

04.10.2018 – 09:30 Uhr

Bain-Studie zu Konjunkturzyklen in Industriegütermärkten / Die besten Unternehmen gewinnen im Abschwung

München (ots) -

Viele Industrieunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz sind nicht ausreichend auf eine Rezession vorbereitet

- Wer mutig und antizyklisch plant, setzt sich dauerhaft vom Wettbewerb ab
- Vorreiter haben seit der letzten Krise 2008/2009 eine rund 45 Prozent höhere Aktienrendite erzielt als die zögerlichen Unternehmen
- In vier entscheidenden Bereichen können sich Unternehmen auf Konjunkturschwankungen vorbereiten

Nach fast neun Jahren wirtschaftlichen Aufschwungs erwarten viele Industriemanager in Deutschland, Österreich und der Schweiz, dass sich die Konjunktur abkühlt. Einige dieser Unternehmen haben das vergangene Konjunkturtal 2008/2009 optimal genutzt, um ihre Konkurrenz zu deklassieren. Diese Gipfelstürmer hatten sich rechtzeitig auf die damalige Rezession vorbereitet, die ersten Alarmsignale früh erkannt und ihre Krisenpläne dann auch konsequent umgesetzt. So steigerten sie im Vergleich zu anderen Marktteilnehmern langfristig ihren Wert. Wer aus seinen Erfahrungen in Krisenzeiten die richtigen Schlüsse zieht, kann somit auch aus dem nächsten Abschwung als Gewinner hervorgehen. Zu diesem Ergebnis kommt die aktuelle Studie "Gipfelstürmer: In Konjunkturzyklen zu Gewinnern werden" der internationalen Managementberatung Bain & Company.

"Konjunktüreinbrüche kommen nicht plötzlich, sondern kündigen sich an", stellt Bain-Partner und Autor der Studie Christian von Dewitz fest. "Dennoch warten viele Unternehmen im Krisenfall zu lange ab. Das Management gerät oft erst angesichts einbrechender Umsätze und Gewinne regelrecht in Panik und versucht dann, das Unternehmen aus der Gefahrenzone zu navigieren. Oft bleibt in dieser Situation keine Zeit mehr, die Folgen aller Entscheidungen gründlich abzuwägen."

Die Erfolgsformel der Gipfelstürmer

Ganz anders agieren die Gewinner von Krisen. Diese Gipfelstürmer erkennen einen Abschwung rechtzeitig und nutzen diese kritische Phase, um sich langfristig vom Wettbewerb abzusetzen. So geschehen auch in der Krise 2008/2009. Die Bain-Analyse börsennotierter Industrieunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zeigt: Die Gipfelstürmer unter ihnen erzielten in den vergangenen zehn Jahren eine rund 45 Prozent höhere Aktienrendite als die Konkurrenz, die zu Beginn der letzten Rezession zögerlich oder falsch handelte.

Die Gipfelstürmer machten damals keine strategischen Fehler. Sie managten ihre Kosten sehr agil und hatten einen Maßnahmenplan in der Schublade, den sie sofort umsetzten. Sobald sich die Erholung der Konjunktur andeutete, stoppten sie ihren Sparkurs und schalteten um auf Aufschwung. "Intelligente Kostenprogramme machen den Unterschied", erklärt Dr. Klaus Neuhaus, Bain-Partner und Co-Autor der Studie. "Nur wer sein Kerngeschäft klar definiert hat, weiß, in welchen Bereichen Einschnitte den geringsten Schaden anrichten und in welche Zukunftsprojekte trotz Krise weiter investiert werden muss."

Unter den von Bain analysierten Unternehmen gehören lediglich 18 Prozent zur Gruppe der Gipfelstürmer. Ebenso viele, die Durchhalter, senkten ihre Kosten kaum und mussten in der Folge einen Einbruch ihrer EBIT-Marge hinnehmen. Die Falschhandler (20 Prozent) kürzten zwar ihre Ausgaben und stabilisierten ihre EBIT-Marge, sparten aber an den falschen Stellen und verloren in puncto Wertschaffung den Anschluss an die Konkurrenz. Die größte Gruppe, die zögernden Verlierer (44 Prozent), unterschätzte die Krise und kappte die Kosten zu spät, zu hektisch und strategisch völlig undifferenziert. Diese Unternehmen büßten im Aufschwung massiv an Wettbewerbsfähigkeit ein.

"Gipfelstürmer verfügen über ein differenziertes Frühwarnsystem und planen ihr Geschäft antizyklisch", betont Neuhaus. "Für die Umsetzung der Maßnahmenpakete im Krisenfall schaffen sie eine schlagkräftige und durchsetzungsstarke Projektorganisation, die uneingeschränkt vom Top-Management unterstützt wird." Werden überdies alle Mitarbeiter im Unternehmen frühzeitig in den Veränderungsprozess eingebunden, verstärkt das die Identifikation aller mit den erforderlichen Maßnahmen.

Schon heute auf die Krise von morgen vorbereiten

Die besten Unternehmen verstehen Wirtschaftskrisen nicht als Bedrohung. Sie haben erkannt, dass Konjunkturzyklen Chancen sind, um den Wettbewerb zu übertreffen. Das allerdings muss sorgfältig vorbereitet werden. Entscheidend sind vier Handlungsfelder:

1. Strategische Perspektive. Wer sein Kerngeschäft kennt, weiß genau, wo Einschnitte am wenigsten Schaden anrichten und wo antizyklisch unbedingt weiter investiert werden muss. Strategisch relevant sind insbesondere ein robuster Finanzplan sowie Verschuldungsgrad, denn gerade in der Krise brauchen Unternehmen reichlich Liquiditätsreserven.
2. Konjunkturfürhwarnsystems. Dabei überprüfen Unternehmen unter anderem, ob Lagerbestände wachsen, das Geschäftsklima kippt, der Preisdruck steigt, ob Auftragsbestände zurückgehen oder Margen unter Druck geraten. Bespricht das Top-Management diese Entwicklungen regelmäßig, kann es auf Warnsignale schneller reagieren und unverzüglich das Abschwung-Szenario starten.
3. Skalierbare Maßnahmenpakete. Der vorbereitete Aktionsplan wird stufenweise umgesetzt und startet beispielsweise mit dem Abbau der Bestände oder einem Einstellungsstopp. Der Plan schließt auch ein, im Notfall Unternehmensteile zu verkaufen, die nicht zum Kerngeschäft gehören. Das übergeordnete Ziel in dieser Krisensituation ist es, die Margen zu stabilisieren und gleichzeitig kostenagil zu bleiben.
4. Interne Umsetzungskompetenz. Um schnell und effektiv handeln zu können, müssen möglichst viele Mitarbeiter die Notwendigkeit des Krisenplans verstehen und dem übergeordneten Ziel stabiler Margen folgen. Zudem muss klar sein, wer welche Maßnahmen verantwortet, damit einzelne Führungskräfte die Umsetzung nicht blockieren.

Gipfelstürmer nutzen einen wirtschaftlichen Abschwung, um nachhaltig zu expandieren. So sind in der Krise Zukäufe möglich, die in Aufschwungsphasen nur schwer zu finanzieren wären. "Unsere Studie zeigt eine eindeutige Korrelation von kurzfristiger Krisenagilität und langfristiger Wertsteigerung", konstatiert Bain-Partner von Dewitz. "Es gibt deshalb keine bessere Zeit als eine Rezession, um die Spielregeln in der eigenen Branche nachhaltig zu verändern."

Über die Studie

Die Bain-Studie "Gipfelstürmer: In Konjunkturzyklen zu Gewinnern werden" basiert auf der Analyse von Industrieunternehmen in den Krisenjahren 2008/2009. Die Methode der Erfolgsmessung ist so gewählt, dass die Ergebnisse unabhängig von der absoluten Marktstärke nur die relative Entwicklung der Unternehmen seit 2007 zeigen. Basis der Analyse waren alle zwischen 2007 und 2017 ununterbrochen börsennotierten Industrieunternehmen in Deutschland (DAX, MDAX, SDAX, TecDAX), Österreich (ATX) und der Schweiz (SMI, SMIM, SPI). Nicht in die Analyse einbezogen wurden Versorger, Finanzinvestoren und Unternehmen der Halbleiterindustrie.

Bain & Company

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Informationstechnologie, Organisation, Private Equity, digitale Strategie und Transformation sowie M&A - und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen. Bain unterhält 57 Büros in 36 Ländern und beschäftigt weltweit 8.000 Mitarbeiter, 900 davon im deutschsprachigen Raum. Weiteres zu Bain unter: www.bain.de. Folgen Sie uns: Facebook, LinkedIn, Xing, Bain Insights App.

Kontakt:

Leila Kunstmann-Seik
Bain & Company Germany Inc.,
Karlsplatz 1
80335 München
E-Mail: leila.kunstmann-seik@bain.com
Tel.: +49 (0)89 5123 1246
Mobil: +49 (0)151 5801 1246

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/de/pm/100018214/100820641> abgerufen werden.