

Nachhaltig profitables Wachstum: Die unternehmerische Herausforderung

Das Streben nach Wachstum wird von den meisten Unternehmensführern als grundsätzliche Voraussetzung für den Erfolg im Wettbewerb gesehen. Wachstum wird in Verbindung gebracht mit Größenvorteilen, steigender Attraktivität an den Arbeits- und Kapitalmärkten und höherer Marktmacht. Topmanager genießen den ungeteilten Beifall von Presse und Analysten, wenn sie hohe Wachstumsziele für ihr Unternehmen bekannt geben. Zugleich wird Wachstum aber auch mit zahlreichen Herausforderungen und Problemen in Verbindung gebracht. Wachstum erhöht die Komplexität, erfordert hohe Investitionen und birgt ein hohes Risiko des Scheiterns. Empirische Studien zeigen, dass Unternehmenskrisen in den meisten Fällen auf fehlgeschlagene Wachstumsinitiativen zurückzuführen sind.

Nachhaltig profitables Wachstum als Unternehmensziel

Analysiert man das Wachstum der 500 größten Unternehmen der Welt über das vergangene Jahrzehnt, lässt sich ein grundsätzlich positiver Effekt des Wachstums auf die Wertschöpfung nachweisen. Interessant ist dabei, dass nur ein gleichmäßiges Wachstum von Umsatz und Gewinn zu hohen Renditen führte: Unternehmen, die zugleich ein hohes Umsatz- und Gewinnwachstum (über 15%) erreichten, erzielten eine hervorragende jährliche Aktienrendite von mehr als 22% über das vergangene Jahrzehnt. Unternehmen, die dagegen eine einseitige Ausrichtung aufweisen, waren deutlich weniger erfolgreich. Selbst ein hohes einseitiges Umsatz- *oder* Gewinnwachstum (über 15%) zeigte weniger Wirkung als ein moderates (über 5%), aber ausgewogenes Wachstum bei Umsatz *und* Gewinn. Quelle der Wertschöpfung ist somit nicht Wachstum per se, sondern vielmehr das *profitable* Wachstum des Unternehmens. Unsere Analyse zeigt zudem, dass der Erfolg nur dann eintritt, wenn profitables Wachstum über längere Zeitphasen hinweg erzielt wird. Kurzfristiges profitables Wachstum hatte in unserer Untersuchung nur geringen Einfluss auf den langfristigen Unternehmenswert. Entscheidend für die langfristige Wertsteigerung des Unternehmens ist somit das *nachhaltig profitable Wachstum*: eine ausgewogene Umsatz- und Gewinnsteigerung über lange Phasen der Unternehmensentwicklung hinweg.

Nachhaltig profitables Wachstum als Herausforderung

Obwohl profitables Wachstum in vielen Unternehmen oberste Priorität genießt, zeigt unsere Untersuchung auch, dass es nur wenigen Unternehmen gelingt, langfristig profitabel zu wachsen. Als Bedingung für profitables Wachstum haben wir ein moderates jährliches Wachstum bei Umsatz und Gewinn von durchschnittlich fünf Prozent angenommen. Nur knapp ein Viertel der untersuchten Unternehmen erreichte demnach ein profitables Wachstum über den Untersuchungszeitraum (1995-2004). Dies ist umso überraschender, da die Wachstumsziele der meisten Unternehmen deutlich höher lagen.

Interessant ist zudem, dass nur eine Minderheit der Unternehmen (18.2%) ein moderates Wachstum sowohl auf der Umsatz- als auch der Gewinnseite verfehlte. Die Mehrheit der Unternehmen befindet sich in den beiden Kategorien des einseitigen Umsatz- (36.4%) bzw. Gewinnwachstums (21.5%). Die Herausforderung scheint folglich weniger darin zu liegen, ein moderates Wachstum zu erzielen, als vielmehr in der Schwierigkeit, Umsatz und Gewinn *zugleich* zu steigern. Selbst im Falle der von uns untersuchten 500 größten und renommiertesten Unternehmen der Welt bleibt nachhaltig profitables Wachstum eher die Ausnahme als die Regel.

Warum fällt es der Mehrzahl der Unternehmen so schwer, ein moderates Umsatz- und Gewinnwachstum zugleich zu erreichen? Die Erklärung liegt vor allem in den komplexen strategischen und organisationalen Herausforderungen des nachhaltig profitablen Wachstums.

Traditionell setzen Unternehmen auf eine von zwei grundsätzlichen Wettbewerbsstrategien: Typ A setzt auf hoch effiziente Abläufe und optimiert diese kontinuierlich weiter, um vergleichbare Produkte günstiger als die Konkurrenz anbieten zu können (Strategie der *Kostenführerschaft*). Typ B nutzt überlegene Fähigkeiten in der Innovation, um stetig neue, im Vergleich zur Konkurrenz höherwertige, Produkte anbieten zu können (Strategie der *Differenzierung*). Je nach gewählter Strategie werden die Strukturen und Prozesse entsprechend angepasst.

Beide Grundorientierungen sind jedoch für nachhaltig profitables Wachstum auf Dauer nicht ausreichend. Nachhaltig profitables Wachstum erfordert zugleich eine kontinuierliche *Optimierung* bestehender Produkte und Abläufe (zur Steigerung der Profitabilität) und eine ständige *Erneuerung* durch die Entwicklung radikal neuer Produkte und Abläufe (zur Steigerung des Umsatzes). Diese Balance zwischen Optimierung und Erneuerung stellt eine der elementaren Herausforderungen einer langfristig orientierten Unternehmensführung dar.

Wie gelingt es erfolgreich wachsenden Unternehmen, immer wieder neu die Balance zwischen Optimierung und Erneuerung zu finden? Dieser Frage gehen wir in unserer Forschung am Center for Organizational Excellence nach. In diesem Buch stellen wir nun erstmals die wichtigsten Ergebnisse aus unseren Studien vor. Im Zentrum stehen dabei Erkenntnisse zu den drei grundlegenden Aufgaben der Unternehmensführung im Wachstumsprozess: der Entwicklung einer nachhaltigen Wachstumsstrategie (Wachstum planen), der Führung von Wachstumsinitiativen (Wachstum generieren) und der organisationalen Umsetzung der Wachstumsmaßnahmen (Wachstum umsetzen).



Buch „Wege zum Wachstum“

Sebastian Raisch / Gilbert Probst / Peter Gomez

Wie können Unternehmen langfristig erfolgreich und profitabel wachsen? Die aktuelle Management-Forschung hat wiederholt die fundamentale Bedeutung einer ausgewogenen Unternehmensentwicklung für das nachhaltige Wachstum hervorgehoben. Leider gibt es bisher aber nur sehr wenige konkrete Forschungsergebnisse, die in der Unternehmenspraxis umsetzbar sind. Mit dem vorliegenden Buch möchten wir einen ersten Beitrag dazu leisten, diese Forschungslücke zu schließen.

Dieses Buch bietet einen Überblick zu den aktuellsten Erkenntnissen aus Forschung und Praxis zum Thema des „nachhaltig profitablen Wachstums“. In praxisnahen Beiträgen werden alle wesentlichen Themen rund um das

Unternehmenswachstum abgedeckt. Die einzelnen Konzepte und Handlungsempfehlungen werden detailliert dargestellt und anhand von Praxisbeispielen illustriert. Aktuelle Fallstudien zeigen ergänzend auf, wie in Unternehmen konkret nachhaltiges Wachstum realisiert wird. Das Buch gliedert sich in vier Abschnitte:

Im ersten Teil „**Wachstum planen**“ geht es um die Entwicklung einer nachhaltigen Wachstumsstrategie. Wie setzt man ausgewogene und realistische Wachstumsziele? Welche Wachstumspfade eignen sich für das Unternehmen? Empfiehlt sich eine vorrangige Konzentration auf das Kerngeschäft oder die Diversifikation in neue Märkte? Welche Bedeutung kommt dem organischen Wachstum im Vergleich zu Akquisitionen zu?

Im zweiten Teil „**Wachstum generieren**“ geht es um die konkreten Stellhebel, die das Unternehmen nutzen kann, um nachhaltig profitables Wachstum zu erzeugen. Wie lässt sich die Innovationskraft des Unternehmens erhöhen? Welchen Herausforderungen stehen Führungskräfte im Innovationsprozess gegenüber? Wie kann man durch radikal neue Business-Modelle Geschäftsfelder revolutionieren? Wie lassen sich Akquisitionen erfolgreich planen und umsetzen?

Im dritten Teil „**Wachstum umsetzen**“ geht es um die organisationalen Herausforderungen bei der Umsetzung des nachhaltig profitablen Wachstums. Welche Organisationsformen bieten eine verlässliche Plattform für nachhaltiges Wachstum? Wie kann das Management nachhaltig führen? Wie fördert man eine Wachstumskultur? Welche Anreizkonzepte und Personalmaßnahmen unterstützen das nachhaltige Wachstum?

Im vierten und letzten Teil werden die zuvor aufgezeigten Themen anhand von fünf aktuellen **Fallstudien** aus dem deutschsprachigen Raum illustriert. Die Fallstudien zeigen konkrete Situationen und Herausforderungen auf, vor denen diese Unternehmen standen, sowie die Maßnahmen und Konzepte, die zur Förderung des nachhaltig profitablen Wachstums umgesetzt wurden. Um eine hohe Praxisrelevanz zu erreichen, wurden diese Fallstudien in direkter Zusammenarbeit mit den involvierten Führungskräften der jeweiligen Unternehmen erarbeitet.

Die vier Kapitel werden abgerundet durch einen kurzen Prolog, der in die Thematik des nachhaltig profitablen Wachstums einführt, sowie einen Epilog, der zum Abschluss des Buches die wesentlichen Erkenntnisse zusammenfasst und den Bezug zum Kontext einer nachhaltigen Unternehmensführung herstellt.

Dieses Buch ist das Resultat verschiedener Forschungsprojekte des *Center for Organizational Excellence* (CORE) an der Universität St. Gallen, in Kooperation mit HEC Universität Genf. Das CORE erarbeitet in direkter Zusammenarbeit mit Unternehmenspartnern wissenschaftlich fundierte Konzepte und Handlungsempfehlungen zur Thematik des nachhaltig profitablen Wachstums. Die beteiligten Unternehmen teilen die Philosophie einer nachhaltigen und ausgewogenen Unternehmensführung. In regelmäßigen Workshops tauschen Führungskräfte der Partnerfirmen Erfahrungswerte aus und diskutieren aktuelle Erkenntnisse aus der Forschung. Ohne ihr Engagement und ihr fundiertes Wissen wäre dieses Buch in dieser Form nicht möglich gewesen.

Die unternehmerische Balance aktiv managen

Die in diesem Buch vorgestellten Erkenntnisse aus der Managementforschung und -praxis lassen sich in sieben Regeln einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensführung zusammenfassen. Diese Regeln geben Hinweise darauf, wie erfolgreiche Unternehmen die unternehmerische Balance zwischen Optimierung und Erneuerung aktiv managen. Jede Regel basiert auf einer ausführlichen Darstellung in einzelnen Buchkapiteln.

(1) Herausfordernde aber realistische Wachstumsziele setzen. Nachhaltig profitables Wachstum erfordert nicht eine Maximierung der Umsatzsteigerung, sondern vielmehr ein ausgewogenes Maß an Wachstum. Der Wachstumskorridor zeigt den gesunden Wachstumspfad für das Unternehmen auf. Die vorgestellten Grenzen des Wachstums geben Anhaltspunkte dafür, wie viel Wachstum sinnvoll für ein Unternehmen ist. Ist der Korridor für das Unternehmenswachstum definiert, geht es im nächsten Schritt um die Ableitung konkreter Zielgrößen für das organische Wachstum. Diese geben wiederum den Rahmen für die Planung gezielter Produktentwicklungs- und Innovationsinitiativen vor. Eine enge Verzahnung von *top-down* Planung (aus dem Wachstumskorridor) und *bottom-up* Planung (aus Marketing und Produktentwicklung) ermöglicht die Ableitung realistischer, aber zugleich herausfordernder Wachstumsziele. Diese setzen den „Puls“ für die Unternehmensentwicklung und tragen damit entscheidend zur unternehmerischen Balance bei.

(2) Innovation und Effizienz als gleichwertige Unternehmensziele verankern. Nachhaltig profitabel wachsende Unternehmen setzen im gleichen Masse auf Initiativen zur Steigerung der Innovation und zur Erhöhung der Effizienz. Der Nahrungsmittelkonzern Nestlé ist dafür ein gutes Beispiel. Die duale Ausrichtung auf Innovation und Effizienz spiegelt sich sogar in der Struktur wider: während die *Geschäftsbereiche* die treibende Kraft hinter der Produktentwicklung sind, zeichnen die geographischen *Zonen* für das operative Geschäft verantwortlich. Die Zonen orientieren sich an jährlichen Profitzielen, die Geschäftsbereiche dagegen an langfristigen Entwicklungs- und Innovationszielen. Da sich beide Einheiten im Stile einer Matrix überlagern und in der Geschäftsleitung repräsentiert sind, ist sichergestellt, dass Innovations- und Effizienzziele gleichberechtigt verfolgt werden. Auch bei den anderen, im Rahmen des Buches vorgestellten, erfolgreich wachsenden Unternehmen wird diese duale Zielsetzung betont und zeigt sich beispielsweise in den Führungsprinzipien und Personalkonzepten.

(3) Fokus auf das Kerngeschäft und direkt verbundene Bereiche. Nachhaltig profitabel wachsende Unternehmen setzen auf Wachstum aus einem starken Kerngeschäft heraus. Sie verbessern kontinuierlich ihre Marktstellung im bestehenden Geschäftsfeld und expandieren in unmittelbar angrenzende Bereiche. Dies erfordert eine klare Definition des Kerngeschäftes, sowie die vollständige Ausschöpfung des Potentials dieses Geschäftsfelds. Selbst wenn der Schritt in vollständig neue Märkte unerlässlich wird, sind die weitere Verteidigung des Kerngeschäftes und der Rückgriff auf vorhandene Fähigkeiten Grundvoraussetzungen für den erfolgreichen Aufbau des neuen Geschäftsfeldes.

(4) Organisch wachsen durch ganzheitliches Innovationsmanagement. Nachhaltig profitabel wachsende Unternehmen setzen primär auf organisches Wachstum. Die Fähigkeit zum organischen Wachstum ist wiederum eng mit der Innovationskraft des Unternehmens verbunden. Neben der klassischen Produktinnovation spielen dabei die Prozessinnovation und die Geschäftsfeldinnovation eine ebenso bedeutende Rolle. Nur ein sich wechselseitig verstärkendes Zusammenspiel dieser Innovationsarten führt zum Erfolg. Dies erfordert ein umfassendes Management des Innovationsprozesses durch integrierte Maßnahmen auf der Unternehmens- und Geschäftsbereichsebene. Akquisitionen spielen eine nachgeordnete Rolle, können jedoch von der

Unternehmensleitung gezielt zur Ermöglichung zusätzlichen organischen Wachstums eingesetzt werden. Entscheidend ist dabei die Anschlussfähigkeit des erworbenen Geschäfts an bestehende Kompetenzen und Aktivitäten des Unternehmens.

(5) Eine ausgewogene organisationale Plattform schaffen. Nachhaltig profitables Wachstum setzt eine ausgewogene Unternehmensorganisation voraus, die durch ein abgestimmtes Zusammenspiel von Struktur, Kultur, Führungs- und Personalkonzepten erreicht wird. Zentral ist dabei, dass die Unternehmensstruktur effiziente Abläufe ermöglicht, aber zugleich ausreichende Freiräume für Innovation und kreatives Denken lässt. Auch in der Unternehmenskultur und Führung findet sich diese Mischung zentralistischer und autonomer Elemente wieder. Während eine gewisse zentrale Vereinheitlichung und Steuerung unerlässlich ist, wird zugleich die Vielfalt der Bereiche bewusst gefördert. Dies steigert die Fähigkeit zur Anpassung an spezifische Kundenbedürfnisse und sich rasch verändernde Rahmenbedingungen. Durch gezielte Maßnahmen im Personalbereich können zudem die Energie des Unternehmens gestärkt und grundlegende Wachstumshemmnisse beseitigt werden.

(6) Pluralität in der Führung fördern. Nachhaltig profitables Wachstum erfordert eine pluralistische Führung, die unterschiedliche Führungsphilosophien und -rollen integriert. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Balance zwischen visionärer und pragmatischer Führung. Ohne pragmatische Ergebnisorientierung wird eine Vision schnell zum reinen Gedankenspiel, das nicht zum eigenen Unternehmen passt und sich auch langfristig nicht auszahlt. Umgekehrt neigt der Pragmatiker zu strategischer Kurzsichtigkeit: blinder Aktionismus ohne übergreifende Vision führt selten zu langfristigem Erfolg. Entscheidend ist deshalb eine kollektive und pluralistische Führung durch zahlreiche Manager auf unterschiedlichen Hierarchieebenen.

(7) Kontroll- und Frühwarnmechanismen aufbauen. Nachhaltig profitables Wachstum erfordert immer wieder neu die Rückkehr zur unternehmerischen Balance. Wie aber können Unternehmen rechtzeitig erkennen, dass sie in gefährliche Extrembereiche abdriften? Ein wichtiges Instrument ist das ganzheitliche Controlling (*Balanced Scorecard*), das es ermöglicht, permanent entlang einzelner Indikatoren die Ausrichtung des Unternehmens zu überwachen. Sind latente Krisensignale dank des strategischen Frühwarnsystems erkennbar, ist entscheidend, dass die Unternehmensführung aktiv gegensteuert. Dies erfordert eine Unternehmenskultur, in der Kritik und kontroverse Diskussionen erwünscht sind. Die Fähigkeit zur Kursänderung wird zudem durch eine breite Einbindung von Entscheidungsträgern gefördert. Ein unabhängiger und kompetenter Aufsichtsrat spielt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle.

Die unternehmerische Balance in der Praxis

Steve Jobs, Gründer und CEO von Apple, hat die unternehmerische Balance einmal mit der Herausforderung verglichen, „den Kopf in den Wolken, aber zugleich beide Beine fest auf dem Boden zu haben.“ Kurzfristig profitabel zu arbeiten und zugleich die Weichen für den langfristigen Erfolg zu stellen, ist alles andere als eine leichte Aufgabe. Die in diesem Buch gegebenen Ratschläge und Konzepte stellen deshalb auch keine „Kochrezepte“ für nachhaltig profitables Wachstum dar, sondern zeigen vielmehr grundlegende Mechanismen einer ausgewogenen Unternehmensführung auf.

Sebastian Raisch | Gilbert Probst | Peter Gomez

Wege zum Wachstum – Wie Sie nachhaltigen Unternehmenserfolg erzielen

2007. XIV, 268 S. mit 47 Abb. u. 9 Tab. Geb. EUR 39,90 - ISBN 978-3-8349-0399-0

Wachstum planen – Wachstum generieren – Wachstum umsetzen – Fallstudien

Profitables Wachstum ist der Schlüssel zum langfristigen Erfolg im Wettbewerb. WEGE ZUM WACHSTUM zeigt in praxisnahen Kapiteln auf, wie Sie die Wachstumsfähigkeit Ihres Unternehmens nachhaltig steigern können. Das Buch vereint die Forschungsergebnisse des Center for Organizational Excellence (CORE) der Universitäten St. Gallen und Genf, ergänzt um eine Reihe von aktuellen Fallstudien aus der Unternehmenspraxis.

„Ein Unternehmen zu nachhaltig profitabilem Wachstum zu führen, heißt eben nicht nur, sich operativ von Quartal zu Quartal zu verbessern. Es erfordert vielmehr Mut zu langfristigen Entscheidungen und großen Investitionen, die das Ergebnis kurzfristig sogar belasten können. Denn es gilt, das Wachstum von morgen mit attraktiven Produkten und in viel versprechenden Märkten nachhaltig abzusichern. Die Autoren beschreiben in anschaulicher Weise und mit starkem Praxisbezug, wie Manager Einfluss auf Richtung, Geschwindigkeit und Art der Unternehmensentwicklung nehmen können.“

Dr. Norbert Reithofer, Vorsitzender des Vorstands der BMW AG

„Nie zuvor war das Thema nachhaltig profitablen Wachstums relevanter als heute. Dieses Buch bietet eine eindrucksvolle Mischung wissenschaftlicher Erkenntnisse und praktischer Empfehlungen für eine ausgewogene Unternehmensentwicklung.“

Dr. Josef Ackermann, Vorsitzender des Vorstands der Deutschen Bank AG

Sebastian Raisch ist Dozent und Leiter des Center for Organizational Excellence an der Universität St. Gallen.

Gilbert Probst ist Professor für Organisation und Management an der Universität Genf und Managing Director and Dean of the Global Leadership Program at the World Economic Forum.

Peter Gomez ist Dean of the Executive School for Management, Technology, and Law der Universität St. Gallen und Präsident des Verwaltungsrates der Schweizer Börse SWX Group.