

Burkhard Schwenker
Stefan Bötzel

Auf Wachstumskurs

Erfolg durch Expansion
und Effizienzsteigerung

 Springer

Roland Berger
Strategy Consultants

Burkhard Schwenker
Stefan Bötzel

Auf Wachstumskurs

Erfolg durch Expansion
und Effizienzsteigerung

 Springer

Roland Berger
Strategy Consultants

Herausgeberrat

Prof. Dr. Thomas Bieger, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Rolf Caspers, European Business School, Oestrich-Winkel

Prof. Dr. Guido Eilenberger, Universität Rostock

Prof. Dr. Dr. Werner Gocht, RWTH Aachen

Prof. Dr. Karl-Werner Hansmann, Universität Hamburg

Prof. Dr. Alfred Kötzle, Europa Universität Viadrina, Frankfurt/Oder

Prof. Dr. Kurt Reding, Universität Gesamthochschule Kassel

Prof. Dr. Dr. Karl-Ulrich Rudolph, Universität Witten-Herdecke

Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Leo Schuster, Katholische Universität Eichstätt

Prof. Dr. Klaus Spremann, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß,

Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Dr. Burkhard Schwenker, Roland Berger Strategy Consultants

Weitere Publikationen des Academic Network

T. Bieger · N. Bickhoff · R. Caspers
D. zu Knyphausen-Aufseß · K. Reding (Hrsg.)
Zukünftige Geschäftsmodelle
XII, 279 Seiten. 2002. ISBN 3-540-42744-9

N. Bickhoff · C. Böhmer · G. Eilenberger
K.-W. Hansmann · M. Niggemann · C. Ringle
K. Spremann · G. Tjaden
Mit Virtuellen Unternehmen zum Erfolg
VI, 125 Seiten. 2003. ISBN 3-540-44246-4

G. Corbae · J. B. Jensen · D. Schneider
Marketing 2.0
VI, 151 pages. 2003. ISBN 3-540-00285-5

R. Caspers · N. Bickhoff · T. Bieger (Hrsg.)
Interorganisatorische Wissensnetzwerke
XI, 353 Seiten. 2004. ISBN 3-540-20182-3

L. Schuster · A.W. Widmer (Hrsg.)
Wege aus der Banken- und Börsenkrise
X, 527 Seiten. 2004. ISBN 3-540-21106-3

N. Bickhoff · M. Blatz · G. Eilenberger
S. Haghani · K.-J. Kraus (Hrsg.)
Die Unternehmenskrise als Chance
X, 440 Seiten. 2004. ISBN 3-540-21433-X

K. Spremann (Hrsg.)
Versicherungen im Umbruch
IX, 543 Seiten. 2005. ISBN 3-540-22063-1

Burkhard Schwenker
Stefan Bötzel

Auf Wachstumskurs

Erfolg durch Expansion
und Effizienzsteigerung

Mit 37 Abbildungen

 Springer

Roland Berger
Strategy Consultants

Dr. Burkhard Schwenker
CEO
Roland Berger Strategy Consultants
Stadthausbrücke 7
20355 Hamburg
E-mail: burkhard_schwenker@de.rolandberger.com

Dr. Stefan Bötzel
Partner
Roland Berger Strategy Consultants
Stadthausbrücke 7
20355 Hamburg
E-mail: stefan_boetzel@de.rolandberger.com

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

ISBN-10 3-540-26755-7 Springer Berlin Heidelberg New York
ISBN-13 978-3-540-26755-3 Springer Berlin Heidelberg New York

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media
springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2006
Printed in Germany

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.

Einbandgestaltung: Erich Kirchner
Herstellung: Helmut Petri
Druck: Strauss Offsetdruck

SPIN 11509219 Gedruckt auf säurefreiem Papier – 42/3153 – 5 4 3 2 1 0

INHALTSVERZEICHNIS

Einführung	1
DAS ENDE DER V-KURVE	9
1. Wachstum und ständige Optimierung – die Formel für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen	11
2. Die Fesseln des Wachstums sprengen – Größen- und Verbundvorteile nutzen	37
DIE DEZENTRALE VERTRAUENSORGANISATION	61
3. Dezentralität – die strukturelle Voraussetzung für profitables Wachstum	63
4. Die Vertrauensorganisation – ein neues Führungsmodell für mehr Wachstum und Effizienz	75
DER WEG ZUM WACHSTUMSBEREITEN UNTERNEHMEN	93
5. Innovation als Wachstumsmotor	95
6. Cash-Potenziale aufspüren und in Wachstum investieren	111
7. Durch Wandel zum Wachstum – Change Management als Mobilisierungskraft	121
DIE MAKROÖKONOMISCHE PERSPEKTIVE	135
Epilog	145

Einführung

Alle Aktivitäten eines Managements können nur ein Ziel kennen: das Wachstum des Unternehmens. Es ist der valide Beweis für die Leistungsstärke eines Unternehmens, und spätestens seit dem Platzen der „E-Economy“-Blase muss dieses Wachstum auch wieder das Qualitätskriterium der Profitabilität erfüllen. Doch obwohl die Bedeutung profitablen Unternehmenswachstums außer Frage steht, ist längst nicht so klar, *wie* Unternehmen auf den Wachstumspfad gelangen und ihn dauerhaft beschreiten können. Wenn Unternehmen trotz großer Anstrengungen, im Wettbewerb zu bestehen, kein profitables Wachstum realisieren, beruht Wachstum dann letztlich nicht auf zufälligen Umständen, die sich dem Einfluss der Unternehmen weitestgehend entziehen?

Nein, sagen empirische Analysen: Es gibt Unternehmen, die das Wachstumsziel systematisch verfolgen und beständig hohe Wachstumsraten erreichen. Die Verantwortlichen solcher Firmen sind augenscheinlich in der Lage, ihre Organisation so zu strukturieren und ihre Prozesse so zu konfigurieren, dass sie die auf den Märkten existierende Nachfrage in Wachstum des eigenen Unternehmens verwandeln. Management ist für sie kein Prozess, der auf Fortune beruht, sondern eine zielgerichtete Aktivität, die Chancen analysiert und strategisch angeht.

Was machen diese Firmen anders? Wie kommen sie zu ihrem Wachstum? – Diese Fragen waren der Ausgangspunkt, mehrere interne Projekte zum Wachstumsphänomen anzustoßen. Seither haben zahlreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unseres Hauses – Partner, die Mitglieder unseres Elitekreises „Challenge Club“, Berater und Statistiker und unsere Trendforschungseinheit Business Intelligence – Märkte und Unternehmen analysiert, eine umfassende quantitative Untersuchung der 1.700 größten Unternehmen der Welt durchgeführt, Erfahrungen aus Beratungsprojekten ausgewertet und in Interviews mit Klienten die Manager von Unternehmen befragt, wie sie ans Wachstum herangehen. Die Ergebnisse sind dokumentiert in fünf Broschüren, rund 60 Artikeln in der Tages- und Wirtschaftspresse sowie zahlreichen Unterlagen, die wir exklusiv für ausgewählte Klienten erstellt haben. In rund 40 Veranstaltungen in ganz Europa haben wir sie zudem mit Praktikern und Wissenschaftlern diskutiert. Mit diesem Buch wollen wir unsere Ergebnisse nochmals zusammenfassen und im Licht aktueller Erkenntnisse weiterentwickeln.

Wir beschränken uns dabei bewusst auf einen ausgewählten Themenkreis. Nach unserer Überzeugung beruht Wachstumserfolg primär darauf, dass einige grundlegende Faktoren als „Essentials“ erkannt werden. Wir fassen sie an dieser Stelle in sieben Thesen zusammen:

1. Die traditionelle V-Kurve gilt nicht mehr

Die alte Schule lehrte: Wachstum ist zyklisch. Der Managementfokus wechselte zwischen offensiven Wachstumsperioden und Kontraktionsphasen, in denen durch Restrukturierung, Sparen oder Wissensaufbau die Grundlagen für weiteres, anschließendes Wachstum gelegt wurden. Als typischer Verlauf der Umsatz- und Gewinnentwicklung eines Unternehmens galt die V-Kurve – erst gesundschrumpfen, dann wachsen. Noch bis in die unmittelbare Gegenwart hinein wirkt dieses Paradigma nach: In der Wirtschaftspresse sprechen Manager davon, wie ihre Unternehmen den Gürtel enger geschnallt haben, um so die Zeit einer schwachen Konjunktur zu überstehen. Die implizite Logik heißt: In der kommenden Phase des Booms weiten wir den Hosenbund wieder.

Aus unserer Beratungsarbeit wissen wir: Dieses Modell ist nicht zukunftsfähig. Erfolgreiche Unternehmen verbinden Wachstum gleichzeitig mit operativer *excellence* und können so auch in „guten“, wachstumsstarken Zeiten gezielt ihre Produktivität erhöhen. Verschnaufpausen, um die Kräfte und die Truppen zu sammeln, sind Unternehmen in einer global gewordenen Hochgeschwindigkeitsökonomie nicht mehr vergönnt. Sie stehen permanent vor der Herausforderung, ihre Prozesse und Strukturen „schlank“ und effizient zu gestalten, denn nur die Agilen können die Chancen nutzen, die dynamische Märkte offerieren. Die Schwerfälligen können nicht Schritt halten und haben das Nachsehen. *Shrink to become fit* – aus dieser Formel erwächst natürlich eine gewaltige Motivationsaufgabe nach innen: Die Teams müssen, während sie wachstumsfokussierte Aktivitäten betreiben, schrumpfen; umgekehrt müssen sie Reduktionspotenziale ausschöpfen und gleichzeitig nach Expansionsmöglichkeiten Ausschau halten.

Wachstumsprogramme müssen durch Restrukturierungen fundiert sein, weil sie auch entgegen dem Markttrend angestoßen werden müssen. Wer immer nach der Konjunktur schießt und auf Wachstumssignale von ihr wartet, lässt wichtige Zeit ungenutzt verstreichen. Erfolgreich wachsen werden diejenigen, die auch in einer Schwächeperiode nicht vom Gaspedal gehen.

2. Wachstum ergibt sich aus der Kombination von Fähigkeiten und Bereitschaft

Wachstum benötigt stets zwei Voraussetzungen: Wachstumsfähigkeit und Wachstumsbereitschaft. Beides muss voll erfüllt sein – ein Defizit an Wachstumsfähigkeit kann nicht durch ein Mehr an Wachstumsbereitschaft ausgeglichen werden – und umgekehrt.

Wachstumsfähigkeit beinhaltet alle organisatorischen, strategischen und strukturellen Aspekte: das heißt also beispielsweise die richtige strategische Ausrichtung,

der passende rechtliche Rahmen, ausreichende Liquidität, ein marktgerechtes Angebotsportfolio oder die notwendige Innovationsfähigkeit. Ein besonders wichtiger Aspekt der Wachstumsfähigkeit ist die Zusammenstellung der richtigen Wertschöpfungsstrukturen und -kapazitäten, also die Frage der Organisation des Unternehmens. Wir werden später sehen, dass die dezentrale Organisation die Wachstumsfähigkeit eines Unternehmens entscheidend stärkt. Doch nicht nur das: Dezentralität hat auch einen positiven Einfluss auf die Wachstumsbereitschaft eines Unternehmens.

Im Gegensatz zur Wachstumsfähigkeit zielt die Wachstumsbereitschaft auf Themen ab, die im Allgemeinen eher als „weich“ klassifiziert werden, ohne die aber keine Organisation erfolgreich sein kann. Wachstumsbereitschaft ist die Einstellung zum Wachstum, und das bedeutet natürlich, dass mit der Wachstumsbereitschaft eines Unternehmens die innere Haltung seiner Mitarbeiter, und ganz besonders seiner Führungskräfte, gemeint ist. Dazu gehört ihr Wille zur Gestaltung der Zukunft, der Glaube an sich selbst und Optimismus. Und ebenso natürlich auch die Bereitschaft, Risiken einzugehen, Neues entdecken zu wollen und sich für Wachstum einzusetzen. In sehr viel stärkerem Maße als früher angenommen spielt das persönliche Auftreten des Spitzenpersonals eine zentrale Rolle: Authentizität, Verantwortungsbereitschaft, Disziplin, Mut und persönliche Integrität erzeugen jene Vorbildfunktion, die heute aktiv eingefordert wird. Nur sie vermag zu integrieren und den Willen zur Leistung und somit auch zum Wachstum zu fördern.

Die Trennung in Wachstumsfähigkeit und Wachstumsbereitschaft erlaubt sowohl eine saubere „Diagnose“ der Unternehmenssituation als auch eine zielgerichtete „Therapie“, die Unternehmen auf den Wachstumspfad führt. Denn zahlreichen deutschen Unternehmen mangelt es nicht an der Fähigkeit zum Wachstum, wohl aber an der Bereitschaft. Sie haben ihre strukturellen Hausaufgaben gemacht und müssen nun ihr „mindset“ auf Optimismus und Wachstum umschalten.

3. Der Wachstumsalgorithmus: Wachstum treibt sich selbst an

Die Abkehr von der V-Kurve und der Übergang zur Parallelstrategie ist nicht zuletzt deshalb eine wichtige Voraussetzung für Wachstum, weil auf diese Art und Weise der Wachstumskreislauf in Gang gesetzt werden kann. Eine exzellente operative Performance bildet die Basis für höhere „freie“ Cashflows, die zur Wachstumsfinanzierung genutzt werden können. Die daraus entstehenden Skalen- und Größenvorteile erzeugen in der Konsequenz weitere Cashflows, die wiederum in die Erhöhung der operativen Performance bzw. in weiteres Wachstum investiert werden können.

Die Zusammenhänge sind konzeptionell also ganz klar und einfach. Die große Herausforderung liegt aber in der praktischen Umsetzung. In unserer global angelegten empirischen Studie können wir zeigen, dass nur etwa ein Viertel der Unternehmen es beherrscht, Effizienzsteigerung und Wachstum perfekt zu verbinden: Sie wachsen überdurchschnittlich stark und steigern ihren Gewinn stärker als ihren Umsatz.

Drei Viertel der Unternehmen haben es dagegen nicht geschafft, den Wachstumskreislauf anzustoßen und dauerhaft in Gang zu halten. Sie sind davon bedroht, Marktanteile zu verlieren, wenn ihr Wachstum nicht mit dem des Marktes mithalten kann, und ihre Margen geraten unter Druck, wenn sie ihre Effizienz nicht mindestens so steigern wie ihre Konkurrenten. Insgesamt büßen sie an Wettbewerbsfähigkeit ein und drohen im Extremfall sogar vom Markt zu verschwinden, wenn sie nicht Wachstum und Effizienzsteigerung miteinander verbinden.

Zum Wachstumskreislauf gibt es also keine Alternative. Nur die Unternehmen, denen es gelingt, den Doppelkurs aus Wachstum und Effizienzsteigerung zu verfolgen und den Wachstumskreislauf in Gang zu setzen, werden dadurch belohnt, dass der Wachstumskreislauf selbstverstärkend wirkt.

4. Flexibilität ist die Basis von Wachstum

Die Rahmenbedingungen, innerhalb derer Unternehmen agieren, haben im Vergleich zu früher enorm an Dynamik gewonnen, die Geschwindigkeit, mit der sich Veränderungen vollziehen, hat deutlich zugenommen. An den äußeren Verhältnissen können Unternehmen nichts ändern, sie müssen mit ihnen (über-) leben. Dies ist aber nur möglich, wenn sie in der Lage sind, sich schnell und flexibel auf die Veränderungen ihres Umfelds einzustellen. Hierbei geht es um strategische Anpassungsfähigkeit, d.h. wichtige und langfristige Trends zu erkennen und zu reagieren, ehe sie die Ertragskraft des Kerngeschäfts bedrohen.

Vielen Unternehmen fällt es immer noch schwer, sich damit abzufinden, dass die Erfolgsrezepte der Vergangenheit und Gegenwart nicht automatisch als Garantieschein für eine glänzende Wettbewerbsposition in der Zukunft taugen. Hinzu kommt, dass viele Manager derart stark vom operativen Geschäft absorbiert werden, dass wenig Energie für langfristige strategische Überlegungen bleibt. Erfolgreiche Strategien erreichen heute schneller als früher ihr Verfallsdatum. Früher wurde eine Unternehmensstrategie auf zehn Jahre angelegt, heute vielleicht noch auf drei bis fünf Jahre. Diesen beschleunigten Alterungsprozess kann man mit Gary Hamel auf vier Gründe zurückführen:

- Imitation: Strategien werden vom Wettbewerb schnell kopiert und verlieren ihre mit der Alleinstellung verbundene überdurchschnittliche Ertragskraft.

- Verdrängung: Das Bessere ist der Feind des Guten. Gute Strategien laufen stets Gefahr, von besseren Strategien verdrängt zu werden. Und das Innovationstempo – das heißt auch der Bedrohungsgrad für bisherige Erfolgsstrategien – hat sich in den letzten Jahren beträchtlich gesteigert.
- Erschöpfung: Strategien verlieren schneller als früher an Bedeutung, zum Beispiel durch Sättigung der Märkte oder weil die Kundenerwartungen flexibler sind als früher.
- Bedrängnis: Vorsprünge können aufgezehrt werden, weil die Kunden die Strategie unter Druck setzen, etwa auf Grund der gestiegenen Transparenz oder der grenzüberschreitenden Einkaufsmöglichkeiten.

Die erste Konsequenz aus dieser verkürzten Haltbarkeit von Strategien für Topmanager heißt Wachsamkeit: Aufmerksames Beobachten von Marktentwicklungen ist das beste Frühwarnsystem. Aber die daraus gewonnenen Erkenntnisse nützen nichts, wenn Führungskräfte die Notwendigkeit eines strategischen Kurswechsels nicht akzeptieren wollen. Gerade auf dem Zenit des Erfolgs ist es für die meisten Unternehmen schwierig, ihre bisherige Strategien und Geschäftsmodelle in Frage zu stellen. Leider, denn der beste Zeitpunkt für grundsätzliche Überlegungen und eventuell daraus resultierende neue Weichenstellungen liegt in der Wachstumsphase des Unternehmens. Gerät ein Unternehmen dagegen wegen sinkender Erträge zunehmend unter Kostendruck, bleibt für strategische Überlegungen kein Spielraum mehr. Häufig geht es dann nur noch ums Überleben.

Das Gebot der Anpassungsfähigkeit gilt jedoch nicht nur für die Strategie eines Unternehmens, sondern auch für die Organisationsstruktur. Sie muss so gestaltet sein, dass sie eine schnelle und flexible Reaktion auf die sich wandelnden Anforderungen der Märkte ermöglicht. Eine starre Organisationsstruktur kann dies nicht leisten. Ein Unternehmen tut deshalb gut daran, auch seine Strukturen permanent einer kritischen Prüfung zu unterziehen, ob sie im Hinblick auf das Marktumfeld und die Strategie noch optimale Bedingungen bieten. Eine dezentrale Organisation ist nach unserer Auffassung am besten geeignet, die notwendige strukturelle Flexibilität zu gewährleisten. Hinzuzufügen ist noch, dass die erhöhte strategische und organisatorische Anpassungsfähigkeit von Unternehmen auch von den Mitarbeitern eine besonders hohe Qualifikation und Motivation verlangt. Darin liegt eine weitere Herausforderung für das Management, auf die wir im Kapitel Vertrauensorganisation ausführlich eingehen.

5. Auf Vertrauen gegründete dezentrale Unternehmen sind Wachstumssieger

Die optimale Ausrichtung von Fähigkeit und Bereitschaft zum Wachstum erreicht die Vertrauensorganisation. In ihr dient Vertrauen als Koordinierungsinstrument für die verschiedenen Aktionsmuster und Prozesse innerhalb eines Unternehmens. Die Motivation als Basis der Bereitschaft nimmt zu, weil die Mitarbeiter sich nicht mehr in hierarchisch begründeten Relationen mit mehr oder minder direkter und engmaschiger Kontrolle erleben, sondern einen Vertrauensvorschuss hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und ihres Leistungswillens erhalten. Die wachstumsrelevanten Fähigkeiten eines Unternehmens verbessern sich, weil Strukturen flexibler werden. Da eine Vertrauensorganisation nur dann „funktionieren“ kann, wenn sie von einer offenen, diskursiven Kultur begleitet wird, verbessert sie alle Aspekte innerhalb des Wertschöpfungsprozesses, die kulturell determiniert sind – beispielsweise die Innovationsfähigkeit und die Kundenorientierung.

Vertrauensorganisationen basieren auf vier Kennzeichen: Sie legen großen Wert auf eine hohe Qualität der Führung; sie sind dezentral aufgestellt, verankern ihre Fähigkeiten also marktnah und in überschaubaren Einheiten; sie erzeugen einen kulturellen und organisatorischen Rahmen, damit Innovationen optimal gedeihen können; und sie sind transparent, was sich insbesondere darauf bezieht, dass die Kommunikation offen geführt wird und die Corporate Governance des Unternehmens Rahmenbedingungen gewährleistet, die zur Erreichung des Vertrauensziels beitragen und seine Realisierung fortwährend überprüfen.

Wir haben bis hierher über die internen Effekte einer Vertrauensorganisation gesprochen. Sie wirkt aber auch extern: Sie eröffnet jedem Stakeholder – Geschäftspartner, Investoren, Kunden, die lokale und globale Öffentlichkeit – die Möglichkeit zu prüfen, inwieweit seine spezifischen Erwartungen an die für ihn relevanten Leistungen des Unternehmens erfüllt werden. Da Vertrauensorganisationen kommunikationsstark und offen sind, können Geldgeber Transparenz bei den Angaben zur Geschäftsentwicklung erwarten, können sich Verbraucherverbände oder Umweltschützer über Produktionsbedingungen erkundigen oder Kunden erfahren, wie es um die Produktqualität bestellt ist. Auch diese Dimension, der Blick des Marktes auf das Unternehmen, ist wachstumsrelevant.

6. Diseconomies of Scale können überwunden werden

Wachstum bringt eine Belohnung in Form von Größen- und Verbundvorteilen (Economies of Scale and Scope) mit sich, die für weitere Wachstumsprozesse genutzt werden kann. Polemisch gesagt, ist diese Ernte aber relativ einfach einzufahren. Viel mehr Aufmerksamkeit müssen Manager dem Phänomen widmen,

dass Wachstumsprozesse auch Diseconomies begründen können: Nachteile, die dazu führen, dass es die gewünschten Prämien nicht gibt. Dazu zählen beispielsweise überproportional ansteigende Transaktionskosten, speziell dann, wenn es das Wachstum erforderlich macht, zahlreiche interne und externe Einheiten zu orchestrieren; dazu gehören die zeit- und kostenaufwendigen Prozesse, um aufeinander prallende Unternehmenskulturen im Rahmen einer Post-Merger-Integration anzunähern; oder es treten komplexitätsbedingt höhere Administrationskosten auf.

Die Konsequenz aus der Analyse von Diseconomies heißt für uns, ihnen schon bei der Planung von Wachstumsprozessen das gebührende Maß an Aufmerksamkeit zuzuwenden: Sind die quantifizierten Synergien nach einem Merger nicht nur mikroökonomisch zu erreichen, sondern lassen die zu verschmelzenden Unternehmenskulturen das auch zu? Wie müssen Entscheidungsprozesse gestaltet sein, dass sie nach Wachstumsphasen noch effizient ablaufen? Oder: Ist die technologische Infrastruktur modular ausgelegt, sodass keine sprungfixen Investitionen notwendig werden, ehe man wachsen kann?

7. Wachstum beginnt mit Ambitionen

Die Analyse globaler Wachstumschampions zeigt: Mit Vorsicht ist keiner groß geworden. Die Ziele der überdurchschnittlich wachsenden Unternehmen sind durchgängig ambitioniert. Hoch, wenngleich nicht unrealistisch gesteckte Wachstums- oder Entwicklungsziele sind Ansporn des Wachstums. Entscheidend für die Akzeptanz und für die Wirksamkeit scheint dabei zu sein, dass starke Ziele und moderate Sanktionsmechanismen einander ergänzen.

Im Jahr 2004 haben wir deutsche und österreichische Vorstände zum Thema Wachstum befragt. Das Ergebnis, das wir unter dem Titel „Zum Wachstum führen“ veröffentlicht haben, ergab, dass überdurchschnittlich wachsende Unternehmen mit Fehlschlägen anders umgehen. Überraschenderweise ist starkes Wachstum dann eine Folge ambitionierter Ziele, wenn deren Nichterreichen weniger hart sanktioniert wird als in anderen Unternehmen üblich. Der Rückschluss ist erlaubt: Zurückhaltung bei den Sanktionen weicht nicht den Ehrgeiz auf, sondern hält den Druck aufrecht, der durch hohe Vorgaben aufgebaut werden soll.

Unsere sieben thesenartig formulierten Basiseinsichten bilden den Hintergrund für die folgende Darlegung einzelner wachstumswirksamer Strategien und Handlungsmuster. Wir stellen dabei im ersten Teil das Grundkonzept unseres Wachstumsmodells vor, ehe wir im zweiten Teil detaillierter dezentrale Strukturen und die vertrauensbasierte Organisation betrachten. Der dritte Teil analysiert einzelne Bedingungen einer wachstumsfähigen und -bereiten Organisation. Zum Abschluss behandeln wir die volkswirtschaftlich relevanten Aspekte des Wachstums von Unternehmen.