

Sebastian Raisch | Gilbert Probst | Peter Gomez

Wege zum Wachstum

Sebastian Raisch | Gilbert Probst |  
Peter Gomez

# Wege zum Wachstum

Wie Sie nachhaltigen  
Unternehmenserfolg erzielen



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

**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.

Mitglieder der SGO (Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management) erhalten auf diesen Titel einen Nachlass in Höhe von 10 % auf den Ladenpreis.

1. Auflage April 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Ulrike Lörcher | Katharina Harsdorf

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Umschlaggrafik: Giovanni Huber, Künstler, Embrach, Schweiz

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0399-0

## Geleitwort

Wachstum ist heute eine der wichtigsten Themenstellungen und Herausforderungen in der Unternehmensführung. Es finden sich kaum ernstzunehmende Meinungsmacher und Unternehmerpersönlichkeiten, die die Notwendigkeit einer wohlüberlegten Wachstumsstrategie negieren. Bei dieser Ausgangslage treten Fragen der Gewichtung der Wachstumskomponenten, der Ausgewogenheit und der Umsetzung in den Vordergrund. Genau hier setzt das Werk „Wege zum Wachstum. Wie Sie nachhaltigen Unternehmenserfolg erzielen“ von Raisch/Probst/Gomez an. In überzeugender Weise leiten die Autoren den Ansatz des optimalen Wachstums her - dabei geht es um die Ausgewogenheit von Umsatz- und Profitabilitätswachstum - und untermauern die Aussagen mit empirischen Werten und Ergebnissen.

Darüber hinaus geben die Autoren der Umsetzung den notwendigen Raum. In fünf Fallstudien lassen sich Konzepte, Erfahrungen und Folgerungen klar nachvollziehen. Die Vielfalt der Beispiele bezüglich Branche und Grössenordnung der entsprechenden Unternehmen ist Garant für Relevanz und Nachvollziehbarkeit. Praktiker in Wachstumsunternehmen erfahren viele Bestätigungen, entdecken neue Aspekte, aber auch mögliche Breakpoints, und können zukünftige Entwicklungsszenarien erahnen.

Das Werk ist ein Glücksfall für die Schriftenreihe uniscope der SGO-Stiftung; thematisch liegt ein perfekter Fit vor; die starke Umsetzungsorientierung unterstreicht eine der wesentlichen Zielsetzungen der Reihe, Brücken zwischen Wissenschaft und Praxis zu schaffen.

Im Namen der SGO-Stiftung gratuliere ich den Autoren zu diesem hochkarätigen Werk mit einem wichtigen, aktuellen und spannenden Thema. Ich wünsche dem interessanten Buch die verdient breite Leserschaft.

Zürich, im Januar 2007

Dr. Markus Sulzberger  
Präsident der Stiftung der  
Schweizerischen Gesellschaft für  
Organisation und  
Management (uniscope)

# Vorwort

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.<sup>1</sup> 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 (siehe Abbildung 1):

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?

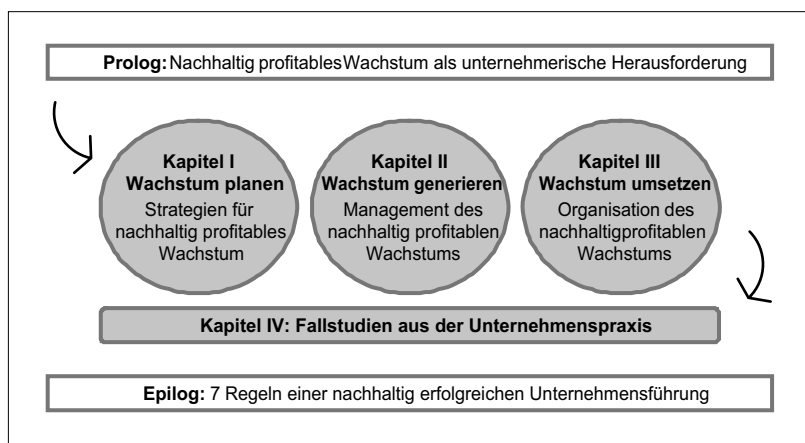
Im zweiten Teil „*Wachstum generieren*“ geht es um die konkreten Stellhebel, die das Unternehmen nutzen kann, um nachhaltig profitables Wachstum zu erzeugen. Wie lässt sich die Innovationskraft des Unternehmens erhöhen? Welchen Herausforderungen stehen Führungskräfte im Innovationsprozess gegenüber? 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?

Abbildung 1

Wege zum Wachstum: Wie Unternehmen nachhaltig profitabel wachsen



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. Besonders bedanken möchten wir uns bei Roland Koehler (Holcim), Herbert Oberhänkli (Nestlé), Juan Rigall (Droege & Comp.), Axel Wieandt (Deutsche Bank), Stefan Werner (Siemens) und Kollegen für Ihre Beiträge in diesem Buch.

Weiterer Dank gebührt unseren Forschungskollegen an der Universität St. Gallen - Daniel Bartl, Stefan Boehm, Heike Bruch, Simon Grand, Sebastian Knoll, Johannes Rüegg-Stürm und Torsten Schmid - deren Mitarbeit es uns ermöglichte, ein umfassendes Werk zur Wachstumsthematik zusammenzustellen. Abschließend möchten wir unseren Doktoranden am CORE aus Genf und St. Gallen - Flora Ferlic, Florian Hotz, Patricia Klarner, Katty Marmenout und Alexander Zimmermann - für ihre Forschungsarbeit und ihre engagierte Unterstützung dieses gemeinsamen Buchprojektes recht herzlich danken.

St. Gallen / Genf, im Herbst 2006

Sebastian Raisch, Gilbert Probst und Peter Gomez

<sup>1</sup> Vgl. beispielsweise A. K. Gupta, K. G. Smith, and C. E. Shalley, „The Interplay between Exploration and Exploitation.“ *Academy of Management Journal* 49, no. 4 (2006): 693-708.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	VII
----------------------	-----

## **Prolog:**

### **Nachhaltig profitables Wachstum als unternehmerische**

<b>Herausforderung</b> .....	1
------------------------------	---

## **Kapitel 1**

### **Wachstum planen: Strategien für nachhaltig**

<b>profitables Wachstum</b> .....	7
-----------------------------------	---

1.1 Wachstumsziele definieren: Der Rhythmus der Unternehmensentwicklung .....	10
1.1.1 Der Wachstumskorridor .....	11
1.1.2 Wege zum optimalen Wachstum.....	20
1.1.3 Fazit .....	25
1.2 Neue Märkte erschließen: Profitables Wachstum aus dem Kern .....	25
1.2.1 Wachstum aus dem Kern als Erfolgsbasis.....	26
1.2.2 Erfolgsfaktoren für Wachstum aus dem Kern .....	30
1.2.3 Erfolgreiche Expansion in neue Bereiche .....	33
1.2.4 Fazit .....	38
1.3 Organisches Wachstum: Profitable Entwicklung aus eigener Kraft .....	39
1.3.1 Organisches Wachstum vs. Akquisitionswachstum.....	40
1.3.2 Die Mechanik des organischen Wachstums.....	45
1.3.3 Fazit .....	53

## **Kapitel 2**

### **Wachstum generieren: Management des nachhaltig**

<b>profitablen Wachstums</b> .....	57
------------------------------------	----

2.1 Das unternehmerische Management von Innovation.....	60
2.1.1 Innovation und Wachstum .....	61
2.1.2 Management von Wachstum durch Innovation.....	64
2.1.3 Unternehmerisches Management von Innovation .....	73
2.2 Disruptive strategische Innovation: Wie sich etablierte Unternehmen im Wettbewerb behaupten.....	76



2.2.1	Disruptive strategische Innovation als Bedrohung.....	77
2.2.2	Wenn andere plötzlich besser sind: Vier Reaktionsmöglichkeiten .....	78
2.2.3	Die richtige Strategie finden: Interne und externe Faktoren .....	83
2.2.4	Entwicklung und Umsetzung strategischer Massnahmen .....	86
2.2.5	Fazit .....	89
2.3	Wachstum durch Akquisitionen .....	90
2.3.1	Akquisition als strategische Entscheidung .....	91
2.3.2	Akquisition und Wachstum .....	93
2.3.3	Fallstudie Crystal.....	95
2.3.4	Fazit .....	104

### Kapitel 3

#### Wachstum umsetzen: Organisation des nachhaltig

<b>profitablen Wachstums</b> .....	107
3.1 Strukturen für nachhaltig profitables Wachstum.....	110
3.1.1 Organisationsformen für profitables Wachstum.....	111
3.1.2 Der Weg zur richtigen Organisationsform.....	117
3.1.3 Die organisationale Umsetzung .....	121
3.1.4 Fazit .....	123
3.2 Visionäre und Pragmatiker: Nachhaltig profitables Wachstum durch ein Gleichgewicht gegensätzlicher Führungsstile.....	124
3.2.1 Strategische Führung zwischen Vision und Pragmatismus .....	125
3.2.2 Top-Management: Pluralistische Führungsstrukturen schaffen.....	128
3.2.3 Mittleres Management: Beziehung zwischen Initiative und Gesamtunternehmen aktiv gestalten .....	132
3.2.4 Operatives Management: Spezialistenteams systematisch integrieren .....	135
3.2.5 Fazit .....	137
3.3 Gezieltes Energiemanagement für nachhaltig profitables Wachstum.....	139
3.3.1 Typische Wachstumsfallen in der betrieblichen Praxis .....	139

3.3.2	Die Rolle der organisationalen Energie .....	142
3.3.3	Wachstum durch Energiemanagement: Strategien für das Personalmanagement.....	145
3.3.4	Fazit .....	154
3.4	Organisationskultur und nachhaltig profitables Wachstum .....	155
3.4.1	Der Einfluss des Wachstums auf die Unternehmenskultur .....	157
3.4.2	Nachhaltiges Wachstum durch ein ausgewogenes Kulturmanagement.....	168
3.4.3	Fazit .....	170

## Kapitel 4

### Fallstudien: Nachhaltig profitables Wachstum in der

<b>Unternehmenspraxis.....</b>	<b>175</b>
4.1 Nachhaltiges Wachstum: Wie BMW Mercedes überholte .....	178
4.1.1 Lage der Automobilindustrie in 1998 .....	179
4.1.2 Die Unternehmensentwicklung von DaimlerChrysler .....	181
4.1.3 Die Unternehmensentwicklung von BMW .....	184
4.1.4 Wie können Unternehmen nachhaltig wachsen?.....	186
4.1.5 Fazit .....	190
4.2 Nestlé: Nachhaltig profitables Wachstum in reifen Märkten .....	191
4.2.1 Stärkung der Ertragskraft.....	192
4.2.2 Die Nutrition und Wellness Initiative.....	194
4.2.3 Steigerung der Innovationsfähigkeit.....	196
4.2.4 Akquisitionen als Plattformen für internes Wachstum .....	198
4.2.5 Die unternehmerische Balance .....	199
4.2.6 Fazit .....	201
4.3 Siemens: Neues Wachstum in reifen Märkten .....	202
4.3.1 Siemens AG: Herausforderung synergetisches Wachstum .....	203
4.3.2 Die Siemens One Wachstumsinitiative .....	205
4.3.3 Erfolgreiche Realisierung von synergetischem Wachstum .....	214
4.3.4 Fazit .....	218





**Prolog: Nachhaltig profitables  
Wachstum als unternehmerische  
Herausforderung**

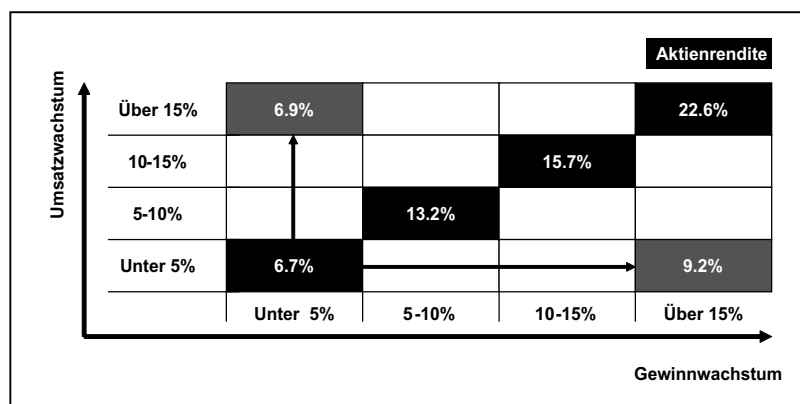
Das Streben nach Wachstum wird von den meisten Unternehmensführern als grundsätzliche Voraussetzung für den Erfolg im Wettbewerb gesehen. Wachstum wird in Verbindung gebracht mit Größenvorteilen, steigender Attraktivität an den Arbeits- und Kapitalmärkten und höherer Marktmacht.<sup>1</sup> Topmanager genießen den ungeteilten Beifall der 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.<sup>2</sup> Empirische Studien zeigen, dass Unternehmenskrisen in den meisten Fällen auf fehlgeschlagene Wachstumsinitiativen zurückzuführen sind.<sup>3</sup>

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 (siehe Abbildung 1).<sup>4</sup> 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  
Unternehmensziel*

Abbildung 1

Wachstum und Rendite der Fortune Global 500 Unternehmen  
(1995 - 2004)

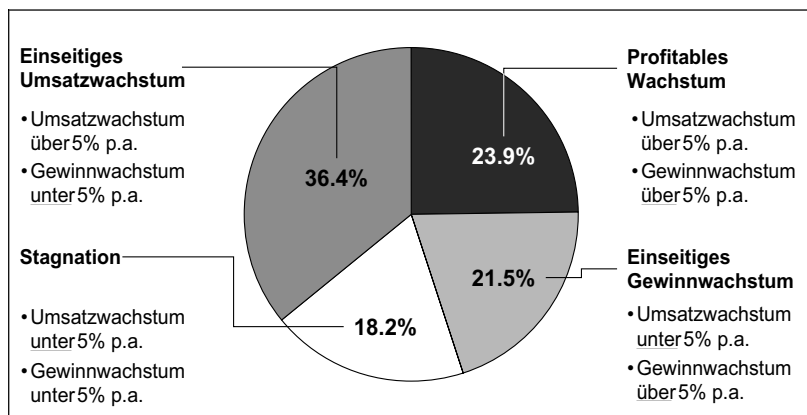


**Nachhaltig  
profitables  
Wachstum als  
Herausforderung**

Obwohl profitables Wachstum in vielen Unternehmen oberste Priorität genießt, zeigt unsere Untersuchung auch, dass es nur wenigen Unternehmen gelingt, langfristig profitabel zu wachsen (siehe Abbildung 2). 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 nachhaltiges profitables Wachstum eher die Ausnahme als die Regel.

Anteil der nachhaltig profitabel wachsenden Unternehmen; Fortune Global 500 Unternehmen (1995 - 2004)



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.<sup>5</sup>

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.<sup>6</sup>

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.<sup>7</sup> 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).

## Literatur und Anmerkungen

- <sup>1</sup> Eine Übersicht der Forschungsergebnisse zur Wirkung des Wachstums auf den Unternehmenserfolg findet sich beispielsweise bei J. Canals, „Managing Corporate Growth.“ (Oxford: Oxford University Press, 2000).
- <sup>2</sup> Vgl. die ausgezeichnete Studie zu den Risiken des Wachstums von D. A. Hambrick und L. M. Crozier, „Stumblers and Stars in the Management of Rapid Growth.“ *Journal of Business Venturing* 1, no. 1 (1985): 31-45.
- <sup>3</sup> Siehe G. Probst und S. Raisch, „Organizational Crisis: The Logic of Failure.“ *Academy of Management Executive* 19 (1): 90-105.
- <sup>4</sup> Untersuchungseinheit waren die 500 im Fortune Global 500 Index des Jahres 2005 enthaltenen Unternehmen. Dieser Index umfasst die weltweit größten börsennotierten Unternehmen. Aufgrund der eingeschränkten Verfügbarkeit vollständiger Datensätze ist unsere Analyse auf 365 dieser 500 Unternehmen begrenzt.
- <sup>5</sup> Die beiden grundlegenden Kategorien der Wettbewerbsstrategie gehen zurück auf: M. Porter, „Wettbewerbsstrategien: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten.“ (Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1999).
- <sup>6</sup> D. Levinthal und J. March, „Myopia of Learning.“ *Strategic Management Journal* 14, no. 2 (1993): 95-112; J. March, „Exploration and Exploitation in Organizational Learning.“ *Organization Science* 2, no. 1 (1991): 71-87.
- <sup>7</sup> Derzeit wird das CORE von zehn Unternehmenspartnern unterstützt: BMW, CSB-System, Deutsche Bank, Droege & Comp., Helvetia-Patria, Holcim, InCentive Asset Management, Nestlé, Siemens, und Sika. Die Unternehmenspartner unterstützen die Forschungsarbeit als Sponsoren und durch direkte Kooperation in Projekten.



# Wachstum planen: Strategien für nachhaltig profitables Wachstum

Kapitel 1

Die Basis für das nachhaltig profitable Wachstum wird im Rahmen des strategischen Planungsprozesses geschaffen. In der *Wachstumsstrategie* gibt die Unternehmensführung die Ziele vor und legt Verhaltensweisen zur Erreichung dieser Ziele fest. Wie die folgenden Beiträge zeigen, hat die Wachstumsstrategie einen grundlegenden Einfluss auf den späteren Erfolg in der Umsetzung. Nur eine ausgewogene und konsistente Wachstumsstrategie ermöglicht ein nachhaltig profitables Wachstum.

In diesem ersten Kapitel werden die wichtigsten Elemente einer nachhaltigen Wachstumsstrategie in drei Beiträgen vorgestellt. Alle Beiträge basieren auf den Ergebnissen eines mehrjährigen Forschungsprogramms des *Center for Organizational Excellence (CORE)*. Im Rahmen dieser Studie wurde das Wachstumsverhalten der 500 größten Unternehmen der Welt anhand von großzahligen statistischen Auswertungen und detaillierten Fallstudien analysiert. Die Ergebnisse der Studie werden im Rahmen dieses Buches erstmals vorgestellt.

Der erste Beitrag befasst sich damit, wie Unternehmen herausfordernde aber zugleich realistische *Wachstumsziele* definieren können. Auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung haben wir eine Methode entwickelt, mit der Unternehmen ihre optimale Wachstumsrate ermitteln können. Die Untersuchung zeigt, dass Unternehmen, die sich entlang ihrer optimalen Wachstumsrate entwickeln, langfristig deutlich erfolgreicher sind als langsamer oder schneller wachsende Mitbewerber.

Der zweite Beitrag analysiert, welche *Wachstumspfade* eine nachhaltige und profitable Entwicklung des Unternehmens ermöglichen. Unsere Studie zeigt, dass erfolgreich wachsende Unternehmen sich vorwiegend aus einem starken Kerngeschäft heraus entwickeln. Sie verbessern nachhaltig ihre Position im bestehenden Geschäft und expandieren in unmittelbar angrenzende Bereiche. Im Beitrag zeigen wir die wichtigsten Erfolgsfaktoren des Wachstums im und rund um das Kerngeschäft auf.

Der dritte Beitrag stellt organisches Wachstum und Akquisitionen als grundsätzliche *Wachstumsmethoden* einander gegenüber. Wie unsere empirische Studie zeigt, setzen nachhaltig profitabel wachsende Unternehmen in weitaus höherem Masse auf organisches Wachstum, als weniger erfolgreiche Mitbewerber. Auf der Grundla-

ge detaillierter Fallstudien haben wir ein Prozessmodell des organischen Wachstums entwickelt, das wir in diesem Beitrag vorstellen. Anhand des Modells wird exemplarisch aufgezeigt, wie sich Unternehmen erfolgreich auf Innovation und organisches Wachstum ausgerichtet haben.

Die drei Beiträge in diesem Kapitel umfassen alle wesentlichen Schritte bei der Planung und Entwicklung einer *nachhaltigen Wachstumsstrategie*: die Definition der Wachstumsziele, die Planung des Wachstumspfades und die Selektion der Wachstumsmethode. Die Erkenntnisse aus unseren wissenschaftlichen Untersuchungen werden dabei in Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis zusammengefasst und anhand zahlreicher Praxisbeispiele illustriert.

## 1.1 Wachstumsziele definieren: Der Rhythmus der Unternehmensentwicklung

*Sebastian Raisch und Flora Ferlic*

Wie schnell soll ein Unternehmen expandieren? Diese Frage besitzt eine hohe Relevanz in der Unternehmenspraxis, ist jedoch nicht einfach zu beantworten. Einerseits müssen Unternehmen wachsen, um langfristig vital und wettbewerbsfähig zu bleiben. Andererseits gibt es zahlreiche Beispiele für den Absturz einst hochfliegender Wachstumsunternehmen. Übermäßiges Wachstum ist eine der Hauptursachen für Unternehmenskrisen. Zahlreiche Managementforscher gehen deshalb davon aus, dass Wachstum nur bis zu einem bestimmten Grad positiv auf den Unternehmenserfolg wirkt.<sup>1</sup> Geht das Wachstum über ein optimales Maß hinaus, kippt die Wirkung ins Negative und beeinträchtigt die Profitabilität des Unternehmens. Gibt es tatsächlich eine optimale Wachstumsrate für jedes Unternehmen? Besitzen Organisationen - wie Menschen, Tiere und Pflanzen - einen inhärenten Rhythmus für eine gesunde Entwicklung? Und falls dem so ist, wie können Unternehmen ihre optimale Wachstumsgeschwindigkeit ermitteln?

Auf Grundlage eines theoretischen Modells, haben wir das Konzept des Wachstumskorridors entwickelt, das es Managern erlaubt, die

optimale Wachstumsrate für ihr Unternehmen zu ermitteln. In einer groß angelegten Studie wurde das Konzept empirisch getestet. Dazu wurde das Unternehmenswachstum der Fortune Global 500, und damit der 500 größten Unternehmen der Welt, im Zeitraum von 1995 bis 2004 analysiert. Die Ergebnisse zeigen deutlich die Bedeutung des Wachstumskorridors für die Unternehmenspraxis auf: Unternehmen, die innerhalb ihres Wachstumskorridors wuchsen, erreichten eine doppelt so hohe Rendite wie langsamer oder schneller wachsende Unternehmen. Nahezu alle Top-Performer der internationalen Kapitalmärkte - darunter Dell, General Electric, Microsoft, Nestlé, Toyota und Wal-Mart - wuchsen innerhalb der Grenzen ihres Wachstumskorridors. Zugleich verfehlten jedoch 75% der untersuchten Unternehmen ein solch optimales Wachstum. Auf der Grundlage einer Reihe detaillierter Fallstudien haben wir Handlungsempfehlungen erarbeitet, die aufzeigen, wie Unternehmen sich aus einer suboptimalen Position befreien und zu optimalem Wachstum zurückkehren können.

### 1.1.1 Der Wachstumskorridor

Das Konzept des Wachstumskorridors zeigt den optimalen Entwicklungspfad eines Unternehmens auf. Begrenzt wird der Korridor durch unternehmensspezifische Unter- und Obergrenzen des Wachstums. Wir stellen nun die wichtigsten Wachstumsgrenzen vor und zeigen auf, wie Unternehmen ihren Wachstumskorridor ermitteln können.

Unternehmen wachsen, um Marktanteile zu gewinnen und Größenvorteile zu erzielen. Zugleich ziehen schnell wachsende Unternehmen talentierte Mitarbeiter an und erfreuen sich einer hohen Attraktivität am Kapitalmarkt. Kontinuierliches Wachstum ist unerlässlich, um ein Unternehmen langfristig aktiv und wandelfähig zu halten. Wachstum wird deshalb häufig als wichtiger Indikator für den unternehmerischen Erfolg und als Schlüssel für das langfristige Überleben von Unternehmen angesehen.<sup>2</sup> Wie viel Wachstum ist jedoch mindestens nötig, um von diesen Vorzügen zu profitieren? Theorie und Praxis der Unternehmensführung weisen auf drei wichtige Untergrenzen des Unternehmenswachstums hin: (1) das Produktivitätswachstum, (2) die Wachstumserwartungen der Investoren, und (3) das Marktwachstum.

*Untergrenzen  
des Wachstums*

**Produktivitätswachstum**

Da Unternehmen sich mit der Zeit verbessern, müssen immer weniger Ressourcen eingesetzt werden, um dieselbe Menge an Produkten zu erzeugen. Die Verbesserung der Produktivität führt zu überschüssigen Ressourcen, die entweder freigesetzt oder für neue Wachstumsinitiativen wieder verwendet werden können. Verschiedene Studien haben gezeigt, dass ein kontinuierliches Wachstum zu einem höheren Unternehmenserfolg führt, als ein andauernder Ressourcenabbau.<sup>3</sup> Das Beispiel des US-Automobilherstellers General Motors (GM) zeigt dies besonders deutlich auf: Da die Produktivität des Unternehmens schneller wuchs als der Absatz, war GM gezwungen, die Zahl der Produktionsmitarbeiter kontinuierlich von 680.000 im Jahr 1978 auf 120.000 im Jahr 2005 zu reduzieren. Der Stellenabbau erforderte milliardenschwere Investitionen in Rentenfonds, Abfindungen und Restrukturierungsinitiativen, die einen großen Teil des Unternehmensgewinns beanspruchten. Die hohen Kosten des Stellenabbaus werden von Analysten als einer der Hauptgründe für die Probleme des Unternehmens angesehen, Fahrzeuge nicht zu wettbewerbsfähigen Kosten produzieren zu können. Es ist deutlich effizienter, frei gewordene Ressourcen für kontinuierliches Wachstum einzusetzen, als sie, mit all den damit verbundenen Kosten, abzubauen. Ein erster Indikator für die minimale Wachstumsrate ist daher das langfristige Produktivitätswachstum des Unternehmens. Wachstum unterhalb dieser Rate führt entweder zu Ressourcenabbau oder zu Überkapazitäten, beides mit einem negativen Effekt auf den Ertrag des Unternehmens.

**Wachstumserwartungen der Investoren**

Die Anforderungen an das Unternehmenswachstum werden zudem durch die langfristigen Wachstumserwartungen der Anteilseigner bestimmt, die sich im aktuellen Marktwert eines Unternehmens widerspiegeln. Empirische Studien zeigen, dass - unabhängig vom absoluten Erfolg des Unternehmens - die Erfüllung der Wachstumserwartungen vom Markt honoriert, die Nichterfüllung hingegen bestraft wird.<sup>4</sup> Der Aktienkurs des US-Computerherstellers Dell, beispielsweise, brach in nur sieben Tagen um 11% ein, nachdem bekannt geworden war, dass das Unternehmen im dritten Quartal 2005 die Markterwartungen nicht erfüllen würde. Während kurzfristige Effekte nur selten langfristig Bestand haben, wirkt sich ein kontinuierliches Verfehlen der Wachstumserwartungen negativ auf den Marktwert des Unternehmens aus. Ein zweiter Indikator für das

minimale Wachstum ergibt sich daher aus den langfristigen Wachstumserwartungen der Anteilseigner.

Das Wettbewerbsumfeld hat ebenfalls einen bedeutenden Einfluss auf die Wachstumsanforderungen eines Unternehmens. Die Forschung zeigt, dass Unternehmen, denen es an ausreichender Aggressivität bei der Verteidigung der eigenen Wettbewerbsposition fehlt, generell weniger erfolgreich sind.<sup>5</sup> Die jüngere Unternehmensentwicklung der Bayer AG illustriert dies deutlich. Gehörte das Unternehmen 1993 noch zu den drei weltweit führenden Pharmaherstellern, fiel es bis ins Jahr 2005 auf den 18. Rang zurück. Heute fehlt Bayer die kritische Größe, um massive Investitionen in die Produktentwicklung zu tätigen, die notwendig wären, um international wettbewerbsfähig zu bleiben. Entsprechend zeigt das Produktportfolio deutliche Zeichen der Überalterung und Bayers Kapitalrendite liegt weit unterhalb des Industrieschnitts. Firmen, die dauerhaft langsamer als die Konkurrenz wachsen, verlieren Marktanteile und langfristig an Wettbewerbsstärke. Marktwachstum, definiert als die durchschnittliche Wachstumsrate der wichtigsten Konkurrenten, ist daher ein dritter Indikator für die minimale Wachstumsrate eines Unternehmens.<sup>6</sup>

*Empirische Ergebnisse.* Unsere empirische Studie der 500 größten Unternehmen der Welt bestätigt eindrücklich die Bedeutung der drei genannten Untergrenzen des Wachstums für den Unternehmenserfolg. Unternehmen mit einem langfristigen Umsatzwachstum oberhalb des Produktivitätswachstums erreichten eine durchschnittliche Aktienrendite von 13.8%, im Vergleich zu einer Rendite von nur 7.3% der Gruppe der langsamer wachsenden Unternehmen. Ein vergleichbares Ergebnis ergibt sich für Unternehmen, die langfristig die Wachstumserwartungen der Investoren übertrafen: die durchschnittliche Rendite lag bei 15.4%, im Vergleich zu 8.7% bei der Gruppe der Unternehmen, die hinter den Erwartungen zurückgeblieben waren. Auch Unternehmen, die über Markt wuchsen, erreichten mit 14.4% eine doppelt so hohe Rendite wie Unternehmen, deren Wachstum hinter der Konkurrenz zurückblieb. Unternehmen, die oberhalb der Untergrenzen des Wachstums wuchsen, waren somit langfristig deutlich erfolgreicher als diejenigen, die diese Grenzen verfehlten.

Auch wenn alle drei Untergrenzen ihre Bedeutung haben, weisen unsere Ergebnisse darauf hin, dass es sich beim Marktwachstum um den bedeutendsten und verlässlichsten Referenzwert für minimales Wachstum handelt. Für die überwiegende Mehrheit der untersuchten Firmen lag das Marktwachstum über dem Produktivitätszuwachs und stellte somit den anspruchsvolleren Zielwert dar. Die Wachstumserwartungen der Investoren lagen hingegen häufig nahe bei den Marktwachstumsraten. Es ergaben sich jedoch Zweifel an der grundsätzlichen Verlässlichkeit dieser Kennzahl. In einigen Fällen waren die Wachstumserwartungen extrem hoch und angesichts des Marktwachstumspotentials der Unternehmen unrealistisch. Diese Beobachtung stimmt mit früheren empirischen Studien überein, die aufzeigen, dass irrationales Investorenverhalten zu verzerrten Wachstumserwartungen führen kann.<sup>7</sup> Wachstumserwartungen sollten deshalb mit Vorsicht behandelt und stets auf ihre Realisierbarkeit hin überprüft werden. Das Marktwachstum weist hingegen auf das reale Wachstumspotential eines Unternehmens hin und ist deshalb eine wesentlich zuverlässigere Kennzahl.

### *Obergrenzen des Wachstums*

Die Diskussion der Untergrenzen des Wachstums hat gezeigt, dass für den langfristigen Erfolg des Unternehmens ein gewisses Mindestmass an Wachstum unerlässlich ist. Gleichzeitig werden hohe Wachstumsraten aber auch mit einer Reihe von Gefahren in Verbindung gebracht:<sup>8</sup> Schnelles Wachstum erhöht die Komplexität und kann in der Folge die beschränkten Kapazitäten des Managements überfordern und zu Kontrollverlust führen. Zudem erfordert schnelles Wachstum umfangreiche Investitionen, die häufig die finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens übersteigen. Exzessives Wachstum wird deshalb als eine Hauptursache für Unternehmenskrisen genannt. Ab welchem Maß wird jedoch Wachstum exzessiv? Die maximale Wachstumsrate eines Unternehmens wird durch drei Faktoren determiniert: (1) Führungskapazitäten, (2) finanzielle Ressourcen, und (3) Marktpotential.

### *Führungskapazitäten*

Die Planung und Umsetzung von Wachstumsinitiativen erfordert Führungskräfte mit ausreichender Erfahrung im Unternehmen. Werden zusätzliche Führungskräfte extern rekrutiert, benötigen die vorhandenen Manager viel Zeit, um die neuen Kräfte zu integrieren und einzuarbeiten. Wachstum ist dadurch begrenzt, dass das Unternehmen innerhalb eines Zeitraums nur eine begrenzte Anzahl an geeigneten neuen Managern auswählen, trainieren und integrieren

kann. Die Liechtensteiner Hilti Gruppe, ein weltweit führender Werkzeughersteller, sah sich 2004 mit diesem Problem konfrontiert. Das Baugewerbe erlebte einen außergewöhnlichen Aufschwung und bot Hilti ein nahezu unbegrenztes Wachstumspotential. Hilti spürte aber klare Grenzen bei der Auswahl und Integration qualifizierter neuer Führungskräfte. Ein Vorstandsmitglied berichtet, dass einzelne Geschäftsbereiche, die eine Grenze von etwa 20% Wachstum überschritten hatten, einen Rückgang der Führungsqualität, sowie der operationalen Effizienz erleben mussten. In der Management-Literatur werden die „Führungsgrenzen des Wachstums“ ausführlich beschrieben.<sup>9</sup> Die Führungsgrenze des Wachstums lässt sich als der jährliche prozentuale Zuwachs an Führungskräften, den ein Unternehmen ohne Beeinträchtigung der operationalen Effizienz verkraften kann, definieren. Diese stellt eine erste Obergrenze des Wachstums dar.

Die Wachstumsfähigkeit eines Unternehmens wird zudem durch die verfügbaren finanziellen Ressourcen begrenzt. In der Finanzliteratur wurde das Konzept der „Nachhaltigen Wachstumsrate“ entwickelt, um finanzielle Wachstumsgrenzen des Unternehmens abzubilden.<sup>10</sup> Nachhaltiges Wachstum steht für den maximalen jährlichen Umsatzzuwachs, der erreicht werden kann, ohne die finanziellen Eckdaten des Unternehmens zu beeinträchtigen. Wachstum oberhalb dieser Rate erhöht das Insolvenzrisiko des Unternehmens. Der amerikanische Energiekonzern Enron beispielsweise erreichte in den fünf Jahren vor der Insolvenz ein durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum von 66%, trotz einer nachhaltigen Wachstumsrate von nur 5%. Ähnlich bei der Swissair, die in den fünf Jahren vor dem Konkurs mit 16% pro Jahr wuchs, trotz einer nachhaltigen Wachstumsrate von 0.8%. Aus finanzieller Sicht sollten sich Unternehmen langfristig an ihrer nachhaltigen Wachstumsrate orientieren.

Letztlich wird das Unternehmenswachstum auch durch den Markt beschränkt. Innerhalb eines bestimmten Marktsegments können Wachstumsraten über Markt nur erreicht werden, indem das Unternehmen der Konkurrenz Marktanteile wegnimmt. Ein solcher direkter Kampf um Marktanteile wird häufig über Preissenkungen, Werbeaktionen und die Lancierung neuer Produkte geführt. Die Forschung zeigt, dass ein eskalierender Wettbewerb die Profitabilität von Unternehmen negativ beeinflusst.<sup>11</sup> Die aktuelle Lage der US-

*Finanzielle  
Ressourcen*

*Marktpotential*



Automobilindustrie illustriert diese negativen Effekte sehr eindrücklich: Intensive Kämpfe um Marktanteile zwischen den führenden Herstellern - Chrysler, General Motors und Ford - führten zu einem regelrechten Preiskrieg, der die Profitabilität aller drei Firmen über die vergangenen Jahre zerstörte. Die maximale Wachstumsrate eines Unternehmens ist daher erreicht, sobald Marktanteile auf Kosten sinkender Profitabilität erkaufte werden müssen.<sup>12</sup>

### *Empirische Ergebnisse*

Die Ergebnisse unserer empirischen Untersuchung der 500 weltweit größten Unternehmen zeigen, dass der zweite Indikator - die nachhaltige Wachstumsrate - für große Unternehmen wesentlich relevanter ist, als Markt- oder Führungsrestriktionen. Zwar kann das Wachstumspotential in einem bestimmten Marktsegment beschränkt sein, Unternehmen haben jedoch stets die Möglichkeit in neue, stärker wachsende Segmente zu expandieren. Der Markt beschränkt somit lediglich das Wachstum einzelner Geschäftseinheiten, jedoch nicht dasjenige eines gesamten diversifizierten Konzerns. Zudem zeigen unsere empirischen Ergebnisse, dass Unternehmen in der Lage sind, relativ hohe Zuwachsraten bei den Führungskräften zu verkraften. In den meisten Industrien wurde ein negativer Effekt auf die operative Effizienz erst ab einem Zuwachs von 25-35% erkennbar. Zwar erreichen auch große Unternehmen solche Wachstumsraten gelegentlich, allerdings hielten nur sehr wenige der untersuchten Unternehmen ein solches Mitarbeiterwachstum über längere Zeit aufrecht. Die Führungsgrenze des Wachstums ist daher eher punktuell von Bedeutung, als eine verlässliche Kennzahl für das langfristige Wachstum. Finanzielle Ressourcen stellen hingegen eine weitaus relevantere Obergrenze dar: Die durchschnittliche nachhaltige Wachstumsrate aller Fortune Global 500 Unternehmen betrug 11% über das vergangene Jahrzehnt. Knapp die Hälfte der untersuchten Unternehmen wuchs dabei oberhalb ihrer nachhaltigen Wachstumsrate. Die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg sind deutlich: Firmen, die im Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten wuchsen, erreichten eine durchschnittliche Aktienrendite von 14%. Unternehmen, die oberhalb ihrer nachhaltigen Wachstumsrate wuchsen, dagegen nur 8%. Obwohl Führungskräfte generell alle drei genannten Obergrenzen berücksichtigen sollten, stellt die nachhaltige Wachstumsrate die entscheidende Größe für eine erste Analyse dar.

Der optimale Wachstumspfad eines Unternehmens kann durch die Kombination der Ober- und Untergrenzen bestimmt werden. Wie dargestellt, deutet unsere empirische Studie auf das Marktwachstum und die nachhaltige Wachstumsrate als wichtigste Grenzwerte hin. Während bei einer tief greifenden Analyse auch weitere Grenzen ergänzend betrachtet werden sollten, begrenzen wir uns in einer ersten Untersuchung auf die beiden zentralen Kenngrößen.

Der Wachstumskorridor am Beispiel des US-Handelsunternehmens Wal-Mart

Abbildung 1

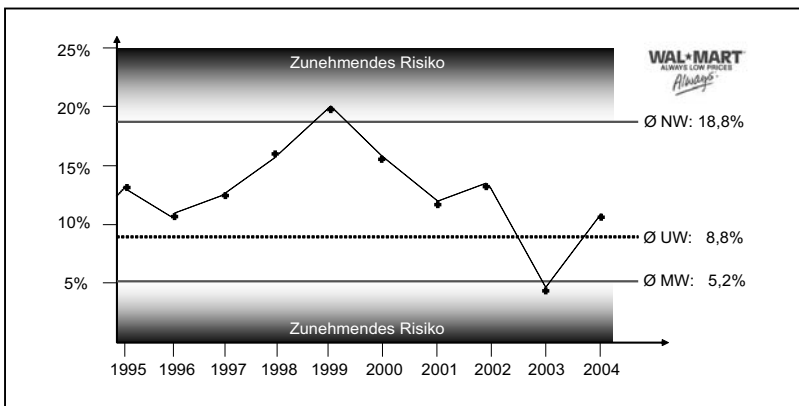


Abbildung 1 zeigt den Wachstumskorridor für das größte Unternehmen der Welt, den US-Handelskonzern Wal-Mart, über die vergangenen zehn Jahre (1995-2004). Der Korridor zeigt auf, wie viel Wachstum für Wal-Mart langfristig optimal ist. Die Obergrenze ergibt sich aus einem durchschnittlichen nachhaltigen Wachstum (NW) von 18.8%, die Untergrenze aus einem Marktwachstum (MW) von 5.2%. Im betrachteten Zeitraum erreichte Wal-Mart ein tatsächliches Umsatzwachstum (UW) von 8.8% und blieb damit klar innerhalb der Grenzen des Wachstumskorridors. Wie die Abbildung zeigt, variieren die kurzfristigen Wachstumsraten deutlich. Während kurzfristige Abweichungen meist ohne Wirkung bleiben, müssen Unternehmen langfristig die Grenzen ihres Wachstumskorridors respektieren. Wachstumsziele müssen rational und in der objektiven Realität des Unternehmens verankert sein.

Die Analyse der *Fortune Global 500 Unternehmen* bestätigt die Bedeutung des Wachstumskorridors: Nur knapp 25% der untersuchten Unternehmen gelang es über die letzten zehn Jahre, ihr Wachstum innerhalb der Grenzen ihres Wachstumskorridors zu halten. Diese Firmen erreichten eine ausgezeichnete Aktienrendite von 17.5%, im Vergleich zu durchschnittlich 9.9% bei Unternehmen, die außerhalb der Grenzen ihres Wachstumskorridors wuchsen. Die Gruppe der optimal wachsenden Unternehmen umfasst zahlreiche Großkonzerne, die für ihren beständigen Erfolg bekannt sind - darunter Dell, General Electric, Microsoft, Nestlé und Toyota. Diese Firmen weisen eine Reihe von Gemeinsamkeiten auf: Sie besitzen eine langfristig orientierte Kultur, setzen und verfolgen realistische Wachstumsziele und betonen Umsatz- und Gewinnwachstum gleichermaßen.

Das Schweizer Unternehmen Nestlé, Weltmarktführer in der Nahrungsmittelindustrie, ist ein hervorragendes Beispiel. Die langfristige Orientierung zeigt sich unter anderem darin, dass Nestlé sich weigert, Quartalszahlen zu veröffentlichen. Peter Brabeck, CEO von Nestlé, hat dieses Vorgehen stets verteidigt: *„Quartalsberichte führen zu kurzfristigem Denken und Handeln. Man verliert die langfristige Perspektive aus den Augen, was sehr schlecht für das Geschäft ist. Wenn ich dieses Unternehmen nach den Empfehlungen der Finanzanalysten geführt hätte, hätten wir schon längst Insolvenz anmelden müssen.“* Anstatt kurzfristig Wachstum zu maximieren, setzte Brabeck ein herausforderndes aber realistisches langfristiges Wachstumsziel von 5-6% organischem Wachstum pro Jahr. Diese Zielvorgabe liegt doppelt so hoch wie das Marktwachstum, bleibt aber unterhalb der nachhaltigen Wachstumsrate des Unternehmens. Initiativen zur Förderung von internem Wachstum gehen dabei mit Programmen zur Verbesserung der operativen Effizienz einher. Auf diese Weise konnte Nestlé seine Margen verbessern und liquide Mittel zur Investition in weiteres Wachstum generieren.<sup>13</sup>

Ähnlich wie Nestlé arbeiten die meisten der optimal wachsenden Unternehmen kontinuierlich an der Verbesserung der operativen Effizienz, was im Lauf der Zeit zu einer Erhöhung der nachhaltigen Wachstumsrate führt. Die durch operative Verbesserungen gewonnenen liquiden Mittel werden reinvestiert, beispielsweise zur Expansion in stark wachsende Märkte, was langfristig wiederum das Marktwachstumspotential des Unternehmens erhöht. Auf diese Weise wird der Wachstumskorridor graduell auf immer höhere

Ebenen gehoben. Empirische Studien zeigen, dass höhere nachhaltige Wachstumsraten mit einem höheren Ertrag einhergehen.<sup>14</sup> Die Strategie für optimal wachsende Unternehmen ist daher nicht die kurzfristige Maximierung des Wachstums, sondern eine kontinuierliche Verbesserung der eigenen Wachstumsfähigkeit.

### Berechnung des Wachstumskorridors

Tabelle 1

<p>Schritt 1: Datenerhebung aus Geschäftsberichten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erhebung der folgenden Unternehmensdaten: (1) Gesamtumsatz, (2) Umsatz nach Segmenten, (3) Gewinn, (4) Eigenkapital und (5) Dividende.</li> <li>▪ Erhebung der Umsatzzahlen der wichtigsten Wettbewerber in jedem Segment.</li> <li>▪ Betrachtung eines Zeitraums von mindestens fünf, besser 10 Jahren.<sup>15</sup></li> </ul>
<p>Schritt 2: Berechnung des Marktwachstums (MW)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berechnung des Marktwachstums mit Hilfe der folgenden Formel:  <math display="block">MW = (IW_{\text{Seg1}} \times GF_{\text{Seg1}}) + (IW_{\text{Seg2}} \times GF_{\text{Seg2}}) + \dots + (IW_{\text{SegN}} \times GF_{\text{SegN}})</math> </li> </ul> <p>IW = Wachstum der Industrie = Durchschnittliches Umsatzwachstum der wichtigsten Wettbewerber in einem Segment  GF = Gewichtungsfaktor = Umsatz je Segment / Gesamtumsatz</p>
<p>Schritt 3: Berechnung des nachhaltigen Wachstums (NW)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berechnung des nachhaltigen Wachstums mit Hilfe der folgenden Formel:  <math display="block">NW = ROE \times (1 - \text{Ausschüttungsquote})</math> </li> </ul> <p>ROE = Eigenkapitalrendite = Gewinn / Eigenkapital  Ausschüttungsquote = Dividende / Gewinn</p>
<p>Schritt 4: Ermittlung des Wachstumskorridors</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berechnung des durchschnittlichen Marktwachstums und des nachhaltigen Wachstums über den gesamten Zeitraum.</li> <li>▪ Berechnung des durchschnittlichen Umsatzwachstums über den gesamten Zeitraum.</li> <li>▪ Vergleichende Betrachtung von Marktwachstum, nachhaltigem Wachstum und tatsächlichem Umsatzwachstum.</li> </ul>
<p>Schritt 5: Analyse der Ergebnisse und Entwicklung einer Wachstumsstrategie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse zusätzlicher Kennzahlen (z.B. Verschuldungsrate und Produktivitätswachstum), sowie qualitativer Informationen (z.B. Unternehmensstrategie und Wettbewerbssituation).</li> <li>▪ Entwicklung einer Strategie zur Optimierung des Unternehmenswachstums.</li> </ul>