

Lernen, Wachstum zu managen

Jede Firma muss ihre Umsätze und Erträge steigern. Um das zu erreichen, sollte das Management Wachstumsstrategien und die dazu gehörigen Risiken kennen.

—VON CHRISTOPH LECHNER

overview In Zeiten erhöhten Wettbewerbs kann es sich kaum ein Unternehmen leisten, auf Wachstum zu verzichten. Ansonsten läuft es Gefahr, Kunden und Topleute zu verlieren und Probleme bei der Beschaffung von Kapital zu bekommen. Wer aber zu grosse Risiken eingeht, um Umsatz und Erträge zu steigern, kann damit das Überleben der Firma gefährden. Das Wissen über die zur Verfügung stehenden Wachstumsstrategien und deren jeweilige Vor- und Nachteile ist für Führungskräfte deshalb unverzichtbar. Kenntnisse darüber können helfen, Risiken besser einzuschätzen und sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu sichern. Je nach Unternehmenskultur und Erfahrungen gilt es dann, die passende Vorgehensweise zu wählen. Der Artikel stellt einen Ansatz vor, der fünf Wachstumsstrategien unterscheidet – je nachdem, ob ein Unternehmen eher aus dem Kern heraus oder an der Peripherie wächst.



PROF. DR. CHRISTOPH LECHNER
ist Ordinarius für Strategisches Management und Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen.
christoph.lechner@unisg.ch

Wenn ein Unternehmen kein Wachstum erzeugt, wird es früher oder später wirtschaftlich eliminiert. Diese provokante These lässt sich mit empirischen Studien belegen (Smit, Thompson, Viguerie 2005). Dahinter steht nicht eine irrationale Gier nach Profit, wie gelegentlich suggeriert wird. Wachstum hat logische Gründe. Für die meisten Unternehmen ist es nicht möglich, auf Umsatz- und Ertragswachstum zu verzichten. Wer es darauf ankommen lässt, riskiert einiges, und zwar auf ganz verschiedenen Ebenen:

1. Folgen für die Nachfrage
2. Folgen für die Finanzen
3. Folgen bezüglich Wettbewerb
4. Folgen bezüglich Mitarbeiter

1. Folgen für die Nachfrage

Wenn ein Unternehmen nicht wächst, können aus Nachfragesicht etablierte Kunden nicht mehr angemessen betreut werden und wandern zur Konkurrenz ab. So sind zum Beispiel national tätige Beratungsunternehmen, die der internationalen Entwicklung ihrer Kunden nicht durch eigenes Wachstum folgen, oft nicht mehr länger in der Lage, die geforderten Dienstleistungen zu offerieren.

2. Folgen für die Finanzen

Aus finanzieller Sicht können bei schwachem Wachstum Probleme bei der Beschaffung von Eigen- und Fremdkapital an der Börse oder bei Banken auf-

treten, da diese ihr Geld lieber wachstumsstärkeren Firmen zur Verfügung stellen. Gleiches gilt für wachstumschwache Geschäftseinheiten innerhalb der Unternehmen, bei denen es in der Regel ebenfalls zu einer Umverteilung von Kapital kommt.

3. Folgen bezüglich Wettbewerb

Gerade in Branchen mit signifikanten Skaleneffekten können Wachstums-einbussen dazu führen, dass die schneller wachsenden Konkurrenten Wettbewerbsvorteile aufbauen.

4. Folgen bezüglich Mitarbeiter

In bezug auf die Mitarbeiter ist festzustellen, dass es stagnierenden Unternehmen meist schwer fällt, ihre Spitzenkräfte zu halten und nicht an dynamischere Konkurrenten zu verlieren.

Es ist klar: Nur Unternehmen, für die die genannten Faktoren keine Rolle

io new management TRENDBAROMETER

Im aktuellen «io new management»-Trendbarometer (in Ausgabe 1-2/2006), der Rangliste der entscheidenden «Driving Forces» für Unternehmen, steht das Finden von Wachstumsimpulsen auf Platz 1. Dieser Artikel zeigt, mit welchen Strategien Firmen das Wachstum angehen können.

► Bestellen Sie die Ausgabe 1-2/06:
abo-dienst-io@handelszeitung.ch

spielen, können es sich leisten, auf Wachstum zu verzichten – und das sind wohl nicht gerade viele. Die stete Forderung nach mehr Wachstum hat aber auch negative Seiten: Sie bringt immer wieder Firmen dazu, unternehmerische Risiken einzugehen, die sie an den Rand ihres Untergangs oder darüber hinaus treiben.

Da unser Wissen über die Abwägung zwischen Anreizen und Risiken von Wachstumsstrategien leider noch relativ begrenzt ist, geht es darum, herauszufinden, welche Wachstumspfade Unternehmen überhaupt einschlagen können und welche Risiken dabei bestehen. Dazu gehen die folgenden fünf Wachstumsstrategien von einem systematischen Ansatz aus, der vom Kerngeschäft eines Unternehmens aus beginnt und sich von dort an die Peripherie fortbewegt. Entlang dieser Bewegung nimmt das Risiko zu scheitern kontinuierlich zu und erreicht in Strategie 5 seinen Höhepunkt:

- Strategie 1: Wachstum des Kerns.
- Strategie 2: Wachstum anliegend an den Kern.
- Strategie 3: Wachstum durch «fähigkeits-verbundene» Diversifikation.
- Strategie 4: Wachstum durch unverbundene Diversifikation.
- Strategie 5: Wachstum durch Erschaffung neuer Industrien.

Strategie 1: Wachstum des Kerns

Unternehmen beginnen ihre Tätigkeit mit der Entwicklung eines bestimmten Produktes bzw. einer Dienstleistung. Entwicklung, Produktion und Verkauf dieses Produktes bzw. dieser Dienstleistung sowie die damit verbundenen Fähigkeiten bilden den Kern des Unternehmens. Für ein Wachstum des Kerns muss dieses Geschäftsmodell ausgebaut werden. Drei konzeptionelle Vorgehensweisen lassen sich dabei unter-



«Fähigkeits-verbundene» Diversifikation: Stelios Haji-Ioannou, CEO der easyGroup.

scheiden (von Krogh, Cusumano 2001):

- Im Rahmen der **Skalierung** werden die bestehenden Kapazitäten entlang der Wertkette erweitert. Was gut läuft, wird verstärkt (z. B. durch Erweiterung der Produktion oder der Einstellung neuer Vertriebsleute).
- Bei der **Multiplikation** überträgt das Unternehmen das bestehende Geschäftsmodell auf neue Regionen. Dies erfordert eine interne Standardisierung und eine Anpassung an die lokalen Besonderheiten.
- Bei der **Granulierung** kommt es zu einer Feinsegmentierung des bestehenden Geschäfts. So hat die Firma SAP z. B. ihre ursprünglich einheitliche Betriebssoftware mittlerweile in eine Vielzahl von Branchenlösungen (z. B. SAP Banking, Pharma, etc.) aufgebrochen und versucht so, einzelne Segmente gezielter zu bearbeiten und auszuschöpfen.

Strategie 2: Wachstum anliegend an den Kern

Sobald Firmen ihren Kern verlassen, steigt statistisch gesehen das Risiko zu scheitern. Den meisten Unternehmen gelingt es nicht, ausserhalb ihres Kerns erfolgreich zu wachsen. Empirische Studien zeigen, dass dieses Risiko sinkt, wenn zwischen den neuen Wachstumsfeldern und dem Kern Verbindungen bestehen. Man spricht in diesem Fall von Wachstum anliegend an den Kern. Auch hier gibt es wieder eine Reihe von Vorgehensweisen (Zook, Allen 2003): Wachstum entlang der Wertkette ist z. B. gegeben, wenn die Firma Wulfsberg (Produzentin exklusiver Damenstrümpfe und -wäsche) mit einer eigenen Kette in den Einzelhandel einsteigt und so eine Vertikalisierung durch Vorwärtsintegration betreibt. Das Gleiche gilt für die Vorgehensweise bei der

Rückwärtsintegration – oder beim Einsatz neuer Vertriebskanäle. Ein weiterer Ansatz ist der Aufbau von Dienstleistungen um einen Produktkranz, entweder mit dem Ziel, diese Dienstleistungen eigenständig zu vertreiben oder zur Unterstützung des eigentlichen Produktgeschäftes einzusetzen. Zu nennen ist hier beispielsweise der weltweite Aufbau von Farbzentren durch das Chemieunternehmen Clariant: Kunden werden über die bestmögliche Färbung ihrer Textilstoffe beraten und können Probeläufe vornehmen.

Strategie 3: «Fähigkeitsverbundene» Diversifikation

Diese Strategie hat zum Ziel, in Bereichen zu wachsen, in denen die Firma bisher nicht tätig war, aber ihre Kernfähigkeiten erfolgreich einsetzen kann. Es geht also darum, in einem neuen Geschäft die vorhandenen Stärken auszuspielen. Die Fluggesellschaft Easy Jet konzentriert sich längst nicht mehr nur auf das Fluggeschäft, sondern beschäftigt sich mit Easy Cinema (Kino), Easy Cruise (Kreuzfahrten), Easy Hotel, Easy Car, Easy Pizza etc. Die Verbindung zum Kerngeschäft liegt in der Fähigkeit zu

einem effizienten Aufbau und der erfolgreichen Abwicklung von «Low-Cost»-Geschäftsmodellen. Eine Firma testet dabei potenzielle Märkte und falls sich das Modell nicht bewährt, zieht sie sich wieder aus den Geschäften zurück. Der Erfolg dieser Wachstumsstrategie hängt davon ab, ob es gelingt, eine unternehmerische Stärke in einem neuen Industriezweig anzuwenden und einen Wettbewerbsvorteil gegenüber etablierten Firmen zu erzielen.

Strategie 4: Unverbundene Diversifikation

Wenn Unternehmen planen, in neue Industrien einzusteigen, ist meist Vorsicht angebracht. Zwar stimmen Erfolgsgeschichten wie die von Nokia (von Gummistiefeln zu Handys) oder von Preussag/Tui (von Stahl zu Tourismus) optimistisch, doch statistisch gesehen handelt es sich dabei um Ausnahmen. Es ist fraglich, ob solche Einzelfälle geplant wiederholbar sind. In den Medien werden die zahlreichen Fälle, in denen unverbundene Diversifikationen gescheitert sind, weniger prominent hervorgehoben. Die Frage, ob sich die Wachstumsstrategie der unver-

bundenen Diversifikation rechnet, ist bereits beantwortet – sie tut es nur selten.

Interessant ist, warum Unternehmen sie überhaupt anwenden und auf Basis der bescheidenen Erfolgsrate ihr Glück versuchen. Auf der negativen Erklärungsseite steht in einzelnen Fällen die fast krampfhaftige Suche nach neuen Wachstumsmöglichkeiten in gesättigten Märkten oder die teils selbstzerstörerische Überschätzung der eigenen Fähigkeiten auf Seiten des Topmanagements. Eine unverbundene Diversifikation ist eher nachvollziehbar, wenn das Kerngeschäft einer Firma massiv unter Druck gerät bzw. in seiner Substanz gefährdet ist.

In diesen Erklärungsansatz ist der Versuch der Firma Kodak einzuordnen, der Auflösung ihres traditionellen Filmgeschäfts zu entgehen. Mit Hilfe eines massiven Investitions- und Akquisitionsprogramms, für das sogar die Dividende um 72 Prozent reduziert wurde, versucht sich Kodak nun relativ spät in digitale Märkte einzukaufen. Das Unternehmen hat erfahrene Manager aus Firmen wie Hewlett-Packard oder Lexmark angeworben, um diese Transformation zu realisieren. Kritische Beobachter sind allerdings skeptisch, ob dies gelingen kann und verweisen darauf, dass Ver zweiflung selten ein guter Ratgeber für strategische Entscheidungen ist.

Kopieren erlaubt!

Know-how für mehr
Chancengleichheit im Erwerbsleben.

www.topbox.ch

Online-Inspiration für Unternehmen,
Verwaltungen und Organisationen.
Zum Profitieren, Kopieren oder neu Komponieren.



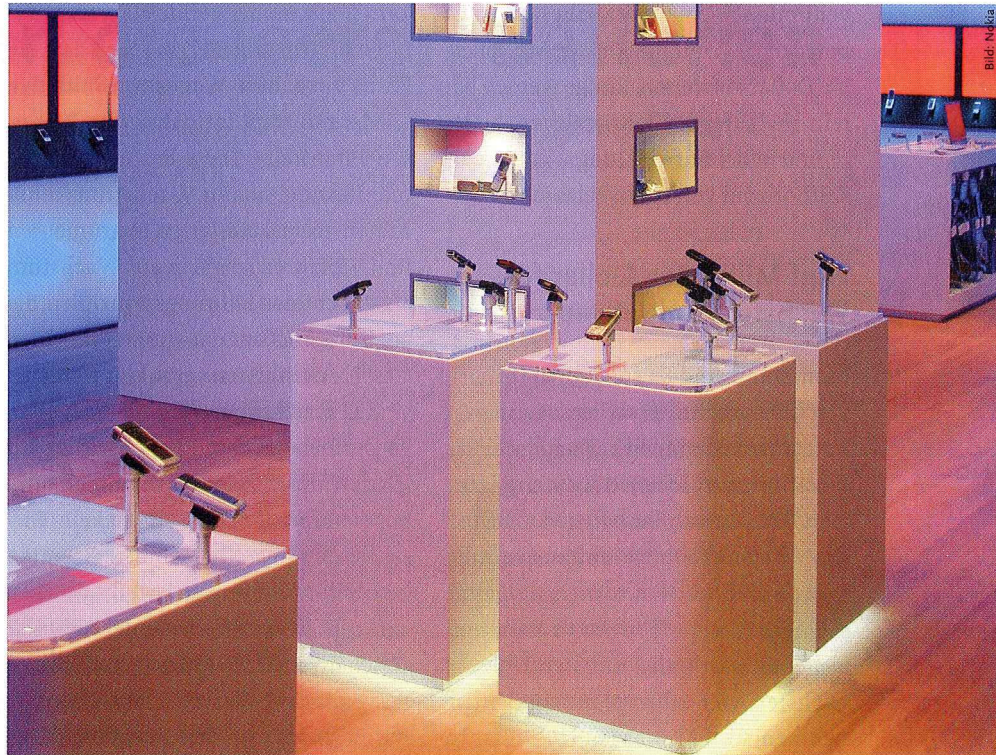
Eidg. Büro für die Gleichstellung
von Frau und Mann
Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz

Strategie 5: Erschaffung neuer Industrien

Die fünfte Strategie sucht Wachstumsmöglichkeiten in Industrien, die es heute noch gar nicht gibt. Um dieses Vorgehen zu illustrieren, ein kleines Gedankenspiel (Kim, Mauborgne 2004): Man stelle sich einen roten Ozean vor, in dem all die Industrien enthalten sind, die wir heute kennen. Daneben gibt es einen blauen Ozean, der die Industrien enthält, die noch nicht existieren. Interes-

sant ist es, 20 Jahre zurückzublicken und sich die Frage zu stellen, welche der heute etablierten Industrien es damals noch gar nicht gab. Darunter fallen die Mobiltelefonie, Kontaktbörsen, die Biotechnologie etc. Im Gegenzug stellt sich die Frage, welche Industrien, die heute noch nicht existieren, es wohl in zehn oder 20 Jahren geben wird. Diese Frage ist daher aufschlussreich, da sie den Blick für neue Märkte öffnet, in denen es (noch) keinen Wettbewerb und keine Konkurrenten gibt.

In den USA entsteht momentan eine so genannte «Obesity»-Industrie (rund um die Fettleibigkeit), die sich durch die Verschmelzung vorher getrennter Industrien bzw. das Experimentieren mit neuen Geschäftsmodellen auszeichnet. Eine solche Wachstumsstrategie ist jedoch mit sehr hohen Risiken verbunden: Denn es ist möglich, dass sich die Industrie, auf die ein Unternehmer setzt, gar nicht oder unerwartet entwickelt. Anfang der Neunzigerjahre starteten mehrere Konzerne (Microsoft, Motorola etc.) den Versuch, mit rund 60 Satelliten ein weltumspannendes Kommunikationsnetzwerk für den Mobilfunk zu schaffen – das Projekt «Iridium» wurde eine der teuersten Fehlinvestitionen der jüngeren Wirtschaftsgeschichte. Doch zunächst sahen die teilnehmenden Firmen in einem solchen Satellitennetz die erfolversprechendste Möglichkeit, globale Mobildienste anzubieten. Klobige, schwere Geräte, hohe Gebühren und technische Schwierigkeiten führten jedoch dazu, dass deutlich weniger Kunden als ursprünglich erwartet auf die Dienste von Iridium zurückgriffen. Gleichzeitig gelang es der Wissenschaft durch alternative Technologien, den Konsumenten Mobilfunk wesentlich preisgünstiger anzubieten. Dies bedeutete das Ende für Iridium. Zwar nutzen heute beispielsweise Ölfirmen in Wüstengegenden oder Forscher in der Antarktis seine Dienste, doch die



Von Gummistiefeln zu Handys: Flagship Store von Nokia in Moskau.

ursprünglichen Investitionen konnten nicht einmal ansatzweise wieder erwirtschaftet werden.

Strategie an Kultur anpassen

Jede der fünf Strategien lässt sich über je einen von drei Mechanismen realisieren. Graphisch entspricht dies einer «5 x 3 Matrix» (siehe Abbildung auf Seite 28). Diese drei Mechanismen sind: internes Wachstum, Allianzen & Netzwerke sowie Mergers & Acquisitions. Beim internen Wachstum handelt es sich zwar um den langsamsten Mechanismus, gleichzeitig bietet er jedoch das geringste Risiko. Im Gegensatz dazu stehen Mergers & Acquisitions als rascheste, aber auch riskanteste Vorgehensweise. Empirische Studien belegen dies: 50 bis 80 Prozent aller Akquisitionen können als nicht erfolgreich eingestuft werden. Eine Mittelform hinsichtlich Geschwindigkeit und Risiko bilden Allianzen & Netzwerke.

Wie können Unternehmen nun vorgehen, wenn sie ihr Wachstum steigern

wollen? Für die Wahl der richtigen Strategie ist es ratsam, entlang der fünf vorgestellten Wachstumspfade nach Opportunitäten zu suchen. Meist fallen Führungskräften viele Ideen ein, die nahe am Kern sind. Angesichts des ansteigenden Risikos in Richtung Peripherie ist dies auch nicht negativ zu bewerten. Dennoch sollte sich jeder Manager bewusst dazu zwingen, auch jenseits des Kerns Opportunitäten zu identifizieren und diese kritisch zu evaluieren.

Prozesse gestalten

Bei der Entwicklung von Wachstumsstrategien lassen sich zwei unterschiedliche Vorgehensweisen unterscheiden: Bei der ersten, wie z. B. im Fall von General Electric, gibt die Konzernzentrale jeder Geschäftseinheit den verbindlichen Auftrag, mehrere Wachstumsinitiativen zu entwickeln und voranzutreiben. Diese so genannten «Imagination Breakthrough»-Initiativen (IB-Initiati-

ven) müssen ein zusätzliches Umsatzpotenzial von mindestens 100 Millionen US-Dollar aufweisen. Einige werden bereits im laufenden Jahr realisiert, andere sind in der Entwicklung – mit einem Zeithorizont von bis zu zehn Jahren.

Fünf Milliarden Dollar für Wachstumsinitiativen

Momentan sind 80 solcher IB-Initiativen in Bearbeitung; sie werden in vier Kategorien eingeteilt: 1. Technische Innovationen; 2. Ideen, die einen Mehrwert für General Electric und die Kunden schaffen; 3. Opportunitäten, um die Märkte zu erweitern sowie 4. Projekte, die herausragende Ideen in kommerzielle Produkte transformieren. Über die nächsten vier Jahre plant das Unternehmen, fünf Milliarden US-Dollar in solche Initiativen zu investieren – mit der Erwartung, dadurch in dieser Periode 25 Milliarden an Umsatzwachstum zu generieren. Ein Beispiel für eine solche Initiative ist die Entwicklung der hybriden Lokomotive mit einem reduzierten Kraftstoffverbrauch von 15 Prozent oder die Einführung einer so genannten «Dualen Karte» (Kundenkarten von Handelshäusern, die mit Kredit-

karten zusammengeführt werden). Typisch für General Electric ist es, dass die Firma auch diese Wachstumsinitiative wieder mit stark formalisierten Prozessen vorantreibt. Diese Prozessfähigkeit manifestiert sich in Wachstumskennzahlen, in spezialisierten Instrumenten und Verfahren sowie in auf Wachstum ausgerichteten Führungsprinzipien, die auf Konzernebene entwickelt und in den Geschäftseinheiten verankert werden.

Diesem Ansatz steht ein Vorgehen gegenüber, bei dem Führungskräfte in Workshops zusammenkommen und bottom-up Vorschläge entwickeln. Diese werden anschliessend in Gremien beurteilt und – je nach Urteil – mit Ressourcen ausgestattet. Innerhalb der Geschäftseinheit «Allianz Global Risk» des Allianz-Konzerns beispielsweise, trafen sich in mehreren Workshops Führungskräfte, um Wachstumsideen zu kreieren, diese in Businessplänen auszuarbeiten und – nach einer internen Selektion – voranzutreiben. Die Führungsspitze der betroffenen Einheit gab zwar den Kontext für diesen Prozess vor, griff aber nicht in die inhaltliche Erarbeitung ein.

Welche Vorgehensweise zu einem Unternehmen am besten passt, ist wohl

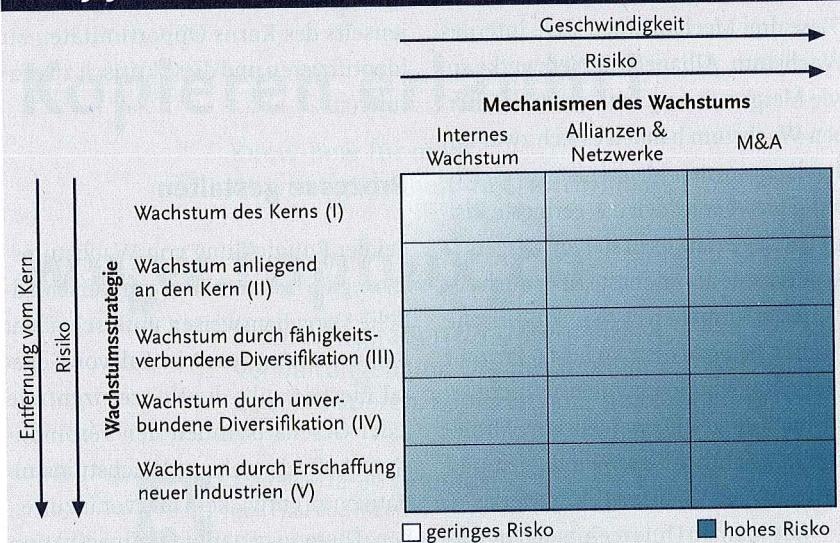
nicht zuletzt eine Frage der jeweiligen Unternehmenskultur und der Erfahrung mit unterschiedlichen Strategieprozessen.

Nicht leicht, aber möglich

Fest steht: Wachstum zu managen ist kein leichtes Unterfangen. Oft ist für Manager nicht klar ersichtlich, aus welchen Quellen sich das Wachstum eines Unternehmens speist bzw. speisen soll. Sieht die Firma weiterhin das Hauptpotenzial im Wachstum des Kerns, oder will sie gezielt Opportunitäten anliegend an den Kern entwickeln? Welche finanziellen und personellen Ressourcen kann und will die Firma investieren? Wann ist der richtige Zeitpunkt, um die Notbremse zu ziehen, falls sich etwas nicht wie geplant entwickelt?

Während viele Unternehmen in den letzten Jahre relativ gut gelernt haben, Kostensenkungsprogramme durchzuführen, haben Führungskräfte vielerorts das disziplinierte Management von Wachstum verlernt. Doch angesichts der Risiken, die Wachstum mit sich bringt, wäre eine geordnete Herangehensweise erstrebenswert. Denn wie empirische Studien zeigen, ist auch das Management von Wachstum eine Fähigkeit, die erlernt werden kann und die sich letztlich in der unterschiedlichen Performance von Firmen zeigt.

Die «5x3 Matrix» der Wachstumsstrategien



Internes Wachstum dauert zwar lange, ist dafür aber nicht mit grossen Risiken behaftet.

Literatur

- Kim, W. C.; Mauborgne, R. (2004): *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review, October, p. 76–84.
- Krogh, G. von; Cusumano, M. A. (2001): *Three Strategies for Managing Fast Growth*. MIT Sloan Management Review, Winter, 42 (2), p. 53–61.
- Smit, S.; Thompson, C. M.; Viguerie, S. P. (2005): *The Do-or-Die Struggle for Growth*. McKinsey Quarterly, Nr. 3, p. 35–45.
- Zook, C.; Allen, J. (2003): *Growth Outside the Core*. Harvard Business Review, December, p. 66–73.