

Management

Wann ist Wachstum sinnvoll?

Unternehmer sein bedeutet Zukunft zu gestalten und Entscheidungen zu treffen. Das Thema Wachstum steht dabei oft im Mittelpunkt strategischer Überlegungen. Wachstum bedeutet zunächst nicht mehr als ein Größer werden innerhalb eines bestimmten Zeitraums. In betriebswirtschaftlichen Dimensionen ausgedrückt geht es dabei meistens um eine Zunahme von Kennzahlen wie etwa Umsatz, Volumen oder Ertrag.

Aus der Perspektive des wertorientierten Managements ist Wachstum dann sinnvoll, wenn es zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes beiträgt und damit zu einer Verbesserung der Zukunfts- und Überlebensfähigkeit des Unternehmens führt. Somit ist Größe und Wachstum für ein Unternehmen gesund wenn sich daraus eine Verbesserung der Marktstellung ergibt und/oder wenn mit Größe und Wachstum der Umsätze eine Produktivitätssteigerung einhergeht. Stagniert die Produktivität in einem wachsenden Unternehmen, wird das Unternehmen zwar größer aber nicht wertvoller. Sinkt die Produktivität sogar bei Wachstum, wird Wert vernichtet.



DI Alexander Artmann ist seit über sechs Jahren für Prof. Weissman als Strategieberater in Familienunternehmen tätig. Er gilt als Experte in strategischen Fragestellungen. Er lebt in Salzburg und ist als Partner von Weissman für das Büro Salzburg und für den Markt Österreich verantwortlich.

DIE WACHSTUMSBARRIEREN

Zahlreiche empirische Studien haben sich mit dem Thema „Wachstumsbarrieren von Unternehmen“ auseinandergesetzt. Die wichtigsten Barrieren sind dabei Konjunkturabhängigkeit, Umfeldbedingungen, Endphase des Lebenszyklus, strategische Mängel, kulturell bedingte Widerstände, Organisation und Führung, mangelnde Nähe zum Kunden, operative Defizite und Kompetenzlücken. Drei Aspekte stellen sich dabei als besonders wachstumshemmend heraus. Sie heißen: strategische Mängel, Organisation und Führung sowie operative Defizite und Kompetenzlücken. Bemerkenswert ist, dass die größten Wachstumsbarrieren innerhalb der Unternehmen liegen und durch diese selbst aufgebaut werden - und damit weniger marktbedingt sind. Damit verbunden ist aber auch der Umkehrschluss, dass Unternehmen ihre Erfolgsgeschichte in einem hohen Maß selbst steuern und bestimmen können. Im Folgenden wird der Fokus auf sechs Aspekte gelegt, die für erfolgreiches Wachstum beachtet werden müssen.

► **Neue Geschäftsfelder:** In vielen Fällen können Unternehmen nur durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder wachsen. Märkte für Produkte und Dienstleistungen wandeln sich radikal oder verschwinden ganz. Musik aus dem Internet versus CD's, vom Film zur Digitalfotografie oder der Trend zum Discounter, in vielen Handels- und Dienstleistungssegmenten, belegen eindrücklich die fundamentalen Veränderungsprozesse. Der technische Fortschritt sorgt dafür, dass dieser Prozess unaufhaltsam voran-

schreitet. Wer nicht in der Lage ist, dies zu erkennen, wird schneller mit Stagnation und Rezession konfrontiert, als ihm heute lieb sein mag.

► **Unternehmenskultur:** Ob der Einstieg in ein neues Geschäftsfeld oder die Innovation neuer Produkte und Dienstleistungen gelingt oder nicht, hängt auch sehr stark vom internen Umfeld ab. Während Firmen oft auf standardisierte, berechenbare und steuerbare Prozesse und Geschäfte ausgerichtet sind, sind Neugeschäfte oftmals von einer völlig anderen Struktur und Logik. Ein Geschäftsfeld neu zu entdecken oder eine Branche neu zu interpretieren, benötigt Menschen, die Regeln brechen und quer denken.

► **Ausdauer:** Ein Unternehmen wie AUDI hat 15 Jahre gebraucht, um aus einer „Blechbüchsenfabrik“ ein Weltklasseunternehmen zu entwickeln. Während jede Art von Geschäft Zeit erfordert, gilt dies im besonderen Maße für Innovationen. Neue Konzepte benötigen Zeit in der Erprobungsphase, und sie sind oft schwer zu bewerten. Kundenreaktionen, wie etwa die klassischen Indikatoren Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, lassen sich hier nicht eins zu eins übersetzen. Erfahrungsgemäß benötigen Neugeschäfte drei bis fünf Jahre, um Gewinne abzuwerfen.

► **Unterstützung neuer „Babys“:** Auch wenn Innovationen und neue Geschäftsfelder am Anfang mit großem Enthusiasmus begrüßt werden, so haben diese es oft schwer, sich einen festen und akzeptierten Platz in der Organisation zu sichern. Oft ist die organisatorische Einbindung neuer Aktivitäten unklar und behindert dadurch das Wachstum. Die Herausforderung besteht darin, die richtige Balance zwischen Identität und Integration zu finden.

► **Kennzahlen für Neugeschäfte:** Es liegt auf der Hand, dass Unternehmen in der Markteinstiegsphase selten Gewinne erwirtschaften können. Für die Steuerung erfordern Neugeschäfte deshalb in der ersten Phase ihrer Entwicklung Kennzahlen, die von denen des „Standardgeschäftes“ abweichen. Die Controllinginstrumente, wie etwa das Unternehmenscockpit und ist dementsprechend anzupassen.

► **Risikobewertung:** Je mehr sich eine Innovation

DIE GRÖSSTEN WACHSTUMSBARRIEREN
LIEGEN INNERHALB DER UNTERNEHMEN
UND WERDEN DURCH DIESE
SELBST AUFGEBAUT



oder ein neues Geschäftsfeld vom bestehenden Geschäft des Unternehmens abhebt, desto höher ist das Risiko. Es ist keine Frage, dass die Fähigkeit, neue Geschäfte zu entwickeln, für langfristiges Wachstum zwingend notwendig ist. Trotzdem scheitern viele Unternehmen an dieser außerordentlich schwierigen Aufgabenstellung. Dies gilt für neue Produkte genauso wie für Firmengründungen, von denen über die Hälfte schon während der ersten fünf Jahre scheitern.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass in zunehmend stagnierenden Märkten häufig rentables Wachstum nur durch Innovationen und durch die Be-

reitschaft möglich ist, neue Geschäftsfelder zu erschließen. Zu stark sind in vielen Märkten die Sättigungstendenzen, als dass aus dem Markt heraus ausreichende Wachstumsimpulse entstehen können. Auf der anderen Seite scheitern viele innovative Aktivitäten, weil diese nicht dem gelernten Denken entsprechen, nicht zur Kultur des Unternehmens passen oder schlicht und ergreifend zu weit entfernt sind von der Fähigkeit des Unternehmens, ein solches Projekt überhaupt zu managen. Aus dieser Fähigkeit, die Balance zwischen alt und neu herzustellen und sich von innen heraus immer wieder zu erneuern, werden die Champions auch in der Zukunft leben. ■

2. Grazer Managementforum 19. April 2007, Graz



Doing Business in CEE

Wie sich Unternehmen für das Geschäft in Osteuropa richtig aufstellen

Sie sind schon erfolgreich in Osteuropa tätig?
Oder wollen (weiter) expandieren?
Dabei stoßen Sie vielleicht auf Fragen wie:

- „Kurze oder lange Leine“ für Auslandstöchter?
- Strategien für internationales Human-Resource-Management?
- Wie gelingt eigenständige Produktentwicklung am neuen Standort?

Diskutieren Sie diese und ähnliche Fragen mit Osteuropa-Experten und Unternehmern und lernen Sie von deren Strategien.

Praxisberichte

Immorent
TCM International
AVL List
PAYER Group
HVB Banka Sarajevo
Styria Media International

Impulsreferate

Dr. Hannes Farnleitner
Dr. Alexander Maculan (Maculan Holding AG)
Mag. Dr. Bernhard Heimerl (mobillkom)

www.grazermanagementforum.info

