

1 Wachstum im Wandel – Eine Einführung

Prof. Dr. Dieter Thomaschewski/Prof. Dr. Rainer Völker

1.1 Überblick

Unternehmen agieren in einem sich stetig wandelnden Umfeld. Die Globalisierung der Wirtschaft führt zu signifikanten Veränderungen der Märkte und erfordert mehr denn je ein langfristiges Denken und Handeln der Unternehmensführung. Bestimmendes Element dabei sollte sein, die Entwicklung eines Unternehmens so zu steuern, dass ein risikofreies Wachstum des Unternehmenswertes erreicht wird. Nullwachstum bedeutet Stagnation. Wachstum ist letztlich eine positive, erfolgreiche Veränderung des Leistungspotenzials eines Unternehmens im Zeitablauf. Veränderung heißt aber insbesondere Wandel, ein gesteuerter willentlich herbeigeführter Übergang von einem Zustand in einen anderen. Die Herausgeber möchten in diesem Einführungsbeitrag die Schwerpunkte des Themenkreises »Wachstum im Wandel« im Überblick aufzeigen, die dann durch die Koautoren und deren Beiträge aus der Sicht der Unternehmenspraxis vertieft werden.

Im folgenden Text wird die strategische Bedeutung des Wachstums herausgearbeitet, unter Berücksichtigung der folgenden Fragestellungen:

- Warum Wachstum?
- Welche Wachstumsoptionen?
- Wie Wachstum managen?
- Wie Wachstum bewerten?

Skizziert werden dabei auch einige Gedanken, dass letztlich auch das Wachstum selbst einem Wandel unterliegt. Im zweiten Teil sind die Wachstumstreiber und Wandlungsfaktoren angesprochen. Dabei stehen im Fokus der Betrachtung die Überlegungen zu folgenden Herausforderungen:

- Auf welche dynamischen Änderungen der Rahmenbedingungen müssen sich Unternehmen einstellen?
- Wie leiten Unternehmen aus Megatrends und Strategic foresight Wachstumsmöglichkeiten ab?
- Wie passen Unternehmen ihre Strategien dem Wachstum von Morgen an?

Die Veränderungen vollziehen sich immer schneller. Unternehmen müssen die Dynamik des wirtschaftlichen Systems verstehen, um von diesen Veränderungen (›Change‹) der Rahmenbedingungen zu profitieren.

Im dritten Teil steht die unternehmerische Ausgestaltung des Wachstums und des Wandels im Mittelpunkt. Auch das Veränderungsmanagement zur Steuerung des strategischen Wachstumsprozesses unterliegt einem Wandel. Dem müssen Unternehmen entsprechen und sich erfolgreich mit folgenden Überlegungen auseinandersetzen:

- Welchen Aktivitäten stehen für die Unternehmen in den verschiedenen Phasen des strategischen Veränderungsprozesses im Vordergrund?
- Was sind die wesentlichen erfolgsbestimmenden und unterstützenden Komponenten, die Wachstum im Wandel vorantreiben?
- Wie kann das Unternehmen eine Kultur des Wachstums und der stetigen Veränderung schaffen?
- Welche Systeme sind erforderlich, um den Wachstums- und damit den Wandlungsprozess zu steuern?

Sobald die Frage nach dem ›Was?‹ der strategischen Unternehmensgestaltung beantwortet ist, muss im Unternehmen die Um- und Durchsetzung (›Was?‹) gesichert werden. Abgeschlossen wird der Einführungsbeitrag durch neun Thesen, die die Grundlage für die in den Einzelbeiträgen dargestellten Praxisaspekte liefern und eine kritische Beurteilung ermöglichen sollen.

1.2 Wachstumsnotwendigkeit und Wachstumsoptionen

1.2.1 Begründung der Wachstumsnotwendigkeit

Unternehmenswachstum ist das Ziel der Unternehmensführung und damit auch eines der wichtigsten Elemente der Unternehmensstrategie. »Unternehmensentwicklung wird somit zur aktiven und verantwortlichen Gestaltung der Zukunft des Unternehmens. Durch das Hervorbringen neuer Möglichkeiten nimmt die Unternehmung sogar Einfluss auf die Bedingungen ihrer eigenen Selektion«.¹ Vor dem Hintergrund der Generierung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen kann Wachstum folglich als ein für die Unternehmensentwicklung wesentliches Leitmotiv verstanden werden.² Bleicher klassifiziert die Wachstumsmotive, die »als Motor für das Wachstum von Unternehmen fungieren«³ anhand der beiden Dimensionen Motivstruktur und Betrachtungsebene (► Abb. 1.1).

Als Treiber des Wachstums können sowohl sach-rationale als auch sozio-emotionale Motive und diese wiederum auf institutioneller wie individueller Ebene sein. Ein Motiv ist unter dem Aspekt des Shareholder-Value-Denkens besonders hervorzuheben: Erfolgreiches Wachstum wirkt sich gerade bei Publikumsgesellschaften positiv auf die Marktkapitalisierung aus: »For Companies with modest growth rates, each percentage

1 Grimm, U., Evolutorische Unternehmensführung, 1996, S. 322

2 Vgl. Bleicher, K., Konzept Integrierten Managements, 2011, S. 538

3 Vgl. Hufenbecher, P., Veränderung von Wettbewerbsregeln, 2000, S. 31/32

		Motivstruktur	
		sach-rational	sozio-emotional
Betrachtungs- ebene	institutionell	<ul style="list-style-type: none"> Ausbau der Wettbewerbsposition durch <ul style="list-style-type: none"> Kostenminimierung Marktanteilszuwachs Erhöhung der Wertsteigerung <ul style="list-style-type: none"> Gewinnsteigerung Kapitalisierung Gesteigerte Überlebens- und Entwicklungsmöglichkeiten durch erhöhte Nutzenbereitstellung für Bezugsgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> Identität und Statuszuwachs für das Unternehmen im gesellschaftlichen Umfeld Verminderung des inneren Konflikt-potenzials durch Befriedigung von Ansprüchen Schaffen einer Kultur unternehmerischer Herausforderung Attraktion von Mitarbeitern mit zukunfts- und chancenorientierten Werthaltungen
	Individuell	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung von Verdienstmöglichkeiten Arbeitsplatzsicherheit und Aufstiegsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Gesteigerte Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung Machterweiterung Persönlicher Status- und Prestigegegewinn

Abb. 1.1: Evolutorische Unternehmensführung – Motive des Wachstums⁴

*point of growth will add around 10 % to market capitalization.*⁵ Vor diesem Hintergrund ergeben sich für profitables langfristiges Unternehmenswachstum mehrere Bestimmungsfaktoren (► Abb. 1.2).

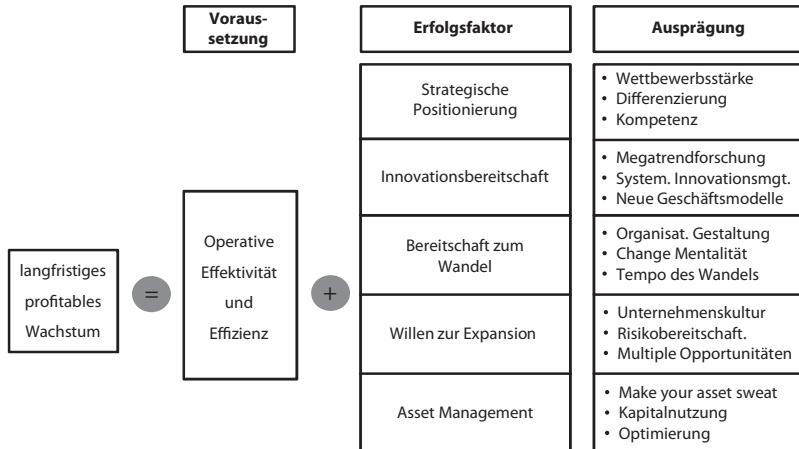


Abb. 1.2: Erfolgsfaktoren langfristigen profitablen Wachstums⁶

4 Vgl. Bleicher, K., Das Konzept Integrierten Managements, 2011, S. 538 (angepasste Grafik entn. aus Hufenbecher, P., S. 32)

5 Campbell, A./Park, R., The growth Gamble, 2005, S. 75

6 Vgl. Thomaschewski D./Rigall, J., Internationalisierung und organisatorischer Wandel in Glaum, M./Hommel, U./Thomaschewski, D., Internationalisierung und Unternehmenserfolg, 2007, S 108

Eine hohe Effektivität und Effizienz der Strukturen und Abläufe in einem Unternehmen im Sinne einer »Business Excellence« bildet die Basis für langfristiges profitables Wachstum, das von folgenden fünf Erfolgsfaktoren abhängt: Neben der strategischen Positionierung der Organisationen zählen dazu die Innovationsbereitschaft, eine ständige Bereitschaft zum Wandel, der Willen zur Expansion sowie ein exzellentes Asset Management.⁷ Es versteht sich von selbst, dass diese Elemente in einem interdependenten Zusammenhang stehen.

1.2.2 Strategie und Wachstum

Die Umsetzung der Vorgaben einer evolutorischen Unternehmensführung, insbesondere im Zusammenhang mit der (pro-)aktiven Gestaltung der Zukunft bildet eine große Herausforderung. Sie bedingt, dass im strategischen Prozess unter der Zielsetzung »Wachstum« fünf vitale Grundfragen beantwortet werden, um den Bestand bzw. die Wertentwicklung des Unternehmens zu sichern (► Abb. 1.3).

- In welchen Geschäftsfeldern will das Unternehmen zukünftig tätig sein?
- Mit welchem Geschäftsmodell will sich das Unternehmen positionieren?
- Wie will das Unternehmen den Wettbewerb in diesen Geschäftsfeldern betreiben?
- Wo liegen die Kernkompetenzen des Unternehmens als langfristige Erfolgsbasis?
- Welche Ressourcenbasis führt längerfristig zum Erfolg?

Abb. 1.3: Grundfragen der Strategieentwicklung⁸

Die Beantwortung dieser Grundfragen wird idealerweise durch den systematischen Prozess der Strategieentwicklung sichergestellt.⁹ Über die strategische Analyse mit der Bewertung der externen Einflussfaktoren und der Gewichtung von Stärken bzw. Schwächen des Unternehmens werden die Ziele des Unternehmens in einen robusten Business Case und damit eine solide Wachstumsstrategie überführt, die Wettbewerbsvorteile im Markt durch schnelle Reaktion auf Veränderungen der Einflussfaktoren

7 Thomaschewski, D., Synergien im Akquisitionsmanagement, 2004, S. 2

8 Vgl. Schreyögg, G./Koch, J., Grundlagen des Managements, 2007, S. 97. Vgl. Thomaschewski, D./Völker, R., Nachhaltige Unternehmensentwicklung, 2016, S. 25

9 Vgl. Hungenberg, H., Strategisches Management im Unternehmen, 2011, S. 10

generiert. Die Entscheidung für Strategiealternativen ist dabei sowohl auf Unternehmensebene als auch auf der Ebene der Geschäftsfelder vorzunehmen. Im Bewertungsprozess sind dabei eine Vielzahl von Einflussfaktoren zu berücksichtigen (► Abb. 1.4).

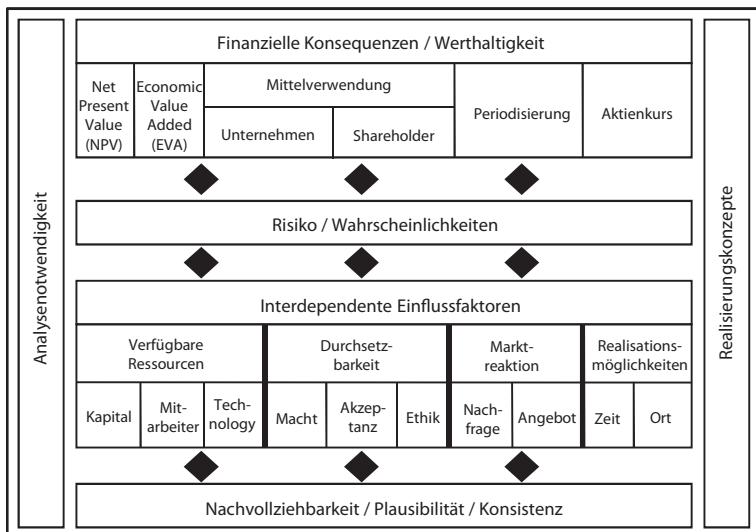


Abb. 1.4: Einflussfaktoren auf den strategischen Auswahlprozess

Dem Bewertungsprozess zeitlich nachgelagert ist der Prozess der Strategieimplementierung, also der betrieblichen Um- und Durchsetzung strategischer Entscheidungen. Die Umsetzung ist bestimmt durch sachbezogene Komponenten wie die Gestaltung der Organisationsstruktur und der Organisationssysteme. Die Durchsetzung umfasst dabei u.a. verhaltensbezogene Komponenten wie Kommunikationsaktivitäten, Konsensbildung, Motivation.¹⁰ In diesem Prozess der Strategieimplementierung ist zwingend die Verzahnung von strategischer und operativer Planung vorzunehmen, um sicherzustellen, dass die Strategie im ‚Tagesgeschäft auch gelebt‘ wird. Das strategische Controlling

- der Prämissen,
- des Ergebnisses,
- des Verlaufs und
- des Verhaltens

stellt letztlich sicher, dass die strategischen Ziele durch Messung und Steuerung konsequent erreicht werden.

10 Vgl. Kreikebaum, H./Gilbert, D.U./ Benam, M., Strategisches Management, 2011, S. 161 ff

1.2.3 Wachstumsoptionen

In der traditionellen/klassischen Diskussion über die Wachstumsintentionen von Unternehmen liegt der Fokus häufig auf den beiden einfachen Alternativen »Internes Wachstum über Investitionen/ Innovationen« versus »Externes Wachstum über Akquisitionen«. Bei beiden Alternativen sind die Wachstumsmöglichkeiten eng definiert. Wachstum aus Sicht des Managements, aber auch aus Sicht des Kapitalmarktes fordert eine weitergehende, alle Wachstumsoptionen berücksichtigende Betrachtungsweise (► Abb. 1.5).

Kriterium	Art des Wachstums
Richtung der Expansion	horizontal (gleiche Produktionsstufe), vertikal (vor-/nachgelagerte Produktionsstufen), konglomerat (ohne Zusammenhang zum bisherigen Leistungsprogramm), geografisch (grenzüberschreitend)
Art der Produkt-Markt-Beziehung (nach ANSOFF, 1965): „Ansoff-Matrix“	Marktdurchdringung (bisheriges Produkt, bisheriger Markt), Produktentwicklung (neues Produkt, bisheriger Markt), Marktentwicklung (bisheriges Produkt, neuer Markt), Diversifikation (neues Produkt, neuer Markt)
Art der Marktentwicklung	internes Wachstum (eigene Entwicklung), externes Wachstum (Beteiligungen, Akquisitionen, Kooperationen)
Art des Zusammenschlusses/der Kooperation	Fusion, Mehrheitsbeteiligung, Minderheitsbeteiligung, Joint Venture, Lizenzvergabe/Lizenzerwerb, strategische Allianz
Ausrichtung	Quantitatives Wachstum (Kapazität), Qualitatives Wachstum (Verbesserung des Leistungsangebotes)
Art der technologischen Erweiterung	multiples Wachstum (Kapazitäten werden um ein Vielfaches erhöht), dimensioniertes Wachstum (Übergang auf Anlagen mit größeren Dimensionen), mutatives Wachstum (Veränderung im Produktionsprozess, technologische Neuerungen)

Abb. 1.5: Arten des Unternehmenswachstums¹¹

An diesem Gesamtpaket der generischen Wachstumsmöglichkeiten von Unternehmen wird zunächst die generelle Stoßrichtung des Unternehmenswachstums zu definieren sein. Abgeleitet davon ist dann die Aufgabe, für das Gesamtunternehmen und die strategischen Geschäftseinheiten das Portfolio der multiplen Opportunitäten zu bestimmen, die sowohl auf den Umsatz (top line growth) wie auch auf das Ergebnis (bottom line growth) wirken (► Abb. 1.6).

Wenn auch diese erweiterte Sichtweise eine deutlich größere Bandbreite von Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigt, ist sie dennoch eher traditionell. Der Fokus kann deutlich um Alternativen erweitert werden. Auch Wachstumsoptionen unterliegen dem Wandel:

11 Vgl. Schoppe, S., Moderne Theorie der Unternehmung, 1995, S. 23

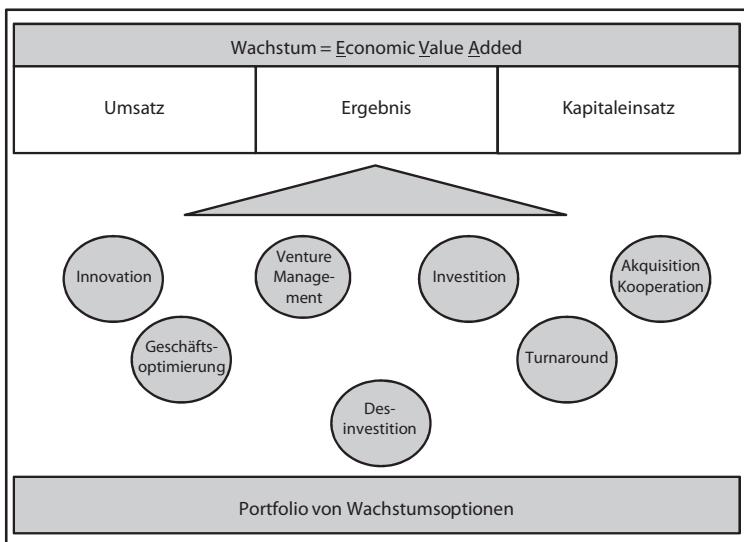


Abb. 1.6: Wachstum erfordert Erschließung multipler Opportunitäten¹²

- Komplemente in Wertschöpfungsketten,
- interaktive Wertschöpfung durch Open Sourcing,
- Vermarktungsoptionen mit Multi-Channel Vertrieb,
- neue Geschäftsmöglichkeiten durch Split offs,
- Einbindung von Social Media/Virtualisierung,
- Added Value Service als Ergänzung zum Core business,
- Mikrosegmentierung bestehender Segmente/Individualisierung,
- u.a.m.

Ein »Out of the box«-Denken bildet so den Raum strategischer Wachstumsoptionen vollständig ab. Dieses »Out of the box«-Denken schließt die systematische Identifikation und Entwicklung von strategischen Freiräumen im Sinne von »Blue Oceans« mit ein. Diese Freiräume sind definiert als strategische Lücken, die von den Wettbewerbern aus unterschiedlichen Gründen nicht ausgenutzt werden.¹³ Nutzbare Möglichkeiten zur Schaffung dieser »blauen Ozeane« sind beispielsweise

- der Eintritt in Substitutionsbranchen,
- das Angebot von Komplementärprodukten,
- die Neuschaffung von Bedürfnissen potenzieller Kundengruppen,

12 Vgl. Eckhard, A., Organisation for growth in Glaum, M./ Hommel, U./Thomaschewski, D., Wachstumsstrategien internationaler Unternehmen, 2002, S. 108

13 Vgl. Büchler, J.-Ph., Strategie, 2014, S. 132

- die Etablierung und Änderung von technischen Problemlösungsangeboten in Form neuer Produkte,
- die Nutzung von wirtschaftlichen Opportunitäten aus Megatrends,
- der Übergang auf digitalisierte und rationellere Geschäftslösungen.

1.2.4 Wachstumsmanagement

Wachstum ereignet sich nicht zufällig. Wachstum ist auch keine Zwangsläufigkeit. Wachstum ist letztlich das effektive Ergebnis eines strikten Managements in Planung, Organisation und Kontrolle mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg durch Wachstum zu sichern. Entscheidend für das Unternehmenswachstum sind die Fähigkeiten im Unternehmen

- die richtigen Mitarbeiter qualifiziert in den Prozess einzubinden,
- die Bereitschaft, auch Risiken zu übernehmen,
- die Strukturen und Prozesse laufend dem Wachstum anzupassen,
- die unterstützenden Systeme so zu gestalten, das die erforderlichen Steuerungsmaßnahmen auf eine solide Basis gestellt werden,
- eine klare Fokussierung und Prioritätenbildung vorgenommen wird.

Dazu zählt natürlich auch, dass für die Definition der Kerngeschäftsfelder der Wachstumsstrategien eine entsprechende Methodik und Systematik vorhanden ist. Dies heißt aber auch nichts Anderes, als dass für die Auswahl von Wachstumsaktivitäten klare Entscheidungskriterien festgelegt sind, die es strikt einzuhalten gilt. Um diesen Herausforderungen im Management begegnen zu können, ist eine solide Kompetenzbasis bei den Führungskräften unerlässlich. Dies belegt auch die jüngste Studie von Egon Zehnder und McKinsey & Company.¹⁴ Unternehmen mit überdurchschnittlich kompetentem Management wachsen deutlich stärker als ihre Wettbewerber. Zu diesen Kompetenzen zählen die

- | | |
|----------------------------------|---|
| • fachlichen Kompetenzen wie | Methoden der Strategieentwicklung
Modelle der BWL, Systeme
Gestaltung/Steuerung von Unternehmen |
| • konzeptionelle Kompetenzen wie | Heuristiken, Kreativität, Vorstellungsvermögen
Sense Making-Verständnis |
| • soziale Kompetenzen wie | Teamorientierung
Mitarbeiterführung
Kommunikations-,
aber auch Konfliktfähigkeit |

¹⁴ Vgl. Egon Zehnder International//McKinsey & Company, Return on Leadership, 2011/2016

Die Aktivierung und Nutzung dieser Kompetenzen ist langfristig entscheidend für den Wachstumserfolg von Unternehmen.

1.3 Wachstumstreiber und Wandlungsfaktoren

1.3.1 Globale Welt im Umbruch

›Panta rei‹ - alles fließt: Unternehmen sind in unserer dynamischen Welt gefordert, die Richtung und Intensität des Wandels der Umweltbedingungen rechtzeitig zu erkennen. Hierfür ist Frühauflklärung der elementare Faktor des Wachstums- und Wandlungserfolges. Haupttreiber für die Fähigkeit eines Unternehmens, sich zügig an die geänderten Rahmenbedingungen anpassen zu können, sind die natürlichen Ressourcen, das Humankapital und das physisches Kapital. Aus diesen Haupttreibern können für die mittel-/langfristige Unternehmensentwicklung wesentliche Trendfelder wie Energie, Umwelt, Gesundheit, Ernährung, Wohnen, Mobilität, Wissen abgeleitet werden, die in innovative Geschäftsbereiche bzw. Wachstumsfelder münden. Wie gravierend und schnell Umwälzungen die globale Welt von heute und morgen bestimmen, zeigt Abbildung 1.7.

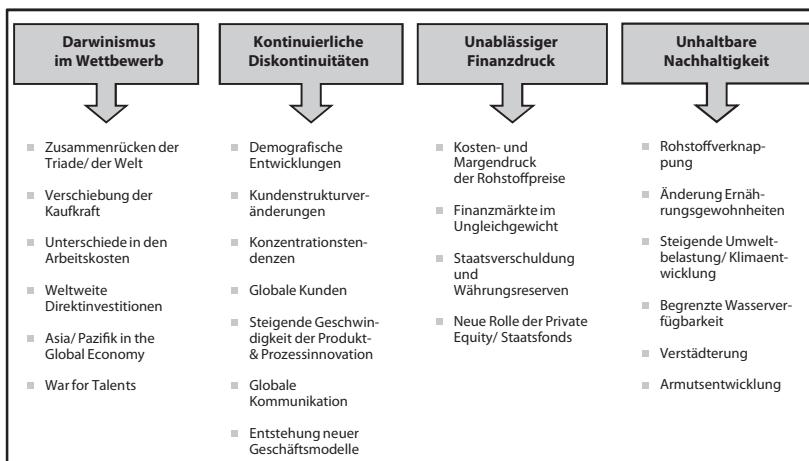


Abb. 1.7: Globale Welt im Umbruch – Dynamische Änderung von Rahmenbedingungen¹⁵

Angebot, Nachfrage und Wettbewerb haben sich in den letzten Jahren signifikant geändert. Der rasante technologische Fortschritt war dazu begleitend Auslöser vielfältiger

15 Vgl. Thomaschewski, D., Rigall, J., Internationalisierung und organisatorischer Wandel am Beispiel der BASF Aktiengesellschaft in Glaum, M., Hommel, U., Thomaschewski, D., Internationalisierung und Unternehmenserfolg, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart 2007

Verschiebungen im Wirtschaftsgefüge; Handelsströme verstärken sich, Einkommen und Lebensbedingungen in den Industrieländern ändern sich ebenso wie in den Schwellen- und Entwicklungsländern. Durch länderübergreifende Verbindungen kommt es zu einer Konvergenz der Märkte.

Die veränderten Marktbedingungen stellen Unternehmen im Wettbewerb vor neue Herausforderungen. Insbesondere unterliegen Unternehmen einem permanenten Kosten- und Effizienzdruck, um im weltweiten Wettbewerb bestehen zu können. Strukturveränderungen durch Fusionen und strategische Allianzen haben daher seit den 1990er Jahren eine immer wichtigere Bedeutung bekommen.

Die Konzentrationsbewegung hat sich beschleunigt. Die Wertschöpfungsketten werden im Zuge der Globalisierung in neuen Industriemodellen abgebildet. Migrationen ganzer Industrien finden statt. Die Innovationsgeschwindigkeit nimmt zu, neue Anbieter entstehen, alte Anbieter verschwinden.

Eine weitere wichtige Determinante für strategische (und organisatorische) Entscheidungen ist der unablässige Druck, der von den Finanzmärkten ausgeht. Aufgrund dieses Druckes stehen Effizienz und Effektivität (operative Excellenz) permanent auf dem Prüfstand. Der Preisdruck nimmt durch steigende Commoditisierung der Produkte selbst bei innovativen Problemlösungen zu.

Der Zwang zu nachhaltigem Wachstum durch Innovation steigt. Die wertorientierte Unternehmensführung mit ausgeprägtem Shareholder Value-Denken tut ein Übriges: die Kapitalmärkte (mit einem Anspruch des laufenden Shareholder Value-Reporting) verlangen eine Prämie auf das eingesetzte Kapital – ein weiteres »Druckmittel« auf das Management global agierender Unternehmen.

Zu guter Letzt stehen die Unternehmen unter dem Eindruck der Umweltdiskussion permanent unter dem Handlungszwang eines Sustainable Development.¹⁶ Als mitentscheidende Elemente sind dabei der Rohstoffeinsatz ebenso anzusprechen wie die Energiebilanzen der Unternehmen. Begrenzte Wasserverfügbarkeit ist die Herausforderung, der sich Unternehmen stellen müssen, wie der Verstädterung und auch der Armutsentwicklung, um nur einige zu nennen.

Diese Veränderungen sind zu eigentümlich, um vordergründig als Risiken gesehen werden. Ihnen ist aber auch gemeinsam, dass sie als enormes Chancen- und Wachstumspotenzial zu betrachten sind, wenn es einem Unternehmen gelingt, für die damit verbundenen geschäftspolitischen Herausforderungen auch wirtschaftliche und marktfähige Lösungen anzubieten.

16 Thomaschewski, D./Rigall, J., Internationalisierung und organisatorischer Wandel in Gläum, M./Hommel, U./Thomaschewski, D., (Hrsg.); Internationalisierung und Unternehmenserfolg, 2007, S. 115 f