

## Erfolgsstrategie

# Wachstum durch Kompetenz

Konzentration auf die eigenen Stärken ist auf Dauer das beste Wachstumsrezept. Deshalb will der Aufbruch zu neuen Ufern gründlich überlegt sein. Chris Zook, Mitautor des Buches „Erfolgsfaktor Kerngeschäft“, beleuchtet für Sie in diesem Beitrag einige Schlüsselfaktoren für den langfristigen Unternehmenserfolg.

Es geschah vor über 2300 Jahren: Ein biederer Schuhmacher hatte es gewagt, ein Bild des berühmten Apelles, des Hofmalers von Alexander dem Großen, zu bemängeln, weil darauf eine Schuhhose fehlte. Worauf der Künstler mit den Worten „Schuster, bleib bei deinen Leisten“ dem Handwerksmann klar machte, dass dieser sich in Überschreitung seiner Fachkompetenz auf fremdes Terrain begeben habe.



Chris Zook, Director bei Bain & Company Inc., Boston, Leiter der Global Strategic Practice, die sich intensiv mit der Frage nach den Schlüsselfaktoren für langfristigen Unternehmenserfolg beschäftigt und Mitautor des Buches „Erfolgsfaktor Kerngeschäft – Zeitlose Strategien für Wachstum und Innovation“

So selbstverständlich der inzwischen zur Redensart gewordene Ausspruch auch klingt – wenn er nicht gar als Killerphrase gegen jeden Versuch, etwas Neues zu wagen, empfunden wird –, so steckt doch mehr als ein Körnchen Wahrheit darin. Das zeigt eine umfassende Untersuchung der deutschen Unternehmensberatung Bain & Company über Strategien für dauerhaft profitables Wachstum.

Fazit: Die größten Chancen auf nachhaltigen Erfolg haben Unternehmen, die sich auf das konzentrieren, was sie am besten beherrschen, dieses Kerngeschäft konsequent stärken, ausbauen und dann sukzessive auf passende Nachbarsegmente ausdehnen. Wer sich dagegen zur Expansion in vermeintlich attraktivere, aber fremde Geschäftsfelder – etwa die gerade heißesten Wachstumsmärkte – verlocken lässt, der riskiert, sich zu verzetteln und letztlich seine Ziele zu verfehlen, wenn nicht gar in eine ernste Krise zu geraten.

Wie schnell selbst in jungen Märkten die Wachstumskräfte erlahmen können, zeigt das jähe Ende des Internet-, Netzwerk- und Mobilfunkbooms. Auch in etablierten Branchen halten die meisten Erfolgsstorys, die von der Wirtschaftspresse verbreitet werden, nur wenige Jahre. Dauerhaft profitables Wachstum aber, das erklärte Ziel der meisten Führungskräfte, ist nach unseren Erkenntnissen eine der schwierigsten Herausforderungen für das Management. Das Risiko des Scheiterns ist unerwartet hoch: Im Zehnjahreszeitraum zwischen 1989 und 1999 – einer weltwirtschaftlichen Blütezeit – hat von mehr als 2000 im Rahmen der Studie analysierten Unternehmen weltweit nur jedes achte das Marathonziel erreicht. Dabei hatten die Unternehmensberater nur jene Erfolgsmaßstäbe ange-

legt, die sie in 90 Prozent der von ihnen gesichteten Strategieplänen als Mindestsoll vorfanden: Über zehn Jahre hinweg durchschnittlich 5,5 Prozent reales (inflationsbereinigtes) Umsatz- und Gewinnwachstum sollten die Unternehmen schaffen, außerdem sollten die Gesamterträge der Anteilseigner (Kurswert und Dividenden) deren Kapitalkosten übersteigen. Das waren die Kriterien, um sich als nachhaltiger Wertschöpfer zu qualifizieren.

Zwei Drittel der ausgewerteten Strategiepläne setzten noch ehrgeizigere Ziele: mindestens acht Prozent jährliches Realwachstum – das entspricht elf bis zwölf Prozent nominal (also inklusive Inflation). An dieser höheren Messlatte scheiterten sogar mehr als 90 Prozent aller Unternehmen im Zehn Jahrestest.

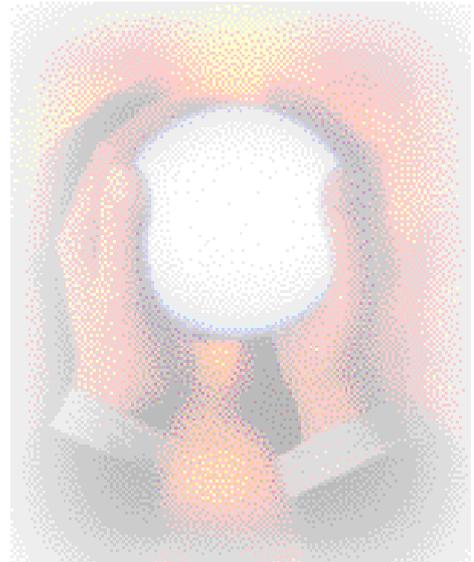
Ein Grund: Märkte, Technologien, das gesellschaftliche und politische Umfeld wandeln sich immer schneller; fortlaufend ändern sich die Spielregeln des Wettbewerbs. So haben sich die Branchenturbulenzen in den vergangenen zehn Jahren etwa vervierfacht, wie die Analysten herausfanden.

### TRÜMPFE FÜR DAS KERNGESCHÄFT

*Für die richtige Abgrenzung des Kerngeschäfts empfiehlt Bain & Company, folgende Aktivposten des Unternehmens zu identifizieren:*

- *die potenziell gewinnträchtigsten Kunden,*
- *die ausgeprägtesten strategischen Fähigkeiten,*
- *die herausragenden Produktangebote,*
- *die im Vergleich zum Wettbewerb beste Kostenposition*
- *weitere strategische Aktivposten (zum Beispiel Patente, Markennamen oder Vertriebskanäle).*

NICHT ALLES, WAS NAHE LIEGEND  
ERSCHEINT, PASST WIRKLICH GUT ZUM  
KERNGESCHÄFT



Börsennotierte Unternehmen stehen überdies unter zunehmendem kurzfristigem Erfolgsdruck seitens der Investoren. So ist die durchschnittliche Haltedauer von Aktien auf beiden Seiten des Atlantiks auf weniger als ein Jahr geschrumpft. Dem Management bleibt also immer weniger Zeit, seine Leistungskraft unter Beweis zu stellen. Kein Wunder, dass viele Unternehmenslenker in dieser hektischen Atmosphäre in kurzatmigen Aktionismus verfallen oder nur zu gern den aufmunternden Worten von Wirtschaftsgurus lauschen, die ihre Wundermittel anpreisen oder dazu aufrufen, zu neuen geschäftlichen Ufern aufzubrechen.

Freilich halten die wohl klingenden Rezepte selten, was sie versprechen: So haben sich die meisten Managementansätze und -techniken, die in den vergangenen Jahren in Modewellen aus den USA nach Europa schwappten, letztlich als wenig erfolgreich erwiesen.

Ebenso ernüchternd ist die Bilanz der strategischen Ausbruchsversuche: Nur jede vierte Wachstumsinitiative, die sich vom Kerngeschäft entfernt, ist erfolgreich. In den meisten Fällen werden bloß die Umsätze aufgebläht. Dagegen erfüllt sich die Hoffnung auf steigende Gewinne und höheren Unternehmenswert nur sel-

BMW 1/2 Seite in Druckerei

FAST SCHEINT ES, ALS WOHNE DEN MEISTEN WACHSTUMSTRATEGIEN EINE UNBEKANNTE, ZERSTÖRERISCHE KRAFT INNE, DIE UNTERNEHMEN DAZU ZWINGT, SICH AUF IHRE KERNGESCHÄFTE ZU BESCHRÄNKEN.



ten. Im Gegenteil: Die Verzettlung der Kräfte, verstärkt durch unerwartete Schwierigkeiten auf dem neuen Terrain, zehrt nicht nur an den Management- und Finanzressourcen, sondern bringt auch das vernachlässigte Kerngeschäft in Bedrängnis – so die Erkenntnisse aus einschlägigen Fallstudien.

**WEGE IN DIE NACHBARSCHAFT**

90 Prozent aller Wachstumsinitiativen, die auf angrenzende Marktsegmente zielen, nutzen laut Bain-Studie folgende Vorgehensweisen:

- Verknüpfung von Kunden- und Produktsegmenten;
- höhere Ausschöpfung des Kundenbedarfs durch ergänzende Angebote (Share of Wallet);
- Verwertung spezieller Fähigkeiten, insbesondere Technologie, Geschäftsprozess- und Management-Know-how;
- Erweiterung des Beschaffungs-, Distributions- oder Kommunikationsnetzwerks;
- Erschließung neu entstandener Nachbarsegmente.

Anfällig für Diversifikationsabenteuer sind nicht nur Unternehmen, die an echte oder vermeintliche Grenzen des Wachstums stoßen, sondern eher jene, deren Management sich nach einer Kette von Erfolgen im Stammgeschäft zu noch größeren Taten berufen fühlt oder sich von vollen Kassen dazu verleiten lässt. Paradebeispiel für die Verlockungen, denen fokussierte Erfolgsunternehmen unterliegen, ist der gescheiterte Versuch des Autoherstellers Daimler Chrysler, sich zum integrierten Technologiekonzern aufzublähen. Wie gefährlich finanzieller Überfluss sein kann, haben die vielen Firmen an den Technologie-Börsen bewiesen, die sich mit ihren reichlichen Emissionserlösen zu übereilter und überzogener Expansion verleiten ließen und dadurch enorme Werte vernichteten. Dagegen zwingen knappe Mittel dazu, das Wachstums- und Gewinnpotenzial, das in den bisherigen Kernaktivitäten und Kernkompetenzen steckt, voll auszuschöpfen und sich deshalb etwas

einfallen zu lassen. So ist es auch zu erklären, dass klar fokussierte Familienfirmen und Buy-outs oder Spin-offs aus größeren Unternehmen sich nicht nur gegen breiter aufgestellte Konzerne behaupten, sondern sie in ihrem speziellen Marktsegment oft nach und nach überflügeln.

Gerade sehr erfolgreiche Mittelständler verdanken dies der Konzentration ihrer Kräfte: Gummibären-Weltmarktführer Haribo zum Beispiel produziert keine Bonbons, keine Schokolade – nur weiche Süßigkeiten aus Lakritz und Fruchtgummi. Konsequente Ausrichtung auf die Stärken des Unternehmens – ob es nun besonderes Technologie- und Anwendungs-Know-how oder andere Fähigkeiten, eine bekannte Marke oder attraktive Kundenpotenziale sind – heißt auch die von Bain gefundene Antwort auf die Frage: Wie lässt Dominanz in einem wohl definierten Kerngeschäft ersetzen? Das klare Fazit:

➤ 78 Prozent der nachhaltigen Wertschöpfer (also der Unternehmen, die diesen Zehnjahres-Wachstumstest bestanden) betreiben nur ein Kerngeschäft, in dem sie eindeutig Marktführer sind. Lediglich 22 Prozent verfügen über mehrere – meist zwei – Kerngeschäfte oder sind breit diversifizierte Mischkonzerne.

➤ 84 Prozent der nachhaltigen Wertschöpfer generierten ihr Wachstum aus dem Kerngeschäft und dessen Ausdehnung auf benachbarte Marktsegmente.

Unternehmen, die nachhaltig profitabel wachsen wollen, müssen demnach genau verstehen, was ihr Kerngeschäft ist – also welche Produkte, Kundensegmente, Kostenstrukturen, Technologien oder ande-



Für die Umsetzung der Kern-Strategie gibt es kein Patentrezept, wohl aber erprobte Vorgehensweisen, die in dem Buch „Erfolgsfaktor Kerngeschäft“ (Econ, 256 Seiten, Preis: 30 Euro) dargestellt und diskutiert werden. Die Autoren Chris Zook und James Allen zeigen auch mögliche Fallstricke auf und liefern das diagnostische Handwerkszeug – vor allem die kritischen Fragen, die sich Unternehmer auf ihrer Suche nach Wachstum immer wieder stellen müssen.

IN KRISENZEITEN IST ES WICHTIGER DENN JE,  
NEUE WACHSTUMSINITIATIVEN GRÜNDLICH ZU  
ÜBERPRÜFEN, UM SICHER ZU GEHEN,  
DASS SIE DEN KERN STÄRKEN  
UND FESTIGEN



#### KERN-KRAFT FÜR SCHWERE ZEITEN

*Rolf-Magnus Weddigen, Bain-Partner und Wachstumsexperte, erklärt, warum Unternehmen gerade in der Rezession an der Strategie des starken Kerngeschäfts festhalten sollten.*

*Die aus der Wachstumsstudie abgeleiteten Grundsätze müssen in Zeiten schwacher Konjunktur sogar noch strikter beachtet werden, und zwar aus vier Hauptgründen:*

- 1. Die Firmen entdecken gerade im Abschwung, wie kostspielig fehlgeschlagene Expansionsabenteuer sind, zumal unter schwierigen Bedingungen noch weniger Ressourcen und kaum schnelle Nothilfen zur Verfügung stehen.*
- 2. In einer Hochphase, wenn die Kapazitäten knapp sind, gibt der teuerste Hersteller die Preise vor und setzt trotzdem große Mengen ab. In schwierigeren Zeiten profitiert der Anbieter, der dank seines starken Kerngeschäfts am kostengünstigsten produziert. Wenn die Konjunktur abkühlt, verlagert sich das Gewinnpotenzial fast völlig zu den Wettbewerbern mit dem stärksten Kerngeschäft.*
- 3. In Krisenzeiten ist es wichtig, neue Wachstumsinitiativen gründlich zu überprüfen, um sicher zu gehen, dass sie den Kern stärken und festigen. Denn nach unseren Beobachtungen ist es ausgesprochen gefährlich, das Kerngeschäft zu vernachlässigen oder knapp zu halten und es damit den Wettbewerbern gerade dann schutzlos preiszugeben, wenn sie nach den letzten Marktanteilen schnappen.*
- 4. Der Abschwung bietet gute Gelegenheiten, schwächere Wettbewerber zu übernehmen oder anzugreifen oder auch kleinere Unternehmen mit Schlüsselfähigkeiten zu akquirieren, um den Kern zu stärken.*

führen. Die Herausforderung für das Management liegt eher in der Selbstbeschränkung, denn je stärker das Kerngeschäft, desto mehr Gelegenheiten ergeben sich, in angrenzende Marktsegmente vorzustoßen; desto größer ist aber auch die Gefahr, an Konzentration zu verlieren. Nicht alles, was nahe liegend erscheint, passt wirklich gut zum Kerngeschäft! Beim Vorstoß in attraktiv erscheinende Nachbarsegmente hilft daher nur eine strenge Prüfung und Auswahl: Wie weit lassen sich die vorhandene Kernkompetenzen dort nutzen? Wird das bestehende Geschäft dadurch wirklich ergänzt und gestärkt? Erst wenn sich diese beiden Fragen nach sorgfältiger Analyse mit einem uneingeschränkten Ja beantworten lassen, sollte das Unternehmen konsequent vorwärts marschieren.

re Fähigkeiten ihnen echte Wettbewerbsvorteile verschaffen. Sie müssen nach Möglichkeiten suchen, das Potenzial ihres wohl definierten Kerngeschäfts voll auszuschöpfen, sowie sich durch Erschließung angrenzender Marktsegmente und – falls nötig – eine umsichtige Neudefinition des Kerns sukzessive weiterentwickeln.

Natürlich ist diese strategische Erfolgsformel keineswegs so einfach umzusetzen, wie sie klingt. Das beginnt schon mit der gar nicht leicht zu beantwortenden Frage: Was ist überhaupt unser Kerngeschäft? Dabei geht es letztlich um die entscheidenden Differenzierungsmerkmale gegenüber dem Wettbewerb, die dem Unternehmen eine klare Marktführerschaft verschafft haben oder dazu verhelfen können.

#### UNGENUTZTE POTENZIALE IM KERNGESCHÄFT

Die nächste Herausforderung besteht darin, das im Kerngeschäft schlummernde Potenzial für dauerhaft profitables Wachstum voll auszuschöpfen. Nur acht Prozent der befragten Unternehmen hatten dieses Ziel schon erreicht. Mehr als die Hälfte dagegen räumte noch einen deutlichen Nachholbedarf ein. Das enorme Entwicklungspotenzial, das in einem starken Kern steckt, wird gerade von Unternehmen, die über einen leistungsfähigen Kernbereich verfügen, oft unterschätzt. Zum Beispiel glaubte Hilti International, der bekannte Hersteller von Befestigungstechnik für den Bau, Anfang der 90er Jahre, im Kerngeschäft an die Grenzen des Wachstums gestoßen zu sein und weitete daher sein Sortiment auf margenschwächere Ergänzungsprodukte aus. Der Abstecher verlief enttäuschend: Höhere Umsatzzuwächse wurden mit sinkender Rentabilität erkaufte. Auf Initiative seines Vorstandsvorsitzenden Dr. Pius Baschera konzentrierte sich Hilti wieder auf seine Stärken – die Lösung differenzierter Kundenprobleme durch innovative Qualitätsprodukte und exzellente Betreuung im Vertrieb. Damit begann für Hilti ein neues Erfolgskapitel.

Auch die schrittweise Expansion in die Nachbarschaft kann zur Gratwanderung geraten, obwohl verschiedene strategische Pfade dorthin