

Titelstory

Unternehmensführung in außergewöhnlichen Zeiten Neue Handlungsoptionen für neuartige Herausforderungen

Von Paul F. Nunes, Caroline Firstbrook und James M. Ellis

Die größten Veränderungen bezüglich ihrer relativen Position innerhalb der jeweiligen Branche erleben Unternehmen in wirtschaftlich turbulenten Zeiten. Um von solchen Umwälzungen profitieren zu können, muss ein Unternehmen innerhalb kürzester Zeit die richtigen Entscheidungen treffen und ohne Zögern umsetzen – diese Fähigkeit ist eines der wichtigsten Merkmale von High Performance Unternehmen.

Der wirtschaftliche Abschwung, ausgelöst vom Zusammenbruch der globalen Kreditmärkte, zieht nach wie vor Unternehmen in allen Ländern dieser Erde in Mitleidenschaft. Allerdings handelt es sich dabei nicht um einen gewöhnlichen Konjunkturrückgang. Ganz gleich, welche Kennzahlen man betrachtet – seien es Aktienkurse, Rohstoffpreise, Verbraucherzuversicht, Kreditrisiko, Devisenkurse – es ist nicht nur allein die Schwere des Abschwungs, die ihn – weltweit betrachtet – für Unternehmenslenker zur größten Herausforderung seit dem Konjunkturreinbruch in den 1930er Jahren macht. Es ist vor allem seine Volatilität und das hohe Maß an Unsicherheit,

die ihn begleiten. Die Besorgnis ist global geworden, und wird durch elektronisch miteinander verzahnte Märkte und einen Informationsfluss verstärkt, der keine Zeitverzögerung mehr kennt.

Im Rahmen unserer Untersuchungen und der Zusammenarbeit mit Kunden weltweit hat Accenture aus erster Hand erfahren, wie viele Unternehmen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nach passenden Antworten suchen. Fast jedes Unternehmen spürt die Auswirkungen des gegenwärtigen Abschwungs. Das gilt selbst für die besten der besten – die so genannten High Performer.

Unternehmen, die in der Vergangenheit kluge Entscheidungen getroffen und umgesetzt haben, haben eine deutlich größere Chance, aus dem Abschwung sogar gestärkt hervorzugehen.

Die Studien von Accenture zeigen aber auch Wege auf, die Unternehmen in diesen ungewissen Zeiten einschlagen können. Wir wissen zum Beispiel, dass High Performance das Resultat guter Entscheidungen ist – darüber, wo und wann ein Unternehmen mit anderen konkurriert, wie es sich sinnvoll vom Wettbewerb abheben und welche innere Einstellung es innerhalb seiner Belegschaft schaffen sollte, um erfolgreich zu sein.

Unternehmen, die in der Vergangenheit kluge Entscheidungen getroffen und umgesetzt haben, haben eine deutlich größere Chance, den Abschwung zu überstehen und sogar gestärkt daraus hervorzugehen. Gleichzeitig müssen Handlungsoptionen, die unter anderen Rahmenbedingungen funktioniert haben mögen, neu bewertet werden. Führungskräfte stehen jetzt vor neuen Entscheidungen, die von besonderen

wirtschaftlichen Herausforderungen geprägt sind. Dabei dürfen sie die spezifischen Bedürfnisse ihrer Unternehmen nicht aus den Augen verlieren.

Wir sind überzeugt davon, dass das gegenwärtige Umfeld die gleichzeitige Berücksichtigung zweier grundsätzlicher Herangehensweisen an die Führung von Unternehmen erfordert: Eine stärker fokussierte und noch diszipliniertere Nutzung der üblichen Managementinstrumentarien, sowie andererseits eine deutlich energischere Verfolgung einer spezifischen Strategie, die die aktuellen Stärken und Schwächen des Unternehmens berücksichtigt. Nur so können jetzt die richtigen Entscheidungen getroffen werden, um High Performance zu erzielen.

Bewährte Instrumente nutzen

Jeder Schritt von Unternehmen wird heute kritisch beobachtet – von vorsichtig gewordenen Investoren, Lieferanten, potenziellen Käufern, nervösen Vorständen sowie von besorgten Kunden und Mitarbeitern. Führende Unternehmen erzielen in einem Abschwung dann das bestmögliche Ergebnis, wenn sie das Potenzial der regulär zur Verfügung stehenden Instrumente voll ausnutzen. Dabei müssen Sie einen reibungslosen Ablauf garantieren – obwohl sie den Gürtel enger schnallen müssen und mit Zulieferern im Krisenmodus, unsicheren Kunden sowie den Folgen von Zusammenschlüssen zu tun haben.

Dabei gilt es, vier entscheidende Gebote zu befolgen, um gut durch die Konjunkturschwäche zu kommen.

Schnelles und nachhaltiges Kostenmanagement

Für viele ist dies das drängendste Gebot der Stunde – aber es muss mit der Geschicklichkeit eines Chirurgen umgesetzt werden. Kosten, Aktivposten und Investitionen müssen entlang der

gesamten Wertschöpfungskette kritisch hinterfragt werden – angefangen bei Forschung und Entwicklung bis hin zum Kundenservice.

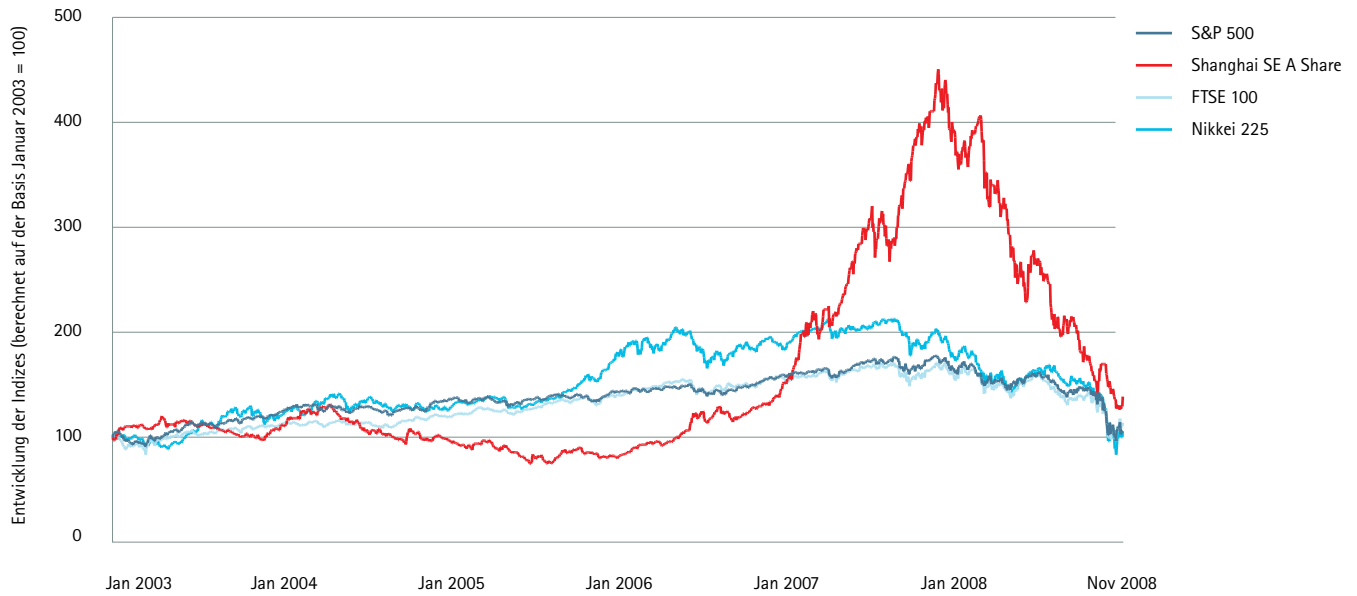
Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der richtigen Balance. Es gilt, ein Gleichgewicht zu finden zwischen Geschwindigkeit der Kostensenkungen und kurzfristiger Profitabilität einerseits, sowie der Sicherstellung langfristiger Leistungsfähigkeit und Nutzung künftiger Wertschöpfungspotenziale andererseits. Undifferenzierte Kostenkürzungen oder ein überhasteter Abbau von Aktivposten führen nur dazu, dass Unternehmen im folgenden Aufschwung Schwierigkeiten haben werden, wieder zu alter Stärke zurück zu finden.

Kundenakquise und Kundenbindung

Unternehmen verfolgen immer das Ziel, gute Kunden an sich zu binden und neue für sich zu gewinnen. Aber dieser Imperativ ist in Zeiten schwächerer Konjunktur wichtiger denn je. Nervöse Kunden könnten sich entschließen, sich lieber etwas zurückzuhalten und abzu-

Schrumpfende Märkte

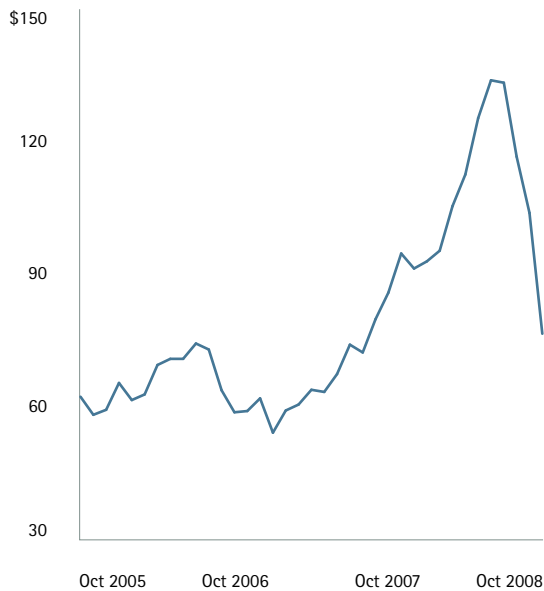
Bedeutende globale Aktienindizes



Quelle: Accenture Analyse

Volatilität

Rohölpreis (West Texas Intermediate), \$ pro Barrel



Quelle: International Monetary Fund, Preisindex für Rohstoffe

Unsicherheit

Verbraucherzuversicht in den USA



*Die abgebildeten Daten beziehen sich jeweils auf den Monat Dezember; der Wert für 2008 bezieht sich auf Oktober
Quelle: The Conference Board

warten, bis sich die wirtschaftliche Lage wieder verbessert. Das bedeutet, dass kluge, kundenzentrierte Investitionen in Marketing, Verkauf und Vertrieb gerade jetzt unentbehrlich sind.

Unternehmen sollten sich in erster Linie darauf konzentrieren, ihre Kundenbasis zu halten. Einigen wird es möglicherweise sogar gelingen, in ihren angestammten Märkten schwächeren Konkurrenten Marktanteile abzunehmen und zugleich neue Märkte in anderen Ländern zu erschließen. So könnten zum Beispiel Währungsschwankungen in der Größenordnung von bis zu 20 Prozent einigen Unternehmen die Chance bieten, eine neue Preisstrategie zu nutzen – da sie über Nacht Vorteile gegenüber ausländischen Wettbewerbern gewinnen.

Operative Leistungsfähigkeit

Dieses Gebot ist umso wichtiger, je globaler ein Unternehmen aufgestellt ist. Wenn alle Aspekte einer Organisation – Produktion, Kundendienst, Verkauf, Vertrieb, Management, Marketing, Innovationen – über die ganze Welt verteilt sind, steht und fällt die operative Leistungsfähigkeit mit der Entwicklung und der praktischen Implementierung einer effektiven weltweiten Organisationsstruktur, die all diese Aspekte berücksichtigt. Die Unternehmen sollten sich im Klaren darüber sein, wie ihr spezifisches Modell aussieht, welche Schwächen es hat und an welchen Stellschrauben gedreht werden kann, um operative Leistungsfähigkeit sicherzustellen.

Erfolgreiche Fusionen und Akquisitionen

Es mag auf den ersten Blick nicht einleuchtend erscheinen, in einer Wirtschaftskrise an Fusionen und Akquisitionen zu denken. Tatsächlich sind entsprechende Überlegungen in schwierigen Zeiten aber sogar noch wichtiger als sonst, da sich gerade jetzt unerwartet günstige Gelegenheiten bieten können.

Allerdings sollten solche opportunistischen Übernahmen mit Vorsicht gehandhabt werden: Unternehmen, die jetzt in Schwierigkeiten stecken, haben aller Wahrscheinlichkeit nach mit zu optimierenden internen Prozessen und schlechten Bilanzen zu kämpfen. Dies macht eine Integration zu einer besonders großen Herausforderung. Heikle Themen wie die Bilanzintegration, der Abgleich von Kundenstämmen, die Optimierung der Lieferkette und Shared Services müssen zügig gelöst werden. Das bezieht sich auch auf Zusammenschlüsse, die möglicherweise bereits im Gange sind. Außerdem ist zu beachten, dass die Zusammenführung verschiedener Unternehmenskulturen sorgfältig vorbereitet werden muss. Das gilt in besonderem Maße, wenn eine Integration über Ländergrenzen hinweg realisiert werden soll.

Diese Imperative verlangen den Managementteams besondere Aufmerksamkeit und Disziplin ab. Kein Unternehmen kann es sich leisten, sie zu vernachlässigen, wenn es gut durch den gegenwärtigen Abschwung kommen will und vom nachfolgenden Aufschwung profitieren möchte.

Was ist Ihre Ausgangssituation? Die Performance-Analyse Ihres Unternehmens

Um zu wissen, wie Sie in einem Abschwung handeln sollen, müssen Sie Ihre aktuelle Situation sorgfältig analysieren. Diese entscheidende Analyse erlaubt es High Performance Unternehmen, fundiert zu planen und die Wirksamkeit der zu wählenden Strategien richtig einzuschätzen.

Wie gut ein Unternehmen aufgestellt ist, um effektiv auf den Abschwung zu reagieren, hängt von drei Dingen ab: von dessen relativer Leistung unabhängig von Konjunkturschwankungen und Wechseln in der Geschäftsleitung, der spezifischen Situation des Unternehmens sowie den allgemeinen globalen Bedingungen.

Accenture hat eine einzigartige Formel entwickelt, um die bisherige Leistung von Unternehmen zu evaluieren und High Performance zu messen. Die Methode bietet wertvolle Einblicke und beruht auf einem Vergleich mit Unternehmen der selben Branche über einen längeren Zeitraum.

Aus unserer umfangreichen Forschungsarbeit in den vergangenen sechs Jahren wissen wir, dass High Performance (im Sinne einer dauerhaft höheren Leistungsfähigkeit als vergleichbare Unternehmen) mehr als nur einen steigenden Aktienkurs beinhaltet. Deshalb betrachtet unsere Formel zur Beurteilung von High Performance die Leistung eines Unternehmens im Hinblick auf verschiedene Eigenschaften, die mehr über tatsächliche Wettbewerbskraft aussagen: eine starke Profitabilität, kombiniert mit stabilen Ertragssteigerungen sowie einer soliden Positionierung für die Zukunft – und dies beständig über einen längeren Zeitraum.

Nicht alle High Performer werden jedoch gut aufgestellt sein. Einige werden beispielsweise nur geringe Finanzmittel zur Verfügung haben, da sie möglicherweise erst kürzlich strategische Übernahmen abgeschlossen haben. Andererseits werden auch einige Low Performer positiv überrascht davon sein, dass sie jetzt finanziell ausreichend handlungsfähig sind – selbst wenn dies das Ergebnis verpasster Investitionschancen in wirtschaftlich besseren Zeiten ist.

Wenn ein Unternehmen seine relative Position innerhalb seiner Vergleichsgruppe identifiziert hat, sollte es im nächsten Schritt seine aktuelle finanzielle Situation unter die Lupe nehmen.

Analysen von Accenture, durchgeführt nach Rezessionen der Vergangenheit, zeigen: Führende Unternehmen praktizieren ein solides wertebasiertes Finanzmanagement, das während wirtschaftlich guter Zeiten besonderen Wert auf Cashflow und stabile Bilanzen legt. Diese Herangehensweise gibt den Unternehmen Flexibilität und finanziellen Spielraum für schwierigere Zeiten.

Die Schlüsselfragen, die sich ein Unternehmen bezüglich seiner Liquiditätsreserven stellen muss, sind: „Haben wir ausreichend Finanzmittel, um durch die Krise zu kommen?“ und „Haben wir genug, um jetzt langfristige Investitionen in Betracht ziehen zu können?“. Bezogen auf seine Bilanz muss sich ein Unternehmen fragen: „Ist unsere Bilanz solide genug, um glaubwürdig eine offensive statt einer defensiven Strategie im Markt zu verfolgen?“. In einem größeren Kontext ist es zudem nötig, sich zu fragen: „Wie gefährdet ist unsere gegenwärtige Position durch die höhere Volatilität und die Verschlechterung der weltweiten wirtschaftlichen Situation?“ Die Antworten auf diese Fragen helfen den Unternehmen, zu verstehen, welche Optionen sie jetzt genau haben.

Das dritte Element, das Unternehmen betrachten müssen, um ihre Position im Vergleich zum Wettbewerb zu beurteilen, sind die Veränderungen im internationalen Zusammenhang.

Die Entwicklung hin zu einer multipolaren Welt – charakterisiert durch eine Vielzahl starker Wirtschaftszentren und geschäftlicher Aktivität – schafft neue Herausforderungen und Gelegenheiten, die sich von denen einer rein nationalen oder regionalen Konjunkturschwäche klar unterscheiden. So spielen zum Beispiel Staatsfonds und nationale Regierungen eine bedeutsame Rolle: einerseits als Investoren, die gute Gelegenheiten nutzen möchten, andererseits aber auch als mögliche Retter in der finanziellen Notlage. Außerdem sind große Unternehmen in einer multipolaren Welt nahezu immer Teil eines engmaschigen Netzwerkes. Daher ist es wichtig, nicht nur Ihre eigenen Stärken und Risiken einzuschätzen, sondern auch die Ihrer Partner, Kunden und Lieferanten. Deren Schicksal kann das Ihre in beträchtlichem Maße beeinflussen. Wir empfehlen daher, eine formelle 360-Grad-Bestandsaufnahme durchzuführen, mit einem Schwerpunkt auf Worst-Case-Szenarien.

Außergewöhnliche Herausforderungen meistern

Unternehmen, die in die Flexibilität ihrer Organisation und Prozesse zur schnellen Entscheidungsfindung investiert haben, werden die jetzt anstehenden Aufgaben besser bewältigen.

Während Führungskräfte die täglichen Herausforderungen des Betriebes bewältigen müssen, denen sich in einem Abschwung jedes Unternehmen gegenüber sieht, müssen sie gleichzeitig auch schnell handeln, um die außergewöhnlichen Herausforderungen zu meistern. Die Manager müssen sich den krisenspezifischen Anforderungen und Risiken in Echtzeit stellen – und sie müssen das mit einer Geschwindigkeit tun, mit der sie sich anfangs vielleicht nicht wohl fühlen. Oder die zunächst unmöglich zu erreichen, geschweige denn beizubehalten, scheint. Unternehmen, die in die Flexibilität ihrer Organisation und Prozesse zur schnellen Entscheidungsfindung investiert haben – und die so effektive Managementteams und Change-Prozesse geschaffen haben – werden die jetzt anstehenden Aufgaben besser bewältigen.

Managementteams müssen sich jetzt für eine von drei Kernstrategien entscheiden, die jeweils ihr eigenes Instrumentarium mit sich bringen. Um sich für die richtige Strategie entscheiden zu können, müssen die Unternehmen im ersten Schritt ihre spezifische Situation gründlich analysieren (s. Seite 5). Das Außergewöhnliche an diesen drei Strategien sind dabei weniger die jeweils zugehörigen Taktiken an sich, sondern die Tatsache, dass sie parallel zum Alltagsgeschäft und dessen Herausforderungen umgesetzt werden müssen.

Die gewählte Strategie muss für das Management hohe Priorität haben. Dabei muss das Tagesgeschäft bei gleichbleibender Qualität weiterlaufen. Zudem sollte die Motivation der eigenen Mitarbeiter, einschließlich des Top-Managements, bewahrt werden, denn das Engagement der Mitarbeiter ist entscheidend, um gestärkt aus einer Krise hervorgehen zu können. Zuversicht und Entschlossenheit des Führungsteams angesichts der Herausforderung stärken auch die Zuversicht der Belegschaft.

1. Den Fortbestand sichern

Sieht sich ein Unternehmen durch die Krise in seiner Existenz bedroht, sollte sich das Managementteam in erster Linie auf kurzfristige Maßnahmen konzentrieren. Deren wichtigstes Ziel: sicherzustellen, dass das Unternehmen als selbständige Einheit weiter operieren kann, bis sich die Zeiten wieder bessern.

Ist der Fortbestand des Unternehmens in Frage gestellt, kann schnelles Handeln mit dem Ziel, Cashflow zu garantieren und Risiken zu minimieren, entscheidend sein. Mögliche Ansatzpunkte sind:

Schulden reduzieren

Unternehmen, die sich akuten oder drohenden Cashflow-Engpässen gegenüber sehen, sollten versuchen, Fristen und Bedingungen bezüglich ihrer Schulden neu zu verhandeln. Um das Kapital zu schonen, kann es auch nötig sein, die Zahlung von Dividenden zu kürzen oder zeitweise ganz auszusetzen. Die Veräußerung von Aktivposten, die nicht zum Kerngeschäft gehören, ist eine weitere Möglichkeit, um kurzfristig Geldmittel zu beschaffen. Auch wenn der Verkauf von Aktivposten im gegenwärtigen Umfeld keine sehr attraktive Option zu sein scheint: Es ist in der aktuellen Lage durchaus möglich, dass die Preise noch weiter fallen. An einen Verkauf von Vermögenswerten, die das Kerngeschäft betreffen, sollten Unternehmen allerdings aufgrund der damit einhergehenden Risiken nur als letzten Ausweg denken.

Kosten senken

Kostensenkungen sind eine weitere Möglichkeit, den Cashflow zu verbessern. Sonderzulagen für Führungskräfte sollten in schwierigen Phasen zur Disposition stehen. Dadurch kann das Unternehmen nicht nur Geld sparen, sondern sendet auch ein wichtiges Signal an die restliche Belegschaft. Eine

bessere Effizienz im Einkauf und dem Einziehen von Schulden kann ebenfalls dazu beitragen, Kosten zu reduzieren. Zudem sollten Ausgaben für den Betrieb von IT-Netzwerken genau überprüft werden. Tools wie etwa Lean Six Sigma haben sich darin bewährt, Möglichkeiten zur Senkung von Kosten innerhalb der Geschäftsprozesse zu identifizieren.

Zusätzlich sollten Unternehmen ihre Möglichkeiten im Zusammenhang mit Lohnkosten nochmals prüfen, um eine angemessene Mischung aus Off-Shoring, Near-Shoring (Teile des Betriebes im nahen Ausland ansiedeln), In-Shoring (die Nutzung von Shared Services) sowie Home-Shoring (Nutzung von Telearbeit) zu finden. Die Unternehmen sollten diese Gelegenheit nutzen, um Verbesserungen voranzutreiben.

2. Neupositionierung

Führungskräfte von Unternehmen, die eine stabile Bilanz und gesunde, wenn auch reduzierte, Erlöse vorweisen können, sollten versuchen, den Abschwung zur Stärkung ihrer Wettbewerbsposition zu nutzen. Mögliche Strategien zur Neupositionierung sind:

Eine globale Organisationsstruktur einführen

Ein effektive globale Organisationsstruktur ist in diesen schwierigen Zeiten entscheidend für den langfristigen Erfolg. Kostensenkungen spielen zwar eine wichtige Rolle. Allerdings können sie im Extremfall dem Unternehmen die benötigten Fähigkeiten und die Flexibilität rauben, angemessen zu reagieren, wenn sich das Marktumfeld wieder verbessert. Um das Risiko solcher Fehlentwicklungen zu minimieren, sollte sich die Führungsebene bei der Diskussion ihrer Organisationsstruktur folgende Fragen stellen:

- Woher wird in Zukunft das Wachstum kommen? Welche Rolle werden Übernahmen dabei spielen, und wo werden wir sie wahrscheinlich tätigen?
- Wie sollte das Unternehmen organisiert sein – nach Produkten, nach Regionen, nach Prozessen?

- Welche Fähigkeiten sind entscheidend für den Erfolg? Wo haben wir Lücken, und welche Optionen haben wir, um diese zu füllen?
- Welche betrieblichen Leistungen könnten über Abteilungen hinweg gemeinsam genutzt werden?
- Was müssen wir selbst erledigen? Was sollten wir von Partnern beziehen?

Eine klare Vorstellung vom gewünschten künftigen Betriebsmodell sollte dann als Basis dienen, um die verschiedenen Möglichkeiten der Kostenreduktion zu bewerten.

Die Stärken der globalen Wirtschaft nutzen

Die Volkswirtschaften und Finanzsysteme der westlichen Länder stehen derzeit besonders unter Druck. Daher ist es jetzt wichtiger denn je, Geschäftsaktivitäten und Risiken ausgewogen über die zahlreichen Zentren der globalen Wirtschaft zu verteilen. Nach unseren Analysen müssen sich Unternehmen in der multipolaren Welt bewähren, wenn sie neue Kundensegmente erschließen, so effizient wie möglich sein, und erfolgreich ihre Risiken managen wollen: Kunden, Kapital, Ressourcen, Talente und Innovation.

Unternehmen sollten sich zum Beispiel jetzt darauf konzentrieren, Verbraucher in den Schwellenländern anzusprechen. Staatsfonds bieten in diesen Ländern nach wie vor starke alternative Kapitalquellen. Außerdem sollten Unternehmen nach günstigeren Möglichkeiten für ihre Beschaffung suchen, zumal die Rohstoff- und Lohnkosten in Asien und Lateinamerika steigen.

In Innovationen investieren

Unternehmen, die leistungsfähiger sind als ihre Wettbewerber, investieren selbst in Zeiten des wirtschaftlichen Abschwungs in die Weiterentwicklung ihrer Produkte und Dienstleistungen. Es ist sinnvoll, gerade jetzt Investitionen in Marktforschung zu tätigen, um zu erfahren, wie sich das Käuferverhalten verändert und welche Bedürfnisse sich bei den Kunden entwickeln. Das gilt übrigens für jedes Unternehmen – ganz gleich, ob es mit seinen Produkten und

Unternehmen, die die nötigen Ressourcen haben, um jetzt in die Fähigkeiten ihrer Belegschaft zu investieren, werden für einen Aufschwung nach der Krise besser gerüstet sein.

Dienstleistungen Endverbraucher oder andere Unternehmen anspricht. Wer jetzt schnell handelt und neu entstehende Bedürfnisse befriedigen kann, sichert sich damit auch die Loyalität seiner Kunden und schafft eine stabile Basis für künftiges Wachstum. Jetzt ist auch die ideale Zeit, um den Innovationsprozess zu optimieren. Ausgangspunkt dafür müssen stets möglichst hochwertige Informationen über die Kunden sein, um gezielt und mit Fokus auf Rentabilität vorgehen zu können.

In Talente investieren

Wer als Unternehmen gut aufgestellt ist, kann den Abschwung dazu nutzen, mit Blick auf die künftige Organisationsstruktur, Mitarbeiter gezielt weiterzuentwickeln und externe Talente zu gewinnen. Die Unternehmen sollten dazu zunächst die künftig benötigten Fähigkeiten den aktuell in der Belegschaft vorhandenen gegenüberstellen. Denn Unternehmen, die die nötigen Ressourcen haben, um jetzt in die Fähigkeiten ihrer Belegschaft zu investieren, werden für einen Aufschwung nach der Krise besser gerüstet sein.

Umweltfreundlicher werden

Unternehmen sollten ihre Ziele im Bereich Umweltschutz nicht aufgeben, selbst wenn sie unter starkem Druck stehen, Kosten zu sparen. Wer das Ziel der Nachhaltigkeit nicht aus den Augen verliert, wird effizienter, weniger anfällig für die Folgen schwankender Rohstoffpreise, bereitet sich auf strengere Umweltschutzauflagen vor, verbessert seine Reputation als guter Corporate Citizen und kann künftig von den schnell wachsenden Märkten für grüne Produkte und Dienstleistungen profitieren.

Grüne Lieferketten, Green IT, innovative Konzepte für Energie- und Rohstoffeffizienz wie beispielsweise intelligente Gebäude, aber auch neue Programme, die Zulieferer auf Basis von Nachhaltigkeitskriterien beurteilen, sind Beispiele dafür, wie der Fokus auf Nachhaltigkeit helfen kann, ein Unternehmen neu zu positionieren – mit dem Ziel, die künftige Leistungsfähigkeit zu verbessern.

3. Wachstum

Die stärksten Unternehmen und Managementteams werden den Abschwung für ihr Wachstum nutzen. Einige werden ihren Marktanteil durch Zusammenschlüsse, Übernahmen und internationale Expansion ausbauen. Andere werden sich darauf konzentrieren, neue Kunden zu gewinnen und ihre Marke zu stärken.

Nicht-organisches Wachstum

Noch wie vor sehen wir in vielen Branchen Entwicklungen, die eine Konsolidierung des jeweiligen Marktes vorantreiben. Tatsächlich verstärkt der wirtschaftliche Abschwung diesen Trend, ganz besonders im Finanzsektor. Vorteile durch wirtschaftliche Größe, eine höhere geografische Reichweite und den Zugang zu knappen Ressourcen werden auch in Zukunft Übernahmen attraktiv machen, um Wachstum zu erzielen.

Im gegenwärtigen Abschwung geht es bei Übernahmen in erster Linie darum, Synergien zu erzielen. Außerdem bieten sich den Unternehmen durch dramatische Kursverluste an den Aktienmärkten einzigartige Gelegenheiten für ausgesprochen günstige Zukäufe. Auch Wechselkursvorteile oder ungewöhnlich unruhige Zeiten in einer Branche tragen dazu bei, dass ein Zusammenschluss jetzt besonders attraktiv sein kann. Diejenigen, die sowohl die Mittel als auch den Mut haben, mit Schwierigkeiten belastete Unternehmen zu übernehmen oder Aktivposten aus Geschäftsaufösungen zu erwerben, können sich einen Vorteil gegenüber ihren Wettbewerbern verschaffen.

Auch in Zukunft werden Unternehmen attraktive Gelegenheiten für Zukäufe in den westlichen Märkten finden. Allerdings sollten sie auch in anderen Regionen nach Möglichkeiten suchen. Für viele Branchen gibt es etwa bedeutende Wachstumschancen in den aufstrebenden Volkswirtschaften der BRIC+2 Länder (Brasilien, Russland, Indien, China, Südkorea und Mexiko). Unternehmen, die es jetzt nicht schaffen, in diesen Ländern Fuß zu fassen, werden später Schwierigkeiten haben, diese Märkte erfolgreich zu erschließen.

Organisches Wachstum

Den Blick nach außen zu wenden ist nicht die einzige Möglichkeit, während dieser Phase der Volatilität und Unsicherheit zu wachsen. Unternehmen, die eine vergleichsweise starke Position im Markt erobert haben, können den an Intensität zunehmenden Kampf um bestehende und neue Kunden gewinnen – ungeachtet dessen, dass sich abschwächendes Wirtschaftswachstum und teurere Kredite den Konsum in allen großen Volkswirtschaften der Welt zurückgehen lässt.

Angesichts langfristiger Trends wie abnehmende Loyalität und schrumpfende Produktvorteile ist jedoch ein noch stärkerer Kundenfokus nötig, um den Umsatz zu steigern. Dafür müssen die Unternehmen über traditionelles Marketing und Pflege der Kundenbeziehungen hinausgehen. Sie müssen die Kunden in jeder Hinsicht ins Zentrum ihres Geschäftsmodells stellen. Das erfordert, ganz gezielt die Perspektiven,

Werte und das Handeln der Kunden in die Strategie und in das Alltagsgeschäft zu integrieren.

Neue Technologien, etwa im Bereich Kunden- und Konsumforschung, sowie neue Prozesse, die die Kunden und ihre Bedürfnisse in die Entwicklung von Produkten auch über Landes- und Kulturgrenzen hinweg einbinden, sind hier der Schlüssel zum Erfolg. Eine kritische Neubewertung der Markenstrategie ist ebenfalls wichtig, da die realen Einkommen der Kunden angesichts niedrigerer Lohnzuwächse und steigender Verbraucherpreise zurückgehen.

Weiterführende Literatur

Solange nicht anders angegeben, sind die nachfolgenden Artikel alle in früheren Ausgaben des Magazins *Outlook* erschienen. Sie sind online und als PDF auf www.accenture.com/Outlook zu finden.

High Performance Unternehmen

„Going the distance“, von Tim Breene und Paul F. Nunes (September 2006)

Multipolare Welt

„Brave new world“, von Paul F. Nunes und Mark Purdy (Mai 2008)

„Achieving High Performance in a Multipolar World“ (Accenture 2009)

„A passage to India“, von Armen Ovanessian und Anish Gupta (Januar 2009)

Finance & Performance Management

„Managing in Uncertain Times: Strategies and Practices for High Performance“, von James Ellis, Brian McCarthy und Roland Burgman (Accenture 2008)

Führung

„Turning experience into leadership“, von Robert J. Thomas (Januar 2008)

„Is this any way to make a decision?“, von Robert J. Thomas, Rob Cross und Yaarit Silverstone (Januar 2009)

Informationstechnologie

„The business case for a greener IT agenda“, von Stephen Nunn, Dale R. Hersch und Rockwell C. Bonecutter (Mai 2008)

Fusionen und Akquisitionen

„Cross-border M&A: Handle with care“, von Caroline Firstbrook (September 2008)

„The new face of global M&A“, von Arthur Bert, Kristin Ficery und Kinsley Sykes (Januar 2009)

Innovation

„How to capture the essence of innovation“, von David Smith und Craig Mindrum (Januar 2008)

„How to get the most from your best ideas“, von Adi Alon und Daniel D. Chow (September 2008)

„Target Practice“, von Daniel D. Chow und Mark Fera (Januar 2009)

Führungskräfte in Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass die momentane Unsicherheit bei vielen Menschen vorerst weiter anhalten wird. Allerdings ist Untätigkeit ein sicheres Mittel, um die Situation noch zu verschlimmern. Studien zeigen, dass sich während wirtschaftlich turbulenten Zeiten die relative Position von Unternehmen in ihrer Branche viel stärker verändert, als in einer ruhigen Phase. Aus diesem Grunde ist es nicht ausreichend, einfach nur zu versuchen, den Sturm irgendwie zu überstehen. Ganz gleich, wie es aktuell um das Unternehmen steht – das Management muss die Initiative ergreifen. Und zwar jetzt.

Die Geschwindigkeit des Wandels in der Geschäftswelt nimmt zu. Dementsprechend muss sich im gleichen Maße die Fähigkeit der Unternehmen weiterentwickeln, schnell Entscheidungen zu treffen und ohne zu zögern danach zu handeln. Zentral für diese Fähigkeit ist ein Managementteam, das eng zusammenarbeitet, stetig und umfassend kommuniziert, und das in der Lage ist, sich schnell gemeinsam auf einen Handlungskurs zu einigen – um erfolgreich auf den Wandel reagieren zu können.

Im Gedicht „If“ schrieb Rudyard Kipling über die Notwendigkeit, „einen kühlen Kopf zu bewahren während alle anderen kopflos handeln“. Niemals zuvor waren solche Worte passender als in der heutigen Geschäftswelt.

Über die Autoren

Paul F. Nunes, Outlook Senior Contributing Editor, ist Senior Executive und in verantwortlicher Position am „Accenture Institute for High Performance“ in Wellesley (Massachusetts) tätig. Sein Forschungsgebiet umfasst unter anderem die Bereiche Unternehmens- und Marketingstrategie. Nunes publiziert regelmäßig in den einschlägigen Fach- und Wirtschaftstiteln. Der Titel seines aktuellen Buches lautet: „Mass Affluence: Seven New Rules of Marketing to Today’s Consumers (Harvard Business School Press, 2004)

paul.f.nunes@accenture.com

Caroline Firstbrook ist Managing Director im Bereich Strategie bei Accenture und zuständig für Europa, den Mittleren Osten, Afrika und Lateinamerika. Sie verfügt über umfassende branchenübergreifende Erfahrungen in M&A-Strategie und Target Evaluation, Positionierung im Vorfeld von Privatisierungen und Strategien für den Eintritt in neue Märkte. Neben ihrer Tätigkeit in der Beratung war Firstbrook fünf Jahre selbständige Unternehmerin. Während dieser Zeit gründete und verkaufte sie Easychem, ein Internetgeschäft, das sich an Landwirte richtet. Außerdem arbeitete sie mit dem Life-Sciences-Unternehmen Syngenta zusammen, um Möglichkeiten der Beteiligung im Bereich Biotechnologie zu sondieren. Firstbrook ist von London aus für Accenture tätig.

caroline.firstbrook@accenture.com

James M. Ellis leitet von Atlanta aus die Finance Operations Group von Accenture. Er hat 25 Jahre Erfahrung in der Beratung von Kunden bezüglich einer Vielzahl von strategischen und operativen Fragen. Ellis Expertise umfasst beispielsweise Business Performance, Restrukturierung und Change-Prozesse. Ellis hat zwei Bücher zum Thema Transformation der Finanzfunktion herausgegeben und ist Mitglied in mehreren Beiräten. Vor seiner aktuellen Rolle war er als Global Director für mehrere Business Groups von Accenture tätig, darunter Finance Strategy, Shared Services, und Enterprise Performance Management.

james.m.ellis@accenture.com

Outlook ist eine Veröffentlichung von Accenture.
©2009 Accenture.
Alle Rechte vorbehalten.

Die in diesem Artikel geäußerten Standpunkte und Meinungen können nicht direkt als professioneller Rat in Bezug auf Ihr Unternehmen gedeutet werden.

Accenture, sein Logo und High Performance Delivered sind Markenzeichen von Accenture.

Die Verwendung von Markenzeichen anderer Unternehmen in diesem Artikel stellt weder einen Anspruch auf das Eigentum dieser Markenzeichen durch Accenture dar, noch wird damit beabsichtigt, eine Verbindung zwischen Accenture und den rechtmäßigen Eigentümern dieser Markenzeichen herzustellen.

Weitere Informationen über Accenture finden Sie unter www.accenture.de