

# 1 Wachstumsstrategien für Unternehmen

Die überwiegende Mehrheit explizit formulierter Unternehmensstrategien hat eines gemeinsam: Als Ziel wird das Wachstum des Unternehmens festgelegt, das sich i. d. R. über eine Steigerung des Umsatzes definiert. Idealerweise sind solche Wachstumsstrategien mit der Nebenbedingung des profitablen Wachstums verknüpft, auf welche Weise auch immer die Profitabilität gemessen wird. So formuliert z.B. der DAX-Konzern Lufthansa: „Chancen für profitables Wachstum ... nutzen“.<sup>1</sup>

Unternehmensstrategien

## 1.1 Produkt-Markt-Matrix

Doch alleiniges Postulieren führt noch nicht zum Wachstum – es sollte auch spezifiziert werden, wo und womit man das Wachstum erzielen will. Die Unternehmen müssen dabei in der Praxis fernab von Pressemitteilungen noch deutlich konkreter werden, um die operative Umsetzung von Wachstumsstrategien zu ermöglichen – sowohl „international“ als auch „Zukunftsmarkt“ sind sehr dehbare Begriffe. Ein Instrument zur Spezifikation strategischer Wachstumsfelder ist Ansoffs Produkt-Markt-Matrix<sup>2</sup> (s. Abb. 1):

Spezifizieren von Wachstumsfeldern

	Bestehende Produkte	Neue Produkte
Bestehende Märkte	<b>Marktdurchdringung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensivierung der Marktbearbeitung</li> <li>• Relaunch</li> <li>• Kosten- und Preissenkung</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>Produktentwicklung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Völlig neue Produkte</li> <li>• Neue Produktlinien</li> <li>• Neue Produktversionen</li> <li>• ...</li> </ul>
Neue Märkte	<b>Markterweiterung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktausweitung</li> <li>• Neue Abnehmerschichten</li> <li>• Neue Distributionskanäle</li> <li>• Neue Verwendungszwecke</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>Diversifikation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertikale Integration</li> <li>• Laterale Integration</li> </ul>

Abb. 1: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

<sup>1</sup> Vgl. <http://investor-relations.lufthansa.com/fakten-zum-unternehmen/konzernstrategie/profitables-wachstum.html>, Abrufdatum 30.01.2013.

<sup>2</sup> Ansoff, Checklist for Competitive and Competence Profiles; Corporate Strategy, 1965, S 98–99.

Dabei werden Wachstumsstrategien in Form von Produkt-Markt-Kombinationen formuliert, wobei 4 Fälle zu unterscheiden sind:

- **Marktdurchdringung:** Das Unternehmen strebt an, in einem bestehenden Markt zu wachsen, indem es den Marktanteil bereits bestehender Produkte erhöht. Dies kann durch die Erhöhung des Absatzes bei bestehenden Kunden, den Verkauf der Produkte an neue Kunden in bestehenden Märkten, die Gewinnung von Kunden, die vorher bei der Konkurrenz gekauft haben, oder eine Kombination aus diesen Möglichkeiten geschehen.
- **Produktentwicklung:** Das Unternehmen versucht, die Bedürfnisse seines bestehenden Marktes mit komplett neuen Produkten (Innovationen) oder durch die Entwicklung zusätzlicher Produktlinien, -varianten oder neuer Produktgenerationen zu befriedigen.
- **Marktentwicklung:** Das Unternehmen versucht, die Zielgruppe für bereits bestehende Produkte durch Erschließung neuer Marktsegmente (kundenbezogen) oder neuer geografischer Regionen (regional, national, international) zu vergrößern. Auch der Einsatz neuer Distributionskanäle oder neue Verwendungszwecke bestehender Produkte fallen in diesen Bereich.
- **Diversifikation:** Die Produktdiversifikation ist die risikoreichste der 4 betrachteten Wachstumsstrategien: Sie erfordert nicht nur die Entwicklung eines neuen Produkts, sondern gleichzeitig die Erschließung neuer Märkte. Abhängig vom Grad der Risikobereitschaft kann man 3 Typen der Diversifikationsstruktur unterscheiden: horizontale, vertikale und laterale Diversifikation.

Diese von Ansoff beschriebenen strategischen Stoßrichtungen schließen sich natürlich nicht gegenseitig aus – so kann ein Unternehmen eine Marktdurchdringungsstrategie in bestehenden Märkten verfolgen, während zeitgleich in neuen geografischen Märkten eine Marktentwicklungsstrategie verfolgt wird.

### 1.2 BCG-Matrix

Wachstumsstrategie Produktentwicklung

Dieser Beitrag betrachtet das Wachstum durch Neuproekte (Produktentwicklung und Diversifikation) näher. Dabei stellt sich zunächst die Frage, für welche Unternehmen diese Art von Wachstumsstrategie besonders wichtig ist. Einen Anhaltspunkt dafür gibt die Produktlebenszyklusbetrachtung, die sich z.B. im bekannten Portfolio der Boston Consulting Group (BCG-Matrix) manifestiert: Unternehmen, deren Produkte einen endlichen Lebenszyklus durchlaufen, müssen ständig für einen „Nachschub“ neuer Produkte sorgen, man spricht hier auch von der „Entwicklungs pipeline“.

Die Zeitachse ist hier stark branchenspezifisch: Während erfolgreiche Medikamente oft über viele Jahrzehnte vermarktet werden (wenn auch nach Ablauf des Patentschutzes von vielen Unternehmen), ist es in vielen Bereichen der Softwarebranche üblich, im Halbjahres- oder Jahresrhythmus neue Versionen („Releases“) auf den Markt zu bringen.

In der BCG-Matrix (s. Abb. 2) sind diese neu entwickelten Produkte die Fragezeichen, von denen immer genug Nachkommen müssen, was i. d. R. durch eigene Produktentwicklung geschieht, aber alternativ auch durch Einlizenzierung oder eine Unternehmensübernahme erfolgen kann. Nur wenn Produkte einen sehr langen oder praktisch unbegrenzten Produktlebenszyklus haben (z.B. Grundnahrungsmittel oder Rohstoffe), spielt die Produktentwicklung eine untergeordnete Rolle. Doch wie kann eine auf Produktentwicklung ausgerichtete Wachstumsstrategie wirksam umgesetzt und gesteuert werden?

BCG-Matrix

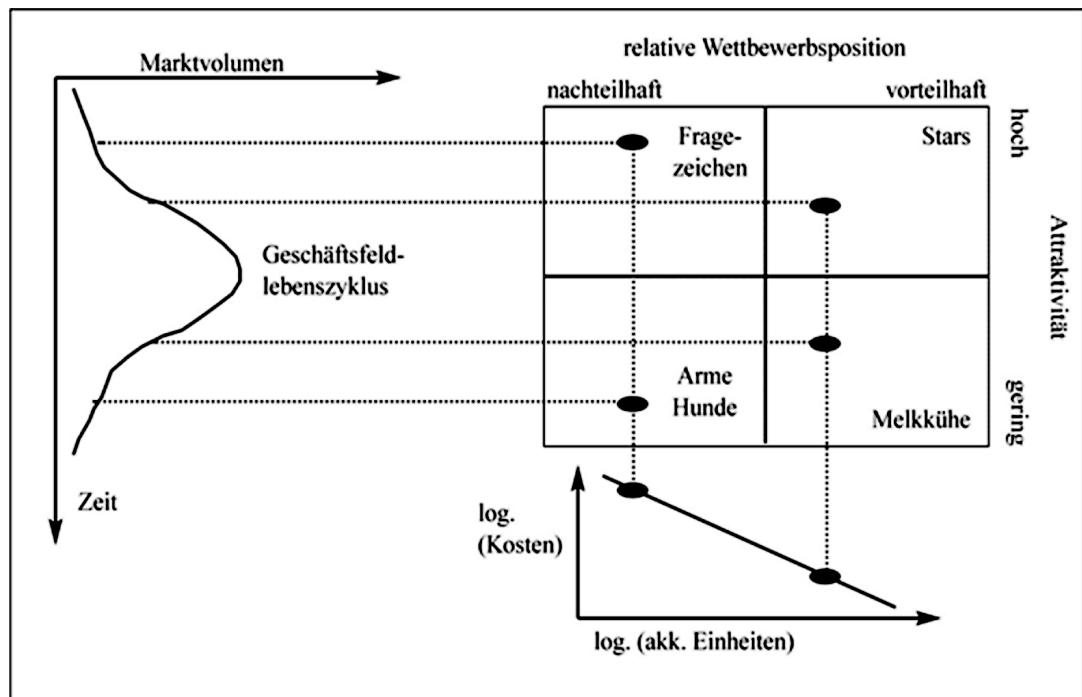


Abb. 2: BCG-Matrix und Produktlebenszyklus<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Quelle: Müller-Stewens/Lechner, Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 2005, S. 305.

## 2 Neuproduktanteil am Umsatz

Schrittweises Vorgehen Zur Umsetzung von Wachstumsstrategien durch Produktentwicklung empfiehlt sich eine Vorgehensweise in 5 Stufen (s.a. Abb. 3):

### ■ Schritt 1:

Im Rahmen einer Wachstumsstrategie werden in aller Regel konkrete Umsatzziele für einzelne Produkte oder Produktgruppen definiert – oft auch noch spezifiziert für bestimmte Regionen oder Kundengruppen–, die zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft (abhängig vom Zeithorizont der strategischen Planung) erreicht werden sollen.

### ■ Schritt 2:

Kennzahlen- basierte Steuerung Diese Umsatz-„Fernziele“ werden auf die einzelnen Planjahre heruntergebrochen. Aus diesen Zielen lassen sich die Zielgrößen für die Kennzahl „Neuproduktanteil“ anhand der folgenden Formel berechnen:

$$\text{Neuproduktanteil} = \frac{\text{Umsatz Neuprodukte}}{\text{Gesamtumsatz}}$$

Die exakte Definition, was ein Neuprodukt genau ist, hängt naturgemäß stark von der jeweiligen Branche und der Dauer der Vermarktung ab. So definiert z.B. das österreichische Beleuchtungsunternehmen Zumtobel Neuprodukte als Produkte, die nicht älter als 3 Jahre sind, und berichtet für das Geschäftsjahr 2011/12 Neuproduktanteile von 28,9 % im Leuchten- und 36,0 % im Komponentensegment.<sup>4</sup> Die Erreichung der auf Basis dieser Kennzahl definierten Ziele lässt sich dann im weiteren Verlauf der Strategiumsetzung messen.

### ■ Schritt 3:

Projektportfolio Die Produkte, deren Umsatz eingeplant wird, sind noch nicht einmal entwickelt – zunächst muss also definiert werden, welche Projekte in Forschung & Entwicklung durch- oder weitergeführt werden müssen, um die zur Erzielung zukünftiger Umsätze nötigen Produkte zu entwickeln. Hier ist das Instrument des Projektportfolios von großer Bedeutung.

### ■ Schritt 4:

Für die neu entwickelten Produkte müssen ausreichende F&E-Projekt-budgets bestimmt werden, die den gesamten Lebenszyklus abdecken, aber innerhalb dieses Zyklus zeitlich untergliedert sind, sodass klar ist, wann

---

<sup>4</sup> Quelle: <http://www.zumtobelgroup.com/de/4565.htm>.

welche Budgets benötigt werden. Bei oft mehrjährigen Entwicklungs- dauern ist eine reine Geschäftsjahresorientierung hier extrem störend.

## Schritt 5:

Aus den F&E-Projektbudgets, die eine zeitliche Zuordnung der Budgetpositionen beinhalten, lassen sich die F&E-Jahresbudgets und die F&E-Quote des Unternehmens ableiten.

$$\text{F\&E-Quote} = \frac{\text{F\&E-Jahresbudget}}{\text{Jahresumsatz}}$$

Hier zeigt sich, dass die weitverbreitete F&E-Budgetierung nach dem Tragfähigkeitsprinzip auf Basis der F&E-Quote im Sinne einer Strategieumsetzung nicht zielführend ist: Die in vielen Unternehmen im Rahmen der Budgetierung geplanten, oft über die Jahre sehr konstanten F&E-Quoten stehen i.d.R. in keinem ursächlichen Zusammenhang mit den strategischen Wachstumszielen durch neue Produkte. Eine ausreichende Versorgung strategisch bedeutsamer F&E-Projekte mit Ressourcen ist somit nicht gewährleistet.

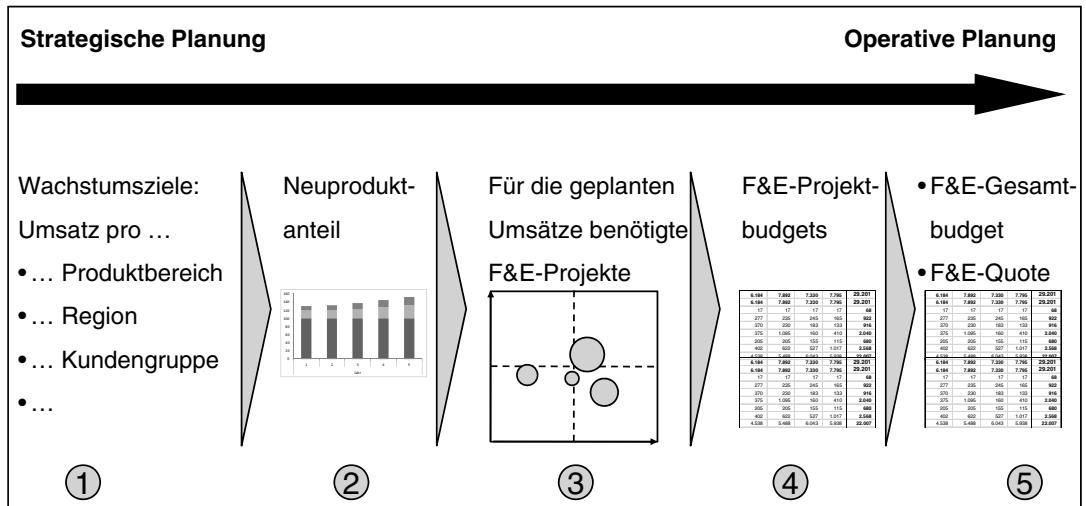


Abb. 3: Neuproduktanteil in der strategischen Planung<sup>5</sup>

Dabei stellt sich die Frage, auf Basis welcher Kriterien zu entwickelnde Produkte im Rahmen des Strategieprozesses ausgewählt werden. An dieser Stelle kommt häufig die Portfoliotechnik zum Einsatz: Ein

## Projektauswahl und -bewertung

<sup>5</sup> Vgl. Schmitt, Controller Magazin 2/2012, S. 58–62.

Plan-Projektporfolio legt fest, mit welchen Arten von F&E-Projekten das Unternehmen sich beschäftigen muss, um die strategischen Wachstumsziele in den einzelnen Planjahren zu erreichen (s. Abb. 4).

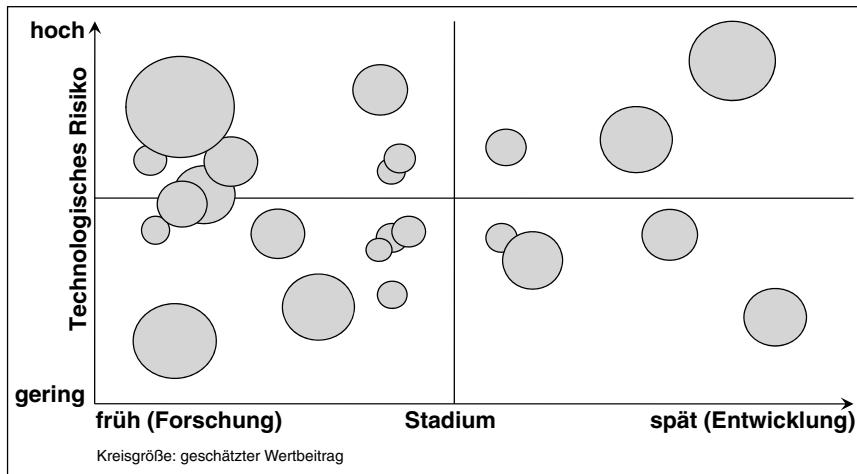


Abb. 4: Beispiel für ein F&E-Projektporfolio

#### Ausgewogene Mischung

Die Auswahl der Achsen wird dabei flexibel gestaltet: Neben den in Abb. 4 dargestellten Achsen „Technologisches Risiko“ und „Entwicklungsstadium“ werden häufig

- der Umsatz- oder Wertbeitrag der Projekte,
- der Ressourcenbedarf,
- die relative Wettbewerbsposition oder
- der zu erzielende Kundennutzen

eingesetzt. Ziel ist ein ausgewogenes Portfolio, wie das in Abb. 4 gezeigte Beispiel verdeutlicht; das technologische Risiko soll ausgewogen sein. Da technologisch riskante F&E-Projekte ein größeres Risiko des Scheiterns (aber auch höhere potenzielle Wertbeiträge) mit sich bringen, streben viele Unternehmen an, eine ausgewogene Mischung technologisch riskanter und weniger riskanter Projekte durchzuführen.

Genauso ausgewogen soll das Entwicklungsstadium sein: Um in der BCG-Matrix immer genug zukünftige Fragezeichen zu erzeugen, müssen in jedem Entwicklungsstadium von der frühen Forschung bis zur späten Entwicklung Projekte im Portfolio vorhanden sein. Ansonsten drohen Geschäftsjahre, in denen die Ziele, den Umsatz durch Neuprodukte zu steigern, verfehlt werden. Um der Ausfallwahrscheinlichkeit von F&E-Projekten Rechnung zu tragen, wird angestrebt, in den frühen Phasen mehr Projekte ins Portfolio einzubringen.

### 3 Erfolgswahrscheinlichkeit und Projektausfallrate

F&E-Projekte sind in allen Phasen risikobehaftet: Von der Validierung der ursprünglichen Idee über die Umsetzung in Form eines Prototypen, eine eventuelle notwendige behördliche Genehmigung bis zur Akzeptanz am Markt gibt es viele Hürden, an denen ein F&E-Projekt scheitern kann. Es führt daher kein Weg daran vorbei: Viele einmal begonnene F&E-Projekte werden scheitern. Das ist auch gut so: Rechtzeitig gestoppte Projekte setzen Ressourcen für andere erfolgversprechendere Projekte frei.

Die Projektabbruchquote wird hierbei durch 2 Aspekte bestimmt:

- Eine möglichst hohe Trefferquote bei der ursprünglichen Projekt auswahl. Dies erfordert eine gute Kenntnis der Marktanforderungen und ein gutes Gespür für das technologisch Machbare.
- Definition passender Projektabbruchkriterien: Viele Unternehmen sind unzufrieden, da sie den Eindruck haben, immer die falschen Projekte zu stoppen. Tatsächlich ist ein Projektabbruch in F&E meist eine Gratwanderung, da die Ergebnisse oft nicht eindeutig sind. So läuft man ständig Gefahr, erfolgversprechende Projekte abzubrechen oder wenig erfolgversprechende Projekte weiterzuführen. Vorab definierte Projektabbruchkriterien („Go/No Go“) an Meilensteinen führen zu einem effizienten Ressourceneinsatz in F&E.

Während in Organisationen mit geringer Projektmanagementreife Projekte meist nach wenig rationalen Kriterien wie z.B. nach verlorenen innerbetrieblichen Machtkämpfen abgebrochen werden, setzt ein geordneter Projektabbruch ein strukturiertes Projektmanagement voraus: Schon vor Beginn des Projekts muss klar festgelegt werden, welche technischen und wirtschaftlichen Produktspezifikationen an welchem Meilenstein erreicht sein müssen. Bei klarem Verfehlten wird das Projekt sofort abgebrochen, bei knappem Verfehlten kann es sinnvoll sein nachzuarbeiten. Gerade in sehr technisch orientierten Abteilungen wie F&E ist es wichtig, dass nicht nur technische Abbruchkriterien definiert werden – auch eine gesenkte Absatzprognose kann ein F&E-Projekt unwirtschaftlich machen.

Beide Aspekte sind eher eine Kunst als eine exakte Wissenschaft, sodass hier kein einzelnes Controllinginstrument den Sachverstand und das Gespür des Managements ersetzen kann. Dennoch hat der F&E-Controller seine Rolle wahrzunehmen: Ohne die disziplinierende Wirkung eines detaillierten Projektcontrollings, gerade an Meilensteinen mit „Go/No Go“-Entscheidungen, würden in vielen F&E-Abteilungen zu viele Projekte „durchgeschleppt“ werden, da die Fachabteilungen oft viel „Herzblut“ in die Projekte stecken und ein Projektabbruch meist nicht sehr populär ist.

Projektrisiken

Geordneter  
Projektabbruch

Rolle des  
Controllers

Gefährdung der Wachstumsstrategie	Die Auswirkungen einer „schlechten“, d. h. zu riskanten Projektauswahl sind offensichtlich: Nicht nur werden wertvolle Ressourcen für Projekte verschwendet, die man gar nicht starten sollen, sondern die ganze Wachstumsstrategie des Unternehmens gerät in Gefahr, wenn die zukünftigen Umsatzbringer, eventuell nach jahrelanger Entwicklung, an technischen Schwierigkeiten oder fehlender Marktakzeptanz scheitern. Aufgrund der langen Reaktionszeiten in der Produktentwicklung ist hier auf die Schnelle kein Ersatz zu finden, die strategischen Ziele werden zunächst einmal verfehlt.
-----------------------------------	---

## 4 Wertbeitrag

Profitables Wachstum	Eine besondere Bedeutung kommt bei der Projektauswahl natürlich dem eingangs erwähnten „profitablen Wachstum“ zu. Dieses ist zwar eine wichtige Richtschnur, aber in dieser Formulierung zu allgemein, um damit wirklich die Produktentwicklung und spätere Vermarktung steuern zu können. Doch wie soll im Kontext von Forschungs- und Entwicklungsprojekten, die zunächst über lange Zeit nur Kosten verursachen, die Profitabilität gemessen werden?
----------------------	---

### 4.1 Lebenszyklusbetrachtung

Lebenszyklusbetrachtung	In der Praxis ist hier die Lebenszyklusbetrachtung zu entwickelnder Produkte weit verbreitet, bei der der Kapitalwert eines zukünftigen Produkts ermittelt wird. Neben den F&E-Kosten und den zukünftigen Selbstkosten für Herstellung und Vertrieb sind hier vor allem die erwarteten Umsatzerlöse für den Kapitalwert ausschlaggebend (s. Abb. 5) – Wachstumsstrategien sollten offensichtlich auf Produkte mit hohen Umsatzerwartungen setzen. Die Bedeutung der Lebenszyklusbetrachtung in F&E wird auch durch den in einigen Branchen verbreiteten Einsatz von Target-Costing- oder Life-Cycle-Costing-Ansätzen verdeutlicht. <sup>6</sup>
-------------------------	---

---

<sup>6</sup> vgl. Schmitt, Berücksichtigung von Vorleistungen in der Kalkulation am Beispiel der F&E-Kosten, in: Gleich/Klein (Hrsg.), Der Controlling-Berater, Band 22, 2012, S. 175–189.

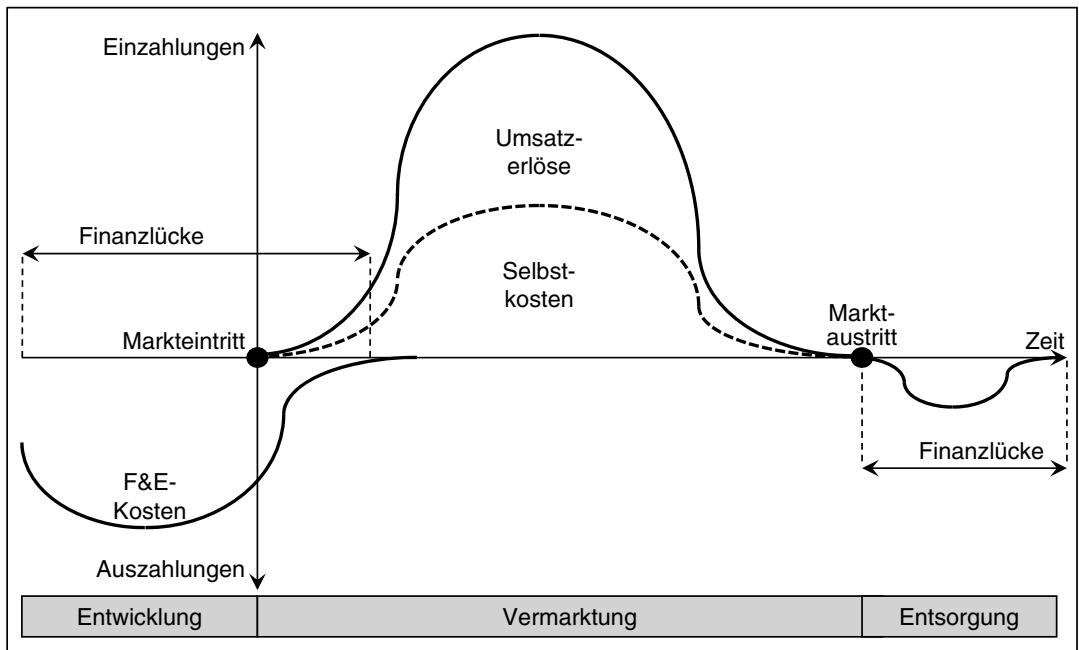


Abb. 5: Zahlungsströme im Lebenszyklus eines Produkts

## 4.2 Kapitalwertberechnung

Der Kapitalwert wird dabei nicht nur in der Projektauswahl- bzw. Projektgenehmigungsphase eingesetzt, sondern auch zur kontinuierlichen Projektbewertung und -steuerung. So kann bei jeder Anpassung des Projektplans, sei es bezüglich der Höhe der Cashflows oder des Timings, der Einfluss dieser Anpassung auf den Kapitalwert des Projekts bestimmt werden.

Auch der Vergleich verschiedener Handlungsoptionen oder Szenarien ist über den Kapitalwert möglich. Dies funktioniert besonders deshalb so gut, da 2 häufig monierte Schwächen der Kapitalwertmethode bei einer relativen, vergleichenden Betrachtung zweier Projektpläne (vorher/nachher oder Variante A/B) unerheblich sind, nämlich die Unsicherheit über den Diskontierungszinssatz und die Unsicherheit über Betrag und Timing einzelner Zahlungsströme (besonders aus Umsatzerlösen). Denn selbst wenn man sich mit dem Diskontierungszinssatz oder dem Umsatz-Forecast unsicher ist, ist die Aussage über Steigerung oder Senkung des Kapitalwerts aus dem Vergleich zweier Entwicklungsszenarien zur Projektsteuerung sehr wertvoll: Eine Steigerung des Kapitalwerts um x % ist unabhängig vom absoluten Ausgangswert positiv zu beurteilen.