Kunden zu sein

Die Kundenloyalität verbessern

Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Instabilität ist es ganz besonders wichtig, einen engen Kundenkontakt zu pflegen und auf die Kundenwünsche einzugehen. Dieser Meinung sind auch 68 Prozent der von uns befragten Führungskräfte; sie gaben an, dass sich ihre Unternehmen aufgrund der Krise stärker an den Kundenbedürfnissen orientieren würden. Untersuchungen zeigen, dass sich gerade in Rezessionszeiten gute Chancen bieten, die Kundenloyalität zu erhalten und zu verbessern. Wer jetzt in den Ausbau effektiver Kundenbeziehungen investiert, schafft sich die Voraussetzungen für sein künftiges Wachstum. Dennoch gaben nur 30 Prozent der Befragten an, dem Ausbau der Kundenbindung höchste Priorität eingeräumt zu haben.

Gerade in einer schwachen Konjunkturphase ist es von entscheidender Bedeutung zu wissen, welche Kunden für das Unternehmen den größten Wert darstellen. Dazu sollten die wichtigsten Kunden ermittelt und mit ihnen bzw. für sie Beschaffungs- und Preisstrategien entwickelt werden. In unserer Umfrage gaben 66 Prozent der Befragten an, sich stärker auf ihre Großkunden zu konzentrieren, während 22 Prozent äußerten, sich von Kunden getrennt zu haben, die mit einem hohen Risiko behaftet waren. 20 Prozent der von uns Befragten gaben an, Großkunden aufgrund einer Geschäftsaufgabe verloren zu haben. Dies zeigt, wie wichtig es gerade im aktuellen Wirtschaftsklima ist, seine Kunden zu kennen. Unsere Untersuchung zeigt jedoch auch, dass sich viele Unternehmen nicht nur auf ihre festen Kunden verlassen. So gaben 28 Prozent der von uns Befragten an, ihren Kundenstamm durch den Einstieg in neue geografische Märkte erweitern zu wollen, und 35 Prozent gaben an, in neue Marktsegmente zu expandieren.

Das Preis-Leistungs-Verhältnis wird an Bedeutung gewinnen. 55 Prozent der Befragten gaben an, dass ihre Preisstrategie in der Krise zunehmend kritischer betrachtet würde, und 58 Prozent berichteten von einem verstärkten Preiswettbewerb in ihrer Branche.

Der wirtschaftliche Druck kann dazu führen, dass jahrzehntelange Bindungen an ein Unternehmen oder eine Marke gelöst werden. Daran sollte jede Führungskraft denken, wenn sie Effektivität gegen Effizienz abwägt. Denn wenn diese beiden Faktoren nicht im Gleichgewicht stehen, kann dies zur Folge haben, dass das Unternehmen langjährige Kunden verliert - und dies wirkt sich negativ auf die Gewinne aus.

Neben der Preisgestaltung ist es aber auch wichtig, sich darüber Gedanken zu machen, wie man bestehende Kunden halten und neue gewinnen kann. „Consumer Value“ muss nicht auf Kosten der Gewinnspanne gehen. So kann zum Beispiel eine Bündelung von

68 Prozent der Befragten berichten, dass ihr Unternehmen stärker auf die Bedürfnisse seiner Kunden eingehe.

Wie hat sich die weltweite Wirtschaftskrise in den vergangenen sechs Monaten auf Ihre Kundenstrategie ausgewirkt?



Angaben in Prozent der Befragten

Quelle: Neue Chancen in schwierigen Zeiten, Ernst & Young, Juni 2009

Produkten sowohl dem Kunden einen höheren Wert verschaffen - hinsichtlich Kosten und Nutzerfreundlichkeit - als auch die Erträge und Margen für das Unternehmen steigern.

Flexible Preisstrategie und starker Wertbeitrag

Die Preissensibilität und das veränderte Nachfrageverhalten der Kunden aufgrund der Krise stellen für jedes Unternehmen eine große Herausforderung dar. Darum sollten die Häufigkeit sowie die Art und Weise der Preisgestaltung, die Freigabe neuer Preise durch das Management sowie die Preiskontrollen unbedingt erhöht werden. Ebenso muss eine solide und zuverlässige Datengewinnung sichergestellt sein. Darüber hinaus sollten eingefahrene Ansätze kritisch hinterfragt werden.

Neben dem Preis können aber auch andere Faktoren, die dem Wertbeitrag zugrunde liegen, die Gewinnmargen sichern - seien dies eine bewährte Produktpalette, die Kenntnis der Kundenwünsche oder die Beziehung zu wichtigen Lieferanten. Die Kunden verlangen in konjunkturschwachen Zeiten einfach mehr für ihr Geld. Und ein Unternehmen, das aus der Krise als Sieger hervorgehen will, muss entsprechend reagieren.



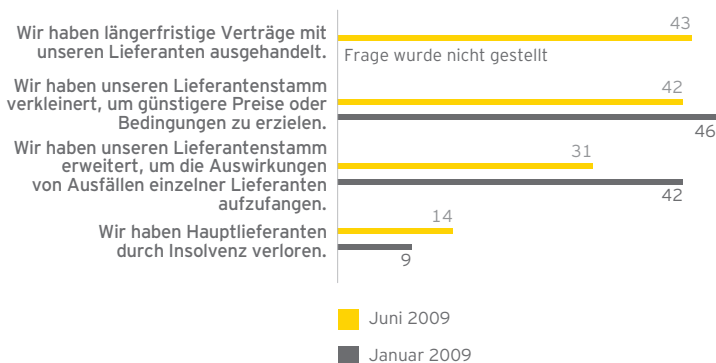
Der Lieferantenstamm erfordert besondere Aufmerksamkeit

In die Lieferantenloyalität investieren

Während einer Konjunkturabschwächung kann es besonders schwierig sein, den Lieferantenstamm adäquat zu steuern. So gaben 52 Prozent der Befragten an, ihre Lieferantenbeziehungen genauer zu beobachten. Unserer Studie zufolge verkleinerten 42 Prozent der Unternehmen ihren Lieferantenstamm, um bessere Preise zu erzielen. Allerdings gaben auch 31 Prozent der Befragten an, ihren Lieferantenstamm erweitert zu haben, um so die Auswirkungen von Insolvenzen bei ihren Lieferanten aufzufangen.

Eine Verkleinerung des Lieferantenstamms bietet zwar unmittelbare Vorteile im Hinblick auf Kostensenkung und geringere Komplexität, birgt aber unweigerlich auch Risiken. In unserer aktuellen Umfrage gaben 14 Prozent der Befragten an, in den vergangenen zwölf Monaten einen wichtigen Lieferanten verloren zu haben; in unserer nur fünf Monate vorher stattgefundenen Umfrage gaben dies lediglich neun Prozent an. Ein Ausfall von Zulieferern kann die Produktionsabläufe empfindlich stören und in manchen Fällen sogar die Existenz des Unternehmens bedrohen, besonders dann, wenn dies in einer Hauptumsatzphase geschieht.

Wie hat die weltweite Wirtschaftskrise in den letzten zwölf Monaten die Beziehung zu Ihren Lieferanten verändert?



Angaben in Prozent der Befragten

Quelle: Ernst & Young, Neue Chancen in schwierigen Zeiten, Juni 2009

Deshalb sollte jedes Unternehmen verschiedene Möglichkeiten in Betracht ziehen, wie es seine Lieferantenbeziehungen pflegen kann. Ein Unternehmen, das die Zulieferer angemessen in die Entscheidungsplanung einbindet, hat es leichter, schnell auf eine veränderte Nachfrage zu reagieren. Wenn sich ein Unternehmen mehr und mehr auf seine Kernkompetenzen beschränkt, muss es sich umso mehr auf seine Lieferanten und Partner verlassen können, um seine Kundenaufträge zu erfüllen. Die 43 Prozent der Befragten, die längerfristige Verträge mit ihren Lieferanten aushandeln, legen damit den Grundstein für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

14 Prozent der Befragten geben an, in den vorangegangenen zwölf Monaten einen wichtigen Zulieferer verloren zu haben, was zu ernsthaften Störungen beispielsweise im Produktionsprozess führen oder in manchen Fällen sogar die Existenz des Unternehmens bedrohen kann.

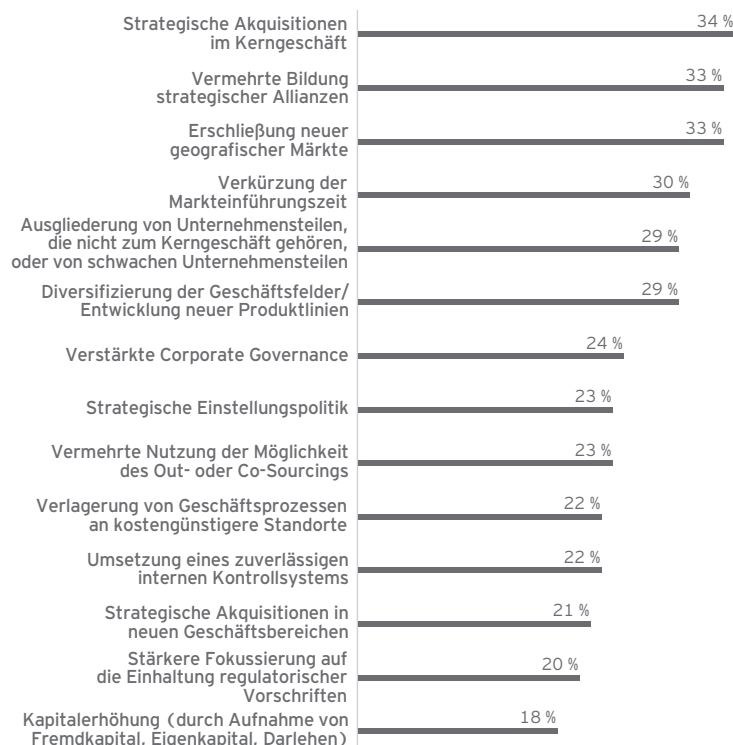
Optimale Partnerschaften ermöglichen künftige Investitionen

Partnernetzwerke nutzen

Für jedes Unternehmen ist es heute wichtiger denn je, seine Ressourcen auf diejenigen Geschäftsbereiche zu konzentrieren, die für seine Kunden den größten Wert schaffen und durch die es sich am stärksten von der Konkurrenz abhebt. Strategische Allianzen sind eine Möglichkeit, die Kosten für wesentliche, aber nicht zum Kerngeschäft gehörende Funktionen zu teilen. Denn dadurch lassen sich Mittel für die Reinvestition in das Produkt- und Leistungsportfolio freisetzen. Unsere Studie hat ergeben, dass 33 Prozent der befragten Unternehmen im kommenden Jahr vermehrt strategische Partnerschaften nutzen wollen. Ähnliche Ziele verfolgen die 34 Prozent der Teilnehmer, die strategische Akquisitionen in Bereichen ihres Kerngeschäfts planen.

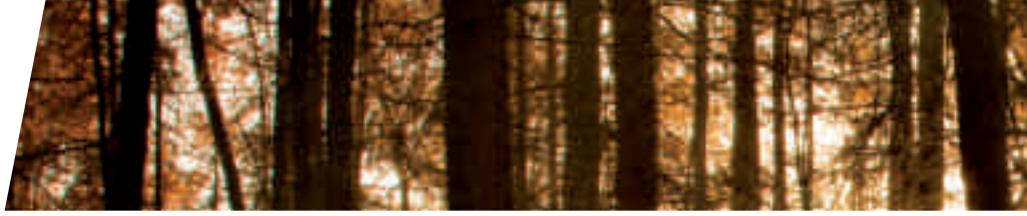
Viele Unternehmen legen immer größeren Wert darauf, ihre Partnerschaften zu optimieren und von Risiken zu befreien. Ein Beispiel hierfür ist die Mobilfunkbranche. Die Netzbetreiber haben sich bisher im Bereich Empfang/Netzabdeckung gegenseitig Konkurrenz gemacht. Der Betrieb des eigenen Netzes war daher ein wesentlicher Bestandteil des Angebots an ihre Kunden. Inzwischen hat die Netzabdeckung jedoch nahezu 100 Prozent erreicht, sodass dies kein Unterscheidungsmerkmal mehr ist. Darum setzen die Betreiber jetzt alles daran, Network-Sharing-Verträge abzuschließen, um ihre Betriebskosten zu senken und sich schneller und zu geringeren Kosten auf die Lieferung neuer Technologien konzentrieren zu können - zum Nutzen ihrer Kunden.

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

Quelle: Ernst & Young, Neue Chancen in schwierigen Zeiten, Juni 2009



In die Zukunft investieren

Kostensenkungsprogramme setzen häufig zuerst bei Investitionen in die Entwicklung neuer Produkte und Technologien sowie in Innovationen an. In unserer Umfrage gehen 28 Prozent der Befragten von einem Rückgang der Investitionen in Vertrieb und Marketing aus, 24 Prozent von Kürzungen bei den Investitionen in Forschung und Entwicklung. Kürzungen der Investitionen in Vertrieb und Marketing nannten im Januar noch 37 Prozent. In der neuen Befragung gaben 27 Prozent der Befragten an, dass in diesem Bereich steigende Investitionen (die zweithöchsten hinter denen für Risikomanagement) zu verzeichnen seien, was auf eine Wiederbelebung hoffen lässt.

Investitionen in die Marke dienen dem Schutz und der Erhaltung des wichtigsten strategischen Aktivpostens eines Unternehmens. Erfahrungen aus früheren Konjunkturflauten zeigen, dass diejenigen Unternehmen, die an einem gezielten Investitionsprogramm festhielten, stärker aus der Krise hervorgingen als ihre Wettbewerber. Dazu ist es zum einen notwendig, genau zu wissen, wo die Chancen liegen. Zum anderen kommt es darauf an, das Geschäfts- und Wettbewerbsumfeld realistisch zu beurteilen.

Abgesehen vom Risiko, hinter die Wettbewerber zurückzufallen, setzt ein Unternehmen seine über Jahre aufgebaute Innovationskultur aufs Spiel, wenn es vorschnell seine Forschungs- und Entwicklungsausgaben kürzt. Unserer Umfrage zufolge beabsichtigen 29 Prozent der befragten Unternehmen, in den nächsten zwölf Monaten neue Produkte zu entwickeln; das sind 17 Prozentpunkte mehr als noch im Januar. Die Unternehmen scheinen erkannt zu haben, dass ein Verlust der Technologieführerschaft fatal sein kann.

Ein Unternehmen sollte auch bereit sein, Lücken zu schließen, die seine Wettbewerber hinterlassen haben. Gerade weil in Krisenzeiten viele Unternehmen ihre Werbeausgaben senken, entstehen Nischen für andere Unternehmen. Diese können hier neue Marken platzieren und damit später umso mehr vom Aufschwung profitieren.

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



Angaben in Prozent der Befragten

Quelle: Ernst & Young, Neue Chancen in schwierigen Zeiten, Juni 2009



Schwierige Zeiten fordern verantwortungsbewusstes Handeln

Nachhaltigkeit im Auge behalten

Klimawandel und Nachhaltigkeit sind Themen, die für Unternehmen und ihre Stakeholder von immer größerem Interesse sind. Das wird sich im aktuellen Wirtschaftsklima vermutlich nicht ändern. Neue Gesetze und Erfahrungen mit der freiwilligen Berichterstattung weisen darauf hin, dass Unternehmen, die sich nicht um die mittel- und langfristigen Auswirkungen des Klimawandels und um Nachhaltigkeitsfragen kümmern, Wettbewerbsvorteile verlieren und wirtschaftlich ins Hintertreffen geraten werden.

In unserem *Business Risk Report 2009*¹ haben wir dargestellt, dass das „Radical Greening“ von über 100 Branchenkommentatoren als viertgrößtes Risiko für ein Unternehmen bewertet wird – im Jahr 2008 nahm dieses Thema noch Rang 9 ein. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in einer Umfrage der *Ernst & Young World Entrepreneur Of The Year Academy*² wider, bei der 61 Prozent der Teilnehmer den Klimawandel als wichtiges strategisches Thema für ihre Unternehmen nannten. Dabei sah die gleiche Gruppe auch eine Reihe strategischer Chancen, die sich daraus ergeben. Allen voran wurde hier die Möglichkeit genannt, über ein nachhaltiges Denken und Handeln, das den Klimawandel berücksichtigt, die eigene Wettbewerbsposition zu stärken.

Die weitgehend freiwillige Berichterstattung über ein nachhaltiges Wirtschaften ist eine wichtige Möglichkeit, die Stakeholder über das eigene (nachhaltige) Denken und Handeln zu informieren. Zu den Adressaten zählen sowohl bestehende als auch potenzielle Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Investoren und schließlich auch Behörden. Doch nicht nur in guten Zeiten, auch in der Krise können kluge Unternehmer aus Klimawandel und Nachhaltigkeit finanzielle Vorteile ziehen.

Identifizierte Möglichkeiten zur Kostensenkung: Nachhaltigkeitsprogramme

Solide Nachhaltigkeitsprogramme können auf vielerlei Art Nutzen bringen. So ergab unsere Studie zum Thema *Opportunities in Adversity - neue Chancen in schwierigen Zeiten*, dass 34 Prozent der befragten Unternehmen – sieben Prozentpunkte mehr als in

unserer vorherigen Studie im Januar – in ihren Nachhaltigkeitsprogrammen ein erhebliches oder hohes Potenzial für Kostensenkungen sehen. Vorausschauende Unternehmen können von zusätzlichen Chancen profitieren. So können sie beispielsweise eine Vorreiterrolle übernehmen, wenn es darum geht, Marktanteile zu gewinnen, in neue Märkte vorzudringen oder neue Produkte herzustellen. Manche Unternehmen haben es sogar geschafft, ihre Kohlendioxidemissionen so weit zu senken, dass sie ihre überschüssigen Emissionsrechte an andere verkaufen können.

Nachhaltigkeitsprogramme sollten als Chance begriffen werden und als fester Bestandteil auf der Unternehmensagenda stehen. Unsere Umfrage zeigt, dass dies in den meisten Unternehmen weiterhin der Fall sein wird; nur 13 Prozent der Befragten gaben an, dass ihre Nachhaltigkeitsprogramme wahrscheinlich von einer Kürzung der Investitionen betroffen sein werden.

Die Nachhaltigkeit im Auge zu behalten kann viele Vorteile mit sich bringen:

- ▶ finanzielle Vorteile durch Ressourceneinsparungen (beispielsweise im Beschaffungsprozess oder beim Energie- und Wasserverbrauch) sowie Effizienzsteigerungen in den betrieblichen Prozessen
- ▶ neue Geschäftschancen in Märkten, in denen „grüne“ Produkte und Produktionsprozesse einen Wettbewerbsvorteil darstellen
- ▶ bessere Markenpositionierung und höheres Ansehen für das Unternehmen – mehr Glaubwürdigkeit bei den Stakeholdern und bessere Beziehungen zum lokalen Umfeld
- ▶ größere Attraktivität als Arbeitgeber im Hinblick auf die Gewinnung und Bindung hoch qualifizierter Mitarbeiter sowie Verbesserung der Qualität von Arbeitsplätzen und der Mitarbeitermotivation



Mitarbeiter binden und fördern im Wettkampf um qualifizierte Kräfte

Mitarbeiter gewinnen und binden

In dem Bestreben, ihr Unternehmen sicher durch die aktuelle Wirtschaftskrise zu steuern, konzentrieren sich viele Manager darauf, ihre Mitarbeiter effizienter einzusetzen und den Personalbestand zu straffen. Der Wettkampf um qualifizierte Kräfte gerät in einer Konjunkturkrise nicht ins Stocken - er wird vielmehr noch verschärft.

In unserer Umfrage gaben 23 Prozent der Befragten an, dass sie eine strategische Einstellungspolitik betreiben, um nach der Krise einen Vorsprung vor ihren Wettbewerbern zu haben. Vorausschauende Unternehmen wenden ein innovatives Talentmanagement an, um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Dieses Talentmanagement hilft ihnen dabei, die Krise zu überstehen und sich in eine starke Position für Aufschwung und Wachstum zu bringen.

Obwohl unserer Umfrage zufolge einige Unternehmen über Stellenabbau nachdenken oder entsprechende Strategien umsetzen - bei 38 Prozent der Befragten kam es im letzten Jahr zu erheblichen Stelleneinsparungen -, bestehen Zweifel an der Effektivität solcher Maßnahmen.

Besonders der Personalbereich wird eher als andere unter einer Kürzung der Investitionen leiden. 31 Prozent der Befragten äußerten sich entsprechend. Lediglich acht Prozent planen im Jahr 2009 erhöhte Personalausgaben. Die befragten Unternehmen hielten den Human-Resources-Bereich für weniger anpassungsfähig an kurzfristige Veränderungen als die meisten anderen Kernbereiche. So gaben elf Prozent der Befragten an, ihr Human-Resources-Bereich sei sehr flexibel, während 16 Prozent ihn als sehr unflexibel einschätzten. Natürlich wird die Fähigkeit, schnell auf Veränderungen zu reagieren, in jedem Bereich eingeschränkt, wenn Ressourcen und Kapazitäten bedeutend knapper werden.

Trotz allem stufen die Unternehmen die Programme selbst als relativ effektiv ein: 51 Prozent der Befragten hielten ihre Personaleinsparungen insgesamt für wirksam, 47 Prozent waren mit den Leistungseinsparungen gegenüber ihren Mitarbeitern zufrieden. Kostenmanagementprogramme erachten 67 Prozent der Teilnehmer unserer Befragung als wirksam. Fast jeder Vierte gab an, in den nächsten zwölf Monaten eine strategische Einstellungspolitik betreiben zu wollen.

Nennen Sie klar und deutlich Ihre Ziele. Erfolgreiche Führungskräfte verbessern gerade in Krisenzeiten ihre Kommunikation und sagen klar und deutlich, welche Richtung das Unternehmen einschlägt und warum. Indem Sie die Mitarbeiter auf dem Laufenden halten, steigern Sie deren Motivation und Loyalität. Denn Sie geben ihnen das Gefühl, eine wichtige Rolle bei der Gestaltung einer erfolgreichen Zukunft zu spielen.

Fördern Sie die Führungskräfte von morgen. Erfolgreiche Unternehmen wissen genau, welche Mitarbeiter sie brauchen, um zu wachsen, und darum investieren sie in deren Entwicklung. So setzen sie ihren Führungsnachwuchs beispielsweise gerade jetzt in Positionen ein, wo er aufgrund der Krise Besonderes leisten muss, oder sie entsenden ihn in andere Länder, damit er dort internationale Erfahrungen sammeln kann. Die nachgefragten Mitarbeiterqualifikationen ändern sich parallel zur wirtschaftlichen Entwicklung und es ist wichtig, dass ein Unternehmen seine Rahmenbedingungen schnell an diese Veränderungen anpasst.

Bieten Sie kreative Anreize. In der nahen Zukunft sind Gehaltserhöhungen und Prämienzahlungen eher unwahrscheinlich. Daher müssen sich die Führungskräfte etwas anderes einfallen lassen, um ihre Mitarbeiter anzuspornen. Hier bieten sich beispielsweise öffentliche Anerkennungen, die Übertragung interessanter Projekte, flexible bzw. verkürzte Arbeitszeiten oder Bildungsurlaub als alternative Anreize an.

Schaffen Sie das richtige Umfeld. In Krisenzeiten zeigt sich, wer die besten Mitarbeiter sind. Führungskräfte sollten nicht nur darüber nachdenken, welche Auswirkungen ein Stellenabbau zur Folge haben könnte, sondern wie sie ein Umfeld schaffen können, das die Entwicklung ihrer Mitarbeiter fördert. Dazu können sie beispielsweise ihre Unternehmenskultur an bestimmten Schlüsselqualifikationen ausrichten, die von den Mitarbeitern besonders geschätzt werden, etwa Teamwork und schnelle Entscheidungswege. Damit kann ein Unternehmen seine Mitarbeiter nicht nur motivieren, sondern sich im Wettstreit um die besten Talente auch einen klaren Wettbewerbsvorteil verschaffen.



Sieg oder Niederlage hängen von schnellen Entscheidungen ab

Unternehmen, die in Zeiten des Abschwungs erfolgreich sein wollen, brauchen absolute Klarheit über ihr Angebotsportfolio sowie über ihre strategische Ausrichtung und Markenpositionierung; ebenso müssen sie in der Lage sein, schnelle Entscheidungen zu treffen. So können sie sich die vorhandenen Managementinformationen zunutze machen, um von Marktveränderungen zu profitieren, und Chancen, die nicht zu ihrer strategischen Ausrichtung passen, schnell ausgrenzen.

Das derzeitige wirtschaftliche Umfeld ist nicht allein von einem Rückgang der Nachfrage, sondern auch von zunehmendem Wettbewerb und schnellem technologischen Wandel geprägt. Die Kunden kaufen auch in der Wirtschaftskrise weiterhin Waren und Dienstleistungen – aber die Produkte, die sie kaufen, und die Muster, nach denen sie dabei vorgehen, ändern sich. Am erfolgreichsten sind diejenigen Unternehmen, die diese Veränderungen am schnellsten voraussehen und darauf reagieren.

Der Zugang zu aktuellen und relevanten Informationen ist der Schlüssel, um dieses Ziel zu erreichen; mangelhafte Informationen können kostspielige Fehler zur Folge haben. Wer einmal eine Chance verpasst hat, kann lange brauchen, um die daraus resultierenden Nachteile wiedergutzumachen. Erfolgreiche Unternehmen wissen, dass das Rezessionsklima eine besondere Möglichkeit ist, um ihre Führungsrolle zu demonstrieren, sich gegen Marktveränderungen zu schützen und gute Chancen zu ergreifen.

Studien zeigen, dass in einem von hohem Tempo geprägten Umfeld die Geschwindigkeit strategischer Entscheidungen direkt mit der Leistung verknüpft ist. Denn die Chancen wechseln schnell, die Kunden warten nicht, der Wettbewerb ist hart und die Verantwortlichen ziehen aus jeder getroffenen Entscheidung ihre Lehren.

Eine schnelle Entscheidungsfindung erfordert zügige Erkenntnisprozesse sowie ein reibungsloses Zusammenspiel aller Beteiligten. Dazu gehören nicht nur die Führungskräfte, sondern auch Mitarbeiter, die den Mut haben, unternehmerisch zu denken und zu handeln.

Erfolgreiche Unternehmen

- nutzen Echtzeitinformationen über das Wettbewerbsumfeld und betriebliche Abläufe, um Probleme schneller zu erkennen,
- bewerten gleichzeitig mehrere Alternativen,
- lösen aktiv Konflikte,
- verknüpfen Entscheidungen mit früheren und aktuellen strategischen Projekten.



Unternehmen streben nach Wachstum in Schwellenmärkten

Im Zuge des weltweiten wirtschaftlichen Wandels spielen die Schwellenländer eine zunehmend bedeutende Rolle. Die Wirtschaftskraft verschiebt sich von den Industrieländern hin zu den Schwellenländern, von West nach Ost und von Nord nach Süd. Die Schwellenländer erwirtschafteten im Jahr 2007 44 Prozent des weltweiten Bruttoinlandsprodukts.³ Während die Prognosen für die BIP-Wachstumsraten im Jahr 2009 für etablierten Industrieländer bei durchschnittlich minus 3,8 Prozent liegen, erwartet man für die Schwellenländer ein Wachstum von durchschnittlich 1,6 Prozent, wobei für China von einer Rate von 6,5 Prozent und für Indien von 4,5 Prozent ausgegangen wird.⁴ Zwar werden diese Prognosen angesichts der aktuellen Marktbedingungen wahrscheinlich weiterhin schwanken, aber es ist nicht damit zu rechnen, dass der wirtschaftliche Abschwung diese Verschiebung von den Industrie- zu den Schwellenländern bremsen wird.

Unserer Studie im Januar zufolge streben viele Unternehmen danach, die Wachstumschancen, die sich in diesen Schwellenmärkten bieten, zu nutzen. Dafür gibt es auch gute Gründe. Wer jetzt dort investiert, schafft sich die Voraussetzungen, ein überproportionales Wachstum in Gang zu setzen, das in gesättigten und entwickelten Märkten so nicht mehr möglich ist. Gleichzeitig hat er die Chance, von schwächeren Wettbewerbern und einer sich verändernden Nachfrage-, Gesetzes- und Finanzdynamik in diesen Märkten zu profitieren. Wenn sie erfolgreich sind, werden diese Unternehmen nach der Wirtschaftskrise gut für ihr zukünftiges Wachstum aufgestellt sein.

Laut unserer Umfrage im Juni konnte jedes dritte Unternehmen als direkte Folge der globalen Wirtschaftskrise seinen Kundenstamm bereits durch den Eintritt in neue geografische Märkte vergrößern; 33 Prozent gaben an, gezielt danach zu streben, in neue geografische Märkte zu expandieren.

Unter den aktuellen Marktbedingungen ist zu beobachten, dass diejenigen Unternehmen, die in den neuen Märkten bereits präsent sind oder zumindest eine Strategie für die Erschließung dieser Märkte haben, die Umsetzung ihrer Pläne in bestimmten Bereichen beschleunigen, zum Beispiel dort, wo der lokale Wettbewerb durch das Marktumfeld signifikant geschwächt wurde.

Diejenigen Unternehmen, die in neue Märkte expandieren, verfügen in den meisten Fällen über ein nachhaltiges Geschäftsmodell und eine starke Kapitaldecke. Während starke Unternehmen ihre Pläne für den Eintritt in neue Märkte schneller umsetzen können, werden schwächere Unternehmen ihre entsprechenden Investitionen bereits nach kurzer Zeit wieder einstellen.



Wachstumschancen jenseits der BRIC-Staaten

Während die BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) eindeutig der Wachstumsmotor sind (China trug im Jahr 2007 knapp 27 Prozent zum globalen Wachstum bei⁵), zählt auch noch eine weitere Gruppe von Ländern zu den Schwellenmärkten und hat das Potenzial, wie die BRIC-Staaten das Wachstum anzukurbeln und die globalen Märkte zu bewegen.

Südkorea, Mexiko und die Türkei werden dabei unter den „Next 11“ von Goldman Sachs⁶ wohl am häufigsten genannt; aber auch Ländern wie Ägypten, Iran und Vietnam werden bereits das Potenzial und die Voraussetzungen attestiert, den BRIC-Staaten sowie einigen entwickelten Volkswirtschaften in Zukunft Konkurrenz zu machen.

Die Länder des Nahen und Mittleren Ostens werden in den nächsten Jahren vermutlich ebenfalls Wachstum vorweisen können – auch wenn sie sich den unmittelbaren Auswirkungen der Finanzkrise nicht entziehen können, was sich an der häufig schwierigen Situation bei den Interbankenkrediten sowie an den überhöhten Immobilienpreisen zeigt. Dennoch sind sie so gut aufgestellt, dass sie aus den Schwierigkeiten anderer Länder Kapital schlagen können. Auch bei einem Preis von 50 US-Dollar pro Barrel Rohöl würden die Staaten des Golfkooperationsrats bis 2020 kumuliert 4,7 Billionen US-Dollar oder das 2,5-Fache ihrer Erträge der letzten 14 Jahre erwirtschaften.⁷ Das verschafft ihnen die Möglichkeit, preisgünstig Vermögenswerte aufzukaufen oder die Entwicklung lokaler Infrastrukturen zu finanzieren, während die übrigen Volkswirtschaften der Welt auf der Stelle treten. Ihre verhältnismäßig großzügigen Vorschriften und Steuergesetze werden noch attraktiver, wenn das Geschäftsumfeld in Europa und den USA unter dem Druck der Rezession immer stärker reguliert wird.

Afrika hat die globale Finanzbühne ebenfalls betreten. Die afrikanische Wirtschaft ist im letzten Jahrzehnt um 5,4 Prozent gewachsen⁸ und konnte bereits viele Investitionen verzeichnen. Unserer Studie zufolge sehen die von uns befragten Unternehmen ihre besten Wachstumschancen in den neuen Märkten in China, Indien, Südostasien, Lateinamerika und Osteuropa.

Allein das Ausmaß des Bevölkerungswachstums in den Schwellenländern wird auch ihr wirtschaftliches Wachstum ankurbeln und ihre relative Wirtschaftskraft erhöhen. Von dem prognostizierten Anstieg der Weltbevölkerung von derzeit 6,7 Milliarden auf 8,3 Milliarden bis 2030 entfallen lediglich drei Prozent auf die westliche Welt.⁹ Das explosionsartige Wachstum der Mittelklasse in den Schwellenländern ist ebenfalls ein wichtiger Faktor: Seit dem Jahr 2000 haben 600 Millionen Menschen den Mittelklassestatus erreicht und geben insgesamt vier Billionen US-Dollar pro Jahr aus¹⁰; etwa 70 Millionen Menschen werden jährlich weltweit hinzukommen.

In unserer neuesten „European-Attractiveness-Studie“¹¹ waren die attraktivsten Regionen für die nächsten drei Jahre:

- Mittel- und Osteuropa: 52 Prozent
- China: 51 Prozent
- Indien: 48 Prozent
- Russland: 41 Prozent
- Westeuropa: 40 Prozent
- Brasilien: 39 Prozent
- Südosteuropa: 38 Prozent
- Nordamerika: 37 Prozent
- Naher Osten: 31 Prozent
- Nordafrika: 31 Prozent
- Japan: 25 Prozent
- Ozeanien: 23 Prozent



Starke Unternehmen haben Chancen

Starke Unternehmen können aus dem langsamen Eintritt schwächerer Wettbewerber in neue Märkte und den Schwachstellen der lokalen Wettbewerber Vorteile ziehen.

Dennoch kann dies äußerst schwierig sein. Selbst starke Unternehmen müssen mit Rückschlägen und Frustrationen fertig werden, weil sie so viele ungeahnte Hindernisse überwinden müssen, die ihren Chancen im Wege stehen. Die Gründe hierfür sind fehlende Ressourcen, zu langsame Entscheidungsfindungen und Schwierigkeiten bei der Umsetzung ihrer Pläne. Ein weiteres Hindernis besteht darin, dass sich die Unternehmen auf den Schutz vorhandener Vermögenswerte konzentrieren müssen.

Unternehmen, die erfolgreich in neue Märkte expandiert haben, durchlaufen unserer Erfahrung nach im Durchschnitt sieben Phasen.

Unseren neuesten Beobachtungen zufolge haben sich die Spielregeln geändert; die Wirtschaftskrise hat es für eine Reihe von Unternehmen notwendig gemacht, diesem Ansatz zu folgen. Sie müssen schnell handeln, solange sie noch in der Lage sind, Chancen wahrzunehmen, die sich ihnen bieten, wie z. B. eine Übernahme, ein Joint Venture oder eine Finanzierungschance.

Fragestellung	Überlegung
Ist es möglich?	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Überprüfung von Plänen und Zielen ▸ Analyse des Marktes, der Aussichten und der Wettbewerbssituation ▸ Analyse des Risikos und Nutzens ▸ Steuerliche und regulatorische Beschränkungen
Ist es machbar?	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Markenbekanntheit ▸ Produktportfolio und Preisgestaltung ▸ Finanzierungs- und Kapitalisierungsoptionen ▸ Erforderliche Marktkenntnis ▸ GuV-Prognosen ▸ Gesamtkosten des Markteintritts
Wie kann ich wachsen?	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Investitionsbereitschaft ▸ Anpassung an kulturelle Gegebenheiten ▸ Risikobereitschaft ▸ Marketingstrategie ▸ Akquisitions- und/oder Expansionsstrategie ▸ Geschäftsplanung
Due Diligence	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Vertragsgestaltung ▸ Finanzanalyse ▸ Akquisitions-/Partnervereinbarung ▸ Partnerschaftsstruktur
Wie implementieren?	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Implementierung des einzugliedernden Unternehmens ▸ Steuergestaltung ▸ Standortuntersuchung ▸ Regulatorischer Genehmigungsprozess ▸ Rückführung von Gewinnen ▸ Geschäftsmodell ▸ Unternehmensstruktur
Vor welchen kurzfristigen Herausforderungen stehe ich?	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Beschleunigte Entscheidungsprozesse ▸ Umsatzsteueroptimierung ▸ Internes Kontrollsystem ▸ Überprüfung des Partners ▸ Nationale und internationale Steuerprüfung ▸ Supply-Chain-Management
Wie kann ich langfristig erfolgreich sein?	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Überprüfung des Geschäftsplans ▸ Überwachung der Strategie ▸ Aktionspläne und Budgetplanung ▸ Balanced Scorecard

Mut zu vorteilhaften Transaktionen

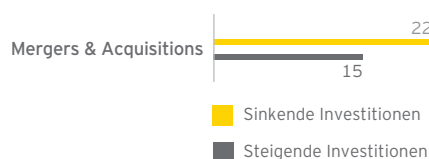
In den kommenden Jahren werden einige Führungskräfte auf das Jahr 2009 als das Jahr der echten Chancen zurückblicken. Eigentlich kann man sich ein schwierigeres Umfeld für Mergers & Acquisitions (M&A) kaum vorstellen – angesichts des Ausmaßes und der Geschwindigkeit des Abschwungs, der viele Unternehmen zwingt, sich nur auf das reine Überleben zu konzentrieren anstatt auf Wachstum. Dennoch könnte es gerade jetzt einzigartige Chancen geben, Vermögenswerte zu sehr moderaten Preisen zu übernehmen – wenn ein Unternehmen die richtige Zeitplanung hat und gut vorbereitet ist.

Kapitalkräftige Unternehmen werden in der Tat Chancen sehen, die es ihnen ermöglichen könnten, ihren Marktanteil in wichtigen geografischen Regionen oder Branchen signifikant zu vergrößern. 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 auf zwei umfangreiche Transaktionen in der Pharmaindustrie sowie auf einen Zusammenschluss kanadischer Ölfirmen zurückzuführen.

Etwa ein Drittel des Umfangs der „Big Deals“ kommt durch Umstrukturierungen bei Banken zustande. Andere Transaktionen beinhalten besonders Geschäfte, die in wirtschaftlich unsicheren Zeiten sinnvoll sind – also solche, bei denen der Käufer sein Zielobjekt gut kennt und böse Überraschungen eher unwahrscheinlich sind oder bei denen die Anteilspreise gefallen und die Minderheitsgesellschafter zu einem Ausstieg bereit sind.

Unserer Umfrage zufolge wird das Transaktionsvolumen bald wieder steigen – trotz des leichten Rückgangs der durchgeführten Transaktionen seit Januar. So hat sich der Bereich M&A, für den die Investitionen größtenteils gekürzt wurden, im Vergleich zum Januar schon wieder gefangen. Er gilt sogar als einer der Schlüsselbereiche, in dem Maßnahmen ergriffen werden sollten, um gestärkt aus der Krise hervorzugehen.

Welche der folgenden Maßnahmen planen Sie im nächsten Jahr als Reaktion auf die aktuellen Marktbedingungen zu ergreifen?



Angaben in Prozent der Befragten

Quelle: Ernst & Young, Neue Chancen in schwierigen Zeiten, Juni 2009

In unserer Studie erklärten 22 Prozent der Befragten, dass die größten Investitionskürzungen in ihrem Unternehmen im Bereich M&A zu erwarten seien; im Januar meinten dies noch 40 Prozent. Das lässt darauf schließen, dass immer mehr Unternehmen beginnen, die sich ihnen bietenden Chancen zu nutzen, auch wenn viele noch zurückhaltend sind. So gaben 29 Prozent der Befragten an, dass sie sich angesichts des aktuellen wirtschaftlichen Umfelds wahrscheinlich von Unternehmensteilen trennen werden, die nicht zu ihrem Kerngeschäft gehören oder nicht genug Erträge bringen. 34 Prozent der von uns Befragten planen, strategische Akquisitionen in ihrem Kerngeschäft vorzunehmen, und 21 Prozent geben an, Akquisitionen in neuen Geschäftsfeldern anzustreben. Beide Antworten wurden um einige Prozentpunkte häufiger gewählt als noch im Januar.

Wie sehr sich die Veränderungen im Hinblick auf die Veräußerungen auswirken, zeigt auch die jüngste weltweite Divestment-Studie von Ernst & Young, *Global Divestment Survey*¹². In dieser Studie gaben mehr als die Hälfte der befragten Großunternehmen an (Umsatz: mindestens 1 Mrd. US-Dollar), dass sie aus defensiven Gründen erwägen, sich von Unternehmensteilen zu trennen. Desinvestitionen sind für die Zukunft eines Unternehmens eindeutig wichtiger geworden, da viele gezwungen sind, sich wieder auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren und liquide Mittel freizusetzen. Der Markt ist jedoch zurzeit ein Käufermarkt. Die Konzerne wetteifern um strategische Akquisitionen und wenden dabei die aus Private-Equity-Geschäften gezogenen Lehren an, während die Spielregeln für M&A neu aufgestellt werden und sich die Transaktionslandschaft vollständig ändert.



Die Spielregeln für M&A ändern sich – Unternehmen müssen reagieren

Drastische Veränderungen sind auch bei Kaufmustern zu erwarten. Weltweit rechnen die Unternehmen damit, dass die Zahl der strategischen Käufer erheblich sinken wird. Amerikanische und europäische Unternehmen glauben, dass die von ihnen in den nächsten zwei Jahren ausgegliederten Unternehmensteile wahrscheinlich an Unternehmen in Schwellenländern wie China und Indien gehen werden, während die Unternehmen in der Asien-Pazifik-Region Käufer aus den Industrieländern erwarten. Private-Equity-Gesellschaften kommen dabei seltener als Käufer infrage, während Staatsfonds (Sovereign Wealth Funds) ihre Käufe ausweiten werden.

Außerdem wird das M&A-Umfeld vermutlich von „All-Share Mergers“ beherrscht werden. Viele dieser Zusammenschlüsse werden von der Hoffnung getragen, so die Krise zu überstehen; man will sich mit den Wettbewerbern zusammenschließen, um Kosten einzusparen. Im Finanzsektor hat es bereits eine Reihe von Mega-fusionen gegeben. Aber auch in anderen Bereichen zeichnen sich ähnliche Aktivitäten ab, vor allem in der Automobilbranche und bei den Fluggesellschaften.

Angesichts sinkender Wachstumsraten beim Umsatz, die in manchen Branchen und Märkten auch negative Werte annehmen können, ist der Markt von einem außergewöhnlichen Maß an Risikoaversion geprägt. Dennoch könnten sich Transaktionen, die im aktuellen Umfeld sehr risikoreich erscheinen, langfristig als extrem erfolgreich erweisen, und zwar dann, wenn sich die wirtschaftlichen Aussichten wieder verbessern.

Inmitten all dieser Veränderungen und angesichts der weiteren Konsolidierungen in vielen Branchen lastet ein immenser Druck auf den Führungskräften. Sie müssen entscheiden, was die richtigen Strategien für Veräußerungen und Übernahmen sind; das neue wirtschaftliche Umfeld erfordert ein Umdenken im Hinblick auf die M&A-Strategien und -Taktiken. Und sie müssen Wege finden, um ihre Unternehmen wieder auf das Kerngeschäft zu konzentrieren, gleichzeitig müssen sie die nötigen Mittel beschaffen, um ihre Unternehmen aus der Rezession zu führen.

Welche Folgen sind zu erwarten?

Die Art und Weise, wie Transaktionen finanziert und durchgeführt werden, wird sich verändern. Schwankungen bei Warenpreisen, Wechselkursen und Zinssätzen machen das Umfeld für M&A-Aktivitäten schwieriger, weil diese Faktoren die Risikobereitschaft der Investoren vermindern und die Notwendigkeit der Kapitalerhaltung erhöhen. Mit dem Ziel, das vorhandene Kapital möglichst effektiv einzusetzen, werden bevorzugt Partnerschaften mit anderen Investoren geschlossen. Außerdem wird sich der notwendige Aufwand bei Due-Diligence-Analysen vor Abschluss einer Transaktion eher erhöhen, solange die Märkte volatil bleiben.

Angesichts der schwierigen Marktlage werden mehr insolvenzgefährdete Unternehmen zum Verkauf stehen. Die Zahl der tatsächlich zustande kommenden Transaktionen ist jedoch schwer abzuschätzen, weil das Käuferinteresse rückläufig ist und viele der zum Verkauf stehenden Unternehmen nur eine geringe Ertragskraft aufweisen. Da die Transaktionen rasch abgewickelt werden müssen, können die auf den Markt gebrachten Unternehmen nicht auf Herz und Nieren geprüft werden. Käufer mit liquiden Mitteln können hiervon möglicherweise profitieren.

Die Marktunsicherheiten haben nicht nur zu einem weiteren Auseinanderklaffen von Angebot und Nachfrage geführt, sondern sie erschweren auch die Zuverlässigkeit von Cashflow-Prognosen und Bewertungsmodellen. Durch die Notwendigkeit, erfolgreich zu verhandeln und die unterschiedlichen Preiserwartungen zwischen Käufer und Verkäufer zu überbrücken, wird der Abschluss einer Transaktion in einem solchen Umfeld immer schwieriger.

Zehn Punkte, die bei Mergers & Acquisitions in Krisenzeiten und bei künftig anstehenden Börsengängen unbedingt zu beachten sind

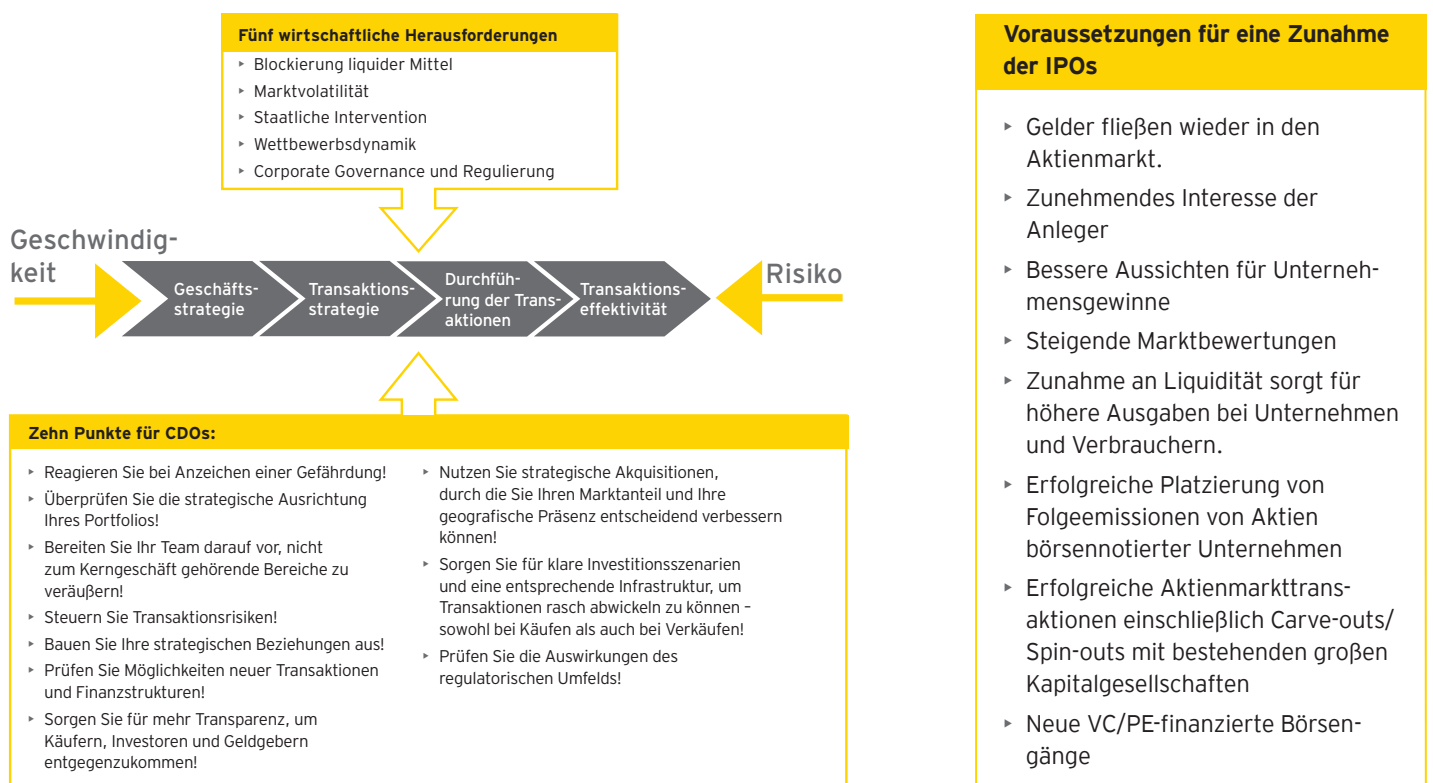
Die Unternehmen müssen für M&A-Aktivitäten ihre Vorgehensweisen anpassen und neue Wege entdecken.

Führende Wirtschaftswissenschaftler sowie Experten des weltweiten Oxford-Analytica-Netzwerks¹³ und Fachkollegen der internationalen Ernst & Young-Organisation haben fünf Herausforderungen ausgemacht, die ein Unternehmen berücksichtigen muss, wenn es im aktuellen Marktumfeld eine Transaktion vornehmen will. Dabei handelt es sich um die Blockierung liquider Mittel, Marktvolatilität, staatliche Eingriffe, Wettbewerbsdynamik sowie um Corporate Governance und Regulierung.

Für starke Unternehmen ist jetzt der richtige Zeitpunkt, sich bereit zu machen, um M&A-Chancen zu nutzen. Die Studie *Seize Advantage in a Downturn* der Harvard Business School von 2009¹⁴ ergab, dass Unternehmenszusammenschlüsse in Rezessionszeiten etwa 15 Prozent mehr Wert schaffen (Total Shareholder Value) als solche in Zeiten der Hochkonjunktur; demnach könnte es jetzt eine echte Chance für Unternehmen geben, ihre Marktposition grundlegend zu verändern - wenn sie den Mut dazu haben.

Ähnlich sieht es bei den Börsengängen aus: Im Jahr 2008 sanken die globalen IPO-Aktivitäten noch um 61 Prozent in Bezug auf die Zahl der Transaktionen bzw. um 67 Prozent in Bezug auf die zur Verfügung gestellten Mittel, und auch das erste Quartal 2009 gab wenig Grund zum Optimismus. Demgegenüber ist die IPO-Pipeline jetzt mit hochkarätigen Unternehmen gefüllt, die sich - in Erwartung eines baldigen Aufschwungs - auf einen Börsengang vorbereiten. Am vielversprechendsten ist die Lage in den Energie-, Infrastruktur- und Cleantech-Sektoren sowie im Gesundheitswesen.

Selbst in schwierigen Zeiten treten diese Unternehmen spätestens zwölf Monate vor einem Börsengang schon wie ein börsennotiertes 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.



Fazit

Wie erkennt man, ob ein Unternehmen ein nachhaltiges Geschäftsmodell besitzt, das die Basis für sein künftiges Wachstum darstellt? Wie die jüngsten weltweiten Ereignisse gezeigt haben, ist diese Frage in einem Umfeld, das von hoher Volatilität und starker Veränderung der Verbrauchernachfrage geprägt ist, nicht immer leicht zu beantworten.

Wie kann man sicherstellen, dass man von geschwächten Wettbewerbern profitiert, um das eigene Wachstum anzukurbeln? Die Antwort auf diese Frage haben die Unternehmen gegeben, die schnell gehandelt und Akquisitionen getätigt, Joint Ventures gebildet oder in Schwellenmärkte expandiert haben - und die damit erfolgreich waren, während andere, wie unsere Studie zeigt, ihre Position nicht zu ihrem Vorteil nutzten.

Wie lässt sich also zwischen Siegern und Verlierern unterscheiden? Es kommt wohl vor allem darauf an, ob es ein Unternehmen schafft, seine Strategie adäquat zu priorisieren, seine Anstrengungen darauf auszurichten, mutige, aber kalkulierte Züge zu machen, und schnell zu handeln. Es zeigt sich, dass sich immer mehr Unternehmen dieser Herausforderung stellen. Sorgen Sie jetzt dafür, dass auch Ihr Unternehmen dazugehört.

Quellenangaben

1. Business Risk Report, Ernst & Young, 2009. Die Top-Ten-Risiken für globale Unternehmen
2. Ernst & Young World Entrepreneur Of The Year Academy
3. Bruttoinlandsprodukt basierend auf der Kaufkraftparität (KKP), IWF-Daten, Okt. 2008
4. IWF-Daten, März 2009
5. Globale Wachstumsschätzungen, angepasst nach Revision der Kaufkraftparitäten, IWF-Daten, Jan. 2008
6. BRICs and Beyond, Goldman Sachs, Nov. 2007
7. Investing the Gulf's Oil Profits Windfall, McKinsey, Mai 2008
8. Fast Economic Growth in Africa, BBC News, Nov. 2007
9. Global Trends 2025, National Intelligence Council, Okt. 2008
10. The Competitiveness Roadmap: 2008-2050, IMD, Mai 2008
11. European-Attractiveness-Studie, Ernst & Young, 2009. Neue Wege für europäisches Wachstum
12. Global Divestment Survey, Ernst & Young, 2009
13. „What's Next for Corporate Development?“ Chancen und Risiken in der Finanzkrise, Ernst & Young
14. „Seize Advantage in a Downturn“, Studie der Harvard Business School, 2009

Ansprechpartner nach Standort

Standort	Name	E-Mail
EMEIA	Richard Reed	rreed1@uk.ey.com
Naher und Mittlerer Osten	Ahmed Shabana	ahmed.shabana@eg.ey.com
Belgien und Niederlande	Dick De Waard	dick.de.waard@nl.ey.com
Afrika	Emilio Pera	emilio.pera@za.ey.com
Mittel- und Südeuropa	Margaret Dezse	margaret.dezse@hu.ey.com
Indien	NS Rajan Sudipta Das	ns.rajan@in.ey.com sudipta.das@in.ey.com
Deutschland, Schweiz und Österreich	Peter Dauwalder Stefan Heissner	peter.dauwalder@ch.ey.com stefan.heissner@de.ey.com

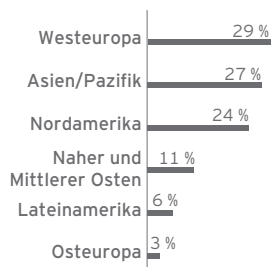
Standort	Name	E-Mail
Skandinavien	Ragnar Gustavii	ragnar.gustavii@se.ey.com
London	Richard Baker	rbaker2@uk.ey.com
Großbritannien und Irland	Tracy Embo	tembo@uk.ey.com
Mittelmeerraum	Victor Gomez de la Cruz	victor.gomezdelacruztalegon@es.ey.com
Frankreich and Luxemburg	Xavier Houot	xavier.houot@fr.ey.com
GUS	Evgeny Trusov	evgeny.trusov@ru.ey.com
Financial Services	Pierre Pilorge	pierre.pilorge@fr.ey.com

Über diese Studie

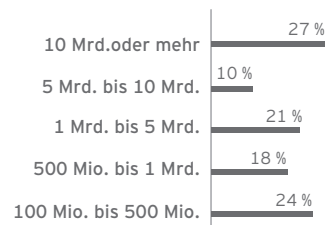
Für diese Studie hat die Economist Intelligence Unit weltweit 569 Manager der obersten Führungsebene befragt.

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.

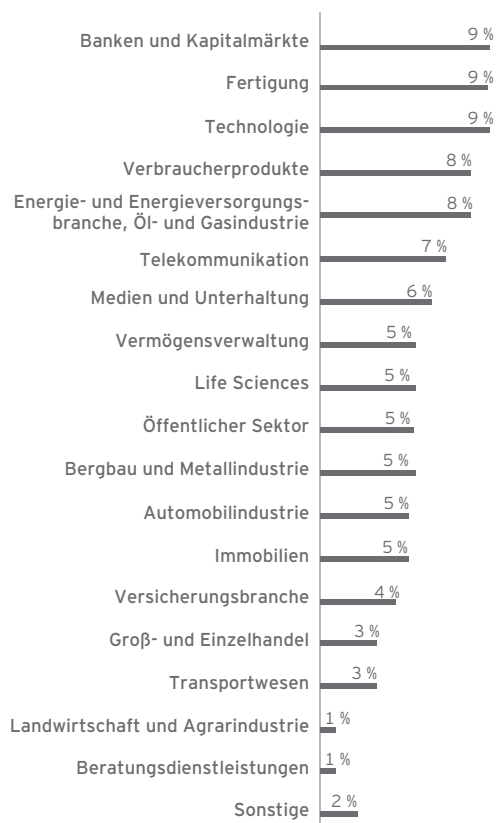
In welcher Region haben Sie Ihren Standort?



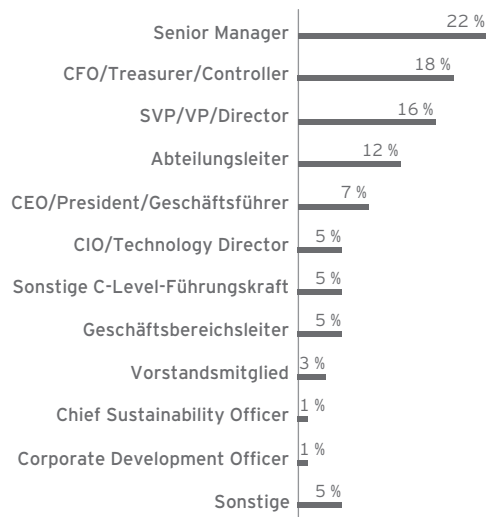
Wie hoch ist der weltweite Jahresumsatz Ihres Unternehmens in US-Dollar?



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

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.