

ARBEITSPAPIER  
WORKING PAPER

Nr. 51/2011

Caroline Kögler  
Michael Budt

**Die Wirtschaftskrise aus der Sicht  
der Unternehmensberatungen**

**Herausgeber:**

Förderkreis für Industriegütermarketing e.V.  
an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster  
c/o Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus  
Am Stadtgraben 13-15, 48143 Münster  
Tel.: 0251-83-22861  
Fax: 0251-83-22903

**Caroline Kögler**

Englisches Seminar

Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Johannisstr. 12-20

48143 Münster

Tel.: 0251-83-24593

E-Mail: caroline.koegler@gmail.com

**Dipl.-Kfm. Michael Budt**

Institut für Anlagen und Systemtechnologien

Am Stadtgraben 13-15

48143 Münster

Tel.: 0251-83-22866

Fax: 0251-83-22903

E-Mail: michael.budt@uni-muenster.de

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Die Wirtschaftskrise und ihre Auswirkungen .....</b>	<b>4</b>
2.1 Entstehung und Verlauf der jüngsten Wirtschaftskrise .....	4
2.2 Ursachen und Verantwortlichkeit .....	6
2.3 Folgen der Wirtschaftskrise – veränderte Rahmenbedingungen für Unternehmen .....	9
2.4 Die Wirtschaftskrise in Deutschland .....	12
<b>3 Handlungsempfehlungen der Unternehmensberatungen für Unternehmen     .....</b>	<b>14</b>
3.1 Empfehlungen nach Unternehmensbereichen .....	14
3.1.1 Sicherung einer ausreichenden Kapitalisierung.....	14
3.1.2 Optimierung des Geschäftsportfolios .....	18
3.1.2.1 Kundenorientierung .....	18
3.1.2.2 Konzentration auf das Kerngeschäft.....	20
3.1.2.3 Neue geografische Schwerpunkte .....	21
3.1.2.4 Mergers & Acquisitions.....	22
3.1.3 Stakeholderorientierung – sozial & ökologisch verantwortliches Wirtschaften.....	23
3.1.4 Optimierungspotenzial im operativen Bereich .....	25
3.1.4.1 Outsourcing, Offshoring und Insourcing.....	25
3.1.4.2 Innovation .....	26
3.1.5 Strategien der Unternehmensführung .....	28
3.1.6 Risikomanagement .....	30
3.2 Deutschlandspezifische Empfehlungen .....	32
3.3 Zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse .....	34
<b>4 Fazit.....</b>	<b>37</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>39</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>44</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Entwicklung des BIPs in Deutschland.....12

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Die gesamtwirtschaftlichen Folgen der Wirtschaftskrise aus Sicht der Unternehmensberatungen. .... 11

Tabelle 2: Bedeutung der unternehmerischen Handlungsbereiche aus Sicht der Unternehmensberatungen ..... 35

### **Abkürzungsverzeichnis**

ACC	<i>Accenture</i>
BaFin	<i>Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht</i>
Bain	<i>Bain&amp;Company</i>
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
BIP	<i>Bruttoinlandsprodukt</i>
Booz	<i>Booz&amp;Company</i>
BRIC	<i>Brasilien, Russland, Indien und China</i>
CG	<i>Capgemini</i>
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
EBIT	<i>earnings before interest and taxes</i>
EU	<i>Europäische Union</i>
F&E	<i>Forschung und Entwicklung</i>
FED	<i>Federal Reserve Bank</i>
FSA	<i>Financial Services Authority</i>
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
M&A	<i>mergers and acquisitions</i>
MC	<i>McKinsey</i>
McKinsey Dtl.	<i>McKinsey Deutschland</i>
McKinsey G. I.	<i>McKinsey Global Institute</i>
RBSC	<i>Roland Berger Strategy Consultants</i>
SEC	<i>Securities &amp; Exchange Commission</i>
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SIV	<i>Structured Investment Vehicle</i>
VaR	<i>Value-at-Risk</i>

## 1 Einleitung

Im Jahr 2008 folgte auf die Krise des globalen Finanzmarktes, ausgelöst durch Immobilienspekulationen in den USA, eine globale Wirtschaftskrise. Von dieser waren nicht nur die USA, sondern auch die Mitgliedsstaaten der EU z. T. drastisch betroffen.<sup>1</sup> Im Wirtschaftsraum der Europäischen Union (27 Länder) bspw. schrumpfte das Bruttoinlandsprodukt (zu Marktpreisen) im ersten Quartal 2009 um durchschnittlich 2,6 %, in Deutschland sogar um 4,0 %<sup>2</sup> (wobei sich die deutsche Wirtschaft allerdings überdurchschnittlich schnell wieder erholte<sup>3</sup>). Die Spätfolgen dieser Krise sind noch immer nicht völlig absehbar – man denke zum Beispiel an die aktuelle Währungskrise der Europäischen Union und das drohende Szenario des sogenannten „Double Dips“, einer zweiten Rezession, in den USA und vielen europäischen Ländern.

Die Gründe für diese globale Finanz- und Wirtschaftskrise sind dabei sehr vielschichtig und komplex. Neben identifizierten Schwächen der internationalen Währungsordnung wird als Hauptauslöser in erster Linie das Versagen sowohl der Märkte als auch des Staates in Hinblick auf Finanzmarkttransaktionen genannt. Zudem haben Ungleichgewichte im Handel und bei Kapitalströmen einen Einfluss ausgeübt. Insgesamt kann folglich von einer „systematischen“ Krise gesprochen werden, da zahlreiche Einflussfaktoren diese Krise verursacht haben.<sup>4</sup>

Das vorliegende Arbeitspapier versucht einen Beitrag zum Verständnis des Verlaufs der Wirtschaftskrise (2008 bis 2010) zu leisten und nimmt dabei eine besondere Perspektive ein. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Rolle ausgewählter führender Unternehmensberatungen; konkret soll dabei folgende Fragestellung adressiert werden: Wie wurde die Wirtschaftskrise von diesen Unternehmensberatungen bewertet und welche Handlungsempfehlungen stellen die Beratungsfirmen den Unternehmen zur Bewältigung der Wirtschaftskrise zur Verfügung? Die Beantwortung dieser Fragen kann nicht nur zu einem besseren Verständnis der ver-

---

<sup>1</sup> Vgl. *Roos* (2009), S. 389.

<sup>2</sup> Vgl. *Statistisches Bundesamt* (2011).

<sup>3</sup> Bereits im zweiten Quartal 2009 verzeichnete die deutsche Wirtschaft wieder ein Wachstum von 0,3 %, welches sich bis zum zweiten Quartal 2010 zu einem weit überdurchschnittlichen Wachstum von 1,9 % steigerte (im Vergleich zu den EU 27 Ländern); vgl. *Statistisches Bundesamt* (2011).

<sup>4</sup> Vgl. *Priewe* (2010), S. 2.

gangenen Wirtschaftskrise beitragen, sondern auch generell das Verständnis des Wirkungspotenzials von Beratungsarbeit unter Krisenbedingungen erweitern.

Im Folgenden werden die Einschätzungen zur Wirtschafts- und Finanzkrise ausgewählter Unternehmensberatungen – McKinsey (MC), Boston Consulting Group (BCG), Bain&Company (Bain), Booz&Company (Booz), Accenture (ACC), Capgemini (CG) und Roland Berger Strategy Consultants (RBSC)<sup>5</sup> – einander kritisch gegenübergestellt. Der Ausgangspunkt der Analyse basiert auf der Erwartungshaltung, dass sich die Unternehmensberatungen in ihren Publikationen differenziert zu den Ursachen und Folgen der Wirtschaftskrise äußern und praktikable Vorschläge machen, wie Unternehmen auf die Folgen der Wirtschaftskrise reagieren sollen. Diese Erwartung gründet sich auf der Struktur von Beratungsarbeit: Einerseits arbeiten Unternehmensberatungen eng mit ihren Kunden zusammen, was ihnen detaillierte Einsichten in viele unterschiedliche Unternehmensstrukturen und -praktiken ermöglicht. Andererseits müssen sie eine Metaebene einnehmen, um tragfähige Verbesserungskonzepte für ihre Kunden entwickeln und umsetzen zu können.

Es ist besonders zu betonen, dass wir bei der Darstellung auf öffentlich zugängliches Material zurückgreifen. Die Publikationen und Materialien, die dieser Arbeit zugrunde gelegt werden, stellen sicherlich keine abschließende Zusammenstellung der Stellungnahmen der betrachteten Unternehmensberatungen zum Thema Wirtschaftskrise dar. Die Arbeit hat jedoch den Anspruch, die Erkenntnisse der *zentralen Publikationen* dieser Unternehmensberatungen zum Thema zu bündeln.

Die Gliederung der vorliegenden Arbeit orientiert sich an der Struktur, die häufig von Unternehmensberatungen selbst in entsprechenden Publikationen verwendet wird. Zunächst werden die gesamtwirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Zusammenhänge, die zur weltweiten Wirtschaftskrise geführt haben, thematisiert und deren bisherige und zukünftige Folgen skizziert. Auf dieser Grundlage werden Handlungsempfehlungen entwickelt, nach denen Unternehmen handeln sollten, um die negativen Folgen der Wirtschaftskrise zu minimieren und die Chancen, die die Krise potenziell generiert, wahrnehmen zu können. Analog zu dieser Struktur werden im Folgenden zunächst der Verlauf, die Ursachen und die Folgen der Wirtschaftskrise dargestellt sowie auf die deutschlandspezifischen Einschät-

---

<sup>5</sup> Für zusammenfassende Informationen zu den Unternehmensberatungen und den betrachteten Studien siehe Anhang.

zungen der Unternehmensberatungen eingegangen (Kapitel 2). In Kapitel 3 werden dann die Handlungsempfehlungen der Unternehmensberatungen in einer kritischen Analyse miteinander verglichen. Dieses Kapitel ist thematisch nach den Handlungsbereichen gegliedert, wobei die einzelnen Gliederungspunkte eine Schnittmenge der von den Unternehmensberatungen am häufigsten genannten Handlungsbereiche darstellen. Diese umfassen: Kapitalisierung, Geschäftsportfolio, Stakeholder-Orientierung, operativer Bereich, Unternehmensführung und Risikomanagement. Wie in Kapitel 2 erfolgt daran anschließend eine auf Deutschland fokussierte Darstellung der Handlungsempfehlungen. Nach einer abschließenden Bewertung der Ergebnisse wird in Kapitel 4 ein kritisches Fazit zu den krisenspezifischen Publikationen der Unternehmensberatungen gezogen sowie eine abschließende Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse gegeben.

## 2 Die Wirtschaftskrise und ihre Auswirkungen

### 2.1 Entstehung und Verlauf der jüngsten Wirtschaftskrise

In den 1990er Jahren verzeichnet die amerikanische Wirtschaft eine langanhaltende Boom-Phase.<sup>6</sup> „Befeuert“ wird diese von der heftig anwachsenden New Economy und der sogenannten Politik des leichten Geldes der amerikanischen Federal Reserve Bank (Fed).<sup>7</sup> Unter der Führung von *Alan Greenspan* (damaliger Vorsitzender des United States Federal Reserve Board) leitet die Fed über niedrige Leitzinssätze immer wieder neues Geld in den Aktienmarkt, welches Anleger nutzen, um in die vielversprechende IT-Branche zu investieren. Als sich im Frühjahr 2000 abzeichnet, dass die Gewinnerwartungen an viele IT-Unternehmen übertrieben waren, deren Börsenkurse einbrechen (Platzen der „Dotcom-Blase“)<sup>8</sup> und die amerikanische Wirtschaft durch den 11. September 2001 zusätzlich stark verunsichert wird, verstärkt die Fed ihre Niedrigzinssatzpolitik: Bis Juni 2003 senkt sie den Leitzins auf den historisch niedrigsten Stand von 1,0 %.<sup>9</sup>

Nach den vielfach verfehlten Investitionen in die faktisch nicht materiell gedeckten Unternehmenswerte der IT-Unternehmen werden Anleger, auch solche mit geringem Einkommen, dazu ermutigt, in Immobilien zu investieren. Zunächst scheint die Strategie der Banken aufzugehen: Werden Kunden zahlungsunfähig, lassen sich ihre Häuser, die als Sicherheit dienen, bei ständig steigenden Preisen profitabel weiterverkaufen. Diese Entwicklung erreicht 2006 ihren Höhepunkt. Inzwischen werden auch Immobilienkredite wenig kreditwürdiger US-Käufer (sog. „subprime loans“<sup>10</sup>) international gehandelt. Immer häufiger wird auch über Zweckgesellschaften in Hypotheken investiert, um diese teils risikoreichen Ge-

---

<sup>6</sup> Vgl. im Folgenden *Guse* (2009), S. 12 und *Hellerforth* (2009), S. 88 ff.

<sup>7</sup> Vgl. *Neumann* (2009), S. 367 ff.

<sup>8</sup> Vgl. *Schnabl* (2009), S. 661.

<sup>9</sup> Vgl. *Finanzen.net* (2011).

<sup>10</sup> Subprime Loans sind Kredite, die an Schuldner mit mangelhafter Bonität vergeben werden. In den USA wird grundsätzlich zwischen Prime, Alt-A und Subprime-Krediten unterschieden, wobei die Bonität mithilfe eines Scoringmodells ermittelt wird: „Prime“ entspricht der Beleihung von weniger als 85 % des Immobilienwertes, der Anteil der Zins- und Tilgungszahlungen liegt dabei unter 55 % des Einkommens des Kunden. Der entsprechende persönliche Kredit-score des Kunden beträgt 850 (Fico-Score). Das Subprime-Kriterium bezieht sich auf Kredite, die einen Fico-Score von 620 oder darunter aufweisen; vgl. *Hellerforth* (2009), S. 15-16.

schäfte aus der Bilanz zu eliminieren.<sup>11</sup> Mit dem Geld der Investoren finanzieren Banken die Vergabe weiterer Subprime-Kredite, die sie i. d. R. an variable Zinssätze knüpfen.<sup>12</sup>

Eine Trendwende tritt 2006 ein. Die Fed hatte den Leitzins von 2004 bis 2006 wieder sukzessive erhöht (absolut um 3 %). Dies führte dazu, dass immer mehr Kreditnehmer – aufgrund variabler Zinssätze – zahlungsunfähig wurden, was an der Anzahl der US-Zwangsversteigerungen ablesbar ist: Sie verdoppelt sich bis 2007 auf 2,2 Millionen.<sup>13</sup> Als Folge der nachlassenden Nachfrage sinken die Preise der als Sicherheit dienenden Immobilien, sodass Banken und Investoren bei Hausveräußerungen immer größere Verluste hinnehmen müssen. Auch die abermalige Senkung des Leitzinses ab der zweiten Jahreshälfte 2007 kann die Finanzkrise nicht mehr abwenden.<sup>14</sup> Subprime-Kredite, die weltweit als Underlyings<sup>15</sup> gehandelt wurden, verlieren drastisch an Wert. Als die Immobilienblase platzt, geraten nicht nur amerikanische Banken unter Druck, sondern auch viele Institute anderer entwickelter Industrienationen, die über strukturierte Finanzprodukte und Derivate amerikanische Kredite und Hypotheken erworben hatten.<sup>16</sup>

Noch 2007 führen Kreditausfälle und die Insolvenzen zahlreicher Banken<sup>17</sup> zu erhöhtem Misstrauen – nicht nur von Banken gegenüber Privat- und Geschäftskunden, sondern auch zwischen den Banken. Kredite werden nur noch mit äußerster Vorsicht vergeben, was zu einer allgemeinen Kreditklemme führt. Neben fallenden Börsenindizes<sup>18</sup> bricht zusätzlich der Konsum ein.<sup>19</sup> Damit ist die Krise in der Realwirtschaft, also dem produzierenden Gewerbe und im Dienstleistungsge-

---

<sup>11</sup> Außerbilanzielle Zweckgesellschaften (SIVs – Structured Investment Vehicles) dienten Banken vor Ausbruch der Krise regelmäßig dazu, in langfristige, forderungsbesicherte Anleihen und Kreditderivate zu investieren. Diese finanzierten sie über die Ausgabe kurzfristiger Anleihen. Durch diese kurzfristige Form der Refinanzierung konnten Banken die Positionen aus der Bilanz heraushalten. Im Sommer 2007 beliefen sich die von Banken gehaltenen SIVs auf geschätzte 400 Milliarden Dollar, die im Laufe der nächsten Jahre zu einem Großteil abgeschrieben bzw. in sogenannte „Bad Banks“ umgewandelt werden mussten; vgl. *Schulz* (2007).

<sup>12</sup> Vgl. *Hellerforth* (2009), S. 88.

<sup>13</sup> Vgl. *Krassin/Tran/Lieven* (2009), S. 88.

<sup>14</sup> Vgl. *Guse* (2009), S. 18 f.

<sup>15</sup> Als „Underlying“ (auch Basiswert genannt) wird der Vertragsgegenstand eines Termin-, Terminkontrakt- oder Optionsgeschäfts oder eines anderen Derivats bezeichnet, welcher für die Erfüllung und Bewertung des Vertrags als Grundlage dient; vgl. hierzu *Hausmann/Diener/Käsler* (2002), S. 58.

<sup>16</sup> Vgl. *o. V.* (2007).

<sup>17</sup> Bspw. die Insolvenz der US-amerikanischen Bank Lehman Brothers; vgl. hierzu *Lieven* (2009), S. 219 ff.

<sup>18</sup> Vgl. *Zubler/Nevries* (2009), S. 170.

<sup>19</sup> Vgl. *Guse* (2009), S. 19.

werbe, angekommen, was sich auch darin begründet, dass eine wachsende Verschmelzung von Geld-, Kredit- und Güterkreisläufen zwischen der Finanz- und Realwirtschaft zu verzeichnen ist.<sup>20</sup>

## 2.2 Ursachen und Verantwortlichkeit

Es ist aus unterschiedlichen Perspektiven versucht worden zu erörtern, wie es zu den oben beschriebenen Entwicklungen überhaupt erst kommen konnte. Entgegen der vorherrschenden Meinung, dass die Krise 2008 hauptsächlich durch das Versagen der Märkte als auch der Banken in Hinblick auf Finanzmarkttransaktionen verursacht wurde, zeigt *Priewe* (2010) in seinem Beitrag z. B. die Bedeutung der globalen wirtschaftlichen Ungleichgewichte für die Entwicklung der Wirtschaftskrise auf.<sup>21</sup> Es wird deutlich, dass die Ursachen der Krise einerseits sehr unterschiedlich sind und andererseits unterschiedlich wahrgenommen werden.

Diese Unterschiede in der Wahrnehmung spiegeln sich auch in den Publikationen der betrachteten Unternehmensberatungen zur Finanz- und Wirtschaftskrise wider. Von diesen Unternehmensberatungen gehen insbesondere die *BCG* und *McKinsey* detailliert auf die Ursachen und die Verantwortlichkeit verschiedener Wirtschaftssubjekte ein.<sup>22</sup> Dabei gibt es auch zahlreiche Übereinstimmungen mit Einschätzungen aus der Wissenschaft.<sup>23</sup> Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse der Unternehmensberatungen und der Wissenschaft zusammengetragen und nach Wirtschaftssubjekten dargestellt.

1. *Konsumenten* – besonders den amerikanischen Konsumenten – wird vorgeworfen, über ihre Verhältnisse gelebt zu haben.<sup>24</sup> In 2008 betrug der durchschnittliche am amerikanischen Bruttoinlandsprodukt (BIP) gemessene Verschuldungsgrad der privaten Haushalte in den USA 96 % des BIPs.<sup>25</sup> Die Schulden deutscher privater Haushalte betragen im Vergleich ‚nur‘ 62 %. Allerdings lässt sich von diesen Werten nicht auf einen gesamteuropäischen Trend schließen. In einigen europäischen Staaten verschuldeten sich private Haushalte zu noch höherem Ausmaß als amerikanische, z. B. betrug der

---

<sup>20</sup> Vgl. *Blum/Ludwig* (2008), S. 12.

<sup>21</sup> Vgl. *Priewe* (2010).

<sup>22</sup> Für die *Boston Consulting Group* vgl. z. B. „Collateral Damage, Part III“, *Boston Consulting Group* (2008c); für *McKinsey* vgl. „Debt and deleveraging: The global credit bubble and its economic consequences“, *McKinsey Global Institute* (2010).

<sup>23</sup> Vgl. z. B. *Theurl* (2010); *Elschen/Lieven* (2009).

<sup>24</sup> Vgl. *Boston Consulting Group* (2008c), S. 16.

<sup>25</sup> Vgl. für diesen Absatz *McKinsey Global Institute* (2010), S. 20.

Verschuldungsgrad der britischen privaten Haushalte in 2008 101 % des BIPs. Im Vergleich zu diesen Werten verschuldeten sich private Haushalte in den BRIC-Staaten<sup>26</sup> nur geringfügig. Hier rangieren die Verschuldungsgrade zwischen 10 % und 13 %. Insgesamt wirkten sich die negativen Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise in den BRIC-Staaten vergleichsweise gering aus.<sup>27</sup>

2. Nach den Erkenntnissen der *BCG* war insbesondere das Verhalten der nicht regulierten *Broker*<sup>28</sup> – besonders der Hypotheken-Broker in den USA – problematisch, da diese ihre Kreditvergabe nicht zwingend an die Rückzahlungsfähigkeit der Kreditnehmer banden.<sup>29</sup> Da Broker erwarten konnten, vergebene Kredite später gewinnbringend weiterverkaufen zu können, dominierte das Quantitäts- vor dem Qualitätsziel bei Abschluss von Kreditgeschäften.<sup>30</sup>
3. Die Praxis der Broker hätte nach Auffassung der *BCG* nicht ohne sogenannte *Packager* funktioniert, d. h. Banker, die Schuldschreiben und Hypothekenverpflichtungen zu Anlagenpaketen mit unterschiedlicher Qualität zusammenfügten. Während besonders gute Anlagen mit AAA und weniger gute Anlagen mit BBB beurteilt wurden, wurden riskantere Anlagen über Zweckgesellschaften aus den Bilanzen ausgelagert. Diese Praxis beschreibt die *BCG* als „time bombs [that were an] accident waiting to happen“.<sup>31</sup> Da Broker und Packager beide primär an Boni und Profiten interessiert gewesen seien (und entsprechend kurzfristig kalkulierten), hätte ihr kombiniertes Verhalten die Krise letztlich ausgelöst.
4. *Investoren* hätten nur allzu bereitwillig die zusammengestellten Finanzprodukte gekauft, obwohl sie als Shareholder eigentlich dafür verantwortlich seien, ihre Unternehmen zu langfristigen Management-Strategien anzuhalten. Durch ihr Profitstreben hätten sie die Unternehmen zu unvorteilhaften Finanzstrukturen ermutigt, so die *BCG*.<sup>32</sup>
5. Obwohl sich viele *Regierungen* infolge der Krise für eine stärkere Regulierung und Standardisierung des Wirtschafts- und Finanzsystems ausgesprochen

---

<sup>26</sup> Zu den BRIC-Staaten gehören die Länder Brasilien, Russland, Indien und China.

<sup>27</sup> Vgl. *Boston Consulting Group* (2008c) und *McKinsey Dtl.* (2010), S. 15; für eine Auflistung der negativen Folgen der Krise siehe Abschnitt 2.3.

<sup>28</sup> „Broker“ ist die Bezeichnung für Wertpapiervermittler an Börsen und OTC-Handelplätzen.

<sup>29</sup> Vgl. *Boston Consulting Group* (2008d), S. 16.

<sup>30</sup> *Starbatty* diskutiert dieses Verhalten als ‚Moral Hazard‘; vgl. *Starbatty* (2010), S.33.

<sup>31</sup> *Boston Consulting Group* (2008c), S. 17.

<sup>32</sup> Vgl. *Boston Consulting Group* (2008c), S. 17 ff.

haben, verschleiert diese Absicht doch das Ausmaß, zu dem Regierungen selbst – allen voran die US-Regierung und die Großbritanniens – ihre eigenen Bürger mit niedrigen Leitzinssätzen zur Aufnahme von Krediten und Hypotheken ermutigten.<sup>33</sup>

6. Die Rolle der amerikanischen und europäischen *Zentralbanken*<sup>34</sup> wurde bereits mehrfach angesprochen. Mit ihrer Niedrigzinspolitik im Kontext der New Economy und in den darauffolgenden Jahren schufen sie ein Klima, in dem aufgrund des Verhältnisses von Mieten, Inflationsraten und Kreditzinsen kein Anreiz zum Sparen mehr bestand. Im Gegenteil wurde die Bereitschaft der Bürger gefördert, sich selbst bei geringen Sicherheiten hoch zu verschulden.
7. *Starbatty* (2010) hat darauf hingewiesen, dass deutsche *Aufsichtsorgane* das Risiko der Investitionen in den überhitzten Immobilienmarkt hätten bemerken müssen. Anderswo, insbesondere in Südostasien, hätten Aufsichtsorgane ähnliche Investitionen nicht genehmigt.<sup>35</sup> Laut *Schulz* (2007) haben die Banken- und Marktaufsichten „an jedem einzelnen Finanzplatz“<sup>36</sup> versagt. Weder die deutsche Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) noch die britische Financial Services Authority (FSA), die amerikanische Fed oder die Securities & Exchange Commission (SEC) hätten erkannt, dass bestimmte Geschäftsmodelle gefährliche Kettenreaktionen auslösen könnten. Zudem hätten die Aufsichtsbehörden nicht grenzüberschreitend zusammengearbeitet, sich teilweise sogar in Aufsichtsfragen blockiert. Deswegen sei das systematische Risiko verkannt worden, welches die neuen technischen Kreditprodukte und ihre Risikoverteilung beinhalten.<sup>37</sup>
8. Im Jahr 2007 verlangsamte sich der Anstieg der Immobilienpreise, während die kurzfristigen Zinsen der Zahlungsverzüge von Subprime-Krediten anstiegen. Daraufhin werteten *Rating-Agenturen* viele strukturierte Finanzprodukte drastisch ab, die sie zuvor noch mit der Bestmarke AAA bewertet hatten. Dies ließ das Vertrauen der Investoren schwinden und zog eine Liquiditätskrise nach

---

<sup>33</sup> Vgl. *Boston Consulting Group* (2008c), S. 17 ff.

<sup>34</sup> *Starbatty* weist auf den geringen Unterschied hin, der zwischen der Praxis dieser Zentralbanken bestand: Der Realzins der Peripheriestaaten der Europäischen Währungsunion lag unter Berücksichtigung des harmonisierten Verbraucherpreisindex zeitweise noch unter US-Niveau; vgl. *Starbatty* (2010), S. 36.

<sup>35</sup> Vgl. *Starbatty* (2010), S. 32.

<sup>36</sup> *Schulz* (2007).

<sup>37</sup> Vgl. *Schulz* (2007).

sich.<sup>38</sup> Nach *Bastürk* (2009) war in diesem Zusammenhang besonders problematisch, dass bei der Bewertung strukturierter Finanzprodukte die Zinsentwicklung und der Abschwung auf dem Immobilienmarkt nicht ausreichend beachtet wurden. Deswegen blieb die mangelhafte Bonität einiger Kreditnehmer lange unerkannt.<sup>39</sup> Die Korrelation zwischen Immobilienpreisen und Kreditwürdigkeit wurde nicht ausreichend berücksichtigt, weil die Rating-Agenturen einerseits den Diversifikationseffekt der geografischen Risikostreuung überschätzten, andererseits die gemeinsame Abhängigkeit der US-Bundesstaaten von der nationalen Zinspolitik unterschätzten. Nach der Zinserhöhung der Fed fielen die Immobilienpreise bundesweit.<sup>40</sup> Investoren aus aller Welt verließen sich beim Handel mit strukturierten Finanzprodukten auf das Urteil der Rating-Agenturen. Aus diesem Grund weist *Bastürk* ihnen beim Übergang von der nationalen Subprime-Krise zur internationalen Finanzkrise eine Schlüsselrolle zu.<sup>41</sup>

9. Das *Fair-Value*-Prinzip stellt nicht auf historische Kosten ab, sondern passt den Wert von Aktiva an aktuelle Marktpreise an.<sup>42</sup> Als die Immobilienpreise ab 2007 sanken, mussten u. a. viele Banken z. T. drastische Abschreibungen vornehmen, was ihre Eigenkapitalbasis deutlich schmälerte. Inzwischen fordern viele Banken, aber auch Institutionen, u. a. die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung, eine Überarbeitung der IFRS-Regelung ‚Fair Value‘. Die Volatilität der Märkte behindere die langfristige Planung auf Basis des beizulegenden Zeitwertes und habe den Spielraum zur Bilanzmanipulation ausgeweitet.<sup>43</sup>

### **2.3 Folgen der Wirtschaftskrise – veränderte Rahmenbedingungen für Unternehmen**

Die in dieser Arbeit betrachteten Unternehmensberatungen gehen in unterschiedlichem Umfang auf die Auswirkungen der Wirtschaftskrise ein. Mit der Publikation „Die neue Dekade der Strategie“ hat *Bain* (2010a) eine ausführliche Aufstellung der gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen geliefert und diese in drei Katego-

---

<sup>38</sup> Vgl. *Elschen/Lieven* (2009), S. 99.

<sup>39</sup> Vgl. *Bastürk* (2009), S. 103.

<sup>40</sup> Vgl. *Bastürk* (2009), S. 104.

<sup>41</sup> Vgl. *Bastürk* (2009), S. 111.

<sup>42</sup> Vgl. *Zimmermann/Werner* (2004), S. 150-151.

<sup>43</sup> Vgl. *Fischer* (2008) und o. V. (2011).

rien eingeordnet, die durch die Finanz- und Wirtschaftskrise entweder beschleunigt, verlangsamt oder nicht betroffen (in *Tabelle 1* als „*unverändert*“ bezeichnet) wurden.<sup>44</sup> Diese Aufstellung wird im Folgenden als Strukturierungsrahmen genutzt (linke Tabellenspalte in *Tabelle 1*), um die verschiedenen Prognosen zu den Auswirkungen der Krise der weiteren Unternehmensberatungen *McKinsey*, *ACC*, *BCG*, *RBSC*, *Booz* und *CG* zu vergleichen. Es soll ein zusammenfassender Eindruck vermittelt werden, auf welche Weise die Wirtschaftskrise aus Sicht der Unternehmensberatungen langfristige gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Trends beeinflusst hat.

Gleichzeitig entsteht ein Eindruck davon, in welchem Umfang die Unternehmensberatungen Analysen zu gesamtwirtschaftlichen Trends erstellen und publizieren. So wird anhand der thematisierten Aspekte bspw. deutlich, dass *CG* dies nicht in demselben Umfang getan hat wie etwa *McKinsey*.<sup>45</sup>

Die folgende *Tabelle 1* gibt einen komprimierten Überblick über die gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen und Trends, welche jeweils in die Kategorien *beschleunigt*, *verlangsamt* oder *unverändert* eingeordnet werden. Bei Übereinstimmung der prognostizierten Trends durch die Unternehmensberatungen wird dies durch ein Häkchen (✓) symbolisiert. Bei Übereinstimmung, aber detaillierterer Ausführung sowie weiteren Ergänzungen zum thematisierten Aspekt werden diese durch ein Plus (+) mit entsprechender Erläuterung dargestellt. Falls ein Merkmal in den analysierten Publikationen nicht genannt wird, wird dies mit (/) angezeigt.

Es wird deutlich, dass bis auf *CG* alle Beratungsunternehmen ähnliche Prognosen über die gesamtwirtschaftlichen Folgen der Wirtschaftskrise aufstellen. Bei den *beschleunigten* Trends ist erkennbar, dass alle betrachteten Unternehmensberatungen von einem Aufstieg der Schwellenländer ausgehen. Daneben messen sie der wirtschaftskritischen öffentlichen Meinung in Zukunft eine wachsende Bedeutung bei. Bei den *unveränderten* Trends zeigt sich, dass Gewohnheiten der Konsumenten, die Relevanz erneuerbarer Energien, der demographische sowie der Klimawandel auch nach der globalen Krise eine unveränderte Bedeutung haben. Im Gegensatz dazu prognostizieren die betrachteten Unternehmensberatungen *verlangsamte* Effekte insb. bei der Kreditvergabe an Unternehmen sowie im kreditfinanzierten Konsum.

---

<sup>44</sup> Vgl. *Bain&Company* (2010a).

<sup>45</sup> Vgl. hierzu *Tabelle 1*.

	Bain & Company	McKinsey	Accenture	Boston Consulting Group	Roland Berger	Booz & Company	Capgemini	
Beschleunigte Trends	Staatsverschuldung	+ Verschuldung privater Haushalte, Unternehmen & Banken	✓	+ Verschuldung privater Haushalte, Unternehmen & Banken +(Teil-)Verstaatlichungen privater Unternehmen	/	/	/	
	Aufstieg der Schwellenländer	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Wirtschaftskritische öffentliche Meinung	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Bedeutung von Unternehmensführung & -aufsicht	+ Risikoaversion + Bedeutung von ethisch vertretbarem Konsum	+ Bedeutung von ethisch vertretbarem Konsum	+ Rückwärtsintegration (Zugang zu knappen Ressourcen, Unabhängigkeit von Lieferanten); Joint Ventures	+ Risikoaversion + Strafferes Reporting + Bedeutung von ethisch vertretbarem Konsum	+ Bedeutung von umweltfreundlicher Produktion	✓	/
	Flexibilisierung der Kostenstrukturen	+ Größere Vorsicht bei Innovations- und Investitionsprojekten	✓	✓	✓	✓	/	/
	Erschwerte Planbarkeit	✓	✓	✓	✓	✓	✓	/
	Wandel zu Dienstleistungs- & Wissensgesellschaft	✓	/	/	/	/	/	/
	Veränderung von Konsumgewohnheiten	✓	✓	✓	✓	✓	✓	/
	Digitale Revolution	✓	/	/	✓	/	/	/
	Wachsender Innovationsdruck	✓	/	/	✓	✓	✓	✓
Unveränderte Trends	Steigende Energiepreise	/	/	/	/	✓	/	
	Relevanz erneuerbarer Energien	✓	✓	✓	✓	✓	/	
	Wachsende Sicherheitsprobleme	✓	/	/	✓	✓	/	
	Demografischer Wandel	✓	+ Fachkräftemangel	✓	✓	✓	/	
	Klimawandel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Globales Wachstum	✓	✓	✓	✓	✓	/	
	Nach McKinsey wird es zudem mehr Proliferation von Technik & Wissen geben und die Bedeutung des Gesundheitssektors, von Individualisierung und kultureller Diversität steigen. Laut Boston Consulting Group und Accenture werden auch die Bedeutung von F&E-Outsourcing und die der Talent-Agenda zunehmen.							
	Europäische Konvergenz	/	/	/	/	/	/	/
	Abbau von Handelsstrahlen	✓	/	/	✓	/	/	/
	Deregulierung	✓	✓	✓	✓	/	/	/
Kreditvergabe an Unternehmen	✓	✓	✓	✓	✓	/	/	
Verlangsamte Trends	Kreditfinanzierter Konsum	✓	✓	✓	✓	/	/	

Tabelle 1: Die gesamtwirtschaftlichen Folgen der Wirtschaftskrise aus Sicht der Unternehmensberatungen.

Quelle: Eigene Darstellung

## 2.4 Die Wirtschaftskrise in Deutschland

Die weltweite Wirtschaftskrise hat Deutschland – nach Auffassung von *McKinsey* – besonders hart getroffen.<sup>46</sup> Der Rückgang des Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 4,9 % in 2009 war der stärkste Rückgang der Wirtschaftsleistung seit Gründung der Bundesrepublik. Zwischen dem ersten Quartal 2008, kurz vor Ausbruch der Krise, und den Tiefstwerten im ersten Quartal 2009 brach das BIP sogar um 6,7 % ein. Die Industrieproduktion ging um ein Viertel zurück. Nur Ungarn verzeichnete in Europa noch einen stärkeren Rückgang des BIPs.<sup>47</sup> Besonders die einzigartige deutsche Exportorientierung<sup>48</sup> ist laut *McKinsey* Ursache dafür, dass die deutsche Wirtschaft derart von der Krise beeinträchtigt wurde, trotz relativer Stabilität des Immobilienmarktes und des Ausbleibens sektoraler Überhitzung.<sup>49</sup> In der folgenden Abbildung wird der Einbruch des BIPs 2009 in Deutschland noch einmal grafisch deutlich.

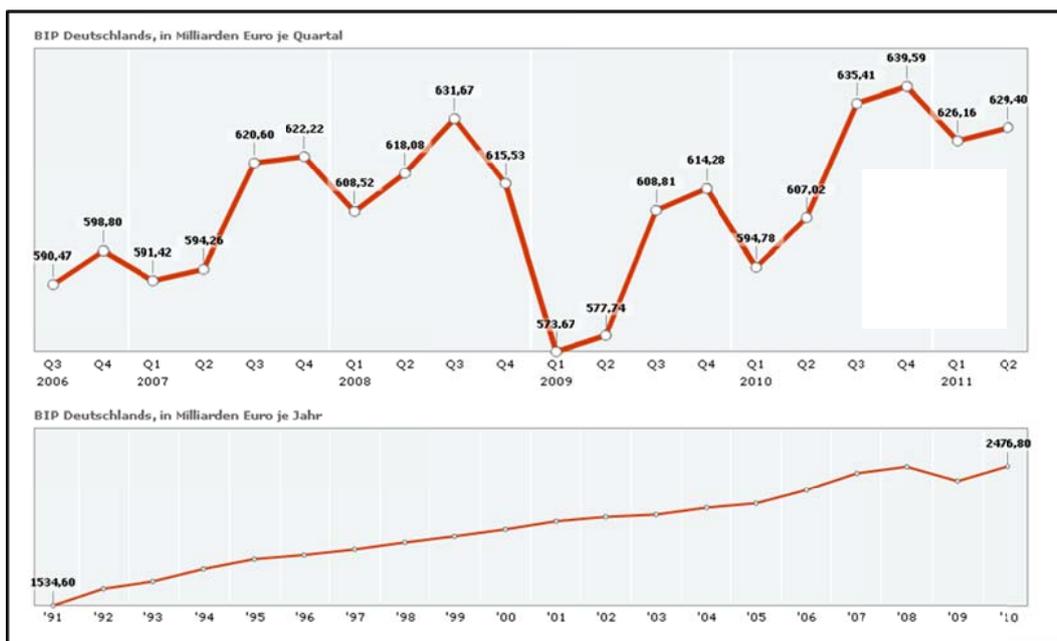


Abbildung 1: Entwicklung des BIPs in Deutschland.

Quelle: Statistisches Bundesamt

*McKinsey* stellt keine genauen Prognosen darüber an, wie sich die deutsche Wirtschaft nach 2009 entwickeln könnte. Vor dem Hintergrund der gestiegenen Vola-

<sup>46</sup> Vgl. *McKinsey Dtl.* (2010), S. 7.

<sup>47</sup> Vgl. *o. V.* (2009b).

<sup>48</sup> Die deutsche Exportquote hat sich seit 1998 fast verdoppelt (während sie in Großbritannien, Frankreich, Japan und den USA fast gleich geblieben ist); vgl. *McKinsey Dtl.* (2010), S. 25.

<sup>49</sup> Vgl. *McKinsey Dtl.* (2010), S. 25 f.

tilität der wirtschaftlichen Umwelt seien sowohl eine zyklische Erholung als auch eine weitere Finanzkrise möglich (aufgrund des verbleibenden Abschreibungsbedarfes bei Banken und Staaten).<sup>50</sup> Die Prognosen der *BCG* hingegen sind kritischer. Im Dezember 2008 erwartet sie eine langanhaltende und tief einschneidende Rezession.<sup>51</sup> Auch im Januar 2010 sind ihre Einschätzungen noch vergleichsweise pessimistisch: Die *BCG* beruft sich auf die Daten der *Economist Intelligence Unit* und prognostiziert für 2010 für Deutschland ein Wachstum von 1,5 % (für 2011 sogar nur 0,5 %).<sup>52</sup> Diese Einschätzungen haben sich jedoch nicht bewahrheitet. Die deutsche Wirtschaft hat sich in 2010 im Vergleich zum europäischen Ausland und den USA unerwartet gut entwickelt (mit 3,5 % Wachstum in 2010 und einem prognostiziertem Wachstum von 2,5 % in 2011).<sup>53</sup> Dies gilt auch für den Immobilienmarkt: Während im Ausland Immobilienwerte erodierten, blieb der deutsche Immobilienmarkt stabil.<sup>54</sup> Seit Jahresbeginn 2011 ist die Stimmung in der Branche wieder äußerst positiv.<sup>55</sup> Damit hatten Rezession und wirtschaftliche Erholung in Deutschland einen annähernd V-förmigen Verlauf, wie von *RBSC* 2009 vorhergesagt: Dem rapiden Einschnitt folgte eine rasche Erholung.<sup>56</sup> Während führende deutsche Wissenschaftsinstitute eine Wachstumsverlangsamung ankündigen (ein „3%-2%-1%“-Szenario für 2010, 2011 und 2012), skizziert *RBSC* eine konstant starke Wirtschaftsleistung Deutschlands (ein „3%-3%-3%“-Szenario). Dabei beruft sich das Unternehmen auf die Stärken europäischer Managementstile, z. B. die langfristige strategische Orientierung des Managements, in der *RBSC* die Basis des wirtschaftlichen Erfolgs Deutschlands sieht.<sup>57</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. *McKinsey Dtl.* (2010), S. 14 ff.

<sup>51</sup> Vgl. *Boston Consulting Group* (2008c), S. 3.

<sup>52</sup> Vgl. *Boston Consulting Group* (2010a), S. 5.

<sup>53</sup> Vgl. *OECD* (2011); vgl. auch Abbildung 1.

<sup>54</sup> Dies wird i. d. R. auf Deutschlands traditionell langfristigen Festzins bei Immobilienfinanzierungen und langfristige Refinanzierungsinstrumente wie dem Pfandbrief zurückgeführt. Zudem leisten Häuserbauer in Deutschland einen im Vgl. hohen Eigenkapitalanteil von durchschnittlich 27 %; vgl. o. V. (2009a).

<sup>55</sup> Vgl. *Ochs* (2011).

<sup>56</sup> Vgl. *Roland Berger Strategy Consultants* (2009c), S. 14.

<sup>57</sup> Vgl. *Roland Berger Strategy Consultants* (2011c), S. 3.

### **3 Handlungsempfehlungen der Unternehmensberatungen für Unternehmen**

#### **3.1 Empfehlungen nach Unternehmensbereichen**

##### **3.1.1 Sicherung einer ausreichenden Kapitalisierung**

In dem dritten Kapitel werden die Publikationen der betrachteten Unternehmensberatungen zur Finanz- und Wirtschaftskrise einander kritisch gegenübergestellt, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Handlungsempfehlungen identifizieren zu können. Dabei werden die Unternehmensbereiche Kapitalisierung, Geschäftsportfolio, Stakeholder-Orientierung, operativer Bereich, Unternehmensführung und Risikomanagement thematisiert und näher erläutert, da sie in den Publikationen der betrachteten Unternehmensberatungen den Schwerpunkt darstellen. Die Analyse wird dabei nicht auf einen bestimmten geografischen Raum beschränkt. Kapitel 3.2 befasst sich im Anschluss mit den deutschlandspezifischen Handlungsempfehlungen der Unternehmensberatungen, bevor in Abschnitt 3.3 eine zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse erfolgt.

Für die meisten der betrachteten Unternehmensberatungen ist die Sicherung einer ausreichenden Kapitalisierung grundlegend für die Bewältigung der Wirtschaftskrise. Besonders bei *BCG* nimmt sie eine prominente Stellung ein. Bereits im Oktober 2008 veröffentlicht *BCG* eine Art ‚Notfall-Systematik‘,<sup>58</sup> nach der Unternehmen innerhalb von sechs Wochen bestimmte Handlungsschritte realisieren sollen, um die Liquiditätssituation kurzfristig zu stabilisieren. Mittel- bis langfristig soll dadurch die Geschäftstätigkeit aufrechterhalten werden können. Der erste Handlungsschritt mit einer Dauer von ein bis zwei Wochen beinhaltet Stress-Teste für folgende Bereiche:

- 1) Geschäftstätigkeit (Verkaufszahlen, EBIT)
- 2) Finanzen (Bilanz, Cash Flow, Finanzschulden)
- 3) Vergleiche mit anderen Unternehmen der Branche

---

<sup>58</sup> Vgl. *Boston Consulting Group* (2008a), S. 9.

Für den zweiten Handlungsabschnitt (zwei bis drei Wochen) empfiehlt *BCG* folgende vier Schritte, wobei Schritte 2) bis 4) auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens anvisieren:

- 1) Sicherung ausreichender Liquidität (z. B. Management von Kreditrisiken)
- 2) Sicherung der bestehenden Geschäftstätigkeit (Kosten, Organisation, Outsourcing, Umsatzsicherung, Produktportfolio, Preise, Desinvestition)
- 3) Langzeitausrichtung des Managements (Investitionen, Geschäftsmodell, M&As)
- 4) Optimierung von Werttreibern

Im dritten Handlungsabschnitt (eine Woche) sollen diese Schritte ihrer Dringlichkeit nach umgesetzt werden. Besonders die im zweiten Handlungsabschnitt angeführten Schritte sind recht umfassend. Es würde sich erst in der Auseinandersetzung mit einem konkreten Unternehmen zeigen, ob sie in der angedachten, doch recht kurzen Zeitspanne erarbeitet und implementiert werden können. Hier wird bereits deutlich, dass Maßnahmen aus anderen Bereichen, bspw. dem operativen Bereich wie z. B. Outsourcing, zu einer Sicherung der Kapitalisierung beitragen. Dies zeigt, dass die Maßnahmen sich gegenseitig beeinflussen und fördern. Die Frage nach der zeitlichen Umsetzbarkeit stellt sich auch bei dem von *Bain* aufgestellten Maßnahmenpaket. Im Handlungsbereich ‚Kapitalisierung‘ differenziert das Unternehmen vier Unterpunkte:<sup>59</sup>

- 1) Erschließen neuer Liquiditätsquellen unter Priorisierung der Innenfinanzierung: Optimierung von Kostenpositionen, effizientes Working-Capital-Management, Wahrnehmen von Skonti, Koppelung von Einkauf und Vertrieb, Beschleunigung der Produktion
- 2) Suche nach alternativen Kapitalquellen, langfristige Absicherung von Krediten mit festen Zinssätzen, gründliches Prüfen von Neukreditaufnahmen
- 3) Strenges Prüfen von Investitionsentscheidungen, z. B. mithilfe neuer Szenariotechniken, die auf aktualisierten Zahlen und Annahmen beruhen

---

<sup>59</sup> Vgl. *Bain&Company* (2010a), S. 24.

#### 4) Optimierung der Sicherungsgeschäfte gegen Rohstoffpreis- und Währungsschwankungen

*Bain* führt diese Unterpunkte zwar jeweils mit einigen kurzen Erläuterungen aus, jedoch werden kaum Angaben zur konkreten Umsetzung von Einzelschritten gemacht. Zudem handelt es sich bei den „Empfehlungen“ z. T. um allgemein bekannte Sachverhalte (z. B. „Innenfinanzierung ist am günstigsten“). Dahingegen ist die Studie, die *RBSC* rückblickend im Oktober 2010 mit Fokus auf deutsche Familien- und börsenorientierte Unternehmen vorgelegt hat, besser geeignet, um konkrete Handlungsanweisungen ableiten zu können. *RBSC* wertete die Geschäftsberichte bzw. Konzernabschlüsse der 30 großen, industriell orientierten Unternehmen in Familien- und Stiftungsbesitz aus und verglich diese mit den Abschlüssen von 30 industriell orientierten Unternehmen aus dem MDAX.<sup>60</sup> Diese Studie weist einen hohen Detaillierungsgrad auf und beruht auf einem reichen Datenfundus, der differenziert dargestellt wird. Die Studie ergab u. a., dass besonders Familienunternehmen den schweren konjunkturellen Einbruch in 2009 vergleichsweise gut verkraftet haben. Aufbauend auf Eigenkapitalquoten von rund 40 % durch Kostensenkungen und Maßnahmen zur „Effektivitätssteigerung“<sup>61</sup> und damit durch eine insgesamt während der Krise verbesserte Liquiditätssituation waren sie in der Lage, einen stärker renditeorientierten Kurs einzuschlagen als börsenorientierte Unternehmen, ohne dass es zu Cash-Flow-Engpässen gekommen wäre.<sup>62</sup> Dies lag nicht zuletzt auch an den niedrigeren Marktzinsen für Finanzaufwendungen und an der Tatsache, dass Familienunternehmen ihre Nettofinanzverbindlichkeiten um 13,8 % zurückführen konnten. Insbesondere große Familienkonzerne hätten die günstige Kapitalmarktsituation genutzt, um neue Anleihen oder Schuldscheindarlehen zu

---

<sup>60</sup> Die Familienunternehmen generierten in 2009 einen Umsatz von 170 Mrd. Euro mit mehr als 870 Tsd. Mitarbeitern. Sie waren in der Automobilbranche tätig, aber auch im Maschinen- und Anlagenbau, Pharma und Medizintechnik, Optik und Logistik. Die Vergleichsgruppe – 30 industriell orientierte Unternehmen aus dem MDAX – erbrachten zusammen einen Umsatz von 142,5 Mrd. Euro und beschäftigten ca. 600 Tsd. Mitarbeiter; vgl. *Roland Berger Strategy Consultants* (2010d), S. 2.

<sup>61</sup> Leider werden diese Maßnahmen von *RBSC* nicht differenziert. Effektivitätssteigerungen können grundsätzlich durch viele unterschiedliche Maßnahmen in unterschiedlichen Bereichen realisiert werden.

<sup>62</sup> Vgl. *Roland Berger Strategy Consultants* (2010d), S. 16. *RBSC* nennt noch zwei weitere zentrale Gründe, gelungenes Personalmanagement und Innovationsfreudigkeit – zwei Aspekte, auf die weiter unten noch eingegangen wird.

emittieren und auf diese Weise Bankkredite abzulösen.<sup>63</sup> Ein weiterer wichtiger Unterschied bestand in der Fälligkeit der Finanzverbindlichkeiten: Die Familienunternehmen verringerten den Anteil kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten von 30,3 % auf 25,0 %. Die MDAX Unternehmen erhöhten im Gegenteil deren Anteil von 23,4 % auf 31,5 %. Auch daran lässt sich die Effizienz der Familienunternehmen ablesen, auf Basis solider Bilanzstrukturen die kurzfristige Zahlungsfähigkeit zu verbessern. Die Studie von *RBSC* bestätigt somit die zuvor angeführten Empfehlungen von *BCG* und *Bain*.<sup>64</sup>

Es lässt sich zusammenfassend sagen, dass alle betrachteten Beratungsunternehmen in puncto Vermögens- und Finanzlage ähnliche Handlungsempfehlungen aussprechen. Solide Bilanzstrukturen mit höherem Eigenkapitalanteil stellen auch für *McKinsey*, *Booz*, *CG* und *ACC* zentrale Voraussetzungen zukünftigen nachhaltigen Wachstums dar.<sup>65</sup> *Bain* allerdings schlägt angesichts steigender Staatsverschuldung zusätzlich vor, dass Unternehmen möglichst von Subventionen und öffentlichen Aufträgen unabhängig wirtschaften sollten, um eventuellen Zahlungsausfällen von staatlicher Seite zu entgehen.<sup>66</sup> Obwohl diese Argumentation angesichts der Zahlungsschwierigkeiten einiger Staaten verständlich ist, wäre es sinnvoll, nach spezifischen Unternehmensstandorten bzw. der Bonität einzelner Staaten zu differenzieren. Im speziellen Fall Deutschlands z. B. ist fraglich, ob sich angeschlagene Branchen wie die Baubranche so schnell erholt hätten, wie dies mit Rückgriff auf das Konjunkturprogramm der Bundesregierung möglich war.<sup>67</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. *Roland Berger Strategy Consultants* (2010d), S. 6. Die expansive Geldpolitik der Notenbanken zur Abfederung der Finanzkrise stimulierte offenbar nicht nur die Kreditvergabe der Geschäftsbanken. Sie sorgte auch an den Kapitalmärkten für starke Wertzuwächse bei den Kursen von Staatsanleihen (besonders deutschen Bundesanleihen). Vor allem Banken erwarben mithilfe des zusätzlichen Notenbankgeldes Staatsanleihen und erwirtschafteten bei steilen Zinssätzen nahezu risikolose Gewinne. Für andere institutionelle Investoren wie Versicherungen gab es bei dieser Inflation der Assetpreise kaum Anlagealternativen, da die niedrig rentierenden Staatsanleihen zumeist nicht ausreichten, um den jeweiligen Mindestrenditeansprüchen zu genügen. Folglich waren institutionelle Investoren immer mehr darauf angewiesen, in Anleihen bzw. Schuldscheindarlehen von Unternehmen zu investieren. Dabei sanken die Risikoaufschläge von Unternehmensanleihen und boten Unternehmen eine günstige Finanzierungsalternative zu Standardkrediten; vgl. *o. V.* (2010).

<sup>64</sup> Vgl. für die Empfehlungen von *RBSC* *Roland Berger Strategy Consultants* (2010b).

<sup>65</sup> Vgl. *McKinsey Dtl.* (2010), S. 26; *Bain&Company* (2010a), S. 24f; *Booz&Company* (2009), S. 4; *Accenture* (2009b), S. 7; *Capgemini* (2009b).

<sup>66</sup> Vgl. *Bain&Company* (2010a), S. 8.

<sup>67</sup> Vgl. *Heilmann* (2009).

### 3.1.2 Optimierung des Geschäftsportfolios

#### 3.1.2.1 Kundenorientierung

Verändertes Kundenverhalten und stagnierende Märkte, der beschleunigte Aufstieg der Schwellenländer und eine zunehmend wirtschaftskritische öffentliche Haltung sind Folgen der Wirtschaftskrise, die sich unmittelbar auf das Geschäftsportfolio der Unternehmen auswirken, wenn diese nicht nur die Wirtschaftskrise überstehen, sondern auch mittel- bis langfristig erfolgreich sein wollen.

Kundenorientierung und Kundenbindung wurden schon vor Eintritt der Wirtschaftskrise als wichtige Praxismerkmale unternehmerischer Tätigkeit eingestuft.<sup>68</sup> Auch in den hier betrachteten Empfehlungen der Unternehmensberater spielt die Kundenausrichtung des Geschäftsportfolios eine zentrale Rolle. ACC erklärt Kundenorientierung zu einem der drei wichtigsten Merkmale für unternehmerischen Erfolg.<sup>69</sup> Auch in den Publikationen von *BCG*, *Bain*, *McKinsey* und *Booz* wird Kundenorientierung als wichtiges Merkmal genannt, aber nicht als eine der Kernprioritäten – wie z. B. Liquiditätssicherung, Kapitalisierung, Produktportfoliomanagement usw. – angeführt. CG differenziert die Bedeutung von Kundenorientierung zusätzlich in sachlicher und zeitlicher Hinsicht: Das Unternehmen zeigt in zwei zeitlich aufeinanderfolgenden Studien<sup>70</sup>, dass im Bereich Supply Chain Management (SCM) Kundenorientierung zum Höhepunkt der Wirtschaftskrise (2009) hinter anderen Prioritäten wie Liquiditätssicherung zurücktrat, 2010 aber wieder zum „wichtigsten business driver“<sup>71</sup> wurde.

ACC macht deutlich, dass sich Kundenwerte und Kaufverhalten durch die Wirtschaftskrise drastisch verändert haben.<sup>72</sup> So seien Kunden bisher vor allem sparsamer geworden, was auch *McKinsey* und *BCG* bestätigen.<sup>73</sup> Dieser Trend würde sich durch den demografischen Wandel noch verschärfen, da RentnerInnen über relativ wenig Geld zu Konsumzwecken verfügen.<sup>74</sup> Laut ACC geht dieses Mehr an

---

<sup>68</sup> Vgl. z. B. *Backhaus/Voeth* (2010), S. 15ff; *Meffert/Burmann/Kirchgeorg* (2008), S. 41ff; *Trommsdorf* (1998), S. 182ff; *Ahlert/Kenning* (2007).

<sup>69</sup> Vgl. *Accenture* (2009a), S. 2.

<sup>70</sup> Es wurden jeweils 300 Unternehmen (62 % Europa, 16 % USA und Kanada, 13 % Asien und 5 % Lateinamerika) nach ihrer Supply Chain Agenda befragt; vgl. *Capgemini* (2009b), S.2; *Capgemini* (2010a), S. 2.

<sup>71</sup> *Capgemini* (2010a), S. 3.

<sup>72</sup> Vgl. *Accenture* (2009b), S. 2.

<sup>73</sup> Vgl. *Accenture* (2009b), S. 2; *McKinsey Dtl.* (2010), S. 23; *Boston Consulting Group* (2009b), S. 4-5.

<sup>74</sup> Vgl. *Accenture* (2009b), S. 2.

Sparsamkeit aber nicht mit einer geringeren Anspruchshaltung einher. Die Folge sei eher ein umsichtigeres Kaufverhalten, eine engere Orientierung an den spezifisch individuellen Bedürfnissen und ein stärkeres Achten auf die Haltbarkeit von Produkten.<sup>75</sup>

Zudem sei das wirtschaftsethische Bewusstsein der Kunden durch die Wirtschaftskrise gestiegen.<sup>76</sup> Unternehmen werden zu entsprechenden Corporate Social Responsibility (CSR) Maßnahmen – nachhaltigerem, umweltfreundlicherem und sozial verantwortlicherem Wirtschaften<sup>77</sup> – übergehen müssen, wenn sie den veränderten Kundenbedürfnissen gerecht werden wollen.<sup>78</sup>

Bei steigendem Preisdruck auf stagnierenden Märkten und erhöhtem Preisbewusstsein der Kunden ist es notwendig, Produktions- und Dienstleistungskosten zu senken und Komplexität im Sinne von Produkt- und Leistungsvielfalt zu reduzieren, so *Bain*.<sup>79</sup> Dies steht allerdings potenziell im Konflikt mit Forderungen nach ethisch vertretbarem unternehmerischem Handeln sowie mit anderen Entwicklungen. Beispiele sind die anhaltende Individualisierung und die Trends zum Angebot von individuell zugeschnittenen Komplettlösungen („Solution Selling“<sup>80</sup>) und zum Variantenreichtum („Variety Seeking“<sup>81</sup>). Deswegen müssen die Reduktion von Leistungs- oder Produktvarianten und Kostenreduktionen wohl durchdacht und behutsam implementiert werden, wenn das Unternehmenswachstum nicht geschwächt werden soll. Dies mahnt auch *RBSC* an.<sup>82</sup> Mögliche Lösungsansätze sind kundenindividuelle Massenproduktion („Mass Customization“<sup>83</sup>) und Modularisierung (siehe hierzu auch 3.1.4.2).

Eine weitere zentrale Maßnahme ist die Re-Evaluation der Kundenportfolios selbst. Zum Zweck der schnellen Kapitalisierung sollte während der Wirtschaftskrise die kurzfristige Umsatzaktivierung vor langfristigem Markenaufbau priori-

---

<sup>75</sup> Vgl. *Accenture* (2009b), S. 2.

<sup>76</sup> Weitere Gründe dürften Presseberichte über z. T. horrenden Arbeitsverhältnisse in Schwellen- und Drittweltländern, zunehmende Umweltverschmutzung, Klimawandel und Fair-Trade-Handel sein.

<sup>77</sup> Vgl. *Matten/Moon* (2004), S. 323 ff.

<sup>78</sup> Vgl. *Accenture* (2009b), S. 3; *Bain&Company* (2010a), S. 11; *Roland Berger Strategy Consultants* (2010a). Auf diesen Punkt wird in 3.1.3 noch weiter eingegangen werden.

<sup>79</sup> Z. B. durch Gleichteilerverwendung; vgl. *Bain&Company* (2010a), S. 23.

<sup>80</sup> Vgl. zum Begriff „Solution Selling“ auch *Ahlert et al.* (2008).

<sup>81</sup> Vgl. zum Begriff „Variety Seeking“ auch *McAllister/Pessemier* (1982), S. 311 ff.

<sup>82</sup> Vgl. *Roland Berger Strategy Consultants* (2010b), S. 34.

<sup>83</sup> Vgl. zum Begriff „Mass Customization“ auch *Da Silveira/Borenstein/Fogliatto* (2001), S. 1-13.

siert werden, so die *BCG*.<sup>84</sup> Großzügige Lieferantenkredite sollten nur noch strategisch wichtigen Kunden gewährt werden, bzw. sollte diese Großzügigkeit nur in Ausnahmefällen nicht eingepreist werden.<sup>85</sup>

Insgesamt erfordern alle oben genannten Maßnahmen detaillierte Analysen der eigenen Stärken und Schwächen sowie präzisere Verfahren der Kundensegmentierung. Dies bestätigen auch *ACC* und *Bain*.<sup>86</sup> Wie diese Verfahren genau aussehen und wie sie umgesetzt werden sollen, wird in den betrachteten Publikationen der Unternehmensberatungen nicht näher erläutert.

### 3.1.2.2 Konzentration auf das Kerngeschäft

Die Konzentration auf ‚Kern-Kunden‘ ist genauso wichtig wie die Konzentration auf das Kerngeschäft, so *Bain* in der Studie „Die neue Dekade der Strategie“.<sup>87</sup> In „Profit from the Core“ erläutert *Bain* genauer, warum die Konzentration auf das Kerngeschäft so wichtig ist und warum Diversifikation vorzuziehen ist<sup>88</sup>: Nur eines von zehn Unternehmen wachse nachhaltig profitabel („Sustained Value Creator“) und verzeichne ein durchschnittliches jährliches Umsatz- und Ertragswachstum von 5,5 % (bei gleichzeitiger Deckung der Kapitalkosten). 80 % solcher Unternehmen seien Marktführer in ihrem einzigen Kerngeschäft, weitere 17 % verfügten über mehrere Kerngeschäfte. Darin sieht *Bain* einen eindeutigen Zusammenhang zwischen nachhaltigem Wachstum und der Konzentrationsstrategie. Sustained Value Creators folgen laut *Bain* einem dreistufigen Wachstumszyklus<sup>89</sup>:

- 1) Möglichst vollständige Durchdringung des Kernmarktes oder -segments
- 2) Expansion in verwandte Geschäftsfelder, die ähnliche Strategien erlauben
- 3) Neudefinition des Kerngeschäftes, wenn dies der Wettbewerb erfordert

*BCG* macht zudem deutlich, dass der Moment zur Re-Evaluation von Geschäftsportfolios „jetzt“ (Oktober 2008) ist: „Companies should not wait for „better“ times to sell nonperforming or noncore assets.“<sup>90</sup> Dabei sollten sich Unternehmen nicht von im Vergleich zu 2007 geringeren Preisen für veräußerte Geschäftsteile

---

<sup>84</sup> Vgl. *Boston Consulting Group* (2009b), S. 4 ff.

<sup>85</sup> Vgl. *Boston Consulting Group* (2009b), S. 4 ff; siehe auch *Booz&Company* (2009), S. 10.

<sup>86</sup> Vgl. *Bain&Company* (2010a), S. 23 und *Accenture* (2009b), S. 2.

<sup>87</sup> Vgl. *Bain&Company* (2010a).

<sup>88</sup> Vgl. *Bain&Company* (2010b), S. 24 f.

<sup>89</sup> Vgl. *Bain&Company* (2010b), S. 18.

<sup>90</sup> *Boston Consulting Group* (2008b), S. 11.

abschrecken lassen. Diese seien nur aufgrund der Kreditblase entsprechend hoch gewesen. Ähnliche Preise seien für die nächsten Jahre nicht zu erwarten. Gleichzeitig empfiehlt *BCG* Investitionen in das Kerngeschäft, wenngleich sie kritisch zu prüfen seien. Dies entspricht der mehrheitlichen Meinung, die 900 Vertreter von Aufsichtsräten und Vorständen im Rahmen einer Studie von *RBSC* (2009a) kundgetan haben:<sup>91</sup> 64 % der Befragten sehen in der Krise die Chance zur Konzentration auf das Kerngeschäft. Dies weicht von früheren Empfehlungen und Diagnosen von *RBSC* ab. Noch 2007 konstatiert das Beratungsunternehmen, dass Unternehmen, die Diversifikation statt Fokussierung im Kerngeschäft betreiben, mehr Wachstum generieren.<sup>92</sup> Mit der Wirtschaftskrise hat sich dieser Trend offenbar wieder umgekehrt: bis auf *McKinsey*, die weiterhin eine Empfehlung zur Diversifikation des Kerngeschäftes aussprechen,<sup>93</sup> raten alle hier betrachteten Unternehmensberatungen zur Fokussierung.

### 3.1.2.3 Neue geografische Schwerpunkte

*Bain* schlägt vor, die aufgrund der Wirtschaftskrise notwendigen Restrukturierungsmaßnahmen auch auf die geografische Schwerpunktsetzung des Geschäftsportfolios, vor allem auf die BRIC-Staaten, auszuweiten.<sup>94</sup> Diese Maßnahme soll die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen erhalten und wird von allen betrachteten Unternehmensberatungen als wichtig erachtet. Schwellenländer, insbesondere die BRIC-Staaten, werden in Zukunft stärker als bisher als Beschaffungs-, Produktions- und Absatzmärkte in den Vordergrund rücken. Jedes Jahr, so *McKinsey*, erreichen etwa 70 Millionen Menschen in Schwellenländern das Konsumniveau der globalen Mittelklasse.<sup>95</sup> Auch vier der zehn weltweit wichtigsten Banken seien bereits in Asien.<sup>96</sup> Das rasante Wachstum der Konsumgüternachfrage und der Wirtschaftsproduktion in den Schwellenländern – allen voran den BRIC-Nationen – wird die Konkurrenz westlicher Unternehmen um Kunden, sowohl vor Ort als auch weltweit, drastisch verschärfen, so *ACC*, *McKinsey* und *BCG*.<sup>97</sup> Bis 2020 wird die asiatische Region mit bis zu 40 % zum weltweiten BIP

---

<sup>91</sup> Vgl. *Roland Berger Strategy Consultants* (2009a), S. 21.

<sup>92</sup> Vgl. *Roland Berger Strategy Consultants* (2007).

<sup>93</sup> Vgl. *McKinsey Dtl.* (2010), S. 30.

<sup>94</sup> Vgl. *Bain&Company* (2010b), S. 23.

<sup>95</sup> Vgl. *McKinsey* (2010a), S. 41.

<sup>96</sup> Vgl. *Boston Consulting Group* (2010b), S. 8.

<sup>97</sup> Vgl. *Accenture* (2009b), S. 5; *Boston Consulting Group* (2008c); *McKinsey* (2010a), S. 41.

beitragen. Zwischen 2009 und 2011 wird laut *Bain* allein China voraussichtlich 50–60 % des gesamten globalen Wirtschaftswachstums liefern.<sup>98</sup> Deswegen sollten Unternehmen, insbesondere Konsumgüterhersteller, ihr Portfolio auf diese Wachstumsregionen ausrichten, sich noch stärker als bisher auf Kernkompetenzen konzentrieren und Kostenreduktionen vorantreiben, so *Bain*.<sup>99</sup> Für Kostenbetrachtungen besonders relevant sei der wachsende Rohstoffbedarf in Schwellenländern wie China, Indien und Indonesien. Dieser werde den weltweiten Rohstoffmarkt in Hinblick auf Preise und Verfügbarkeit zunehmend unter Druck setzen. Als Lösungsansätze nennt *Bain* „Design-to-Cost“-Ansätze<sup>100</sup>, die Substitution knapper Rohstoffe und Bündnisse mit Lieferanten.<sup>101</sup> Besonders wichtig ist bei der Ausrichtung auf kulturell, klimatisch oder regulatorisch nichtwestlich geprägte Märkte der Versuch, die Produktentwicklung und Absatzpolitik möglichst „authentisch lokal“ zu gestalten, so *ACC*.<sup>102</sup> Dazu könne es notwendig sein, die F&E-Zentren in die Nähe zukünftiger Märkte zu verlegen. Zusätzlich werde die Rolle der Schwellenländer im Outsourcing- bzw. Offshoring-Bereich (besonders im Back-Office- und Service-Bereich) weiterhin steigen (siehe hierzu auch Abschnitt 3.1.4.1).

### 3.1.2.4 Mergers & Acquisitions

Das relative Kräfteverhältnis der Wettbewerber hat sich durch die Wirtschaftskrise in vielen Branchen gewandelt und schafft „völlig neue M&A-Möglichkeiten“: Unternehmen, die gestärkt aus der Krise hervorgehen, können „den Konsolidierungsprozess in ihrer Industrie voranbringen“ und „ihre Branche neu prägen“, so *McKinsey*.<sup>103</sup> Falls eine Neuorientierung des Produktportfolios angedacht sei, sollten fehlende Kompetenzen durch Akquisitionen „jetzt“ (2009) zugekauft werden, so *Bain*.<sup>104</sup> Ihre eigenen Studien hätten ergeben, dass M&As, die in Rezessionen getätigt werden, sich am meisten lohnen, da sie 15 % mehr Total Shareholder Return generieren. General Motors z. B. sei erst während der Depression in den 30er Jahren zu einer der weltweit größten Autoproduzenten herangewachsen. Eine Stu-

---

<sup>98</sup> Vgl. *Bain&Company* (2010a), S. 8.

<sup>99</sup> Vgl. *Bain&Company* (2010a), S. 8 f.

<sup>100</sup> Vgl. zum Begriff „Design-to-Cost“ auch *Michaels/Wood* (1989).

<sup>101</sup> Vgl. *Bain&Company* (2010a), S. 9.

<sup>102</sup> Vgl. *Accenture* (2009a), S. 5.

<sup>103</sup> *McKinsey* (2010b), S. 22.

<sup>104</sup> Vgl. *Bain&Company* (2010a), S. 23.

die *RBSCs* belegt, dass auch in Deutschland Vertreter von Vorständen und Aufsichtsräten 2009 die Wirtschaftskrise mehrheitlich als eine Chance sehen, günstige Akquisitionen und Investitionen zu tätigen.<sup>105</sup> Allerdings werden keine genaueren Angaben zur Finanzierung dieser gemacht. Die allgemeine Kreditklemme dürfte die Generierung entsprechender Gelder erschwert haben. Auch werden keine relevanten Kriterien genannt, nach denen Akquisitionsobjekte im Kontext der Wirtschaftskrise ausgewählt werden sollen.

### 3.1.3 Stakeholderorientierung – sozial & ökologisch verantwortliches Wirtschaften

*Bain* sieht aufgrund der Wirtschaftskrise einen gestiegenen Bedarf, die Stellung von Kunden, Aufsichtsgremien, Behörden, Politikern und der Öffentlichkeit als Stakeholder der Unternehmung aufzuwerten.<sup>106</sup> Somit wendet *Bain* den Blick insbesondere auf externe Beteiligte der Unternehmung. Angesichts der erhöhten Sensitivität der Öffentlichkeit gegenüber der Wirtschaft sei es geboten, „Rückkopplungen“ zwischen unterschiedlichen Gesellschaftsgruppen und dem Unternehmen herzustellen und sich „gesellschaftliche Akzeptanz“ zu sichern. Um dies zu erreichen, solle nach „Angriffspunkten“ im Unternehmen gesucht und diese beseitigt werden. Hierzu zählen laut *Bain* mangelnde Beratungsqualität im Finanzsektor, für die Gesundheit bedenkliche Produkte und die „Flucht aus der Verantwortung“, wenn menschenunwürdige Arbeitsbedingungen bei Zulieferern in Kauf genommen werden. *ACC* verweist zudem auf das gestiegene Umweltbewusstsein der Kunden.<sup>107</sup> Die Förderung ethischen Verhaltens hat nach *Bain* deutliche wirtschaftliche Vorteile: Es stärke die Marke, erhöhe die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber und wirke sich positiv auf Aktienkurs und Rating aus.<sup>108</sup> Dies belegt auch die Studie „Sozial und ökologisch verantwortliches Management und Nachhaltigkeit“ von *RBSC* (2009b). In „High Performance durch Nachhaltigkeit“ prognostiziert *ACC* (2010a), dass aufgrund des gestiegenen Kundenbewusstseins Nachhaltigkeit bis 2020 zum Kerngeschäft gehören wird.<sup>109</sup> In einer Umfra-

---

<sup>105</sup> Vgl. *Roland Berger Strategy Consultants* (2009a), S. 21.

<sup>106</sup> Vgl. im Folgenden *Bain&Company* (2010a), S. 25.

<sup>107</sup> Vgl. *Accenture* (2009a), S. 3.

<sup>108</sup> Vgl. *Bain&Company* (2010a), S. 26.

<sup>109</sup> Vgl. *Accenture* (2010a).

ge von CG in 2010<sup>110</sup> wählten 300 Supply Chain Manager Nachhaltigkeit mit 56 % zum zweitwichtigsten Strategiemerkmale. Als wichtigstes Merkmal galt Kundenorientierung.

Wirtschaften nach ethischen Maßstäben wird in der Betriebswirtschaftslehre oft unter der Überschrift *Corporate Social Responsibility* (CSR) diskutiert.<sup>111</sup> Das *United Nations Global Compact* hat eine recht ausführliche Systematik zu CSR vorgelegt,<sup>112</sup> die sich aber weithin nicht durchgesetzt hat. Es gibt einen großen Bedarf der Implementierung vereinheitlichter globaler CSR-Standards,<sup>113</sup> denn CSR bleibt oft nur ein sehr loser Begriff (wie z. B. in den betrachteten Publikationen der Unternehmensberatungen). Es gibt auch Studien, die zweifeln lassen, ob das Konzept ethischen Wirtschaftens als umsatzsteigerndes Konzept wirklich aufgeht und zwar unabhängig davon, ob sich Kunden generell für die möglichen zahlreichen ethischen Dilemmata unternehmerischer Praxis interessieren. So hat z. B. *Devinney* (2010) verdeutlicht, dass sogar “survey radicals [may] turn into economic conservatives at the checkout”.<sup>114</sup> Anders ausgedrückt greifen sogar solche Kunden, die sich ansonsten für ethische unternehmerische bzw. Konsumpraxis aussprechen, im Geschäft dennoch nach dem billigsten – oder modischsten – Produkt.

Obwohl es aus ethischen Gesichtspunkten sicherlich wichtig wäre, dass sowohl Kunden als auch Unternehmer mehr soziale Verantwortung zeigten, so sind Formen des sogenannten Ethical Consumerisms<sup>115</sup> oder CSR-Maßnahmen aus mehreren Gründen häufig schwierig zu realisieren. Nicht nur die steigende Sparsamkeit vieler Kunden<sup>116</sup> und die Notwendigkeit zur Kostenreduktion in Betrieben seien hier genannt. Auch die häufig mangelnde Transparenz im Beschaffungs- und Produktionsbereich – sowohl aus Kunden- als auch aus Unternehmersicht – erschweren gezielte, auf ethischen Grundsätzen beruhende Entscheidungen. Deswegen ist es zu begrüßen, dass *Bain* empfiehlt, Transparenzanforderungen überzuerfüllen.<sup>117</sup>

---

<sup>110</sup> Vgl. *Capgemini* (2010a), S. 1.

<sup>111</sup> Vgl. *Bassen/Jastram/Meyer* (2005), S. 231-236.

<sup>112</sup> Diese umfassen die Bereiche „Human Rights“, „Labour“ und „Environment“ mit insgesamt 10 Leitprinzipien; vgl. *United Nations Global Compact* (2011).

<sup>113</sup> Vgl. *Curbach* (2009), S. 9 ff.

<sup>114</sup> *Devinney* (2010), S. 2 f.

<sup>115</sup> Vgl. zum Begriff „Ethical Consumerism“ *Bird/Hughes* (1997), S. 159 ff.

<sup>116</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 3.1.2.1.

<sup>117</sup> Vgl. *Bain&Company* (2010a), S. 26 f.

Sei in der Vergangenheit oft nur Positives oder sogar „Geschöntes“ an die Öffentlichkeit kommuniziert worden, wäre es heute notwendig, ein differenziertes Bild unternehmerischer Praxis (einschließlich negativer Aspekte) zu vermitteln. Besonders wichtig sei die Implementierung eines aktiven Informationssystems, das Stakeholder regelmäßig mit entsprechenden Informationen versorgt. Dies steigere langfristig ihr Vertrauen in das Unternehmen und den Unternehmenswert.<sup>118</sup> Als weitere Maßnahmen empfiehlt *Bain*, Aufsichtsgremien in den Unternehmen zu professionalisieren und die Beziehungen zu Verwaltung und Politik zu pflegen. So könnten Konflikte frühzeitig beseitigt werden.<sup>119</sup> *Booz* formuliert dies etwas anders: Wenn „richtig“ gehandhabt, könnten Unternehmen die Krise nutzen, um Interessen durch Lobbyismus durchzusetzen, die ihnen Arbeiter und Aufsichtsbehörden unter anderen Umständen versagen würden.<sup>120</sup>

### **3.1.4 Optimierungspotenzial im operativen Bereich**

#### **3.1.4.1 Outsourcing, Offshoring und Insourcing**

Einige für diesen Bereich relevante Aspekte wurden in der vorliegenden Arbeit bereits thematisiert, z. B. die Notwendigkeit der Komplexitätsreduktion (bspw. durch Gleichteileverwendung) zur Kostenreduktion. Zur Optimierung operativer Abläufe im Unternehmen macht *Bain* weitere Vorschläge: Verschanken der Organisation, Abbau von Überkapazitäten, Erhöhung der Kostenflexibilität, Abfedern von Inflationseffekten durch langfristige Lieferverträge, Reduktion der Abhängigkeit von knappen Ressourcen sowie einen stärkeren Fokus auf Innovation. Die meisten dieser Punkte werden von allen betrachteten Unternehmensberatungen angeführt. Sehr häufig genannt werden dabei die Aspekte Outsourcing, Offshoring und Insourcing sowie Innovation zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit. Diese Themenbereiche werden im Folgenden aufgrund der ihr zugesprochenen Wichtigkeit näher erläutert.

Die *BCG* fordert, dass wegen des gestiegenen Kostendrucks mehr Unternehmen durch Outsourcing oder Offshoring<sup>121</sup> versuchen sollten, günstige Ersatzteile und Komponenten sowie Güter und Dienstleistungen aus Schwellenländern zu bezie-

---

<sup>118</sup> Vgl. *Bain&Company* (2010a), S. 26.

<sup>119</sup> Vgl. *Bain&Company* (2010a), S. 26.

<sup>120</sup> Vgl. *Booz&Company* (2009), S. 12.

<sup>121</sup> Vgl. zu den Begriffen „Outsourcing“ und „Offshoring“ auch *Houseman* (2007), S. 61 ff.

hen.<sup>122</sup> Gleiches fordert ACC.<sup>123</sup> Das Beratungsunternehmen erwartet in beiden Bereichen ein starkes Wachstum aufgrund der immer noch drastischen Kostendifferenz bei Personalkosten in Schwellen- und Entwicklungsländern und bei gleichzeitig z. T. hohem Effizienzniveau von lokalen Spezialisten. Eine Umfrage ACCs bei britischen multinationalen Unternehmen ergab, dass mehr als 80 % von ihnen erwägen, zumindest eine wichtige Geschäftsfunktion in den nächsten fünf Jahren ins Ausland zu verlagern, um Kosten zu sparen.<sup>124</sup> RBSC wirbt in einer Studie von 2010 vor allem für Engineering Services Outsourcing als effiziente Maßnahme der Kostenflexibilisierung und -einsparung.<sup>125</sup> Hierbei konzentriert sich RBSC auf die Automobilindustrie. Durch das Outsourcen von F&E-Aufgaben könnten Kosten eingespart werden, ohne dass F&E-Maßnahmen drastisch reduziert werden müssten. Es bleibt zu ergänzen, dass Outsourcing- und Offshoring-Maßnahmen in Schwellen- und Entwicklungsländer mit großer Sensibilität für das erhöhte wirtschaftskritische Bewusstsein der Kunden realisiert werden müssen.

Für die Variante Insourcing<sup>126</sup> spricht sich Booz aus. Während der Wirtschaftskrise hätten es europäische Gewerkschafts- und Arbeitsgesetze fast unmöglich gemacht, Arbeiter zügig zu entlassen. Während Produktionsanlagen immer wieder temporär stillstanden, bekamen Arbeiter einen Großteil ihres Lohnes weiter ausgezahlt. Booz empfiehlt, die nicht benötigte Kapazität für zuvor outgesourcte Produktionseinheiten zu nutzen. Voraussetzung hierfür sei allerdings die Verfügbarkeit des notwendigen Know-hows am europäischen Standort.<sup>127</sup>

#### 3.1.4.2 Innovation

Zum Aspekt Innovation existieren unter den betrachteten Unternehmensberatungen unterschiedliche Auffassungen. Booz (2009) empfiehlt, dass Unternehmen, deren Liquiditätssituation prekär ist, F&E-Budgets kürzen und auf ein „bare minimum“ reduzieren sollten. Bei geringer Wahrscheinlichkeit von Liquiditätsengpässen sollten Unternehmen dahingegen „heavily“ in solche Produkte und Segmente investieren, mit bzw. in denen sich zukünftig Erfolge erzielen lassen.<sup>128</sup> Um

---

<sup>122</sup> Vgl. *Boston Consulting Group* (2008c), S. 8.

<sup>123</sup> Vgl. *Accenture* (2009a), S. 8.

<sup>124</sup> Vgl. *Accenture* (2009a), S. 8.

<sup>125</sup> Vgl. *Roland Berger Strategy Consultants* (2010c), S. 4.

<sup>126</sup> Vgl. zum Begriff „Insourcing“ auch *Gassmann/Gaso* (2004), S. 3 ff.

<sup>127</sup> Vgl. *Booz&Company* (2009), S. 12.

<sup>128</sup> Vgl. *Booz&Company* (2009), S. 9 f.

welche Produkt- bzw. Marktsegmente es sich dabei handelt, wird nicht näher spezifiziert. *Bain* differenziert in puncto Innovation nicht nach finanzstarken und -schwachen Unternehmen. Trotz erhöhter Kostensensibilität während der Krise hätte sich die zentrale Bedeutung von Innovationen nicht verändert.<sup>129</sup> In manchen wettbewerbsintensiven Branchen sei Innovation weiterhin der einzige Weg, um zufriedenstellende Margen zu erzielen. Design-to-Cost-Ansätze, beschleunigte Prozesse in Entwicklung und Vertrieb und das regelmäßige Prüfen bzw. die Bereinigung des F&E-Portfolios würden zukünftig „von der Kür zu Pflicht“.<sup>130</sup> Auch die *BCG* vertritt die Ansicht, dass sich Investitionen in F&E und IT – „jetzt“ (Oktober 2008) von finanzstarken Unternehmen getätigt – nach der Krise auszahlen werden. Ein Grund hierfür sei der durch die Krise geringere Wettbewerb um Ressourcen, was sich kostensenkend auf Innovationsprojekte auswirke.<sup>131</sup> Vergangene Rezessionen hätten i. d. R. aus dem gleichen Grund Innovationen angeregt. Dieses Argument widerspricht allerdings den unter 3.1.2.3 erwähnten Voraussagen *Bains*, dass im Zuge des Aufstiegs der Schwellenländer – beschleunigt durch die Wirtschaftskrise – mit einer Verknappung von Ressourcen zu rechnen ist.<sup>132</sup> Entscheidend ist hier der Zeitbezug: Die höhere Verfügbarkeit von Ressourcen gilt nicht mittel- oder langfristig.

Die *BCG* sieht Potenzial für zukünftige Innovationen vor allem in der Biotechnologiebranche, der Nanotechnologie und im Bereich erneuerbarer Energien.<sup>133</sup> In einer Studie von 2010 macht *ACC* Vorschläge, wie Innovationen nicht nur kostengünstig, sondern auch zügig durchgeführt werden können – trotz schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen.<sup>134</sup> *CG* weitet die Innovationsthematik auf das Geschäftsmodell aus.<sup>135</sup> Unternehmen sollten die Krise nutzen, um ihr Geschäftsmodell an eine komplexere, zunehmend digitalisierte Umwelt anzupassen. Diese beeinflusse verstärkt nicht mehr nur die Interaktion mit dem Kunden, sondern Innovationsprozesse selbst. Wer in den nächsten Jahren wettbewerbsfähig bleiben wolle, müsse Produkte nicht nur „für“, sondern auch „mit“ dem Kunden entwickeln. Dadurch könnten die Trefferraten in der Produktentwicklung erhöht,

---

<sup>129</sup> Vgl. *Bain&Company* (2010a), S. 28.

<sup>130</sup> Vgl. *Bain&Company* (2010a), S. 28.

<sup>131</sup> Vgl. *Boston Consulting Group* (2008b), S.12.

<sup>132</sup> Vgl. *Bain&Company* (2010a), S. 9.

<sup>133</sup> Vgl. *Boston Consulting Group* (2009a), S. 7.

<sup>134</sup> Vgl. *Accenture* (2010b).

<sup>135</sup> Vgl. im Folgenden *Capgemini* (2010b), S. 7 f.

Einführungszeiten reduziert und Kosten gesenkt werden, so *CG*. Laut *ACC* ist die Einbeziehung lokaler Kunden besonders zentral, wenn signifikante soziokulturelle Differenzen zwischen Unternehmen und anvisierten Kunden bestehen.<sup>136</sup> Dann sollten Innovationen eventuell vor Ort entwickelt werden. Auch in diesem Zusammenhang werden Formen von Mass Customization, Modularisierung oder Baukastensystemen zukünftig an Bedeutung gewinnen, um Produkte und deren Distribution möglichst „authentisch lokal“<sup>137</sup> zu gestalten.

### 3.1.5 Strategien der Unternehmensführung

Die Relevanz des Faktors Unternehmensführung wird von allen betrachteten Unternehmensberatungen als sehr hoch eingestuft. Für die *BCG* ist Unternehmensführung einer derjenigen Faktoren, von denen die Bewältigung der Wirtschaftskrise elementar abhängig ist.<sup>138</sup> In Krisenzeiten gehe es dabei nicht nur um das Durchsetzen von Kostenreduktionen. Die *BCG* macht Vorschläge, die die kommunikative Einbindung von Mitarbeitern in Problemlösungsprozesse, die personelle und organisatorische (Neu-)Ausrichtung des Unternehmens und das Implementieren von Veränderungen betreffen. Dazu gehören die Einbindung qualifizierter Mitarbeiter in die Prozesse zur Krisenbewältigung, offene Kommunikationsformen, die Durchführung von Entlassungen und Einstellungen zur gezielten Verbesserung des Personals in Schlüsselbereichen und die systematische und transparente Planung und Umsetzung von Veränderungsplänen. Die Krise solle außerdem genutzt werden, um organisatorische Restrukturierungsmaßnahmen vorzunehmen. Erfolgreiche Organisationen zeichneten sich durch flache Hierarchien, weite Kontrollspannen und klare Zuständigkeiten aus. Selbst große Unternehmen sollten nicht mehr als acht Hierarchieebenen umfassen. Auf den potenziellen Widerspruch zwischen flacheren Hierarchien und klaren Zuständigkeiten und die organisatorische Umsetzung solcher Maßnahmen wird nicht eingegangen. Während die *BCG* die Einbindung von Mitarbeitern in Prozesse der Krisenbewältigung befürwortet und diese somit offenbar als kollektive Aufgabe auffasst, wählt *Booz* einen anderen Schwerpunkt. Das Unternehmen rät vor allem dazu, Entscheidungen schnell zu treffen, notfalls auch ohne Einbindung des unteren Manage-

---

<sup>136</sup> Vgl. *Accenture* (2009a), S. 5.

<sup>137</sup> Vgl. *Accenture* (2009a), S. 5.

<sup>138</sup> Vgl. im Folgenden *Boston Consulting Group* (2008c), S. 9 ff.

ments. „Top-down“-Entscheidungen seien absolut notwendig in Krisensituationen.<sup>139</sup> Welche negativen Auswirkungen dies jedoch auf die Motivation der Mitarbeiter und das Betriebsklima insgesamt haben kann, wird nicht angesprochen. Zuletzt sollte hier die Studie „Women Matter 3“ von *McKinsey* erwähnt werden, da sie die strategische Relevanz von Gender Diversity (geschlechtliche Diversität) im Rahmen der Krisenbewältigung aufzeigt.<sup>140</sup> Es wurde untersucht, welche Führungsstile für das erfolgreiche Überstehen der Wirtschaftskrise als entscheidend angesehen werden.<sup>141</sup> *McKinsey* befragte weltweit 763 Führungskräfte, die diverse Regionen, Industrien und Funktionen repräsentieren. Es ergab sich, dass bei einem höheren Frauenanteil auf Vorstandsebene die Wahrscheinlichkeit steigt, dass ein Unternehmen die Krise gut bewältigt. Krisensituationen erfordern bestimmte Führungsqualitäten, durch die sich Frauen häufiger auszeichnen, nämlich: Erstens (49%) die Fähigkeit, Mitarbeiter in führenden Positionen dazu zu ermutigen, andere zu inspirieren und zu besserer Leistung anzuregen und zweitens (46%) die Fähigkeit, die Ziele des Unternehmens klar zu kommunizieren, Wege zu diesen Zielen aufzuzeigen und Mitarbeiter entsprechend zu organisieren. Bereits die Vorläuferstudie „Women Matter 1“ hatte ergeben, dass die Erfüllung dieser Kriterien signifikant durch die Präsenz von mindestens drei Frauen im Vorstand beeinflusst wird.<sup>142</sup> Die Forderung *McKinseys* nach mehr Gender Diversity in leitenden Positionen passt zu den Forderungen *ACCs*. Sie sehen in den durch die Wirtschaftskrise notwendig gewordenen Umstrukturierungsprozessen zusätzlich die Chance, ein internationaleres und stärker interkulturell ausgerichtetes Talent Management zu implementieren.<sup>143</sup>

Für alle hier betrachteten Unternehmensberatungen sind Führungsstrategien für das erfolgreiche Überstehen der Wirtschaftskrise zentral. Einigkeit besteht bei der Wichtigkeit der konsequenten und führungssicheren Durchsetzung notwendiger – wenn auch z. T. für Mitarbeiter schmerzlicher – Maßnahmen. Allerdings wird dabei die Notwendigkeit von Mitarbeiterpartizipation in Entscheidungsprozessen und auch die Bindung guter Mitarbeiter an das Unternehmen unterschiedlich bewertet. Die *BCG* nimmt hierbei eine weitsichtigere Perspektive als *Booz* ein, da

---

<sup>139</sup> Vgl. *Booz&Company* (2009), S. 11.

<sup>140</sup> Vgl. *McKinsey* (2009c).

<sup>141</sup> Vgl. im Folgenden *McKinsey* (2009a), S. 2.

<sup>142</sup> Vgl. *McKinsey* (2007).

<sup>143</sup> Vgl. *Accenture* (2009a), S. 5.

sie die Problematik des ‚Durchdrückens‘ von zentralisierten Entscheidungen problematisiert. Angesichts der zunehmenden Relevanz von Cross-Cultural und Diversity Management<sup>144</sup> erscheinen auch die Vorschläge *ACCs* und *McKinseys* zukunftsweisend, die Krise und aus ihr resultierende Umstrukturierungsprozesse zur Förderung von kultureller und geschlechtlicher Diversität im Unternehmen zu nutzen.

### 3.1.6 Risikomanagement

Die Wirtschaftskrise hat die gestiegene Volatilität der Märkte und dadurch bedingt auch das Ausmaß der Relevanz externer Risikofaktoren für unternehmerisches Handeln verdeutlicht. In einer Ausgabe ihres Magazins *McKinsey Quarterly* (Oktober 2009) verdeutlicht *McKinsey* die erhöhte Komplexität der unternehmerischen Umwelt schematisch:<sup>145</sup> Zahlreiche „risk triggers“ (der globale Finanzmarkt, Inflation, geopolitische Ereignisse, Pandemien, etc.) können das wirtschaftliche Umfeld eines Unternehmens gravierend beeinflussen. Es umfasst laut *McKinsey* die folgenden zentralen Aspekte:

- Die *relative Wettbewerbsposition*: Differenzen in den Kostenstrukturen oder Währungen können die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gefährden.
- Die *Wertschöpfungskette*, in die ein Unternehmen integriert ist: Hier sind besonders die Verfügbarkeit und Preise von Rohstoffen (z. B. Öl und Stahl) und Fertigungsteilen sowie Veränderungen in den Logistikkosten mögliche Risikofaktoren.
- *Distributionkanäle*: Die Unfähigkeit, Kunden zu erreichen, steigende Distributionskosten, sich radikal ändernde Geschäftsmodelle (wie z. B. in der Musikindustrie aufgrund des Internets, E-Commerce, E-Piraterie, etc.).
- *Kundenreaktionen*: Sich ändernde Präferenzen sowie eine gestiegene Preissensibilität.

Dieses Umfeld beeinflusst die notwendigen Produktivitätsraten eines Unternehmens, das Produktdesign und den Service, Kostenstrukturen und die Finanzierungsweise. Bei erhöhter Volatilität bedeutet dies, dass sowohl das Umfeld als auch die Unternehmung selbst stärkeren und häufigeren Unwägbarkeiten ausge-

---

<sup>144</sup> Vgl. z. B. *French* (2010) und *Appelo* (2011).

<sup>145</sup> Vgl. *McKinsey* (2009b).

setzt sind, so *McKinsey*.<sup>146</sup> Dies hat laut *Bain* auch zur Konsequenz, dass Risiken kontinuierlich re-evaluiert werden müssen. Dabei solle nicht allein auf das Standardinstrument Value-at-Risk (VaR)<sup>147</sup> zurückgegriffen werden, da es zu stark auf Vergangenheitsdaten basiere.<sup>148</sup> Unternehmen sollten vermehrt Frühwarnsysteme einsetzen, die nicht nur zukünftige wirtschaftliche, sondern auch politische und soziale Entwicklungen in den Blick nehmen können. Hierzu zählen Szenarioplanungen und Stresstests. Mit Szenarioplanungen können verschiedene Zukunftsszenarien simuliert und mögliche Ausstiegsschwellen für bestehende Planungen definiert werden.<sup>149</sup> Stresstests ermöglichen es zudem, die Auswirkungen bestimmter Veränderungen (z. B. eines Preisanstiegs von Betriebsstoffen) auf einen bestehenden Business Case abzuschätzen und somit dessen Belastbarkeit zu testen.<sup>150</sup> Weiteren Änderungsbedarf in der Planungssystematik sieht *Bain* in deren Frequenz und Detailtreue. Bei stärkerer Dynamik müsse häufiger und dafür weniger detailliert geplant werden. Marktentwicklungen, Kundentrends und Preisniveaus seien in einem formellen Prozess laufend zu überwachen, z. B. mit Hilfe eines rollierenden Planungssystems. Bei Abweichungen von erwarteten Entwicklungen sei ein (im Optimalfall vorhandener) Plan B zu realisieren. Dafür müssten allerdings die Planungsbudgets flexibilisiert werden.<sup>151</sup> Für die Verbesserungen von Szenarioanalysen empfiehlt u. a. *CG* die Aufnahme ökonomischer Kennzahlen in die Schlüsselfaktoren (z. B. das BIP), die Definition früher Entscheidungspunkte für hohe Reaktionsfähigkeit, die Fokussierung auf negative Szenarien zur Minimierung des Risikos, die zielgerichtete Auswahl von Szenarien für erhöhte Handbarkeit, die regelmäßige Überprüfung von Szenarien auf Störungen und die Reduktion des Betrachtungszeitraumes auf ein bis zwei Jahre.<sup>152</sup>

*ACC* und *BCG* ergänzen die Vorschläge von *Bain* und *CG*. So würden Banken wahrscheinlich „strengere und objektivere“ Risikoricthlinien implementieren müssen, z. B., indem sie (wie die spanischen Banken *BBVA* und *Banco Santan-*

---

<sup>146</sup> Vgl. *McKinsey* (2009b).

<sup>147</sup> Mit „Value-at-Risk“ wird das Risikomaß bezeichnet, das angibt, welchen Wert der Verlust einer bestimmten Risikoposition mit einer gegebenen Wahrscheinlichkeit und in einem gegebenen Zeithorizont nicht überschreitet; vgl. hierzu auch *Linsmeier/Pearson* (2000), S. 47 ff.

<sup>148</sup> Vgl. *Bain&Company* (2010a), S. 26.

<sup>149</sup> Vgl. *Bain&Company* (2010a), S. 27.

<sup>150</sup> Vgl. *Bain&Company* (2010a), S. 27.

<sup>151</sup> Vgl. *Bain&Company* (2010a), S. 27.

<sup>152</sup> Vgl. *Capgemini* (2009a), S.2.

der) Risikoausschüsse einsetzen, in denen auch nicht geschäftsführende Direktoren vertreten sind.<sup>153</sup> Diese würden dann neue Darlehen prüfen und komplexere Risiken besprechen. Zusätzlich empfiehlt ACC Absicherungs- und Terminkaufstrategien, um Rohstoffpreise abzusichern.<sup>154</sup> Auch der Zugang zu Ressourcen selbst sei zu sichern, z. B. durch Rückwärtsintegration. Eine weitere Ergänzung nimmt die BCG vor:<sup>155</sup> Sie empfiehlt, besonders auf Liquiditäts- und Kapitalmanagement als Langzeitstrategien zurückzugreifen, um so die Auswirkungen von Krisen abzufedern. Nach der verheerenden Praxis leichtfertiger Kreditvergabe sei eine Kultur des Risikobewusstseins und des Verantwortungsgefühls zu fördern (so die BCG im Kontext des Bankensektors). Dazu sollten Mitarbeiter des Risikomanagements unabhängig agieren können und Mitglieder des Senior-Managements aktiv einbinden. Zudem sollten Belohnungssysteme langfristiges und verantwortungsvolles Denken honorieren und nicht nur Boni für kurzfristigen Erfolg vorsehen.<sup>156</sup> McKinsey fordert auch Regierungen dazu auf, den dem globalen Finanzsystem inhärenten Risiken durch eine schärfere und systematischere Regulierung zu entsprechen.<sup>157</sup>

### 3.2 Deutschlandspezifische Empfehlungen

Um die Widerstandsfähigkeit der deutschen Wirtschaft bei internationalen Wirtschaftskrisen zu erhöhen, wird von McKinsey gefordert, die Entwicklung Deutschlands zum Dienstleistungssektor voranzutreiben.<sup>158</sup> Allerdings dürfe dies nicht zu Lasten des industriellen Wirtschaftszweiges gehen. Stattdessen müssten beide Wirtschaftszweige, der Dienstleistungssektor und der industrielle Zweig, gefördert werden. Zu diesem Zweck empfiehlt McKinsey drei Maximen für unternehmerisches und staatliches Handeln: *Wachstum stärken, Widerstandskraft erhöhen* und *Erneuerungen vorantreiben*.

*Wachstum* muss in Anbetracht der gestiegenen Staatsverschuldung und des demografischen Wandels dazu dienen, „die gesellschaftliche Mitte zu festigen“

---

<sup>153</sup> Vgl. Accenture (2009a), S. 9.

<sup>154</sup> Bain&Company empfehlen diesen Schritt in ihrem Kapitel zu Kapitalisierung; vgl. Bain&Company (2010a), S. 14.

<sup>155</sup> Vgl. Boston Consulting Group (2010b), S. 18 ff.

<sup>156</sup> Vgl. Boston Consulting Group (2010b), S. 18 ff.

<sup>157</sup> Vgl. McKinsey Dtl. (2010), S. 26.

<sup>158</sup> Vgl. im Folgenden McKinsey Dtl. (2010), S. 26.

und „die Sozialsysteme zu finanzieren“. <sup>159</sup> Dazu sollten Alleinstellungsmerkmale genutzt, die Konsumentenorientierung gestärkt und Unternehmen auf Wachstumsmärkte, wie die Märkte der BRIC-Staaten, ausgerichtet werden. Hier sei die deutsche Wirtschaft mit ihrem spezifischen Exportportfolio gut aufgestellt. <sup>160</sup>

Um der erhöhten Volatilität *Widerstand* leisten zu können, sollten exportorientierte Unternehmen, vor allem im Bereich der Investitionsgüter, versuchen, Gewinnschwellen zu senken, die operative Flexibilität zu erhöhen, die Eigenkapitalbasis zu stärken, sich gegen Wechselkursrisiken abzusichern (z. B. durch „Real Hedging“ – Produktion in lokalen Märkten), innerhalb des Kerngeschäftes zu diversifizieren und einen flexiblen Pool qualifizierter Mitarbeiter zu bilden und zu halten. <sup>161</sup> In gesamtwirtschaftlicher Hinsicht sei eine höhere Konsumquote wünschenswert, allerdings ließe diese sich angesichts der notwendigen Vermögensbildung zur Altersvorsorge kaum etablieren. Eine Erhöhung der Löhne schwäche womöglich den Aufschwung, und „substanzielle“ Steuer- und Abgabensenkungen seien „derzeit“ (2009) kaum finanzierbar. <sup>162</sup> Dafür sieht *McKinsey* in der Förderung des Dienstleistungssektors Bedarf, insbesondere im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie. Hier müsse die Regierung „nachhaltige Anreize“ schaffen. <sup>163</sup>

Für ein nachhaltiges und widerstandsfähiges Wachstum der deutschen Wirtschaft sind nach *McKinsey* *wirtschaftliche* und *gesellschaftliche Erneuerungen* im Land notwendig sowie mehr *Erneuerungsfähigkeit* und *Erneuerungswilligkeit*. <sup>164</sup> Für *Erneuerungsfähigkeit* müsse die Talentbasis systematisch weiterentwickelt werden (gezielte Investitionen in das Bildungssystem), eine innovationsorientierte Infrastruktur geschaffen (Netzwerktechnologien und Verkehr) und der Zugang von Unternehmen zu „Risikokapital“ erleichtert werden, wobei der letzte Punkt im Kontext der Forderungen nach solideren Bilanzstrukturen überrascht. Die Forderung nach mehr *Erneuerungsbereitschaft* begründet *McKinsey* mit internationalen

---

<sup>159</sup> Vgl. *McKinsey Dtl.* (2010), S. 28.

<sup>160</sup> Schwellenländer benötigen diverse Investitions- und langlebige Konsumgüter, die in Deutschland hergestellt werden: Maschinen, Automobile, optische Instrumente, Mess-, Steuer- und Regelungstechnik. Aufgrund des „Nachholbedarfs“ der BRIC-Staaten in diesen Bereichen könne Deutschland zum „Wachstumsgewinner“ werden; vgl. *McKinsey Dtl.* (2010), S. 27.

<sup>161</sup> Vgl. *McKinsey Dtl.* (2010), S. 30.

<sup>162</sup> Dies widerspricht den bis dato noch geplanten Steuersenkungen von FDP und Union; vgl. *McKinsey Dtl.* (2010), S. 30.

<sup>163</sup> Vgl. *McKinsey Dtl.* (2010), S. 30.

<sup>164</sup> Vgl. *McKinsey Dtl.* (2010), S. 33.

Vergleichszahlen.<sup>165</sup> Diese zeigen, dass der Wille zu Veränderung und Erneuerung im deutschen Unternehmertum wenig ausgeprägt ist. Unternehmensgründer hätten oft keine ausreichenden Finanzierungsmöglichkeiten und würden auch nicht ausreichend von „Business Angels“<sup>166</sup> unterstützt. In Deutschland gäbe es relativ wenige solcher erfahrenen Unternehmer, die Gründern finanziell aber auch mit Kontakten und Wissen zur Seite stehen.<sup>167</sup> Die Erneuerungsskepsis im wirtschaftlichen Bereich spiegelt sich für *McKinsey* im gesellschaftlichen Bereich: Das sozioökonomische Modell Deutschlands basiere zu sehr auf dem Prinzip statischer Sicherheit – z. B. auf der künstlichen und kostspieligen Konservierung von Arbeitsplätzen in Branchen, in denen längst Arbeitsplätze eingespart werden müssten bzw. in denen die wirtschaftliche Volatilität Flexibilität in Personalfragen erfordere. Wenn der (international abgestimmte) „ordnende Eingriff“ des Staates im Finanzsektor auch durchaus notwendig sei, so sei die „staatliche Interventions- und Industriepolitik“ in vielen anderen Bereichen der Wirtschaft verfehlt.

### 3.3 Zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse

Die Analyse der Handlungsempfehlungen für Unternehmen aus Beratersicht hat gezeigt, dass alle Unternehmensberatungen die Stabilisierung der Vermögens- und Finanzlage priorisieren und diese zur Grundlage weiterer, auch langfristiger ausgerichteter Schritte nehmen. Dabei wurden im Rahmen der Analyse Differenzen identifiziert, die in *Tabelle 2* zusammenfassend dargestellt sind. Die verwendeten Symbole sind wie folgt zu lesen:

---

<sup>165</sup> Z. B. sind in den USA seit 1960 zwölf neue Unternehmen mit einem Jahresumsatz von über 18 Mrd. Euro entstanden, in Deutschland kein einziges. Auch die niedrigen Gründungs- und Schließungsraten wissensintensiver Dienstleistungs- und Hochtechnologieunternehmen zeigen den Bedarf wirtschaftlicher Erneuerung in Deutschland an; vgl. *McKinsey Dtl.* (2010), S. 33.

<sup>166</sup> Mit dem Begriff „Business Angels“ werden vermögende Privatpersonen bezeichnet, die eigenes Geld, Zeit oder beruflich erworbene Kompetenzen in der Hoffnung auf einen finanziellen Gewinn in junge Unternehmen investieren; vgl. hierzu auch *Brettel/Jaugey/Rost* (2000).

<sup>167</sup> Vgl. hier und für den Rest des Abschnitts *McKinsey Dtl.* (2010), S. 34.

- ★ *Höchste Priorität: Für das kurz- wie langfristige Überstehen der Krise entscheidend*
- ✦ *Für mittel- bis längerfristigen Erfolg entscheidend*
- *Im Kontext der Krise weniger ausschlaggebend*
- N/A *Wird nicht erwähnt<sup>168</sup>*
- ☆ *Gegenteil wird empfohlen*

<i>Bedeutung von...</i>	<b>BCG</b>	<b>Bain</b>	<b>McKinsey</b>	<b>ACC</b>	<b>RBSC</b>	<b>Booz</b>	<b>CG</b>
<i>Kapitalisierung</i>	★	★	★	★	★	★	★
<i>Kundenorientierung</i>	✦	✦	✦	★	✦	✦	★ (2010)
<i>Kerngeschäftsfokussierung</i>	★	★	☆	N/A	✦	✦	N/A
<i>Schwellenländern</i>	✦	✦	✦	✦	✦	N/A	✦
<i>M&amp;As</i>	✦	✦	✦	●	✦	●	N/A
<i>Sozial &amp; ökologisch verantwortliches Wirtschaften</i>	✦	✦	N/A	★	✦	●	✦
<i>Out-/Insourcing &amp; Offshoring</i>	✦	✦	N/A	✦	✦	●	N/A
<i>Innovation</i>	✦	✦	★	✦	N/A	✦ <sup>169</sup>	✦
<i>Unternehmensführung</i>	★	✦	★	✦	★	✦	N/A
<i>Risikomanagement</i>	★	★	✦	✦	N/A	N/A	★

Tabelle 2: Bedeutung der unternehmerischen Handlungsbereiche aus Sicht der Unternehmensberatungen.

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 2 verdeutlicht, welche Prioritäten die Unternehmensberatungen den verschiedenen Tätigkeitsbereichen zur Bewältigung der Wirtschaftskrise einräumen. Neben der Kapitalisierung wird zudem einer stärkeren Kundenorientierung eine bedeutende Rolle in Krisenzeiten beigemessen. Eklatante Unterschiede sind bis auf einen Fall (McKinsey bzgl. des Themenbereichs „Kerngeschäftsfokussierung vs. -diversifikation“) nicht vorhanden. Allerdings bestehen wiederum graduelle Bewertungsunterschiede. Auffällig ist z. B. die unterschiedliche Prioritätensetzung beim Merkmal „Sozial & ökologisch verantwortliches Wirtschaften“. ACC stuft dessen Priorität sehr hoch ein, für Booz spielt es keine tragende Rolle. Ein ähnliches Bild zeigt sich für den Bereich „Mergers & Acquisitions“, der von

<sup>168</sup> N/A („not applicable“) bedeutet, dass diese Merkmale nicht in den zugrunde gelegten Studien genannt werden.

<sup>169</sup> Die Vorteilhaftigkeit von Innovationsausgaben zu Krisenzeiten machen Booz & Company abhängig von der Finanzstärke eines Unternehmens; vgl. Kapitel 3.1.4.2.

*BCG, Bain, McKinsey* und *RBSC* als bedeutend eingestuft wird, von *ACC* und *Booz* jedoch im Krisenkontext als unbedeutend eingestuft wird.

## 4 Fazit

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass sich die auf die Wirtschaftskrise bezogenen Analysen und Empfehlungen der betrachteten Unternehmensberatungen nur geringfügig unterscheiden. Zu den gesamtwirtschaftlichen Ursachen und Folgen der Wirtschaftskrise (Kapitel 2) haben sie sich alle (bis auf *Booz* und *CG*<sup>170</sup>) recht ausführlich geäußert. Die Analysen von *McKinsey* und *RBSC* basieren zudem auf umfangreichen statistischen Daten und erfolgen unter Bezugnahme auf spezifische Branchen bzw. Unternehmensformen.<sup>171</sup> Auch *Bain* geht differenziert auf die Folgen der Wirtschaftskrise ein (vgl. *Tabelle 1*), zieht hierzu aber kaum statistische Daten heran. Deutliche inhaltliche Unterschiede in den gesamtwirtschaftlichen Einschätzungen bestehen nur geringfügig. So prognostiziert bspw. die *BCG* bzgl. des deutschen Wirtschaftswachstums von 2010 bis 2012 konservativere Werte als *RBSC*. Weitere, größtenteils nur graduelle Unterschiede in den Prognosen der betrachteten Beratungsunternehmen können *Tabelle 1* entnommen werden.

Die vorliegende Arbeit wurde, wie in der Einleitung bereits erwähnt, mit der Erwartungshaltung verfasst, dass die Unternehmensberatungen differenzierte und operationalisierbare Handlungsempfehlungen zur Bewältigung der Wirtschaftskrise formulieren. Angesichts der oft sehr allgemein gehaltenen Empfehlungen bleibt jedoch fraglich, ob diese wirklich konkrete Hilfestellung leisten können. Trotz der Vielzahl der Studien, die z. B. die *BCG* im Rahmen der Serie „Collateral Damage“ publiziert, werden Empfehlungen i. d. R. nicht auf einzelne Länder oder Branchen zugespielt. Ähnliche Kritik lässt sich auch in anderen Bereichen anbringen: Ob Konzentration oder Diversifikation im Kerngeschäft sinnvoll ist, kann abschließend nur mit Blick auf eine konkrete Betriebssituation entschieden werden, da diese sich immer durch spezifische Wettbewerbsbedingungen und Standortfaktoren wie Kaufkraft, Konjunkturlage, infrastrukturelle Anbindung u.s.w. auszeichnet. Auch die Forderung nach ‚mehr Innovationen‘ ist nicht unproblematisch, wenn die Risiken von F&E-intensiven Projekten wie Fixkostenintensität, Sunk Costs, Flop-Risiko etc. nicht reflektiert werden. Problematisch ist auch, dass

---

<sup>170</sup> Die zugrunde gelegte Studie von *Booz&Company* ist recht kurz und nicht sehr detailliert; zudem scheint sie die einzige Publikation der Unternehmensberatung zu diesem Thema zu sein. *CG* hat offenbar keine einzige Überblicksstudie zur Wirtschaftskrise publiziert.

<sup>171</sup> Siehe *McKinsey Global Institute* (2010), *McKinsey Dtl.* (2010) und *Roland Berger Strategy Consultants* (2010d).

(bis auf *McKinsey* und *CG*) alle Unternehmensberatungen gleichzeitig Outsourcing- bzw. Offshoring-Maßnahmen und sozial verträgliches Wirtschaften empfehlen, aber nicht den potenziellen Konflikt zwischen beiden Aspekten ansprechen. Ähnliches gilt für die möglichen Konflikte bei top-down-Restrukturierungsmaßnahmen, die vor allem *Booz* ignoriert. Die Empfehlung von *Bain*, unter Krisenbedingungen Innenfinanzierungsmaßnahmen zu priorisieren, ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht eigentlich eine Selbstverständlichkeit.

Der Vorwurf, dass viele der Ratschläge der Unternehmensberatungen nicht detailliert bzw. differenziert genug sind, um daraus konkrete Handlungsanweisungen abzuleiten, mag ebenso wenig überraschen wie einige Handlungsempfehlungen der Beratungsunternehmen selbst. Es ist natürlich zu berücksichtigen, dass Publikationen, die für eine breite Öffentlichkeit bestimmt sind und sich auf ein globales Phänomen – die Wirtschaftskrise – beziehen, nicht den Anspruch einer individualisierten und kontextspezifischen Beratung erfüllen können. Dennoch wäre es der Operationalisierbarkeit der Ratschläge durchaus dienlich gewesen, wenn die Unternehmensberatungen bei ihren Handlungsempfehlungen deutlichere Bezüge zu spezifischen Regionen, Branchen oder Unternehmensformen hergestellt<sup>172</sup> und sie durch Case-Studies untermauert<sup>173</sup> hätten. Während die allgemeinwirtschaftlichen Analysen (Ursachen und Folgen, siehe Kapitel 2) bei *McKinsey*, *RBSC* und *Bain* durchaus differenziert und aufschlussreich sind, zeigen die Beratungspublikationen ansonsten höchstens einen generellen Rahmen für unternehmerischen Handlungsbedarf auf.

Zudem sind die unterschiedlichen Beratungsschwerpunkte der betrachteten Unternehmensberatungen bei der Interpretation der Handlungsempfehlungen zu berücksichtigen. So ist es nachvollziehbar, dass *ACC* mit hoher Expertise im Bereich Out-/Insourcing in Krisenzeiten zu Outsourcing im Rahmen von Kostensenkungsmaßnahmen rät.<sup>174</sup>

---

<sup>172</sup> Hiervon sind *McKinsey* und *Roland Berger Strategy Consultants* ausgenommen.

<sup>173</sup> Hiervon ist die *Boston Consulting Group* ausgenommen, die in „Collateral Damage“ einige Case Studies diskutiert.

<sup>174</sup> Vgl. hierzu das Unternehmensprofil von *Accenture* im Anhang.

## **Anhang**

### ***Allgemeine Informationen zu den Unternehmensberatungen***

#### **1) Accenture**

ACC (Unternehmenssitz: Dublin, Irland) ist mit 211.000 Mitarbeitern und Kunden in 120 Ländern von den hier betrachteten Unternehmensberatung die größte und ländermäßig die am weitesten vertretene Unternehmensberatung.<sup>175</sup> Sie wurde erst 1989 als „Andersen Consulting“ gegründet und trägt seit 2001 ihren heutigen Namen. Das erklärte Ziel des Unternehmens ist, neue Geschäfts- und Technologie-Trends zu identifizieren bzw. zu entwickeln, indem neue Märkte erschlossen, Gewinne in bestehenden Märkten maximiert, die operative Leistungsfähigkeit verbessert und Produkte und Dienstleistungen effektiver und effizienter entwickelt bzw. bereitgestellt werden. Hierfür konzentriert sich das Unternehmen auf vier Bereiche: Managementberatung, Outsourcing, Technologie und auf verschiedene Branchen. Ein besonderer Fokus liegt auf dem Bereich Business Transformation Outsourcing. Von den Unternehmen und öffentlichen Organisationen, mit denen ACC zusammenarbeitet, sind 96 in der der Fortune Global-100 vertreten; 75 % sind Fortune Global 500-Unternehmen. Zum 31. August 2010 erwirtschaftete ACC einen Nettoumsatz von 21,6 Mrd. US-Dollar.

#### **2) Bain&Company**

*Bain* (Unternehmenssitz: Boston, USA) wurde 1973 in Boston von *Bill Bain* und sechs weiteren ehemaligen Partnern der Boston Consulting Group gegründet.<sup>176</sup> Das Beratungsunternehmen zählt heute mit über 4.800 Mitarbeitern und 44 Niederlassungen in 29 Ländern nach eigener Angabe zu den „weltweit führenden Strategieberatungen“.<sup>177</sup> Seit 1982 ist *Bain* auch im deutschsprachigen Raum tätig und hat Niederlassungen in München, Zürich, Düsseldorf und Frankfurt am Main, mit derzeit rund 440 Mitarbeitern. Die Beratungsziele von *Bain* konzentrieren sich auf folgende Bereiche<sup>178</sup>:

- Optimieren von Geschäftsportfolios zur Generierung nachhaltigen Wachstums

---

<sup>175</sup> Vgl. *Accenture* (2011).

<sup>176</sup> Vgl. *The Harvard Business School, Bain&Company, Inc.* (2011).

<sup>177</sup> Vgl. *Bain&Company* (2011a).

<sup>178</sup> Vgl. *Bain&Company* (2011b).

- Ausbau bestehender Marktpotenziale und Erschließung neuer Märkte auf der Basis strategischer und technologischer Marktvorteile
- Optimierung der Organisationsstruktur sowie operativer Abläufe und deren Beiträge zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen bzw. zur Gewinnsteigerung
- Optimierung des Kerngeschäftes durch Konzentration

Ihr Portfolio gliedern *Bain* in „Branchenkompetenzen“ und „Managementkompetenzen“.<sup>179</sup> Die Branchenkompetenzen umfassen: Automobilindustrie & Fahrzeugbau; Bau; Chemie, Pharma & Healthcare; Dienstleistungsmarkt; Einzelhandel; Energieversorgung; Finanzdienstleister; Konsumgüterindustrie; Luft- und Raumfahrtindustrie, Rüstungsindustrie; Maschinen- und Anlagenbau, Industriegüter; Medienwirtschaft; Private Equity; Technologie, Elektrotechnik, Elektronik; Telekommunikation und Transport und Verkehr. *Bains* Managementkompetenzen umfassen: Strategie; Organisation; IT; M&A und Transformation.

### 3) Booz&Company

*Booz* (Unternehmenssitz in London, GB) wurde 1914 in Chicago gegründet. Das Unternehmen ist seit 1965 in Deutschland vertreten und zählt nach eigenen Angaben ebenfalls zu „den international führenden Strategieberatungen“.<sup>180</sup> *Booz* beschäftigt 3.300 Mitarbeiter in 60 Büros auf sechs Kontinenten. Die Kunden von *Booz* umfassen international tätige Unternehmen in den Bereichen Telekommunikation, Medien, Automobil, Transport, Finanzdienstleistung, Konsumgüter, Pharma, Energie und dem Öffentlichen Sektor. Auch *Booz* arbeitet branchen- und funktionenbezogen. Das Ziel ist, Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Industrie mit Expertise aus Strategie und Management zu vereinen. Die Funktionalen Teams beschäftigen sich mit: Informationstechnologie; Operations; Organisation & Change; Sales & Marketing; Produkt & Service; Innovation; und Strategischer Simulation. Für die heutige BWL noch immer wichtige Managementansätze, die von *Booz* geprägt wurden, sind der Produktlebenszyklus und die Optimierung von Wertschöpfungsketten durch Supply Chain Management.

---

<sup>179</sup> Vgl. *Bain&Company* (2011c).

<sup>180</sup> Vgl. *Booz&Company* (2011).

#### 4) Boston Consulting Group

*BCG* (Unternehmenssitz: Boston, USA) wurde 1963 gegründet. Das Geschäftsportfolio von *BCG* bedient folgende strategische Bereiche: Kunden, Industriegüter, Energie, Healthcare, Banken, Versicherungen und Technologie, Medien & Telekommunikation. Zusätzlich verfügt das Unternehmen über die funktionalen Kompetenzbereiche Organisation und Corporate Development, Informationstechnologien, Innovation, Marketing & Absatz, Intellektuelles Eigentum, Operations und Globalisierung.<sup>181</sup> Auch *BCG* hat einige für die BWL heute zentrale Konzepte geprägt. Dazu gehören: Die Erfahrungskurve, die Portfolio-Matrix (auch *BCG*-Matrix genannt), das Verständnis von Zeit als Wettbewerbsfaktor („Time-Based Competition“), „Total Shareholder Value“, „Segment-of-One Marketing“ und die „Cash-Curve“ im Bereich des Innovationsmanagements.<sup>182</sup> Der Umsatz der Unternehmensberatung, so *BCG* in einer Pressemitteilung vom Februar 2011, ist 2010 weltweit um zwölf Prozent gewachsen. Allein in Deutschland und Österreich stieg der Umsatz um 444 Millionen Euro (Wachstumsrate: 6 %).<sup>183</sup>

#### 5) Capgemini

*CG* (Unternehmenssitz: Paris, Frankreich) wurde 1967 gegründet und ist, so die Webseite der Unternehmensberatung, einer der weltweit führenden Dienstleister für Management- und IT-Beratung, Technologie-Services und Outsourcing.<sup>184</sup> *CG* verfolgt vier Kernziele:

- Ihren Kunden in einem offenen, kollaborativen Ansatz zur Seite zu stehen („Collaborative Business Experience“)
- Nachhaltiges und profitables Wachstum zu fördern
- Renditen für Shareholder zu erzielen
- Mitarbeiterentwicklung voranzutreiben

Die *CG*-Gruppe ist in vier strategische Geschäftseinheiten unterteilt: Consulting Services (unter der Marke Capgemini Consulting), Technology Services, Outsourcing Services sowie Local Professional Services (unter der Marke Sogeti). Die Branchen-Expertise von *CG* konzentriert sich auf folgende Bereiche: Automobilindustrie, Distribution & Transport; Energie, Betriebsstoffe & Chemikalien;

---

<sup>181</sup> Vgl. *Boston Consulting Group* (2011c).

<sup>182</sup> Vgl. *Boston Consulting Group* (2011a).

<sup>183</sup> Vgl. *Boston Consulting Group* (2011b).

<sup>184</sup> Vgl. *Capgemini* (2011).

Finanzieller Service; Life Sciences; Manufaktur & High Tech; Öffentlicher Sektor; Einzelhandel & Konsumgüter; Telecom, Medien & Unterhaltung. *CG* beschäftigt rund 110.000 Mitarbeiter in mehr als 40 Ländern und 300 Geschäftsstellen. In 2010 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von 8,7 Milliarden Euro.

## 6) McKinsey

*McKinsey* (Unternehmenssitz: New York, USA) wurde 1926 gegründet. Das Unternehmen organisiert ihre Beratungstätigkeit fachlich in „Industry Practices“ und „Functional Practices“.<sup>185</sup> *McKinseys* Industry Practices analysieren die jeweiligen Märkte, entwerfen Industrieszenarien und entwickeln daraus neue Geschäftsmodelle. Sie setzen sich mit den relevanten technologischen und regulatorischen Rahmenbedingungen der jeweiligen Industrien auseinander und versuchen, zukünftige Herausforderungen zu antizipieren. Die Industrien umfassen: Automobil- und Maschinenbau; Konsumenten & Einzelhandel; Finanzinstitutionen; Energie & Material; Healthcare; Public Services; Telecoms, Media & High Tech; Travel, Transport & Logistics. Die „Functional Practices“ von *McKinsey* spezialisieren sich einerseits auf die klassischen Managementdisziplinen (z. B. Marketing und Organisation), andererseits nehmen sie auch besonders aktuelle Management-Themen in den Blick (z. B. Strategie, Geschäftsentwicklung oder E-Commerce). *McKinsey* beschäftigt 17.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 52 Ländern. In 2009 war *McKinsey* in Deutschland mit mehr als 500 Millionen Euro Umsatz die erfolgreichste Unternehmensberatung (Platz zwei: *BCG* mit 418 Millionen Euro, Platz drei: *Roland Berger* mit 390 Millionen).<sup>186</sup> Die Beratungsunternehmen *Booz*, *CG* und *Bain* rangieren auf den Plätzen vier, acht und elf mit Umsätzen von 260, 202 und 193 Millionen Euro. *ACC* ist in der hier zitierten Top 25-Tabelle von *Linendonk* nicht aufgeführt.

## 7) Roland Berger Strategy Consultants

*RBSC* (Unternehmenssitz: München, Deutschland) wurde 1967 gegründet.<sup>187</sup> Das Unternehmen beschäftigt ca. 2000 Mitarbeiter in 27 Ländern und 39 Büros. Das Beratungsangebot von *RBSC* umfasst Fragen der Unternehmensführung, der strategischen Ausrichtung über die Einführung neuer Geschäftsmodelle und -prozesse

---

<sup>185</sup> Vgl. *McKinsey* (2011).

<sup>186</sup> Vgl. *Linendonk* (2011).

<sup>187</sup> Vgl. *Roland Berger Strategy Consultants* (2011a).

sowie Organisationsstrukturen bis zur Informations- und Technologiestrategie. Das Unternehmen ist in sog. globalen Kompetenzzentren organisiert. Die Industrie-Kompetenzzentren decken die großen Branchen ab, funktionale Kompetenzzentren bearbeiten übergreifende methodische Fragestellungen. Insgesamt werden 38 Industrien gelistet – eine sehr breite Ausrichtung. Die 29 Kernfunktionen, die das Unternehmen bedient, umfassen diverse Management- und Marketingfragen, u. a. Fragen der Corporate Social Responsibility.<sup>188</sup> *RBSC* berät Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie öffentliche Institutionen.

---

<sup>188</sup> Vgl. *Roland Berger Strategy Consultants* (2011b).

## **Literaturverzeichnis**

- Accenture (2009a):** Strategies for achieving high performance in a multi-polar world – Global choices for global challenges, [http://nstore.atenture.com/IM/PDF/atenture\\_MultiPolarWorldFinalReport.pdf](http://nstore.atenture.com/IM/PDF/atenture_MultiPolarWorldFinalReport.pdf), letzter Abruf: 01.04.2011.
- Accenture (2009b):** High Performance Unternehmen – Nachwirkungen der Rezession, [https://www.ap2ps.com/NR/rdonlyres/09904175-EA5A-42E5-9703-CD5D3DA74DC1/0/at\\_Outlook\\_2009\\_Nachwirkungen\\_Rezession.pdf](https://www.ap2ps.com/NR/rdonlyres/09904175-EA5A-42E5-9703-CD5D3DA74DC1/0/at_Outlook_2009_Nachwirkungen_Rezession.pdf), letzter Abruf: 18.03.2011.
- Accenture (2010a):** High Performance durch Nachhaltigkeit – Zukunftspfade der Nachhaltigkeit und Integration ins Kerngeschäft, [http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/at\\_Sustainability\\_Services\\_Zukunftspfade\\_und\\_die\\_Integration\\_ins\\_Kerngeschäft.pdf](http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/at_Sustainability_Services_Zukunftspfade_und_die_Integration_ins_Kerngeschäft.pdf), letzter Abruf: 01.04.2011.
- Accenture (2010b):** Solutions for New Product-Development and Innovation, [http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/atenture\\_Brochure\\_New\\_Product\\_Development\\_Innovation.pdf](http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/atenture_Brochure_New_Product_Development_Innovation.pdf), letzter Abruf: 01.04.2011.
- Accenture (2011),** Accenture weltweit – Unternehmensübersicht, <http://www.accenture.com/de-de/company/overview/description/pages/index.aspx>, letzter Abruf: 9.04.2011.
- Ahlert, D.; von Wangenheim, F.; Kawohl, J.; Zimmer, M. (2008):** The Concept of Solution Selling: Theoretical Considerations and Methods, Transolve-Projektbericht Nr. 3.
- Ahlert, D.; Kenning P. (2007):** Handelsmarketing – Grundlagen marktorientierter Führung von Handelsbetrieben, Springer, Berlin u. A.
- Appelo, J. (2011):** Management 3.0 – Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders, Addison-Wesley Professional, Bosten u. A.
- Backhaus, K.; Voeth, M. (2010):** Industriegütermarketing, 9. Auflage, Vahlen, München.
- Bain&Company (2010a):** Die neue Dekade der Strategie – Neue Rahmenbedingungen erfordern neue und flexiblere Unternehmensstrategien, Wolnzach.
- Bain&Company (2010b):** Profit from the Core: A Return to Growth in Turbulent Times [Updated Edition], McGraw-Hill Professional, Boston, MA.
- Bain&Company (2011a),** <http://www.bain.de/home/unternehmen.htm>, letzter Abruf: 09.04.2011.

**Bain&Company (2011b),**

<http://www.bain.de/home/unternehmen/leistungen.htm>, letzter Abruf: 09.04.2011.

**Bain&Company (2011c),** <http://www.bain.de/home/kompetenzen.htm>, letzter Abruf: 09.04.2011.

**Bassen, A.; Jastram, S.; Meyer, K. (2005):** Corporate Social Responsibility – Eine Begriffserläuterung, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Vol. 6, No. 2, S. 231-236.

**Bastürk, B. (2009):** Rating-Agenturen, ihre Methoden und Risikobewertungen, in: Elschen, R.; Lieven, T. (Hrsg.): *Der Werdegang der Krise – Von der Subprime- zur Systemkrise*, Gabler, Wiesbaden, S.100-113.

**Bird, K.; Hughes, D. (1997):** Ethical Consumerism: The Case Of “Fairly-Traded” Coffee, in: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 6, No. 3, S. 159-167.

**Blum, U.; Ludwig, U. (2008):** Finanzkrise – Schadensbegrenzung in der Realwirtschaft, in: *Wirtschaftsdienst*, Vol. 88, No. 12, S. 784-803.

**Booz&Company (2009):** Restructuring in 2009 – Understanding and Responding to the Crisis, [http://www.booz.com/media/uploads/Restructuring\\_in\\_2009.pdf](http://www.booz.com/media/uploads/Restructuring_in_2009.pdf), letzter Abruf: 12.03.2011.

**Booz&Company (2011),** <http://www.booz.com/de/home/Unternehmen>, letzter Abruf: 09.04.2011.

**Boston Consulting Group (2008a):** Collateral Damage Series Part I: What the Crisis in the Credit Markets Means for Everyone Else, <http://www.bcg.de/documents/file58259.pdf>, letzter Abruf: 15.03.2011.

**Boston Consulting Group (2008b):** Collateral Damage Series Part II: Taking Robust Action in the Face of the Growing Crisis, <http://www.bcg.de/documents/file58261.pdf>, letzter Abruf: 15.03.2011.

**Boston Consulting Group (2008c):** Collateral Damage Series Part III: Asia, Advantage, and Action, <http://www.bcg.com/documents/file15371.pdf>, letzter Abruf: 15.03, 2011.

**Boston Consulting Group (2008d):** Collateral Damage Series Part IV: Preparing for a Tough Year Ahead: The Outlook, the Crisis in Perspective, and Lessons from the Early Movers, <http://www.bcg.de/documents/file58263.pdf>, letzter Abruf: 15.03.2011.

**Boston Consulting Group (2009a):** Collateral Damage Series Part V: Confronting the new Realities of a World in Crisis, <http://www.bcg.de/documents/file58266.pdf>, letzter Abruf: 15. 03.2011.

- Boston Consulting Group (2009b):** Collateral Damage: Function Focus. Responses for Marketing and Sales in the Global Downturn, <http://www.bcg.de/documents/file15422.pdf>, letzter Abruf: 15. 03.2011.
- Boston Consulting Group (2010a):** Preparing for a two-speed- world: accelerating out of the Great Recession, <http://www.bcg.com/documents/file36762.pdf>, letzter Abruf: 15.03.2011.
- Boston Consulting Group (2010b):** Global Corporate Banking 2010 – Crisis as Opportunity, <http://www.bcg.com/documents/file50789.pdf>, letzter Abruf: 15.03.2011.
- Boston Consulting Group (2011a):** [http://www.bcg.com/about\\_bcg/vision/our\\_heritage.aspx](http://www.bcg.com/about_bcg/vision/our_heritage.aspx), letzter Abruf: 09.04.2011.
- Boston Consulting Group (2011b):** <http://www.bcg.de/media/PressReleaseDetails.aspx?id=tcm:89-72406>, letzter Abruf: 09.04.2011.
- Boston Consulting Group (2011c):** [http://www.bcg.com/expertise\\_impact/default.aspx](http://www.bcg.com/expertise_impact/default.aspx), letzter Abruf: 09.04.2011.
- Brettel, M.; Jaugey, C.; Rost, C. (2000):** Business Angels – Der informelle Beteiligungskapitalmarkt in Deutschland, Gabler, Wiesbaden.
- Capgemini (2009a):** Die CFO-Organisation im Zentrum der Finanzkrise, [http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/CFO\\_Trends\\_.pdf](http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/CFO_Trends_.pdf), letzter Abruf: 29.03.2011.
- Capgemini (2009b):** Crisis dominates the supply chain agenda in 2009, [http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/Crisis\\_dominates\\_the\\_supply\\_chain\\_agenda\\_in\\_2009.pdf](http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/Crisis_dominates_the_supply_chain_agenda_in_2009.pdf), letzter Abruf: 12. 03.2010.
- Capgemini (2010a):** Customer back on top of the supply chain agenda in 2010, [http://www.de.capgemini.com/insights/publikationen/supply\\_chain\\_agenda\\_2010/?d=C7D053FE-8798-B51A-FE34-C59AF46E5913](http://www.de.capgemini.com/insights/publikationen/supply_chain_agenda_2010/?d=C7D053FE-8798-B51A-FE34-C59AF46E5913), letzter Abruf: 12.03.2010.
- Capgemini (2010b):** Geschäftsmodell-Innovation, <http://www.at.capgemini.com/insights/publikationen/geschaeftsmodell-innovation/?d=7F928153-8B36-17E3-F927-BD233AF2E526>, letzter Abruf: 28.03.2011.
- Capgemini (2011):** <http://www.de.capgemini.com>, letzter Abruf: 09.04.2011.
- Curbach, J (2009):** Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

- Da Silveira, G.; Borenstein, D.; Fogliatto, F. (2001):** Mass customization: Literature review and research directions, in: *International Journal of Production Economics*, Vol. 72, No. 1, S. 1-13.
- Devinney, T. (2010):** The Myth of the Ethical Consumer, Cambridge University Press, Cambridge.
- Elschen, R./ Lieven, T. (2009):** Der Werdegang der Krise – Von der Subprime- zur Systemkrise, Gabler, Wiesbaden.
- Finanzen.net (2011):** <http://www.finanzen.net/leitzins/>, letzter Abruf: 26.09.2011.
- Fischer, K. (2008):** Banken in der Finanzkrise – Die Zünder und ihre Brandbeschleuniger, in: *Süddeutsche Allgemeine Zeitung*, 29. April 2008, <http://www.sueddeutsche.de/geld/banken-in-der-finanzkrise-die-zuendler-und-ihrebrandbeschleuniger-1.21704>, letzter Abruf: 20.03.2011.
- French, R. (2009):** Cross-Cultural Management: In Work Organisations, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Gassmann, O.; Gaso, B. (2004):** Insourcing Creativity with Listening Posts in Decentralized Firms, in: *Creativity and Innovation Management*, Vol. 13, No. 1, S. 3-14.
- Guse, T. (2009):** Die Politik des Federal Reserve Systems, in: Elschen, R.; Lieven, T. (Hrsg.): Der Werdegang der Krise – Von der Subprime- zur Systemkrise, Gabler, Wiesbaden, S. 5-27.
- Hausmann, W.; Diener, K.; Käsler, J. (2002):** Derivate, Arbitrage und Portfolio-Selection – Stochastische Finanzmarktmodelle und ihre Anwendungen, Vieweg+Teubner, Braunschweig u. A.
- Heilmann, D. (2009):** Konjunkturprogramm stoppt Abwärtstrend, Handelsblatt, 19. November 2009, <http://www.handelsblatt.com/politik/konjunktur/nachrichten/konjunkturprogramm-stoppt-abwaertstrend/3307660.html>, letzter Abruf: 22.03.2011.
- Hellerforth, M. (2009):** Die globale Finanzmarktkrise – Ursachen und Auswirkungen auf die Immobilien- und Realwirtschaft, Hammonia-Verlag, Hamburg.
- Houseman, S. (2007):** Outsourcing, offshoring and productivity measurement in United States manufacturing, in: *International Labour Review*, Vol. 146, No. 1-2, S. 61-80.

- Krassin, A.; Tran, T.; Lieven, T. (2009):** Asset Backed Securities (ABS) und ihr Einfluss auf die Entwicklung der Finanzkrise, in: Elschen, R.; Lieven, T. (Hrsg.): Der Werdegang der Krise – Von der Subprime- zur Systemkrise, Gabler, Wiesbaden, S. 67-95.
- Lieven, P. (2009):** Lehman 9/15: Die größte Insolvenz aller Zeiten, in: Elschen, R.; Lieven, T. (Hrsg.): Der Werdegang der Krise – Von der Subprime- zur Systemkrise, Gabler, Wiesbaden, S. 219-236.
- Linsmeier, T.; Pearson, N. (2000):** Value at Risk, in: *Financial Analysts Journal*, Vol. 56, No. 2, S. 47-67.
- Lünendonk (2011):** [http://www.luenendonk.de/management\\_beratung.php](http://www.luenendonk.de/management_beratung.php), Abruf: 09.04.2011.
- Matten, D.; Moon, J. (2004):** Corporate Social Responsibility Education in Europe, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 54, S. 323-337.
- McAllister, L.; Pessemier, E. (1982):** Variety Seeking Behavior: An Interdisciplinary Review, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, No. 3, S. 311-322.
- McKinsey (2007):** Women Matter – Gender diversity, a corporate performance driver, [http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women\\_matter/Women\\_Matter\\_1\\_brochure.pdf](http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_1_brochure.pdf), letzter Abruf: 30.03.2011.
- McKinsey (2009a):** Unternehmensführung through the crisis and after, [http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women\\_matter/Women\\_Matter\\_3\\_quarterly.pdf](http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_3_quarterly.pdf), letzter Abruf: 28.03.2011.
- McKinsey (2009b):** Risk: Seeing around the corners, in: *McKinsey Quarterly*, Oktober 2009, [http://www.mckinseyquarterly.com/Risk\\_Seeing\\_around\\_the\\_corners\\_2445](http://www.mckinseyquarterly.com/Risk_Seeing_around_the_corners_2445), letzter Abruf: 30.03.2011
- McKinsey (2009c):** Women Matter 3 – Women leaders, a competitive edge in and after the crisis, [http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women\\_matter/women\\_matter\\_3\\_brochure.pdf](http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/women_matter_3_brochure.pdf), letzter Abruf: 30.03.2011.
- McKinsey (2010a):** Mit Märkten wachsen, in: *Akzente 2010*, [http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/akzente/2010/akzente\\_1003\\_40.pdf](http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/akzente/2010/akzente_1003_40.pdf), letzter Abruf: 30.03.2011.
- McKinsey (2010b):** Erfolg in M&A – so geht's, in: *Akzente 2010*, [http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/akzente/2010/akzente\\_0110\\_22.pdf](http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/akzente/2010/akzente_0110_22.pdf), letzter Abruf: 29.03.2011.
- McKinsey (2011):** <http://www.mckinsey.de/html/kompetenz/index.asp>, letzter Abruf: 09.04.2011.

- McKinsey Dtl. (2010):** Willkommen in der volatilen Welt – Herausforderungen für die deutsche Wirtschaft durch nachhaltig veränderte Märkte, Frankfurt.
- McKinsey Global Institute (2010):** Debt and deleveraging: The global credit bubble and its economic consequences,  
[http://www.mckinsey.com/mgi/reports/freepass\\_pdfs/debt\\_and\\_deleveraging/debt\\_and\\_deleveraging\\_full\\_report.pdf](http://www.mckinsey.com/mgi/reports/freepass_pdfs/debt_and_deleveraging/debt_and_deleveraging_full_report.pdf), letzter Abruf: 10.03.2011.
- Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (2008):** Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 10. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Michaels, J.; Wood, W. (1989):** Design to Cost, John Wiley & Sons, New York.
- Neumann, M. (2009):** Internationale Finanzkrise und die Geldpolitik der Europäischen Zentralbank, in: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, Vol. 10, No. 4, S. 367-388.
- Ochs, B. (2011):** Aufschwung in der Immobilienbranche. Investoren wagen sich aus der Deckung, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 3. März 2011,  
<http://www.faz.net/s/Rub0E9EEF84AC1E4A389A8DC6C23161FE44/Doc~E807532AFBEB40B2BFD4A9E3F6BBFE8C~atpl~Ecommon~Scontent.html>, letzter Abruf: 18.03.2011.
- OECD (2011):** Real Gross Domestic Product Growth,  
[http://www.oecd.org/document/35/0,3746,en\\_2649\\_201185\\_46547235\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/35/0,3746,en_2649_201185_46547235_1_1_1_1,00.html), letzter Abruf: 15.03.2011.
- o. V. (2007):** Hohe Abschreibungen auf verbriefte Wertpapiere verkraften: Finanzkrise trifft die Landesbanken, in: *Handelsblatt*, 29. November 2007,  
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken/finanzkrise-trifft-die-landesbanken/2899706.html>, letzter Abruf: 20.03.2011.
- o. V. (2009a):** Deutscher Immobilienmarkt trotz Finanzkrise, in: *Spiegel-Online*, 23. Juli 2009, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,637859,00.html>, letzter Abruf: 20.03.2011.
- o. V. (2009b):** Europa-Vergleich – Finanzkrise traf Deutschland besonders hart, in: *Spiegel-Online*, 6. September 2009,  
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,647280,00.html>, letzter Abruf: 20.03.2011.
- o. V. (2010):** Unternehmensfinanzierung stärker am Kapitalmarkt orientieren, in: *Börsen-Zeitung*, 26. Oktober 2010, <http://www.boersenzeitung.de/index.php?li=1&artid=2010206327>, letzter Abruf: 26. 03.2011
- o. V. (2011):** Die größte Hürde ist die Fair-Value-Bewertung, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 20. Januar 2011,  
<http://www.faz.net/s/RubC9401175958F4DE28E143E68888825F6/Doc~E2DFB1549BE7643128FF3DF07F84A9137~atpl~Ecommon~Scontent.html>, letzter Abruf: 20.03.2011.

**Priewe, J. (2010):** Von der Subprimekrise zur Weltwirtschaftskrise - Unterschiedliche Erklärungsmuster, in: *Wirtschaftsdienst*, Vol. 90, No. 2, S. 92-100.

**Roland Berger Strategy Consultants (2007):** Studie zu Diversifikation, Pressearchiv 27. Juli 2007,  
[http://www.rolandberger.com/company/press/releases/517-press\\_archive2007\\_sc\\_content/Study\\_on\\_diversification\\_de.html](http://www.rolandberger.com/company/press/releases/517-press_archive2007_sc_content/Study_on_diversification_de.html), letzter Abruf: 1.04.2011.

**Roland Berger Strategy Consultants (2009a):** Restrukturierungsstudie Deutschland,  
[http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland\\_Berger\\_Restru\\_Deutschland\\_20091002.pdf](http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_Restru_Deutschland_20091002.pdf), letzter Abruf: 30.03.2011.

**Roland Berger Strategy Consultants (2009b):** Sozial und ökologisch verantwortliches Management und Nachhaltigkeit - Potenziale für Hersteller und Händler, Amsterdam u. A.

**Roland Berger Strategy Consultants (2009c):** Die RBSC Krisenszenarien,  
[http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland\\_Berger\\_Krisenszenarien\\_20091022.pdf](http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_Krisenszenarien_20091022.pdf), letzter Abruf: 24.03.2011.

**Roland Berger Strategy Consultants (2010a):** Erfolg durch Green Transformation. Köln.

**Roland Berger Strategy Consultants (2010b):** Restructuring Study – After the economic crisis – growth and financing,  
[http://www.rolandberger.com/company/press/releases/510-press\\_archive2010\\_sc\\_content/Economic\\_crisis\\_has\\_bottomed\\_out.html](http://www.rolandberger.com/company/press/releases/510-press_archive2010_sc_content/Economic_crisis_has_bottomed_out.html), letzter Abruf: 25.03.2011.

**Roland Berger Strategy Consultants (2010c):** Mastering Engineering Service Outsourcing in the automotive industry,  
[http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland\\_Berger\\_Mastering\\_Engineering\\_Service\\_Outsourcing\\_20110215.pdf](http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_Mastering_Engineering_Service_Outsourcing_20110215.pdf), letzter Abruf: 1.04.2011.

**Roland Berger Strategy Consultants (2010d):** Bewältigung einer Krise – Die Ertrags- und Finanzlage von Familienunternehmen im Vergleich mit börsenorientierten Gesellschaften, Köln u. A.

**Roland Berger Strategy Consultants (2011a):**  
<http://www.rolandberger.com/company/index.html>, letzter Abruf: 09.04.2011.

**Roland Berger Strategy Consultants (2011b):**  
<http://www.rolandberger.com/expertise/index.html>, letzter Abruf: 09.04.2011.

- Roland Berger Strategy Consultants (2011c):** "3x3" growth scenario for the German economy: the economy will grow by at least 3% in the three years 2010, 2011 and 2012,  
[http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland\\_Berger\\_taC\\_three\\_times\\_three\\_20110222.pdf](http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_taC_three_times_three_20110222.pdf), letzter Abruf: 20.03.2011.
- Roos, M. (2009):** Die deutsche Fiskalpolitik während der Wirtschaftskrise 2008/2009, in: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, Vol. 10, No. 4, S. 389-412.
- Schnabl, G. (2009):** Asymmetrische Makropolitiken und eingetrübte Wachstumsperspektiven, in: *Wirtschaftsdienst*, Vol. 89, No. 10, S. 660-664.
- Schulz, B. (2007):** Zweckgesellschaften – Teure Aufräumarbeiten der Banken, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 15. Dezember 2007,  
<http://www.faz.net/s/Rub4B891837ECD14082816D9E088A2D7CB4/Doc~E5C962A9FFFB2455A8274AA263DBF3104~atpl~Ecommon~Scontent.html>, letzter Abruf: 26.03.2011.
- Starbatty, J. (2010):** Ordnungspolitische Konsequenzen der Wirtschaftskrise, in: Theurl, T. (Hrsg.): *Wirtschaftspolitische Konsequenzen der Finanz- und Wirtschaftskrise*, Duncker & Humblot, Berlin, S. 31-56.
- Statistisches Bundesamt (2011):** Veränderung des Bruttoinlandsproduktes zu Marktpreisen in %,   
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=de&pcode=teina011&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>, letzter Abruf: 06.09.2011.
- The Harvard Business School, Bain&Company, Inc. (2011):** Growing the Business,  
[http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/HBS\\_Bain\\_Company\\_Inc\\_Growing\\_business.pdf](http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/HBS_Bain_Company_Inc_Growing_business.pdf), letzter Abruf: 09.04.2011.
- Theurl, T. (2010):** Wirtschaftspolitische Konsequenzen der Finanz- und Wirtschaftskrise, Duncker & Humblot, Berlin.
- Trommsdorf, V. (1998):** Kundenorientierung verhaltenswissenschaftlich gesehen, in: Bruhn, M.; Steffenhagen, H. (Hrsg.): *Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen, Denkanstöße, Perspektiven*, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 275-293.
- United Nations Global Compact (2011):** The Ten Principles,  
<http://www.unglobalcompact.org/aboutthegc/thetenprinciples/index.html>, letzter Abruf: 2.04.2011.

**Zimmermann, J.; Werner, J.-R. (2004):** Werturteilsprobleme in der Bilanzforschung: Eine Analyse der Fair-Value-Bewertung, in: Frank, U. (Hrsg.): Wissenschaftstheorie in Ökonomie und Wirtschaftsinformatik - Theoriebildung und -bewertung, Ontologien, Wissensmanagement, Gabler, Wiesbaden, S. 149-170.

**Zubler, S.; Nevries, P. (2009):** Die Finanz- und Wirtschaftskrise in Deutschland und Frankreich – Einschätzungen von Controllern über den Status quo und Entwicklungsperspektiven, in: *Zeitschrift für Controlling & Management*, 53. Jg., Heft 3, S. 170-175.