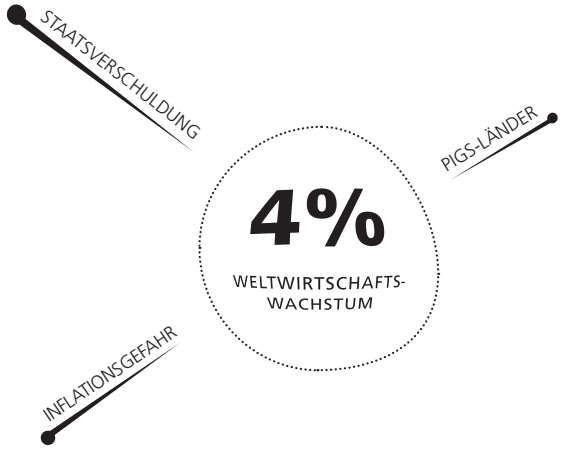
Aufschwung, fertig, los!

DIE DEUTSCHE VOLKSWIRTSCHAFT HAT MIT EINEM BEEINDRUCKENDEN COMEBACK DIE GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG SEIT DER WIEDERVEREINIGUNG GEMEISTERT UND IST MIT HOHER WACHSTUMSDYNAMIK IN DAS NEUE JAHR GESTARTET.

>> Nach Einschätzungen renommierter Volkswirte bleiben die Aussichten für 2011 freundlich. So rechnen die Ökonomen mit einem Wachstum der Weltwirtschaft um mehr als 4 Prozent und für Deutschland mit einem Anstieg des Bruttoinlandsprodukts um 2,5 Prozent. Gestützt wird dieser Optimismus durch die Höchststände zahlreicher Konjunkturindikatoren wie dem Einkaufsmanagerindex der 17 Euro-Länder und dem Ifo-Geschäftserwartungsindex.

Natürlich verbergen sich hinter der konjunkturellen Belebung auch Risiken: Die hohe Arbeitslosigkeit in den PIGS-Staaten, die noch nicht ausgestandene Banken- und Immobilienkrise in den USA, die Inflationsgefahren in Schwellenländern (allen voran China und Brasilien) und vor allem die tief verschuldeten Staatshaushalte der westlichen Industriestaaten hängen wie ein Damoklesschwert über der weiteren Entwicklung der Weltwirtschaft.



Und auch wenn diese Risiken sicherlich nicht zu unterschätzen sind, sollten Unternehmen nach Jahren der Restrukturierung und Kostensenkung das vielversprechende Jahr 2011 für sich nutzen – zum Ausbau ihres Geschäftsmodells, zur Neukundengewinnung, zum Eintritt in neue Märkte, zur Bilanzstärkung. So oder so: Wer in der aktuellen Aufschwungphase dem Umschalten in den Wachstumsmodus oberste Priorität einräumt, immunisiert sein Unternehmen gegen den nächsten Abschwung.

In diesem Zusammenhang stellt sich ein ganzes Bündel von Fragen, die Unternehmer auf dem Weg zu nachhaltigem, profitablen Wachstum beantworten müssen: Woher soll das zukünftige Wachstum kommen? Wie sollen Wachstumschancen konkret realisiert werden? Was sind die wichtigsten Voraussetzungen für ein erfolgreiches Unternehmenswachstum? Wie kann ein Unternehmen in reifen Märkten erfolgreich sein? Wo sind Investitionen am besten gesetzt? Und nicht zuletzt: Wie soll jedwede Wachstumsstrategie solide finanziert werden?

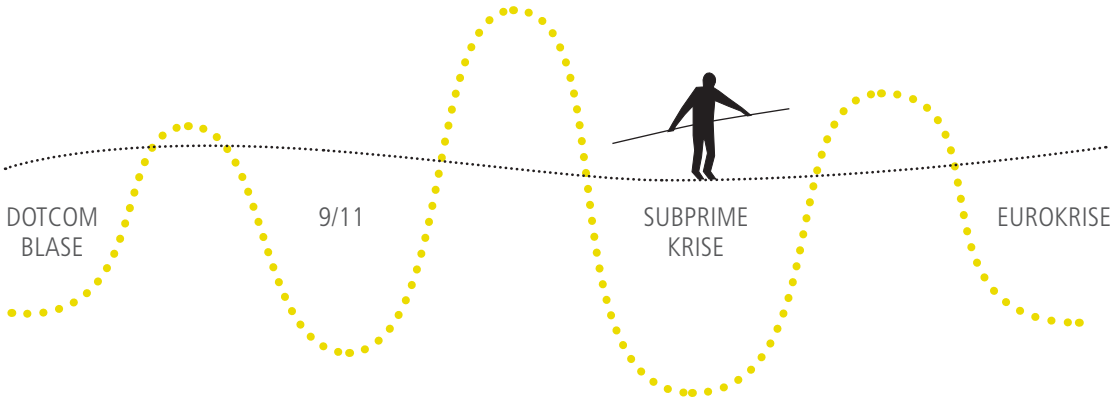
AUF NACH NEULAND

Ein zentraler Baustein erfolgreicher Wachstumsstrategien ist die Expansion in neue geografische Märkte. Während Länder mit hohen Staatsdefiziten wie die USA, England und die PIGS-Staaten ihren Konsum zukünftig einschränken dürften, erreichen speziell China, Indien und Brasilien, aber auch Indonesien, Vietnam, Mexiko, Südafrika und die Türkei konstant hohe Wachstumsraten, die deutlich über denen der westlichen Industrienationen liegen.

Unternehmen müssen ihre geografische Ausrichtung an diese veränderten Wachstumserwartungen anpassen und sich intensiver und systematischer als zuvor mit Differenzierungsmöglichkeiten im Markt- und Wettbewerbsumfeld der aufstrebenden Wirtschaftsräume auseinandersetzen. Die Potenziale sind enorm. So wird sich in den BRIC-Staaten die Anzahl der kaufkräftigen neuen Mittelschicht von heute 800 Millionen Menschen in den nächsten zehn Jahren auf mehr als 1,6 Milliarden verdoppeln. Neben diesem riesigen Reservoir an neuen Konsumenten wird die Aufholjagd der Schwellenländer durch Investitionen in nationale Infrastrukturen getragen. Hierzu zählen vor allem moderne Wasserversorgungs- und Entsorgungssysteme sowie der Ausbau von Verkehrs- und Elektrizitätsnetzen. Allein China wird seine infrastrukturellen Investitionen bis 2020 auf 1,5 Billionen Dollar verdoppeln.

Wer in den Schwellenländern nachhaltig wachsen möchte, muss seine Stärken vor Ort ausspielen und wesentliche Teile der Wertschöpfung lokal aufbauen. Mehr denn je geht es darum, leistungsfähige Vertriebs- und Servicenetze aufzubauen und regionale und segmentspezifische Nischen zu erkennen und für das eigene Wachstum zu erschließen. >>

Auch im Wachstumsmodus ist es wichtig, sich gegen gestiegene Unsicherheit und Volatilität zu wappnen.



INNOVATION SCHLÄGT PREIS

In reifen Märkten mit tendenziell eher schwachem Wachstum, geringer Nachfrage und Überkapazitäten dagegen sind Marktanteilsgewinne ohne Margenverluste selten erreichbar. In diesem Umfeld ist ein Umdenken erforderlich: weg vom Preiswettbewerb immer vergleichbarerer Produkte und Leistungen. Hier müssen Unternehmer gleichzeitig an mehreren Stellschrauben drehen, um profitables Wachstum zu initiieren. Entscheidend sind dabei zweifelsohne die intelligente Verbesserung der Kostenbasis und die kontinuierliche Prozess- und Ablaufoptimierung – ohne die gleichzeitige Steigerung der Innovationskraft aber geht es nicht. Nur wer seinen Kunden klar vom Wettbewerb unterscheidbare Produkte mit einem hohen Mehrwert bietet, kann seine Preise weitgehend selbst bestimmen.

Unternehmen, die in ihrer Entwicklung wiederholt an Wachstumsgrenzen stoßen, die sie aus eigener Kraft nur schwer dauerhaft überwinden können, sollten jetzt gezielt fehlende Kompetenzen durch Akquisitionen zukaufen. Durch Übernahmen lassen sich in kurzer Zeit tiefe Kundenkenntnisse und ein qualifizierter Mitarbeiterstamm gewinnen sowie Marktzugänge und kritische Größen erreichen. Die Konsolidierung, die in vielen Branchen bereits stattfindet, und die zahlreichen ungelösten Unternehmensnachfolgen eröffnen hier gute Möglichkeiten.

Gleichzeitig müssen Wachstumsprogramme angestoßen und Effizienzreserven konsequent mobilisiert werden. Denn Wachstum braucht Profitabilität. Andernfalls vernichtet es langfristig den Unternehmenswert, den es eigentlich steigern soll. Daher sollten Unternehmen eine nachhaltige Kostensenkungskultur entwickeln, die den erreichten Status der operativen Exzellenz immer wieder in Frage stellt – auch wenn sie ihre Gewinnschwellen in der ausklingenden Krise bereits gesenkt und ihre Kostenstrukturen flexibler gemacht haben.

Wer die Kosten der eigenen Leistungserstellung nicht bis in die Nähe des Minimums reduziert hat, sollte in Fragen von Unternehmenswachstum auch in Zeiten wirtschaftlicher Prosperität eher defensiv agieren. Denn Unternehmen, die Ertragsschwächen im Geschäftsmodell durch die Eroberung neuer Märkte überdecken wollen, begeben sich durch ein lediglich immer höheres Umsatzvolumen auf einen Weg, der im nächsten Abschwung geradewegs in die Schieflage führt.

SOLIDE FINANZIERT IN DIE ZUKUNFT

Die Wahrnehmung von Zukunftschancen setzt eine solide Finanzierung von Wachstum und Investitionen voraus. Da die Aufnahme von Eigenkapital am Kapitalmarkt oder durch Private Equity für Mittelständler vielfach keine sinnvolle Option ist, bleibt der klassische Bankkredit das bedeutendste Finanzierungsinstrument für diese Unternehmen. Jedoch gestaltet sich der Zugang zu Fremdkapital in Folge der Krise schwieriger als zuvor – durch eine eingeschränkte Kreditvergabe der Banken, durch schärfere Kreditbedingungen und durch gestiegene Zinsen im Falle von Rating-Verschlechterungen. In dieser Situation ist Vertrauen das wichtigste Asset eines Unternehmens. Insbesondere die Vertrauensbasis zu den Hausbanken gilt es, durch ein regelmäßiges Liquiditätsreporting, die

zuverlässige Erfüllung von Covenants und durch Erläuterungen zur Stabilität des Geschäftsmodells ständig zu pflegen. Darüber hinaus empfehlen sich Maßnahmen zur Verbesserung des eigenen Kreditratings.

Aufgrund der aktuellen Entwicklung an den internationalen Rohstoff- und Energiemärkten haben bereits mehrere Banken ihre Leitzinserwartungen verändert. Daher sollten Unternehmen vor der absehbaren Zinswende ihre Möglichkeiten prüfen, in welchem Umfang sie sich Fremdkapital über langfristige Kredite mit festen Zinsen sichern können. Darüber hinaus gilt es, die Außen- und Lagerbestände weiter zu verringern und Lieferantenkredite im Rahmen einer professionellen Bewirtschaftung des Working Capitals optimal zu nutzen – umso mehr, wenn der Zugang zu Fremdkapital zu annehmbaren Zinskonditionen verwehrt ist. Denn selbst bei einem historisch niedrigen Zinsniveau ist die Innenfinanzierung aus dem Cashflow noch immer die günstigste Form der Unternehmensfinanzierung.

Aber nicht nur kreditseitig stellen die jüngsten Entwicklungen an den Rohstoffmärkten die Unternehmen vor Herausforderungen: Der wachsende Rohstoffbedarf von bevölkerungsreichen Schwellenländern wie China und Indien und der Risikoappetit an den Finanzmärkten hat die Preise für zahlreiche Rohstoffe auf neue Höchststände getrieben. Und durch den weltweiten Zuwachs an Wohlstand wird sich die Konkurrenz um die natürlichen Ressourcen zukünftig noch weiter verschärfen. Unternehmen müssen ihr Augenmerk daher verstärkt auf die Erhöhung der eigenen Ressourcen- und Energieeffizienz und auf das Management preislicher Rohstoffrisiken richten. Ansatzpunkte gibt es genug: Neben technischen Lösungen wie optimierten Produkten oder der Substitution von knappen Rohstoffen sollten Unternehmen die Vorteile von Allianzen auf Lieferantenseite, von intelligenten Hedging-Strategien und kreativen Preisgleitklauseln für sich prüfen. Ein leistungsfähiges Risikomanagementsystem wiederum schafft die notwendige Transparenz, um Umsatz- und Ertragsrisiken zu mindern.

Aber nicht nur die mangelnde Verfügbarkeit von Rohstoffen, sondern auch der Mangel an fachlich gut ausgebildeten Arbeitskräften kann sich in Deutschland in den nächsten Jahren zum limitierenden Faktor für das Unternehmenswachstum entwickeln. Hierauf müssen Unternehmen schon jetzt im Rahmen ihrer Personalpolitik und ihres Talentmanagements kreative und überzeugende Antworten finden. Dies gilt im Besonderen für die zahlreichen mittelständischen Unternehmen, deren Standorte aus Sicht der Bewerber in weniger attraktiven Regionen Deutschlands zu finden sind.

ABSCHWUNG NICHT AUSKLAMMERN

Der von kaum einem Experten vorhergesehene Einbruch der Weltwirtschaft hat gezeigt, dass Trends sich nicht mehr einfach linear für die Zukunft extrapolieren lassen. Wirtschaftliche Verwerfungen werden zukünftig unverhoffter kommen und aufgrund der zahlreichen globalen Risiken in kürzeren Abständen aufeinander folgen.

Bei der gestiegenen Unsicherheit und Volatilität sollten Unternehmen bei ihren Entscheidungen ein breites Spektrum möglicher Szenarien einkalkulieren. Gerade für Aufschwungphasen bedeutet dies, den Abschwung ganz selbstverständlich in allen Unternehmensplanungen mitzudenken und seine Eintrittswahrscheinlichkeit nicht systematisch zu unterschätzen. <<

Die Autoren:

Andreas Schüren, Managing Partner (links)
Hans-Gerd Hegener, Senior Manager (rechts)