

# Zukunftswissen in Krisenzeiten. Welche Investitionsstrategie ist die richtige?

**Eine strategische Kombination aus Marktentwicklung, Investitionen und Betriebseffizienz gilt als Optimalstrategie für einen profitablen Weg aus der Krise.**

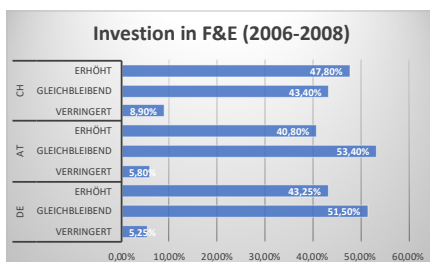
Der Umgang mit Krisen und Rezession bedeutet für Unternehmen regelmäßig umzudenken und sich neuen Herausforderungen zu stellen. Die Erfahrung im internationalen Vergleich zeigt: Der Erfolg nach der Krise hängt

aktive Ergebnisse anstreben) ermöglicht größtmögliches Wachstum nach der Krise. Marktentwicklung beschreibt so aktives Weiterentwickeln von Services, Produkten und das Erschließen neuer Märkte mit klarem

		Aktionsfokus.		
		Marktentwicklung (Investition in F&E und 5P's)	Investition in Assets (Infrastruktur)	Beides
Präventionsfokus.	Personalabbau	Score: <b>GOOD</b> Umsatz +4.6% EBITDA 6.6%	Score: <b>BAD</b> Umsatz 3.9% EBITDA 3.3%	Score: <b>WORST</b> Umsatz 3.3% EBITDA -5.2%
	Operationale Effizienz (Input-Output Ratio)	Score: <b>GOOD</b> Umsatz 7.1% EBITDA 4.2%	Score: <b>GOOD</b> Umsatz 8.4% EBITDA 8.4%	Score: <b>BEST</b> Umsatz 13.0% EBITDA 12.2%
	Beides	Score: <b>BAD</b> Umsatz 5.2% EBITDA 2.1%	Score: <b>BAD</b> Umsatz 5.2% EBITDA -0.5%	Score: <b>GOOD</b> Umsatz 9.2% EBITDA 4.6%

Identifizierte Strategien für Wachstum nach einer Krise/Rezession. Analyse der Daten von 4700 Unternehmen zwischen dem Jahr 1980 und 2000. Vier Scores: Best, Good, Bad, Worst. (Harvard Business Review)

Im Innobarometer 2009 wurde das Investitionsverhalten von europäischen Unternehmen zwischen 2006 und 2008 untersucht.



stark von strategischen Entscheidungen während der Krise ab (siehe Grafik). Die statistisch stärkste Strategie umfasst eine Kombination von Marktentwicklung (F&E und 5P — Produkt, Preis, Distribution, Kommunikation, Personal) und betriebseffizienzsteigernden Maßnahmen. Rein präventives Handeln (nicht-negative Ergebnisse anstreben), das in Wirtschaftskrisen von vielen Unternehmen bevorzugt wird, führt nicht zum Erfolg. Erst die Kombination mit einem Aktionsfokus (posi-

Blick auf die Zukunft. Die Betriebseffizienzsteigerung erfolgt über eine Optimierung der Input-Output Ratio (Input: Betriebskosten, Investitionsausgaben, Personal. Output: Umsatz, Qualität, Wachstum, Kundenzufriedenheit). Die Input-Output Ratio bietet drei Möglichkeiten der Umsetzung. Weniger Input-Selber Output, Selber Input-Mehr Output und Mehr Input-Viel Mehr Output. Im Vergleich zum Wachstumsdurchschnitt von 6,6% konnten Unternehmen, die operational Effizienz mit Investments

**Industrieweite Veränderungen treten schneller ein als erwartet. Die Unternehmensstrategie muss diesen Veränderungen Rechnung tragen.**

in Marktentwicklung und Assets während verschiedener Rezessionen

**Krise als Chance: +6,4% Umsatz und +6,0% EBITDA im Vergleich zur präventiv handelnden Konkurrenz.**

(1980/1990/2000) kombinierten, ihre Nach-Krisen Umsätze um 13% steigern, 6,4% mehr als der Durchschnitt der Mitbewerber. Auch der EBITDA liegt bei „BEST“ handelnden Unternehmen ca. 9,3% höher als beim Durchschnitt. Die Strategie zur Überwindung der disruptiven Corona-Krise ist klar definiert: Eine Umsetzung sollte frühzeitig angegangen werden! In der Finanz- und Wirtschaftskrise ab 2007 erhöhen trotz der statistisch klar bewiesenen positiven Wirkung von Marktentwicklung und Investition nur 43,95% der Unternehmen in der D-A-CH-Region ihre Investition in F&E, nutzen das Wachstumspotenzial der Krise also nicht aus. In Krisenzeiten ist strategisches Handeln gefragt, um nicht kurzfristigen Trends zu folgen, sondern sich früh mit gesellschaftlichen Entwicklungen auseinander zu setzen. Die Auswirkungen der COVID- 19-Pandemie beschleunigen sozialen und wirtschaftlichen Wandel in einer selbst für Experten unerwarteten Geschwindigkeit. Eine Einordnung von COVID-19, als eine der entscheidendsten Krisen der letzten 50 Jahren, ist, trotz schwerer Rezessionen in den vergangenen Jahren, klar nachvollziehbar.

strategische Ausrichtung kann in der D-A-CH Region nicht nur zum Wettbewerbsvorteil gegenüber reaktiv-präventiv handelnden Mitbewerbern werden, sondern wird oft überlebenswichtig.

Industrieweite Veränderungen (Kundenerwartungen/-wünsche, Online-Angebot von Produkten und Services) sind durch COVID-19 durchschnittlich 25x mal schneller eingetreten als Unternehmen erwarteten. Neu ist vor allem, dass wirtschaftliche Auswirkungen einer Krise von disruptiven Veränderungen in menschlicher Interaktion begleitet werden. Eine frühe produktive,

Strategisches Handeln in der Krise. Grafik und Forschung: Association for Strategic Planning, Harvard und THOMSEN GROUP.

		Prävention vor Gefahren des Wandels	Steigerung von Umsatz und Gewinn
Strategischer Fokus.	Gering	✓	✓
	Mittel	✓	✓
	Hoch	✓	✓