

10 Megatrends

von

Jean Estin

Präsident, Estin & Co

Für ein Unternehmen mit einem Umsatz im mittleren dreistelligen Millionenbereich sind fast immer Wachstumsmöglichkeiten verfügbar, wenn es ihm gelingt, den Blickwinkel auf seinen Markt und sein Geschäftsmodell zu ändern. Ein europäischer Konzern mit Umsätzen in Milliardenhöhe sieht sich jedoch anderen Herausforderungen ausgesetzt. Die Suche nach Strategien, die sich wesentlich auf das Wachstum des Konzerns auswirken, gestaltet sich schwierig, wenn man sich nicht auf einen der bedeutendsten Megatrends des Jahrzehnts stützt.

Derzeit sind für einen großen europäischen Konzern zehn Megatrends für zukünftiges Wachstum maßgebend.

Entwicklung der Schwellenländer

Heute und auch zukünftig stellen die Schwellenländer die am deutlichsten erkennbare und größte Wachstumsmöglichkeit eines Konzerns in einem westlichen Industrieland dar, der in seinen Märkten in Europa und den Vereinigten Staaten bereits eine Führungsposition einnimmt. In diesen Ländern liegen die jährlichen Wachstumsraten wertmäßig bei 8%¹, und sie machen heute 38% der Weltwirtschaft aus. Deren Anteil wird sich bis 2020 auf 45% und bis 2025 auf 50% erhöhen. Vor allem leisten diese Länder bereits jetzt einen Beitrag von ca. 60% zum Wachstum der Weltwirtschaft. Allein China kommt hier auf einen Anteil von 30%.

Die Märkte in diesen Ländern verzeichneten bisher Wachstumsraten von 10 bis 12% im Infrastruktur- und Investitionsgüterbereich (trotz der diesen Märkten eigenen zyklischen Entwicklung setzen sich diese Zuwächse weiter fort). In den Märkten für Konsumgüter befinden sich diese Länder am Beginn eines etwa 15 bis 20 Jahre andauernden Wachstumszyklus. Diesem Markttrend folgt mit kurzer Verzögerung die Entwicklung von Dienstleistungen jeglicher Art.

Die Mittelschicht dieser Länder macht derzeit 43% der weltweiten Mittelschicht aus. In den Jahren 2020 und 2025 wird dieser Anteil 67% bzw. 73% betragen und die Kaufkraft wird dabei kontinuierlich zunehmen. Die Zahl der Angehörigen dieser Mittelschicht wird sich innerhalb von zehn Jahren auf 1,4 Milliarden Personen erhöhen. Aus historischer Sicht stellt diese Entwicklung die bisher stärkste Ausweitung der weltweiten Mittelschicht dar. Sie geht deutlich über die entsprechende Entwicklung der 1950er und 1960er Jahre in den Vereinigten Staaten, in Europa während der „30 glorreichen Jahre“ nach 1945 sowie im Japan der 1970er und 1980er Jahre hinaus. Für alle Konsumgütermärkte und den vorgelagerten Industrieunternehmen liegt die Zukunft nun in Asien.

So ist beispielsweise China bei der Zahl der Neuwagenkäufe heute der weltweit führende Markt. Hier bestehen jährliche Zuwachsraten von 12%, während der europäische Markt um 4% pro Jahr schrumpft. Gleiches gilt für Produkte wie Mobiltelefone, Haushaltsgeräte und Windeln. Indien ist der weltweit größte Markt für Rasierklingen und Milchprodukte. Indonesien ist als Markt für Mineralwasser doppelt so groß wie Frankreich. Von den 50 führenden internationalen Konzernen² mit den höchsten globalen TSR-Werten³ in den

¹ Vom IWF vorgelegte Schätzung des künftigen durchschnittlichen Wachstums pro Jahr (2012-2018), inflationsbereinigt.

² Marktkapitalisierung über 20 Mrd. Euro im Jahr 2012.

**- Graphik 1 -
Weltmarktführer bezüglich Wachstum und Wertschöpfung**

	Land	TSR ⁽¹⁾ 2002-2012	Wachstum ⁽²⁾ 2002-2012	Börsenwert ⁽¹⁴⁾ 2012 (M€)	Wachstums- felder
Tencent	China	65% ⁽⁵⁾	66%	73.948	Internet und Digitalisierung, Schwellenl.
Apple	USA	54%	40% ⁽⁵⁾	325.359	Bahnbrechende Innovation
Galaxy Entertainment ⁽⁶⁾	Hongkong	54%	45% ⁽⁵⁾	22.675	Schwellenländer, Hotels und Casinos
Priceline	USA	52%	14%	37.489	Internet und Digitalisierung
Baidu	China	48% ⁽⁷⁾	100% ⁽⁷⁾	39.877	Internet und Digitalisierung, Schwellenl.
Salesforce	USA	33% ⁽⁷⁾	46%	21.893	Outsourcing von B2B-Dienstleistungen
Sberbank	Russland	33%	19%	51.741	Schwellenländer, Universalbank
Jardine Strategic ⁽⁸⁾	Hongkong	32%	22%	28.437	Schwellenländer, Holding
ITC	Indien	32%	13%	32.231	Schwellenl., Einzelhandel & Lebensmittel
Precision Castparts	USA	32%	12%	24.627	Schwellenländer, Luftfahrt
Celgene	USA	31%	40%	44.457	Gesundheit, Alterung der Bevölkerung
Google	USA	30% ⁽⁹⁾	56%	209.900	Internet und Digitalisierung
Banco Do Brasil	Brasilien	30%	13%	25.716	Schwellenländer, Universalbank
Amazon	USA	29%	28%	100.285	Internet und Digitalisierung
Reliance Industries	Indien	29%	19%	33.673	Schwellenländer, Petrochemie
Cnooc	China	28%	25%	67.125	Energie und Rohstoffe
AmBev ⁽¹⁰⁾	Brasilien	28%	17%	89.192	Schwellenländer, Bier
Monsanto	USA	27%	9%	40.630	Bahnbrechende Innovation
Petrochina	China	27%	24%	171.321	Energie und Rohstoffe
Novo Nordisk	Dänemark	27%	12%	67.172	Alterung, Diabetestherapie
Bradesco	Brasilien	26%	8%	47.779	Schwellenländer, Privatbank
China Petroleum	China	25%	23%	63.821	Energie und Rohstoffe
Express Scripts	USA	25%	19%	36.884	Alterung der Bevölkerung
Discovery Communications	USA	24% ⁽¹¹⁾	10% ⁽¹²⁾	20.716	Digitalisierung
Gilead Sciences	USA	24%	31%	66.353	Bahnbrechende Innovation (HIV-Therapie)
BHP Billiton	UK	24%	13%	121.338	Energie und Rohstoffe
SabMiller	UK	24%	10%	56.161	Portfolio Schwellenländer, Bier
China Life Insurance	China	23% ⁽⁵⁾	17%	49.835	Schwellenländer, Versicherung
Ping An Insurance	China	23% ⁽⁵⁾	19%	38.583	Schwellenländer, Versicherung
Vale	Brasilien	22%	21%	58.997	Energie und Rohstoffe
Softbank	Japan	22%	25%	63.849	Exklusivzulieferer Apple in Japan
Itau Unibanco	Brasilien	21%	16%	52.504	Schwellenländer, Privatbank
Oil & Natural Gas	Indien	21%	12%	28.228	Energie und Rohstoffe
China Mobile	Hongkong	21%	15%	160.269	Internet und Digitalisierung
Occidental Petroleum	USA	21%	9%	55.722	Energie und Rohstoffe
National Oilwell Varco	USA	21%	25%	24.471	Energie und Rohstoffe
EOG Resources	USA	20%	22%	34.390	Energie und Rohstoffe
Blackrock	USA	20%	28%	33.394	Vermögensverwaltung, Alterung
China Minsheng	China	20%	38% ⁽¹³⁾	31.080	Schwellenländer, Kreditbank
Richemont	Schweiz	20%	11%	41.671	Luxus- und Premiumgüter
Tata Consulting	Indien	20%	23% ⁽⁵⁾	51.867	Outsourcing von B2B-Dienstleistungen
Fast Retailing	Japan	20%	15%	27.566	Preiswerte Designerbekleidung
Hermes	Frankreich	19%	11%	27.334	Luxusgüter
Inditex	Spanien	19%	15%	70.131	Low-Cost, Innovation
ABInBev	Belgien	19% ⁽⁵⁾	18%	113.699	Portfolio Schwellenländer, Bier
Freeport McMoRan	USA	19%	21%	25.116	Energie und Rohstoffe
Starbucks	USA	19%	12%	41.621	Kaffee
Samsung	Südkorea	18%	11% ⁽⁵⁾	144.538	Innovation
Caterpillar	USA	17%	9%	39.809	Portfolio Schwellenländer
Christian Dior	Frankreich	17%	9%	26.000	Luxusgüter

Anmerkung : Börsennotierte Unternehmen in den USA, Westeuropa, Japan, Südkorea, Brasilien, China, Hongkong, Indien und Russland mit einem Börsenwert von über 20 Mrd€ im Jahr 2013 ; (1) TSR : Jährlicher Total Shareholder Return (Kapitalgewinne oder -verluste, Dividenden, Ausgabe von Gratisaktien) ; (2) Durchschnittliches Umsatzwachstum pro Jahr ; (4) 2007-2012 ; (5) 2003-2012 ; (6) Hotels und Casinos in Macao ; (7) 2004-2012 ; (8) Holding in folgenden Gewerben: Bau, Transport, Versicherung, Vertrieb, Restaurantwesen und Lebensmittelindustrie; (9) Realer TSR im Zeitraum 2004-2012 und geschätzt für den Zeitraum 2002-2004 ; (10) Tochtergesellschaft der ABInBev ; (11) 2005-2012 ; (12) 2008-2012 ; (13) 2005-2012 ; (14) Börsenwerte
Quellen : Bloomberg, Analysen und Schätzungen Estin & Co

vergangenen zehn Jahren sind 18 Unternehmen in großen Schwellenländern ansässig (Tencent, Baidu, Cnooc, Petrochina, Reliance, Banco do Brazil, China Life Insurance, Vale, Tata Consulting, ...) (vgl. Graphik 1).

Von den in den westlichen Industrieländern ansässigen Konzernen haben LVMH, SAB Miller, Caterpillar und Schneider Electric in den vergangenen zehn Jahren mehr als 40% ihrer Umsatzerlöse in den Schwellenländern erwirtschaftet. 80% ihres globalen Wachstums entfallen auf diese Märkte. Diese Unternehmen wachsen pro Jahr insgesamt um nahezu 10%, während das Wachstum der zugrunde liegenden Märkte in Europa und in den Vereinigten Staaten 2% nicht überschreitet.

Ausrüstungsgüter und Dienstleistungen in den Bereichen Energie und Rohstoffe

Das weltweite Wirtschaftswachstum ist ungeachtet der Gefahr einer Verlangsamung (siehe oben) nach wie vor hoch und liegt wertmäßig bei rund 6% pro Jahr⁴. Europa liegt nunmehr hinter diesen Wachstumsraten zurück (mit jährlichen Zuwachsraten von 1 bis 2% in den letzten zehn Jahren und einer Wachstumsprognose von zwischen 0 und 1% für die kommenden zehn Jahre). Natürlich führt dieses Wachstum ebenfalls zu einem steigenden Bedarf an Energie- und Rohstoffmengen und zu Preissteigerungen der nicht erneuerbaren Energiequellen – mit den entsprechenden Auswirkungen auf alle Industriezweige und Dienstleistungsbereiche, die darauf angewiesen sind, darunter der Bergbau (technische Ausrüstung, Gewinnung, Transport) und die Erdöl- und Erdgasindustrie (Exploration, Produktion, Transport).

In der Erdölbranche verzeichnen Großunternehmen wie Exxon oder Occidental Petroleum jährliche Zuwachsraten zwischen 6 und 9%, wachsen also schneller als die Weltwirtschaft. Dieses Wachstum wird vorangetrieben durch die Nachfrage aus den Schwellenländern (China wird zum weltweit größten Importeur von Erdöl) und Preissteigerungen. In China wächst Petrochina jährlich um 24%.

In den mit diesem Sektor verbundenen Branchen wachsen die Marktführer für technische Ausrüstungen zur Ölförderung (z. B. National Oilwell Varco) und entsprechende Dienstleister (z. B. Schlumberger) um 10 bis 20% pro Jahr.

Im Bergbau verzeichnen die Weltmarktführer für Ausrüstungsgüter, wie Atlas Copco und Sandvik, jährliche Zuwächse von 7 bis 8%.

Internationale Logistik

In den vergangenen zehn Jahren ist das Volumen des internationalen Handels im Durchschnitt schneller gewachsen (um 10% pro Jahr) als die Weltwirtschaft.

Dieses Wachstum wurde von der Globalisierung und Spezialisierung der Volkswirtschaften unterstützt. Auf der Ebene der Globalisierung waren hierfür der Abbau von Zollschranken und der Beitritt wichtiger neuer Länder (China, Russland, ...) zur Welthandelsorganisation ausschlaggebend. Im Hinblick auf die Spezialisierung der Volkswirtschaften sind vor allem der Austausch von Waren (und der entsprechenden Dienstleistungen) im Rohstoffbereich (Ausfuhr von Erzen aus Lateinamerika, Afrika und Australien nach China), bei Konsumgütern (Ausfuhr aus China in die Vereinigten Staaten und nach Europa) sowie hochspezialisierten industriellen Maschinen und Ausrüstungen (aus Deutschland nach China) zu nennen.

³ TSR: jährlicher Total Shareholder Return: Rendite auf die Anlagen der Aktionäre inklusive Dividenden, Ausgabe von Gratisaktien, Bewertung der gehaltenen Aktien, ...

⁴ Vom IWF vorgelegte Schätzung des künftigen durchschnittlichen Wachstums pro Jahr (2012-2018; inflationsbereinigt) gegenüber einer historischen Wachstumsrate (2002-2012) von jährlich 8%.

Aus diesem Grund – und auch, weil 95% aller internationalen Transporte über den Seeweg abgewickelt werden – hat sich die Zahl der weltweit betriebenen Handelsschiffe (Bulk Carriers, Containerschiffe, Öl- und Flüssiggastanker, ...) von 50.000 im Jahr 2005 auf mehr als 83.000 im Jahr 2013 erhöht (entsprechend einer Zuwachsrate von jährlich 8%).

Dieses Wachstum war mit technologischen Fortschritten verbunden, die die Entwicklung größerer Schiffe (mit einer derzeitigen Höchstkapazität von 18.000 Containern je Schiff gegenüber 9.200 im Jahr 2004), effizienterer Antriebssysteme mit niedrigerem Treibstoffverbrauch sowie modernerer Häfen mit höherem Automatisierungsgrad ermöglichten. Dies führte sowohl zu einer deutlichen Senkung der Transportstückkosten als auch zu einer Verkürzung der Lieferfristen.

Die Transportbranche (vor allem Schiffstransport, daneben Luft- und Bahnfracht), aber auch die integrierten Logistikanbieter mit einem weltweiten Netzwerk profitieren von diesem Wachstum, darunter Fedex (seit zehn Jahren Zuwachs um 7% jährlich), Maersk (10% pro Jahr), DB Schenker (7% pro Jahr), Kühne & Nagel (13% pro Jahr) und Cosco (25% pro Jahr).

Polarisierung des Konsumentenverhaltens in den Industrieländern

Seit etwa 15 Jahren polarisiert sich das Verhalten der Konsumenten in den Industrieländern, wobei der Grad dieser Polarisierung je nach Land und Branche unterschiedlich ausfällt. Einerseits sind hier Waren und Dienstleistungen im Luxussegment zu nennen, andererseits im Low-Cost-Bereich. Diese Entwicklung wirkt sich nachteilig auf das mittlere Preissegment aus, das stagniert oder sogar schrumpft. Dieser Trend wird sich fortsetzen und noch deutlicher ausprägen, da er mit der Globalisierung und dem erzeugten Druck auf die Mittelschichten in den Industrieländern verbunden ist.

Richemont, Hermès, LVMH und Burberry bei Luxusartikeln, Porsche in der Automobilbranche, Dyson bei Staubsaugern, Whole Foods im Supermarktbereich etc. wachsen seit zehn Jahren um 8 bis 16% pro Jahr – in Branchen, in denen der Zuwachs der Kernbereiche (Mode, Automobil, Elektrogeräte etc.) in den Industrieländern durchschnittlich 2% pro Jahr erreicht (oder sogar negativ ist wie für den Automobilbereich).

Am anderen Ende der Preisskala befinden sich beispielsweise Air Berlin in der Luftfahrt, Kabel Deutschland als Internet-Anbieter und H&M bei Bekleidung, die durchschnittliche jährliche Zuwachsraten von 10 bis 20% verzeichnen.

Geradezu idealtypisch für diese Entwicklung ist das Beispiel der Passagierluftfahrt: Hier wuchs das Business-Segment in einem Zeitraum von 20 Jahren um 25% pro Jahr, während der Low-Cost-Bereich einen Zuwachs von 20% pro Jahr aufwies. Währenddessen ist der Anteil des mittleren Preissegments von 95% auf 60% gesunken. Zu nennen wäre hier auch die Mobilfunkbranche: Der Anteil von Smartphones ist innerhalb von zehn Jahren jährlich um 40% und der Anteil preisgünstiger Mobiltelefone um jährlich 20% gestiegen, während sich der Marktanteil der Geräte im mittleren Segment von 95 auf 35% verringert hat.

Diese Dynamik erfasst zunehmend alle Sektoren, darunter auch die Finanzdienstleistungen. *Die explosionsartige Ausweitung der Mittelschicht in den Schwellenländern ist verbunden mit einer (prozentualen) Erosion der Mittelschicht (und ihrer Kaufkraft) in den Industrieländern.*

Bahnbrechende Innovationen

Von Innovationen, die eine gesamte Branche revolutionieren, träumen die großen Konzerne in den westlichen Industrieländern, die an wachstumslose Märkte gebunden sind.

Unbestritten ist die wirtschaftliche Realität geprägt von alltäglichen Innovationen, mit denen die Funktionsfähigkeit von Produkten verbessert, ihre Kosten reduziert, neue, besser an die Bedürfnisse der Verbraucher angepasste Dienstleistungen oder Zugangsmöglichkeiten geschaffen oder Merkmale von Produkten und Dienstleistungen überarbeitet werden, um ihre Attraktivität aufs Neue zu steigern. Diese Art von Innovationen führt zu einem durchschnittlichen Wachstum der Märkte – *ohne zusätzliche Effekte* – und ermöglicht den Initiatoren ihre Marktanteile und Margen aufrecht zu erhalten.

Tatsächlich gibt es nur wenige Unternehmen, die in den vergangenen zehn Jahren bahnbrechende, zu einer umfassenden Umwälzung der Märkte führende Innovationen entwickelt und daraus Vorteile in Form hoher Zuwachsraten erzielt haben: Apple (Umsatzsteigerung von 6 auf 156 Mrd. US-Dollar zwischen 2002 und 2012, wobei ca. 25% dieses Zuwachses nicht auf die eigentlichen Innovationen, sondern auf die Integration und Distribution entfallen); Google (Steigerung von 0,4 auf 50 Mrd. US-Dollar); Qualcomm (von 3 auf 19 Mrd. US-Dollar); Amazon (von 4 auf 61 Mrd. US-Dollar); eBay (von 2 auf 14 Mrd. US-Dollar); Netflix (von 0,2 auf 4 Mrd. US-Dollar); Amgen (von 6 auf 17 Mrd. US-Dollar); Monsanto (von 3 auf 13 Mrd. US-Dollar); Zara (von 3 auf 14 Mrd. Euro). In Asien entwickeln sich die großen Innovationsführer im gleichen Schrittmaß: Tencent (Internet-Portal und -Dienstleistungen; von 0,04 auf 7 Mrd. US-Dollar), Baidu (Suchmaschine; von 0,01 auf 4 Mrd. US-Dollar), Huawei (Telekommunikationsgeräte; von 8⁵ auf 35 Mrd. US-Dollar), Samsung (Halbleiter und elektronische Geräte; von 46 auf 190 Mrd. US-Dollar) etc.

Insgesamt beträgt der Umsatz aus den bahnbrechenden Innovationen der vergangenen zehn Jahre in den Bereichen Medien, Mobilfunk, Informationstechnologie, Suchmaschinen, soziale Netzwerke, Internet-Handel, Biotechnologie, Mikroelektronik etc., die zu einer grundlegenden Umwälzung der Märkte geführt haben, rund 4.000 Mrd. US-Dollar im Jahr 2012 (d.h. 6% der Weltwirtschaft) mit Produkten und Dienstleistungen, die es vor zehn Jahren noch nicht gab.

Diese basieren zu einem Großteil auf der Digitalisierung der Wirtschaft und der Entwicklung des Internets (siehe unten).

Digitalisierung der Wirtschaft

Die Digitalisierung der Wirtschaft wurde durch bahnbrechende Fortschritte bei neuen Technologien ermöglicht. Sie hat zur Entwicklung neuer Aktivitäten und Geschäftsmodelle geführt, wobei die entscheidende Rolle dem Zugang zum Internet über das Festnetz und über mobile Endgeräte zukam. Innerhalb von knapp zehn Jahren hat sich der Anteil der deutschen Haushalte mit Internet-Zugang von ca. 20% auf heute mehr als 85% erhöht. Die Marktdurchdringung von Smartphones nähert sich der Marke von 60%.

Im Medienbereich wurde dank der Digitalisierung die Entwicklung neuer Kommunikationswege möglich, die zunehmend an die Stelle der traditionellen Medien treten. In einem nur leicht wachsenden Markt ist der Anteil der digitalen Datenträger jährlich um mehr als 20% gestiegen. CDs und DVDs werden zunehmend durch Downloads ersetzt. In Japan verzeichnen E-Books derzeit hohe Zuwachsraten und erreichen einen Marktanteil von nahezu 10%. Über 60% der Mangas werden in dieser Form gelesen. Die Entwicklung des Kindle dürfte einen Beitrag von über 15% zum Umsatz bzw. von 30% zum Gewinn bei Amazon leisten. Die von Apple betriebene Plattform iTunes generiert einen Umsatz von mehr als 15 Mrd. US-Dollar. In der Fernsehbranche ist Discovery Communications in den vergangenen zehn Jahren um jährlich 10% gewachsen, indem das Unternehmen sein Modell von analogem auf digitales Fernsehen umstellte (20 Nischenprogramme mit einer Präsenz in weltweit mehr als 40 Ländern) und digitale Bildungsprogramme entwickelte.

⁵ 2006

Bei den sozialen Netzwerken erzielte das im Jahr 2004 gegründete Facebook im Jahr 2013 Umsatzerlöse in der Höhe von mehr als 7 Mrd. US-Dollar (davon entfiel nahezu die Hälfte auf den Mobilfunk) und einer ROCE-Rendite von über 70%. Es erreicht die Marke von mehr als 1 Milliarde Nutzern. Das auf den Karrierebereich ausgerichtete soziale Netzwerk LinkedIn erwirtschaftet einen Umsatz von nahezu 1,5 Mrd. US-Dollar. Twitter, das Medium für den schnellen Austausch von Informationen, erwirtschaftet Umsatzerlöse von 1 Mrd. US-Dollar und hat 200 Millionen aktive Nutzer. Dieses Phänomen ist nicht auf die Industrieländer beschränkt. In China verzeichnet Tencent (mit einem Umsatz von knapp 7 Mrd. US-Dollar und einem ROCE von über 60%) Wachstumsraten in derselben Größenordnung wie Facebook in den Industrieländern (jährlicher Zuwachs von 60% im Laufe der letzten fünf Jahre).

Mit dem technischen Fortschritt des Internets konnten schließlich Dienste zur Gewährleistung eines reibungslosen, sicheren und schnellen Datenaustausches im Zusammenhang mit der Entwicklung von Inhalten mit größerer Medienvielfalt entwickelt werden. EMC, der Weltmarktführer im Cloud-Bereich (mit einem Umsatz von 23 Mrd. US-Dollar), ist durch die Entwicklung einer neuen Technologie und Konsolidierung der Branche jährlich um mehr als 10% gewachsen.

Entwicklung des Internets als Zugang zum Verbraucher und als Medium

Der elektronische Handel verzeichnet in den Hauptproduktkategorien hohe Zuwachsraten. Die Zahl der Kunden steigt ebenso wie das durchschnittliche Einkaufsvolumen. Dieses Wachstum dürfte sich mit jährlich mehr als 10% fortsetzen. In den USA werden heute die am besten vergleichbaren Produkte mit dem höchsten Technikanteil, wie z.B. Computer, zu mehr als 60% über diesen Vertriebskanal verkauft. Bei Kontaktlinsen liegt dieser Anteil bei 25%. Dagegen kommen Lebensmittel noch immer nur auf 7%.

Die Unternehmen entwickeln leistungsstarke Geschäftsmodelle mit Generierung hoher Cashflows: Amazon als produkt- und angebotsübergreifender Generalist (Umsatzerlöse in Höhe von 61 Mrd. US-Dollar im Jahr 2012, Zuwachs um jährlich 38% seit 2008), aber auch Ventes Privées (1,3 Mrd. Euro, 20%) bei neuen Modekollektionen oder Ausverkäufen. Diesem Phänomen folgen die klassischen Einzelhändler mit Multichannel-Formaten oder auch die Markenunternehmen. Die britische Warenhauskette John Lewis erwirtschaftet nahezu 15% ihre Umsatzerlöse über das Internet, indem es die Möglichkeit der Bestellung im Warenhaus (über Internet-Computer) oder Online (in der Regel von zu Hause aus) und der Lieferung entweder nach Hause oder in das Warenhaus bietet.

Gleiches gilt für den Dienstleistungssektor, insbesondere infolge der Entwicklung von Vergleichsportalen für Dienstleistungen. Unternehmen wie Expedia (4,7 Mrd. US-Dollar Umsatz) wachsen jährlich um mehr als 10%. Ebenso erreichen Preisvergleichsportale wie booking.com in der Hotellerie einen Marktanteil von fast 80%. Dieses Unternehmen (mit einem Umsatz von 4,7 Mrd. US-Dollar) verzeichnet seit 2008 Zuwachsraten von jährlich 60%.

Zudem entwickelt sich das Internet als neues Kommunikationsmedium. In den Vereinigten Staaten dürfte die Internet-Werbung weiter um mehr als 15% pro Jahr wachsen und bis zum Jahr 2018 35% der Werbeetats ausmachen – im Vergleich zum derzeitigen Anteil von 25% (d. h. einen höheren Anteil als der Printbereich). Die Werbung über mobile Endgeräte dürfte dann einen Anteil von mehr als 50% an der Internet-Werbung erreichen. Heute liegt dieser bei lediglich 20%.

Alterung der Bevölkerung in den Industrieländern

Im Jahr 2013 waren 18% der europäischen Bevölkerung älter als 65 Jahre. Diese Zahl von 92 Millionen Einwohnern steigt jährlich um 1,5%, so dass im Jahr 2030 ein Anteil von 23% erreicht sein wird. Die auf diesen Teil der Bevölkerung entfallenden Märkte und öffentlichen

Ausgaben für Dienstleistungen, Unterbringung und Freizeitaktivitäten (Seniorenheime, Pauschalreisen, Menü-Bringdienste, Notfallhilfe, Krankentransport ...), technische Geräte (Haustechnik/Gebäudeautomatisierung, Pflegebetten, Treppenlifte ...), Medizinprodukte (Prothesen, Herzschrittmacher, Insulinpumpen, ...), Untersuchungen (Scanner, Radiologie, Labordiagnostik, ...) dürften in Europa und in den USA in den kommenden zehn Jahren um jährlich rund 8 bis 10% wachsen. Für Wertpapierprodukte, Sparanlagen und Versicherungen, die diese Entwicklungen bereits jetzt berücksichtigen, ergeben sich hohe Zuwachsraten (im Asset-Management wächst Blackrock beispielsweise seit zehn Jahren um jährlich fast 30%).

Die genannten Entwicklungen führen für Unternehmensgruppen, die sich auf diese Märkte konzentrieren, zu hohen Zuwächsen, darunter Celgene (USA) bei der Krebstherapie (jährlich 40%), Medtronic (USA) bei Medizinprodukten (jährlich 10%), Novo Nordisk (Dänemark) bei der Diabetestherapie (jährlich 12%), Express Scripts (USA) bei der Abwicklung von Medikamentenverschreibungen und der Arzneimittellogistik (jährlich 19%).

In diesen Märkten besteht die Herausforderung darin, die tatsächlich bedienbare Nachfrage auf geeignete Weise zu segmentieren und dabei auf den Einfluss von Schwankungen und Beschränkungen durch die Politik und das zugehörige regulatorische Umfeld angemessen zu reagieren.

Outsourcing von B2B-Dienstleistungen

Die Globalisierung führt zu einer Intensivierung des Wettbewerbs zwischen den Unternehmen. Für jedes einzelne Unternehmen kommt es dabei darauf an, sich auf die wichtigsten Hebel der Wettbewerbsfähigkeit zu fokussieren. Die Senkung der Kosten peripherer Funktionen innerhalb der Geschäftstätigkeit und der einzelnen Kompetenzbereiche kommt zusätzlich hinzu. Tatsächlich ist es wirtschaftlicher, eine sekundäre Funktion an einen Dienstleister auszulagern, der diese Leistung kostengünstiger erbringen kann, statt sie im eigenen Haus zu höheren Kosten auszuführen. Auf diese Weise kann das Unternehmen von den Skaleneffekten und der Erfahrung eines externen Anbieters von Waren oder Dienstleistungen profitieren.

Durch die Ausschöpfung dieses Prinzips haben einige Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren hohe Wachstumsraten erzielt, darunter Salesforce im Client Relationship Management (über 40% pro Jahr) oder IBM und Accenture bei IT-Dienstleistungen (knapp 10% jährlich) sowie Tata Consulting in Indien (23% pro Jahr).

Derselben Logik folgen Unternehmen wie die Capita Group in Großbritannien, indem sie ganze Aufgabenbereiche im Auftrag staatlicher und halbstaatlicher Stellen wahrnehmen, darunter z.B. die IT-gestützte Verwaltung der Kommunikation zwischen Bürgern und Gemeinden. Dies hat in den vergangenen zehn Jahren zu einem dynamischen Wachstum von nahezu 15% geführt und die Umstrukturierung des öffentlichen Dienstes unterstützt, so dass Leistungen für die Steuerzahler auf effizientere und kostengünstigere Weise erbracht werden können.

Technik und Dienstleistungen im Bereich nachhaltige Entwicklung

Angesichts des fehlenden Wachstums befindet sich Europa in einem Dilemma: Der Anstieg der Rohstoff- und Energiepreise geht nicht mit einer Erhöhung der Endpreise der fertigen Erzeugnisse einher, so dass sich der Mehrwert der Unternehmen mindert. Der Staat versucht daher, den Rohstoff- und Energieverbrauch zu optimieren bzw. zu reduzieren und wird dabei durch diejenigen Meinungsführer unterstützt, die sich der Herausforderungen der nachhaltigen Entwicklung bewusst sind.

Daraus resultieren potenzielle Wachstumsquellen in der Erzeugung von Energie aus erneuerbaren Quellen (Wind, Photovoltaik, Biomasse, Geothermie usw.), der Herstellung von

Dämmstoffen, der Errichtung und energetischen Sanierung von Gebäuden (Niedrig- oder Plusenergiehäuser, Wärmedämmung usw.), bei Dienstleistungen im Bereich der Energieeffizienz (Einspar-Contracting für Krankenhäuser, Schulen usw.), energiesparender Technik (Leuchtstofflampen mit niedrigem Stromverbrauch, LED) oder dem Verzicht auf die Nutzung fossiler Energiequellen (Holzöfen usw.). *Diese sind jedoch nicht gesichert.*

Bis dato hatten diese Quellen noch keinen ausreichenden Einfluss auf große Konzerne in den Industrieländern, so dass diese ihre Wachstumsraten steigern konnten. Die größten von diesem Wachstum getragenen Unternehmen mit Zuwachsraten von jährlich über 10% erwirtschaften bisher nur Umsatzerlöse von bis zu 2 Mrd. Euro: Nordex (Dänemark) bei der Windenergie, First Solar (USA) in der Photovoltaikbranche und Ormat (USA) bei der Geothermie, etc.

Zudem wird dieses Wachstumsfeld im Wesentlichen durch Regulierungen und Subventionen anstelle einer klar umrissenen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung getragen. Die ersten Unternehmen, die sich vor zehn Jahren in diesen Branchen engagiert hatten, sehen sich heute Problemen durch ein Abwürgen des Wachstums und eine Zerstörung von Unternehmenswerten gegenüber. In der Windenergiebranche betrifft dies beispielsweise Vestas in Dänemark und Gamesa in Spanien, im Solarbereich zahlreiche Unternehmen in Deutschland (Q-Cells).

In Frankreich geht der Umweltgipfel von Aufwendungen von 600 Mrd. Euro innerhalb von zehn Jahren zur Steigerung der Energieeffizienz (u. a. Errichtung und energetische Sanierung von Gebäuden), von einer Veränderung des Kraftwerksmix und von verschiedenen Maßnahmen zur Entwicklung eines sparsamen Verbrauchs fossiler Energieträger (Schienenverkehr, Elektro- oder Hybridfahrzeuge mit Akkus ...) aus. Allein diese Ausgaben entsprechen etwa 25% des Staatshaushaltes (prozentualer Anteil der Einnahmen des Staates bei annualisierter Betrachtung). 60% dieser Aufwendungen amortisieren sich erst in einem Zeitraum von *über* 20 Jahren. Ein großer Teil dieser Subventionen und Investitionen wirft auf mittlere und sogar lange Sicht keine genügende Rendite ab. Ob sie in Zeiten von zwangsläufig notwendigen Einsparungen bei den Staatsausgaben der europäischen Länder nachhaltig gewährt werden, ist nicht sicher.

Fazit

In den letzten zehn Jahren wurde die Entwicklung der 50 größten Konzerne der Welt (Betrachtung nach TSR, aber auch nach Wachstumsraten)⁶ mit Ausnahme von zwei Unternehmen von einem oder zwei der genannten zehn Wachstumsfelder vorangetrieben (vgl. Graphik 1).

Für einen Großkonzern hat sich die Auswahl eines guten Portfoliomix und einer zum Geschäftsportfolio passenden geografischen Aufstellung als *weitaus besser* als die Wahl einer mehr oder weniger geeigneten Wettbewerbsstrategie in den bereits bestehenden Sparten und Regionen erwiesen.

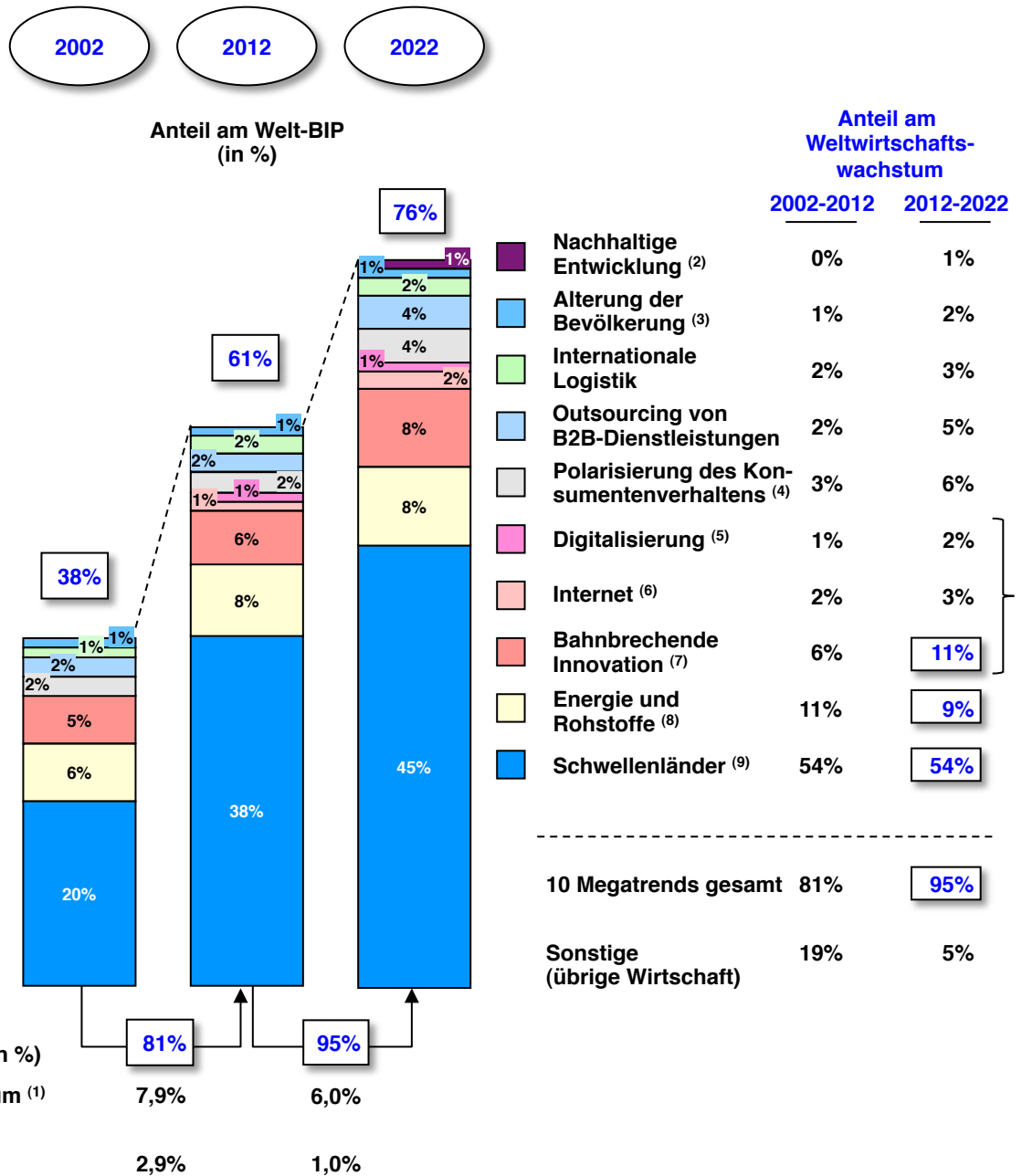
Die hier beschriebenen Wachstumsfelder machen heute 61% der Weltwirtschaft (ohne Doppelerfassung) und 95% ihres Wachstums aus (vgl. Graphik 2). Sie sind mindestens für die nächsten 10 bis 15 Jahre maßgebend⁷ (mit wahrscheinlichen Weiterentwicklungen in jedem einzelnen dieser Bereiche im Hinblick auf ihre konkrete Ausgestaltung, die Entwicklung tragfähiger Geschäftsmodelle etc.). Die Schwellenländer repräsentieren für sich genommen bereits mehr als 50% dieses Wachstums. Bahnbrechende Innovationen und Energie und

⁶ Mit einer Marktkapitalisierung von mindestens 20 Mrd. Euro im Jahr 2012.

⁷ Unter der Annahme des freien Handels und einer fortschreitenden Globalisierung der Wirtschaft ohne größere Verwerfungen (Krieg oder weltweite Epidemie o. ä.).

- Graphik 2 -

Anteil der 10 Megatrends am Weltwirtschaftswachstum
(nach Eliminierung von Doppelzählungen)



(1) Jährliche durchschnittliche Wachstumsrate in Euro (nicht inflationsbereinigt) ; historisches Weltwirtschaftswachstum ; Wachstumsprognose 2012-2022 auf Grundlage der Schätzungen für 2012-2018 des IWF ; (2) Erneuerbare Energien (Wind, Sonne, Biomasse, usw.), Dämmstoffe und -dienstleistungen, usw. ; (3) Handel ; (4) Luxus- und Premiumgüter ; (5) Digitalisierung ohne Internet (Bsp.: Digitalkabel, Kommunikation per Satellit, mobile Bezahlssysteme, usw.) ; (6) E-commerce (Bsp.: Amazon, usw.) ; (7) Innovation (Qualcomm, Amgen, Monsanto, Zara, etc.) einschl. Internet (Bsp.: Apple, Google, Facebook, eBay, Netflix, etc.) ; (8) Erdöl und Gas (einschl. Schiefergas und -öl), Erze, usw.; (9) Schwellenländer nach Definition des IWF: China, Indien, sonstige asiatische Schwellenländer (Philippinen, Vietnam, Indonesien, Thailand, Malaysia), Brasilien, sonstige lateinamerikanische Länder (Peru, Chile, Kolumbien, Mexiko, Argentinien, Venezuela), Russland, osteuropäische Länder (Türkei, Ukraine, Rumänien, Polen), afrikanische Länder (Niger, Ägypten, Südafrika, Algerien), Länder des Nahen Ostens (Kasachstan, Irak, Katar, Pakistan, Vereinigte Arabische Emirate, Saudi-Arabien, Kuwait, Iran) ;
Quellen : IWF, Weltbank, OECD, Bloomberg, Studien 2011-2014 Estin & Co

Rohstoffe machen 20% aus. Diese drei großen Wachstumsfelder haben einen Anteil von 75 bis 80%⁸ am zukünftigen Wachstum der Weltwirtschaft.

Ein großer Konzern in einem westlichen Industrieland sollte sich stets die folgenden einfachen Fragen stellen: Wird seine Entwicklung von einem der zehn großen Wachstumsfelder vorangetrieben? Fokussiert er sich mit allen entsprechenden Investitionen ausreichend auf diesen Bereich? Und wenn das nicht der Fall ist: Welche Maßnahmen bedarf es, um mindestens eines dieser Felder zu besetzen?

Februar 2014

Der vorliegende Beitrag beruht auf den von den Teams von Estin & Co für den Zeitraum 2011-2014 durchgeführten Analysen. Er folgt einem hochgradig strukturellen Ansatz der Betrachtung des Handels und der Globalisierung der Wirtschaft. An seiner Erarbeitung waren Jean Berg, Marco Mäder und Julien Deleuze beteiligt.

Estin & Co ist eine internationale Strategieberatung mit Niederlassungen in Paris, Zürich, London und Shanghai. Unsere Firma unterstützt die Geschäftsführung großer europäischer, nordamerikanischer und asiatischer Konzerne bei der Festlegung ihrer Wachstumsstrategien sowie Private-Equity-Fonds bei der Analyse und Bewertung ihrer Investitionen.

⁸ Ein Teil des verbleibenden Wachstums in den Industrieländern wird in Branchen generiert, die eine hohe Exportquote in die Schwellenländer aufweisen. Zudem gestaltet sich eine saubere Trennung zwischen „bahnbrechenden Innovationen“, „Digitalisierung“ und „Internet“ schwierig, da sich diese drei Bereiche deutlich überschneiden.