

03.12.2012 – 11:30 Uhr

Bain-Analyse: "Unternehmensführung in turbulenten Zeiten" / Integrierter Ansatz zur Unternehmensführung hilft Unternehmen auch in Krisenzeiten Kurs zu halten

Zürich (ots) -

- Risiko und Chance: Die Weltwirtschaft wird langfristig wachsen, jedoch bleibt die hohe Volatilität der Finanz- und Realmärkte weiterhin bestehen
- Unternehmen sollten auf Basis von Szenarien eine ganzheitliche Strategie entwickeln, um Risiken zu minimieren und Chancen zu nutzen, die sich in Krisen bieten
- Bain & Company's integrierter Ansatz aus Corporate Strategy und Corporate Finance hilft gerade in Krisenzeiten, das Unternehmen auf Kurs zu halten

Kurzfristige externe Herausforderungen durch die volatile Weltwirtschaft durchkreuzen in der laufenden Dekade immer wieder langfristige Wachstumspläne von Unternehmen. Mit einer ganzheitlichen Strategie können Unternehmen Kurs halten und konsequent Chancen nutzen, die sich in wirtschaftlichen Krisenzeiten bieten. Neben der strategischen Ausrichtung des operativen Geschäfts betrachtet Bain & Company in einem integrierten Ansatz zusätzlich die Perspektive der Kapitalmarkt-, Finanz- und Transaktionsstrategie.

Die Kapitalmärkte sind aktuell stark von der expansiven Geldpolitik der Notenbanken (Quantitative Easing) beeinflusst. Dabei trieb in den vergangenen Monaten die Hoffnung auf eine von den Notenbankern erreichte wirtschaftliche Stabilisierung, verbunden mit der hohen Liquidität auf den Geldmärkten, die Aktienkurse in die Höhe. Dieser positiven Entwicklung an den Kapitalmärkten steht eine Eintrübung der realwirtschaftlichen Indikatoren gegenüber. Der Ifo-Index, als wichtigster deutscher Konjunkturfrühindikator, spiegelt die zunehmend pessimistische Stimmung der Unternehmer wider. Der Index sackte zum sechsten Mal in Folge ab und liegt aktuell auf dem niedrigsten Stand seit Februar 2010.

Langfristig werden gegensätzliche Entwicklungen das wirtschaftliche Umfeld prägen: Auf der einen Seite setzt sich das Wachstum der Weltwirtschaft fort. So kommt Bain & Company in einer Langfristprognose zu dem Ergebnis, dass das globale Bruttoinlandsprodukt bis zum Jahr 2020 jährlich um durchschnittlich knapp 4 Prozent auf 90 Billionen US-Dollar steigen wird. Auf der anderen Seite werden die Instabilität des Finanzsystems und die hohe Verschuldung von Staaten - sowie regional auch von Unternehmen und Privathaushalten - zu weiterhin hoher Volatilität auf den Real- und Finanzmärkten führen.

Bain & Company's integrierter Ansatz der Unternehmensführung hilft dem Top-Management, auch in diesem Umfeld Kurs zu halten und sich bietende Wachstumschancen konsequent zu nutzen. Er umfasst neben der klassischen Unternehmensstrategie auch die Kapitalmarktstrategie und -kommunikation sowie die Finanz- und Transaktionsstrategie und vereint damit die Perspektiven von Corporate Strategy und Corporate Finance. Dieser ganzheitliche Ansatz gilt grundsätzlich zu allen Zeiten, dient jedoch insbesondere in einem unsicheren wirtschaftlichen Umfeld dazu, die Wechselwirkungen verschiedener Aspekte der Unternehmensführung zu erfassen. Die Entwicklung von Szenarien und die Durchführung von Stresstests helfen, Risiken aufzudecken und zu bewerten.

Corporate Finance-Experte und Bain-Partner Dr. Olaf Wandhöfer ist davon überzeugt, dass die Verbindung von Unternehmensstrategie mit Corporate Finance das Gebot der Stunde ist: "Die laufende Dekade stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen: Sie müssen langfristige Wachstumsstrategien verfolgen und zugleich auf Konjunkturabschwünge und kurzfristige Schocks schnell und flexibel reagieren. Das gelingt nur mit einem integrierten Ansatz."

Unternehmensstrategie: Marktführerschaft durch Konzentration auf das Kerngeschäft

Die Eckpfeiler der Unternehmensstrategie bleiben im aktuellen Marktumfeld unverändert: Unternehmen sollten sich auf ein starkes Kerngeschäft konzentrieren, die Marktführerschaft gewinnen und verteidigen und sich zugleich behutsam in eng verwandte Geschäftsfelder ausbreiten. Marktführende Unternehmen erwirtschaften gegenüber dem Marktdurchschnitt eine fast zweimal höhere Kapitalrendite sowie zweieinhalb bis dreimal höheres Wachstum. Zudem meistern sie die Konjunkturzyklen erheblich besser als ihre Wettbewerber.

Kapitalmarktstrategie und -kommunikation: Die Maximierung des Total Shareholder Return (TSR)

Mit dem Ziel, den TSR zu maximieren, sollte die Unternehmensstrategie um eine umfassende Kapitalmarktstrategie und -kommunikation ergänzt werden. Am Beginn einer TSR-Strategie steht eine systematische und umfassende Analyse. Diese hilft dabei, die entscheidenden TSR-Werttreiber eines Unternehmens und seiner Wettbewerber herauszuarbeiten und auf dieser Basis zu entscheiden, wo Stellhebel für die Wertmaximierung liegen können. Ein klares Bild über die relevanten Hebel kann vor allem dazu dienen, strategische Szenarien mit Blick auf deren möglichen TSR-Beitrag zu bewerten.

Eine TSR-Strategie umfasst drei zentrale Management-Ansätze, mit denen die Unternehmensführung wesentlichen Einfluss auf den TSR nehmen kann: (A) Die Erarbeitung einer klaren Strategie und deren konsequente Implementierung, (B) Kapitalmarktmanagement - die Optimierung der Bewertung des Unternehmens am Kapitalmarkt durch eine klare Equity Story und Kommunikation sowie (C) die technische Aktienkursunterstützung durch Verwendung von Barmitteln für Dividenden, Aktienrückkäufe oder Schuldenrückführung.

Die Finanzstrategie: Im Spannungsfeld zwischen Handlungsfähigkeit und Risikobereitschaft

Der Finanzstrategie kommt gerade in wirtschaftlich unbeständigen Zeiten eine grosse Bedeutung zu. Auf Basis strategischer Ziele und finanzieller Rahmenbedingungen müssen Unternehmen festlegen, wie viel Kapital aus welchen Quellen sie für die Finanzierung einzelner Teile ihres Kerngeschäfts, den Vorstoss in eng benachbarte Geschäftsfelder und Zukäufe, bereitstellen wollen und wie viel Mittel sie für die Beteiligung der Eigentümer am Unternehmenserfolg benötigen. Die Entwicklung von Szenarien sowie Stresstests helfen dabei, Risiken aufzudecken und zu bewerten.

Die Einschätzung des vertretbaren Risikos hängt unter anderem von der Krisenanfälligkeit des Geschäfts ab. Neben den Banken und Versicherungen, deren Risiken im Geschäftsmodell die globale Finanzkrise offenbarte, sind die Automobil- und Luftfahrtbranche einem besonders hohen wirtschaftlichen Risiko ausgesetzt. Aber auch der Maschinenbau sowie die Chemieindustrie tragen überdurchschnittlich hohe wirtschaftliche Risiken. Ein traditionell hoher Verschuldungsgrad sowie die hohe Zyklichkeit der Nachfrage in den zugrunde liegenden Geschäften treibt das Risikoprofil. Andere Industrien sind dagegen weit weniger riskant aufgestellt: Hierzu zählt der Technologiesektor, aber auch die Pharma- und Konsumgüterbranche. Eine vergleichsweise hohe Profitabilität, eine geringe Zyklichkeit des Geschäfts sowie eine solide Finanzierung sorgen hier für Stabilität.

Nach Überzeugung von Finanzexperte Olaf Wandhöfer ergeben sich hieraus Wachstumschancen: "Wer in diesen Branchen eine weitsichtige Finanzstrategie entwickelt und beherrschbare Risiken eingeht, kann mit einer antizyklischen Strategie und entsprechenden Investitionen in einem volatilen Umfeld eine Führungsposition im Markt erreichen oder ausbauen."

Transaktionsstrategie: Chancen und Risiken durch anorganisches Wachstum

Transaktionen bieten gerade in Krisenzeiten attraktive Wachstumschancen. Hierbei sollten alle Optionen der Transaktionsstruktur und -strategie sowie die potenziellen Auswirkungen auf die Finanz- und Kapitalmarktposition eines Unternehmens beleuchtet werden. Die angespannte Situation bei der Eigen- und Fremdkapitalbeschaffung sowie die Volatilität der Aktienmärkte erhöhen die Bedeutung einer solchen Betrachtungsweise.

Gerade in den Krisenjahren 2008/2009 hat sich gezeigt, dass kurzfristige Schocks Übernahmen zu attraktiven Konditionen erlauben, da die "Valuation Multiples" in einem solchen Umfeld niedriger liegen und die Verkaufsbereitschaft typischerweise höher ist. Insbesondere in einem volatilen Marktumfeld ist der Zeitpunkt von Transaktionen entscheidend. Die Zeitfenster für rentable Unternehmenskäufe und -verkäufe werden kürzer, wodurch Chancen, aber auch signifikante Risiken entstehen können. Mit dem integrierten Ansatz und einer konsequenten Planung in Szenarien können sich Unternehmen strategisch auf die sich bietenden Chancen vorbereiten und kurzfristig antizyklisch handeln.

Die fünf wichtigsten Handlungsempfehlungen für volatile Zeiten

1. Konzentration auf das Kerngeschäft

Marktführende Unternehmen meistern Konjunkturzyklen erheblich besser als andere Anbieter und weisen höhere Wachstumsraten auf. Sie expandieren selektiv und behutsam in verwandte Geschäftsfelder.

2. Ein weitreichendes Verständnis für die Treiber des Shareholder Value

Eine gezielte Kapitalmarktstrategie auf Basis einer fundierten Analyse der TSR-Treiber, Investorenbasis und Kapitalmarktkommunikation unterstützt die Generierung zukünftiger Werte für Aktionäre.

3. Integrierte Berücksichtigung der Finanzstrategie

Ein integrierter Ansatz unter Berücksichtigung von Szenarien behält den finanziellen Spielraum im Blick, deckt Risiken in der Finanzierung strategischer Massnahmen auf und bildet damit die Basis für die effektive Nutzung sich bietender Chancen.

4. Einbindung der Transaktionsstrategie

Akquisitionen, Desinvestitionen und Zusammenschlüsse - nur wer frühzeitig alle strategischen Optionen durchdenkt, ist kurzfristig handlungsfähig und kann beispielsweise bei Zukäufen von niedrigen Bewertungen in einem schwierigen Marktumfeld profitieren.

5. Handlungsflexibilität bewahren

Bis zum Ende der Dekade ist die Konjunktur immer wieder von Abschwüngen oder dem Auftauchen eines "schwarzen Schwans" bedroht. Ungeachtet langfristiger Strategien sollten Unternehmenslenker daher in Szenarien denken, auf Sicht fahren und bereit sein, bestehende Pläne zu revidieren.

Bain & Company und Corporate Finance

Corporate Finance ist ein wesentlicher Bestandteil des Beratungsangebots von Bain. In den vergangenen Jahren hat Bain die Hälfte aller weltweiten Private Equity Deals begleitet und in zahlreichen Projekten eine Brücke zwischen Unternehmens-, Kapitalmarkt-, Finanz- und Transaktionsstrategie geschlagen. Bain nutzt hierbei proprietäre Instrumente, darunter eine Kapitalmarktdiagnostik, ein Rahmenwerk für das strategische Investor Relations Management sowie eine umfassende Toolbox für Transaktionen (z. B. Buy-/Sell-Side M&A, IPO, Carve-out, Spin-off). Dank jahrelanger Erfahrung können die Bain-Experten damit auch kurzfristig und unabhängig das Management bei der Entscheidungsfindung unterstützen und beispielsweise integrierte Portfoliostrategien erarbeiten, Kapitalmarktstrategien optimieren sowie Transaktionen umfassend begleiten. Bain setzt auch im Corporate Finance-Bereich auf das bewährte Modell und agiert objektiv und unabhängig. So sind beispielsweise Beratervergütungen nicht daran gebunden, ob eine Transaktion tatsächlich zustande kommt.

Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Managementberatungen. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erreichen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschliessen. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bislang waren Bain-Berater weltweit für über 4.900 grosse und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält die Beratung 48 Büros in 31 Ländern und beschäftigt 5.400 Mitarbeiter, 600 davon im deutschsprachigen Raum. www.bain.de, www.bain-company.ch

Kontakt:

Dr. Thomas Gfeller, Bain & Company Switzerland, Inc.,
Rotbuchstr. 46, 8037 Zürich
Tel: +41 3608 600, E-Mail: thomas.gfeller@bain.com

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/de/pm/100018214/100729393> abgerufen werden.