

## Wachstumsmanagement II

Von Oliver Recklies

Was ist eigentlich (erfolgreiches) Unternehmenswachstum? .....	1
Wachstums-Barrieren .....	2
Vorraussetzungen zum Unternehmenswachstum .....	3

### Was ist eigentlich (erfolgreiches) Unternehmenswachstum?

Im Artikel Wachstumsmanagement hatte ich kurz dargestellt, warum Unternehmenswachstum notwendig sein kann. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass Wachstum im Unternehmen allein um des Wachstumswillens nicht der richtige Ansatz ist und sein kann. Vielmehr muss sich das Unternehmenswachstum in die gesamte Unternehmensentwicklung lückenlos einpassen; es berücksichtigt dabei die vorhandenen Ressourcen, ist im Idealfall geplant und Teil der strategischen Entwicklung. Dieser Hinweis ist deshalb so wichtig, da es auch im Verlauf einer Unternehmensentwicklung auch Phasen des von außen erzwungenen Wachstums geben kann (z.B. weil das belieferte Marktsegment wächst und das Wachstum des Unternehmens „nur noch“ Reaktion statt strategischer Aktion ist).

Was ist Wachstum? Wachsen können und Wachstum messen können wir anhand von Zahlen wie

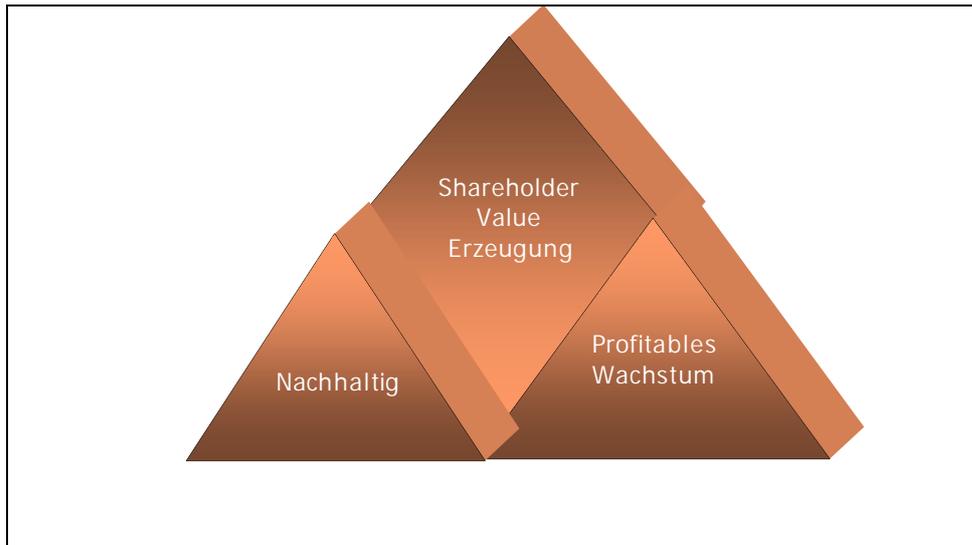
- Umsatz
- Gewinn
- Mitarbeiterzahl
- Anzahl der Niederlassungen.

durch die verschiedenen Arten des Wachstums mittels

- Internem Wachstum (z.B. Erschließung neuer Märkte, Einführung neuer Produkte)
- Fusionen und Zukäufe mit und von anderen Unternehmen (M&A)
- Joint Ventures
- Leveraging (Lizenzvergabe, Aufbau eines Franchisesystems).

Das beantwortet immer noch nicht die Frage, was denn erfolgreiches Wachstum ausmacht. *(Ein Internet-Start-up mit Sitz in Berlin wuchs so schnell, dass es erst auf einem Betriebsausflug entdeckte, dass mittlerweile 5 Mitarbeiter im IT-Support eingestellt waren – für 70 zu betreuende Arbeitsplätze!)*

Richtiges Wachstum muss hingegen die folgenden Kriterien erfüllen:



Ein wachsendes Unternehmen sollte somit nachhaltig Werte erschaffen; das Wachstum hat sich immer an den Kriterien der Dauerhaftigkeit, der Profitabilität und dem Shareholder-Value messen zu lassen. Dabei ist folgendes festzuhalten.

1. Wachstum muss nicht automatisch Shareholder-Value erzeugen. Ein Blick auf die Aktien(kurse) von einigen Unternehmen am Neuen Markt oder auch der Telekom AG verdeutlicht dies sehr gut. Das Umsatzwachstum hat dabei nur einen geringen oder keinen Anteil auf den Shareholder-Value.
2. Erfolgreiches Unternehmenswachstum erfordert Konzentration und Führerschaft in bestimmten Kerngeschäften des Unternehmens – was zur Frage führt, welche Kerngeschäfte das Unternehmen hat bzw. plant zu haben.
3. Erfolg oder Misserfolg beim Wachstum ist keine Frage der Branche oder der Unternehmensgröße – es ist eine Frage der Entscheidungen des Managements.

Das klingt einfach, ist es aber nicht. Nach einer Studie von Bain schaffte es in der Vergangenheit nur 1 von 7 Unternehmen, erfolgreich zu wachsen!

### **Wachstums-Barrieren**

Die Barrieren zum erfolgreichen Unternehmenswachstum sind vielschichtiger Natur. Ein Hauptgrund ist das generelle Fehlen einer Wachstumsstrategie oder deren entsprechend geplante Umsetzung. Nach einer Umfrage von ADL und Fortune schaffen es nur 25 % der Unternehmen, ihre geplante Strategie auch wirklich umzusetzen. Dies lässt zwei Schlüsse zu. Es bestehen in Teilbereichen der Managementebene unterschiedliche Defizite, welche die Umsetzung der Strategie im Unternehmen verhindern. Dies können u.a. die Kommunikation, die Weitergabe der Vision und die operative Umsetzung der Strategie (kleine Schritte für die einzelnen Abteilungen und Bereiche erzeugen, „verteilen“ und kontrollieren) sein. Zweitens ist somit in einigen Unternehmen der Planungsprozess reine Makulatur, da die Umweltbedingungen nicht richtig analysiert werden und somit falsche Prognosen und Szena-

rien entwickelt werden. Auch können die persönlichen Einstellungen und Ziele der Eigentümer ein Wachstum ausschließen, da die persönlichen Vorstellungen/Ziele zum Unternehmen bereits erreicht sind.

Aber auch auf der operationalen Ebene können die folgenden Barrieren bestehen:

- Ungenügende finanzielle Mittel oder ungenügender Zugang zu Kapital
- Mangel an qualifiziertem Personal
- Mangel an der Bereitschaft, Risiken zu übernehmen bzw. einzugehen (kann auf allen Ebenen des Unternehmens eintreten)
- Mangel an Veränderungsbereitschaft („das haben wir schon immer so gemacht“)
- „is not invented here“-Syndrom – Mangel an Bereitschaft externe Erkenntnisse aufzunehmen

### **Vorraussetzungen zum Unternehmenswachstum**

Das wichtigste, über das ein Unternehmen verfügen sollte, ist ein ertragsstarkes Kerngeschäft. Ein solches Kerngeschäft(sfeld) weist folgende Eigenschaften auf:

- Einzigartige, ertragreiche Kombination von Geschäftswerten (z.B. Maschinen, Patente), Fähigkeiten (z.B. Know-How der Mitarbeiter), Produkten bzw. Dienstleistungen und Beziehungen zur Umwelt.
- Es unterscheidet das Unternehmen von seinen Konkurrenten.
- Es gestattet die Belieferung eines Kundensegmentes mit einer besonderen Wertekombination (aus Sicht des Kunden)
- Es kann sich dabei um ein einzelnes Geschäftsfeld, eine Zusammenfassung oder die Kombination von mehreren Geschäftsfeldern handeln.
- Es ist langfristig die Hauptquelle für Wachstum und für Value-Erzeugung.
- Es muss nicht den größten Umsatz ausmachen, trägt aber entscheidend zum Gewinn bei (A-Produkt).

Betrachtet man die Eigenschaften des zum Wachstum notwendigen Kerngeschäftsfeldes, wird auch deutlich, welche weiteren Rahmenbedingungen notwendig sind, um ein Unternehmenswachstum erfolgreich zu gestalten:

- Effektive Entwicklung und Umsetzung einer (Wachstums)Strategie
- Solide finanzielle Basis
- Entwicklung oder Eigentümerschaft von ein oder zwei ertragsstarken Kerngeschäftsfeldern
- Entwicklung der Kerngeschäftsfelder zur Marktführerschaft (kann auch eine Nische betreffen)
- Management-Konzentration auf diese Kerngeschäftsfelder
- Rechtzeitige Erkennung, Reaktion und Anpassung an veränderte Marktstrukturen
- Vermeidung unnötiger Diversifizierungen in neue und unbekannte Geschäftsfelder

Insbesondere der letzte Punkt bedarf einer genauen Betrachtung. Die Diversifizierung in neue Geschäftsfelder ist grundsätzlich nicht falsch, da die sich verändernden Bedingungen in der Unternehmensumwelt (z.B. neue Kundengruppen, neue technologische Möglichkeiten) eine solche Entwicklung notwendig machen können. Was dennoch vermieden werden muss, ist eine heillose Flucht in unbekanntes Geschäftsgebiet. Es gibt einen Spruch bei den Dakota-Indianern: „Wenn Du merkst, dass Du ein totes Pferd reitest, solltest Du Dir ein neues beschaffen.“ Das ist auch hier der kritische Punkt: Ist das Pferd tot, oder können wir es nur nicht richtig reiten? Die Antwort auf diese Frage liefert wichtige Hinweise für das weitere Wachstum und für ggf. notwendige Veränderungen im Geschäftskonzept und den Geschäftsfeldern.

Grundsätzlich muss im Rahmen des Unternehmenswachstum gelten: Beginne mit der Maximierung der bestehenden Vorteile.

Dezember 2000

© Oliver Recklies