

Professionelles Management von Wachstumstreibern

Das Streben nach Wachstum in Unternehmen beruht auf einfachen ökonomischen Gesetzen: „Umsatz rauf und/oder Kosten runter“. Eine unternehmerische Einbahnstraße? Nein.

Wachstum braucht gestalterische Freiheit. VON **DR. NORBERT WIESELHUBER** UND **GUSTL F. THUM**

Essenziell ist qualitatives, substantielles Wachstum zur langfristigen Erfolgssicherung. Nur darum geht es: um unternehmerische Erfolge. Dies erfordert ein professionelles Management der Wachstumstreiber und nachhaltige Wachstumsstrategien.

Wachstumsbarriere und nachhaltige Wachstumstreiber

Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung gäbe es unendlich zu beschreiben. Es kommt nur auf den Be-

trachtungswinkel an, denn jede Wachstumsschwelle ist auch eine potenzielle Wachstumsquelle. Das unternehmerische Einmaleins ist dabei einfach: Wachstumstreiber generieren Nachfrage, schaffen Pull-Effekte und sichern Absatz und Umsatz:

- Nachhaltige Wachstumstreiber kommen sowohl aus dem Unternehmen als auch dem Markt.
- Klare und überlegene Strategien sind die wesentliche Basis für anhaltendes Wachstum.
- Primär konjunkturbedingtes Wachstum täuscht Stärke vor – der Absturz ist meist abrupt.
- Strategische Geschäftsfeldverantwortung und operative Effizienz sichern Wachstum.
- Wachstum ist relativ – es kommt darauf an, stärker als der Markt, als der Wettbewerb zu wachsen, um Marktanteile zu gewinnen.
- Die einzig wirklich stabile Konjunktur ist die Firmenkonjunktur – kein „Wellenreiten“ auf Konjunkturzyklen, sondern strategische Ausrichtung nach vorn und operative Exzellenz.

Nur Wachstumsunternehmen überleben im Wettbewerb, denn bei Stagnation heißt Wachstum Verdrängung – im Markt durch Konzentrationsprozesse oder im Unternehmen durch Kosten- und Strukturanpassungen.

Wachstumsquellen richtig nutzen

Konsistente Marktfeldstrategien erschließen systematisch Wachstumsquellen. Wachstum verläuft aber nicht linear, sondern in Zyklen und Sprüngen. Viele nachhaltige Strategien erfolgreicher Unternehmen basieren

deshalb auf der Ausschöpfung folgender wesentlicher Wachstumsquellen:

- Internationalisierung: mit klarer Fokussierung auf Wachstumsmärkte, Ausbau der relativen Markt- und Wettbewerbsposition und selektivem Angang von Märkten
- Marke, Verdrängung und Marktpenetration: Verdrängung erfolgt über konsequente Marktdurchdringung in Volumen- und Nischenmärkten mit nachhaltigen Vertriebskonzepten verbunden mit der Investition in die Marke.
- Segmentierung/Differenzierung: Wachstumspfade sind die Zielgruppensegmentierung sowie die Etablierung von Add-on-Leistungen als eigene Erlösträger, die Kapitalisierung des Differenznutzens gegenüber dem Wettbewerb, eine Sortiments-/Serviceausweitung, eine weitere Segmentierung von Marken, Märkten etc.
- Innovation: Dominierend sind immer noch Produktinnovationen, dann erst kommen Prozessinnovationen und Strategieinnovationen (z.B. neues Geschäftsmodell).

Organisch oder akquisitorisch – eine Kardinalsfrage?

Das Spannungsfeld zwischen internem/organischem und externem Wachstum gilt es zu tarieren. Die Globalisierung zwingt Unternehmen zu strukturellen Veränderungen und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und des Unternehmenswertes, um nicht Spielball in internationalen Merger-Prozessen zu werden. Interne Wachstumstreiber sind dagegen häufig die Weiterentwicklung von Kernkompetenzen und die effektive Ressour-

Geplanter Fortschritt als Basis

Ein „Strategisches Management des geplanten Fortschritts“ sichert eine fundierte Basis für die Entwicklung und Umsetzung von Wachstumsstrategien in vier Bausteinen:

- 1 Strategische Planung zur Weiterentwicklung der strategischen Ausrichtung
- 2 Führungsorganisation zum Schaffen von Transparenz unter Fixierung der Führungsgrundsätze und -struktur, der Verantwortlichkeiten und des notwendigen Unternehmertums
- 3 Operative Steuerung zur Implementierung geeigneter Steuerungs- und Führungsinstrumente, um die Strategie in der Umsetzung auf Kurs zu halten
- 4 Personal und Führung zur Weiterentwicklung der persönlichen Führungskompetenz des einzelnen und des Zusammenspiels im Team

cenallokation. Wachstum durch Akquisition bedeutet den „Richtigen“ zu erkennen, zu einem noch rechen- und verdienbaren Preis zu kaufen und die passende Integration des Akquisitionsobjektes zu bewerkstelligen. Gleich ob organisch oder akquisitorisch: Erst die Kombination von Strategie und operativer Effizienz schafft Spitzenunternehmen.

Nachhaltiges Wachstum aus Firmenkonzunkturen

Erfolgreiche Unternehmen generieren nachhaltiges Wachstum sehr häufig durch Firmenkonzunkturen „von innen heraus“, ohne vergebliches Warten auf Impulse aus den Märkten. Dabei korreliert die Entscheidungsstärke im Management mit der Wachstumsdynamik der Unternehmen positiv, ebenso mit der Geschäftsfeldsegmentierung. Unternehmen mit mehreren strategischen Geschäftseinheiten weisen ein höheres durchschnittliches Wachstum auf. Unternehmen ohne Geschäftsfeldsegmentierung haben eine geringere durchschnittliche Ertragskraft. Essenziell ist die klare, verständliche Fixierung von quantitativen Top-Zielgrößen.

Kein Wachstum ohne adäquate Risikostrategie und Finanzierung

Das Unternehmenswachstum muss zum Risikoprofil bzw. -potenzial des Unternehmens passen. Wachstum und Risiko müssen beherrschbar sein. Ein entscheidender Aspekt ist hierbei die geschäftsadäquate Finanzierung des Wachstums. Die Finanzierung muss stabil auch gegenüber möglichen Geschäftsschwankungen gestaltet und gesichert sein.

FAZIT

Strategie – Klarheit, Einfachheit und Überlegenheit sind die Erfolgstreiber. Die Unternehmen brauchen substanzielles Wachstum, das bedeutet das Kerngeschäft stärken, dann auf zu neuen Ufern. Und der Ausblick? Mit Worten von Peter F. Drucker: „Was alle Erfolgreichen miteinander verbindet, ist die Fähigkeit, den Graben zwischen Entschluss und Ausführung äußerst schmal zu halten.“ Denn jede Wachstumsstrategie ist nur so gut wie ihre Umsetzung. Konsequenz und Nachhaltigkeit sind hier kritische Erfolgsfaktoren. Wachstum ist immer noch „Mittel zum Zweck“, d.h. ein überlebens- und zukunftsfähiges Unternehmen strate-

gisch zu konzipieren und es operativ auf dem definierten Wachstumspfad umzusetzen. Die Zukunftsdimension des Wachstums bedeutet auch die Grenzen, Barrieren des Wachstums, das anzustrebende Optimum im Auge zu behalten. ■



ZU DEN PERSONEN

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber ist Vorsitzender der Geschäftsführung und **Gustl F. Thum** ist Leiter Marketing/PR bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. W&P ist die führende Management-Beratung für Familienunternehmen in Deutschland mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg.

www.wieselhuber.de

Anzeige

SNP | SCHLAWIEN
PARTNERSCHAFT

BERLIN
DRESDEN
DÜSSELDORF
FRANKFURT AM MAIN
FREIBURG
LEIPZIG
MÜNCHEN
MAILAND

Ihr Partner im Recht



Rechtsanwälte | Steuerberater | Wirtschaftsprüfer