

---

## 2.1 Definition: Was wir mit „Wachstum“ meinen

Wachstum im Unternehmen kann unterschiedlich definiert werden. Deshalb wollen wir zu Beginn klären, welche Definition von Wachstum diesem Buch zugrunde liegt. Wir unterscheiden zwischen kurzfristigem und nachhaltigem Wachstum.

**Kurzfristiges Wachstum** Kurzfristiges Wachstum erzielt innerhalb eines kurzen Zeitraums positive Effekte, zerstört jedoch über längere Zeit gesehen Werte. Typische Beispiele für kurzfristig wirksame Maßnahmen sind:

- Produkte und Services, die am Bedarf vorbeigehen und wenig nachhaltigen Mehrwert für den Kunden schaffen, etwa indem sie primär auf Ziele des Unternehmens abheben.
- Reaktive und Ad-hoc-Maßnahmen unter Zeitdruck und ohne langfristige Perspektive bzw. Wachstumsstrategie. Dazu können Restrukturierungen oder Kostensenkungen gehören.
- Ausrichtung auf Finanzinstrumente, z. B. Management von Business-Portfolios, Sale-and-Lease-Back, Umgang mit Wertberichtigungen und „Einmalkosten“.
- Oft hohe finanzielle Investitionen mit entsprechend großen Risiken.
- Große Akquisitionen mit fraglicher strategischer Passung bei gleichzeitig hoch angesetzten Kostensynergien.

Solche Maßnahmen werden häufig dann angewandt, wenn es im Unternehmen „kriselt“, wenn (Wachstums-)Probleme vorhanden sind oder wenn großer Handlungsdruck besteht. Oft gehören dazu Maßnahmen mit großer Sichtbarkeit, also solche, die in der Öffentlichkeit diskutiert werden. Die langfristige Strategie jedoch, der nachhaltige Zukunftsweg für das Unternehmen, bleibt oft genug offen.

Typischerweise werden hier die Probleme nur an der Oberfläche, auf der Ebene der Symptome, erkannt und dort angegangen. Die meisten heute üblichen Methoden der Problemanalyse und viele betriebswirtschaftliche Strategien zielen genau darauf ab. Doch das Handeln auf der Ebene der Symptome bleibt ohne nachhaltige Wirkung, denn die eigentlichen Ursachen für Probleme bleiben bestehen. Daher beginnt oft nach kurzfristigen Verbesserungen eine Abwärtsspirale: Wesentliche Werte gehen verloren, die Stärken und Chancen des Unternehmens erodieren.

Diese Art von „Wachstum“ meine ich hier nicht.

### **Nachhaltiges Wachstum**

Nachhaltiges Wachstum erzielt *langfristig* positive Effekte für das Unternehmen und entwickelt kontinuierlich Werte. Typische Beispiele für Maßnahmen für nachhaltiges Wachstum sind:

- Produkte und Services, die vorhandene und latente Bedürfnisse bedienen, also Mehrwert für die Kunden schaffen, indem diese z. B. zur Lebensqualität oder zur Lösung von Problemen beitragen.
- Aktiv gestaltende Maßnahmen, denen eine langfristige Strategie zugrunde liegt. Dazu können Restrukturierungen und Kostensenkungen gehören.
- Ausrichtung auf Kunden und Märkte, z. B. Marktsegmentierungen, Produkt- und Serviceportfolios.
- Moderater Kapitaleinsatz mit niedrigen und gestreuten Risiken.
- Ausgewählte, meist kleinere Akquisitionen mit Blick auf Umsatzwachstum und Kostensynergien.

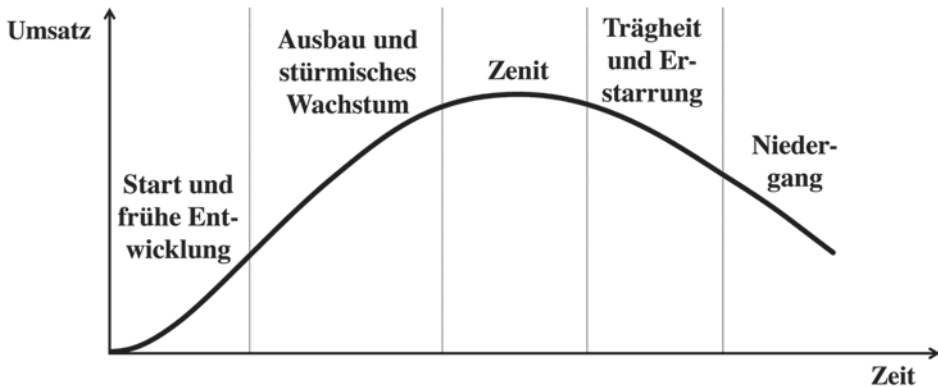
Ein solches Wachstum benötigt ein tiefes Verständnis des Geschäfts, des Umfelds, der Kunden und Märkte sowie der eigenen Stärken und Grenzen. Alle Funktionen des Unternehmens sind daran beteiligt und müssen zusammen arbeiten. Kreativität, Innovation und Gestaltungskraft sind erforderlich und werden gefördert. Das Handeln braucht eine klare Strategie. Es entstehen Zukunftsperspektiven und Chancen der Weiterentwicklung. Auf diesem Weg werden kontinuierlich Werte geschaffen.

Es ist genau diese Art von Wachstum, die ich hier meine.

Schon an dieser Stelle wird deutlich, dass nachhaltiges Wachstum mehr als die klassischen betriebswirtschaftlichen Methoden und analytische Logik erfordert. Nachhaltiges Wachstum braucht zusätzliche Vorgehensweisen und Kompetenzen.

- **Wachstum ist ein organischer Prozess** Wachstum folgt bestimmten Zyklen, die bei der Gestaltung von Unternehmenswachstum berücksichtigt werden müssen. Immer nur „höher, schneller, weiter, besser“ funktioniert nicht. Es gibt Aufwärts- und Abwärtsphasen.

Idealerweise entstehen stetig neue Geschäftsfelder, während andere zu Ende gehen. Dies erfordert ein differenziertes strategisches wie auch opera-



(Nach Christoph Döhlemann: „Die Wachstumsphasen eines Unternehmens.“ [www.business-wissen.de](http://www.business-wissen.de), 9.3.2009.)

**Abb. 2.1** Wachstumsphasen in Unternehmen

tives Management mit einer jeweils angepassten Steuerung der Wachstumsphasen, eine beständige Re-Allokation von Ressourcen und entsprechende Veränderungskompetenz.

#### Checkliste Wachstumsphasen

Nutzen Sie diese vereinfachte Checkliste, um die derzeitige Wachstumsphase Ihres Unternehmens (Abb. 2.1) oder einzelner Geschäftsfelder zu bestimmen. Je nach Phase sind unterschiedliche Strategien erforderlich. Im Folgenden sind die Charakteristika der einzelnen Phasen skizziert.

1. **Start und frühe Entwicklung:** Es gibt eine große Idee und den Glauben daran, diese zu realisieren. Der Organisationsgrad des Unternehmens ist gering, die Marktpresenz ebenfalls. Weitere Merkmale sind geringe, doch wachsende Umsätze, wenig Liquidität und Aufbruchs streichenstimmung. Fragen, die in dieser Phase beantwortet werden müssen, sind: Wohin geht die Reise? Wer tut was? Wie organisieren wir uns?
2. **Ausbau und stürmisches Wachstum:** Dies ist die Phase kontinuierlich wachsender Umsätze, umfassender Investitionen, zahlreicher Aktivitäten. Vieles gelingt in dieser Zeit. Es herrscht ein Hochgefühl. Im Unternehmen bilden sich Abteilungen. Hier geht es um Fragen wie: Wie entwickeln wir uns strategisch weiter? Wer im Unternehmen hat welche Verantwortung?
3. **Zenit:** Es gibt nun gute Umsätze und Erträge. Die Firmenkultur ist auf Basis der ursprünglichen Vision lebendig. Merkmale sind hohe Kundenorientierung, lebendige Systeme, eine gut tarte Balance zwischen Kontrolle und Flexibilität. Es herrscht Zufriedenheit. Fragen, die sich hier stellen, sind: Worauf müssen wir jetzt achten? Wie erhalten wir unseren Schwung?

4. **Trägheit und Erstarrung:** In dieser Phase schwindet die Kraft der Vision. Das Engagement der Mitarbeiter sinkt, ebenso die Umsätze. Kreativität und Flexibilität lassen nach. Der Mut zu Neuem fehlt mehr und mehr. Gewinnmaximierung steht an oberster Stelle, nicht das Wohl der Kunden. Nun sind folgende Fragen zu beantworten: Was müssen wir in Frage stellen? Welche Ideen benötigen wir? Was wollen unsere Kunden? Wie beleben wir unsere Zusammenarbeit?
5. **Niedergang:** Die Umsätze und Erträge sinken. Der Fokus ist nach innen gerichtet. Die Verbindung nach außen ist dünn. Das Denken wird engstirnig. Wertschätzung fehlt. Ressourcen werden bis zu deren Erschöpfung aufgebraucht. Schuldige werden gefunden, seien es Konjunktur, Wettbewerb oder Staat. Die zentrale Frage lautet: Schließen wir die Türen oder übernehmen wir Verantwortung für Veränderung?

### Gesättigte Märkte

Tatsache ist: Viele Märkte sind heute auf breiter Linie gesättigt. Ein Markt gilt als gesättigt, wenn der realisierte Absatz aller Anbieter dem maximal möglichen Marktpotenzial bzw. der Nachfrage entspricht – so lautet die klassische wirtschaftswissenschaftliche Definition. Nach fast 70 Jahren steigenden Konsums und Friedens in der westlichen Welt scheint der Bedarf der Menschen nach Gütern aller Art gedeckt. Schon 1989 hat Kathrin R. Harrigan festgestellt, dass 75 % aller Märkte gesättigt sind. Dies betrifft Konsumgüter, Dienstleistungen und Industriegüter gleichermaßen.

Viele Märkte und Branchen sind gekennzeichnet durch eine „Überflutung“ von Waren, die von den Kunden häufig als austauschbar wahrgenommen werden. In den Käufermärkten entscheiden die Käufer, was, wie viel und wie oft sie zu welchen Preisen kaufen wollen. Es liegt an den Unternehmen, den „Verkäufern“, ihre Produkte und Leistungen langfristig attraktiv zu halten. Das verlangt permanente Aufmerksamkeit und Anpassung.

Auch in gesättigten Märkten entstehen aufgrund veränderter Kundenbedürfnisse – manchmal getrieben von neuen Technologien und Innovationen – immer wieder neue Potenziale und Nischen, die allerdings heute innerhalb viel kürzerer Zeit erschlossen werden als früher. Dauerte es früher mehrere Jahre oder gar Jahrzehnte bis zur Marktsättigung, so dauert es heute oft nur noch wenige Monate oder Jahre. Die Informationen fließen schneller, die Konkurrenz reagiert zügiger. Zudem tun neue, agile Wettbewerber aus Asien ein Übriges, um das Zeitfenster für Gewinne aus einem Produkt oder einer Dienstleistung merklich kleiner zu halten. Diese Situation verschärft sich weiter durch die zunehmende Komplexität und Dynamik der Märkte. Dazu gehören die Aufsplitterung in viele Teilmärkte, große und breit verfügbare Informationsmengen und weltweite Interdependenzen.

Umso dringender ist es, dass die Unternehmen Wachstumsstrategien entwickeln, die es ihnen erlauben, neue Marktpotenziale schnell zu erkennen und ebenso zügig wie systematisch zu erschließen.

**„Es ist wichtig, früh und aktiv zu gestalten“ – Interview mit Josef Maily, Mitglied der Geschäftsführung, PCK Schwedt**

Die *PCK Raffinerie GmbH* in Schwedt/Oder gehört zu den Top-Unternehmen in Brandenburg und ist das bedeutendste Unternehmen in der Uckermark. In Schwedt werden jährlich rund 12 Mio t Rohöl zu Mineralöl- und petrochemischen Produkten verarbeitet. Hauptprodukte sind Diesel, Benzin, Kerosin, Flüssiggas, Heizöle und Bitumen. PCK war eine der ersten Raffinerien in Deutschland, die Biokraftstoffe eingesetzt hat, und ist selbst ein bedeutender Hersteller von hochwertigen Biokraftstoff-Komponenten. Josef Maily ist Mitglied der Geschäftsführung. Als Wirtschaftsingenieur war er in verschiedenen Energieunternehmen und Raffinerien tätig, unter anderem bei *Veba Öl* und *BP Europa*.

**Herr Maily, wie würden Sie die aktuelle Situation im Raffinerie-Umfeld beschreiben?**

Wir sind in einem schrumpfenden Markt tätig. Der Druck auf die verarbeitenden Betriebe ist enorm, besonders in Europa. Etliche Raffinerien wurden stillgelegt. In den USA eröffnet Fracking neue Zugänge, in Asien wurden große Anlagen neu gebaut. Die großen Konzerne verdienen die wesentlichen Margen in der Förderung, also am Bohrloch, weniger in der Verarbeitung.

Wir haben durch unseren Standort zusätzliche Herausforderungen zu bewältigen. *Schwedt* verliert kontinuierlich Einwohner und ist logistisch schwierig zu erreichen. Es ist daher recht schwierig, Investoren zu gewinnen. Auf der anderen Seite sind wir nahe am entwicklungsfähigen polnischen Markt. In dieser Situation haben wir mit unserer Führungsmannschaft früh angefangen, über Veränderungsbedarf zu sprechen und Strategien zu entwickeln.

**Gibt es für Ihr Unternehmen Wachstumschancen?**

Chancen gibt es immer. Zum einen sind wir in Deutschland effizienter als etliche Betriebe im europäischen Ausland, etwa in Frankreich und Italien. Wir schreiben schwarze Zahlen. Es ist wichtig, das Unternehmen so aufzustellen, dass dies nachhaltig so bleibt. Gut ausgebildete Mitarbeiter tragen maßgeblich dazu bei. Auch die Arbeitsethik der Mitarbeiter ist entscheidend – und die ist hier sehr hoch. Das sind wichtige Vorteile für uns.

Unsere Lage ermöglicht uns einen guten Zugang zum polnischen Markt. Von der Produktseite her suchen wir nach attraktiven Nischenprodukten. Teilweise genießen wir auch politische Unterstützung, da eine Abhängigkeit vom Nahen Osten vermieden werden soll. Natürlich profitieren wir auch, wenn andere Raffinerien geschlossen werden, denn die Volumina liefern dann wir.

**Worin sehen Sie die größten Risiken?**

Die Risiken liegen im gerade beschriebenen Marktumfeld. Außerdem ist es für uns schwierig, vorhandene Chancen umzusetzen. So ist beispielsweise das Verhältnis zwischen Deutschland und Polen nicht immer ganz einfach, mit gegenseitigen Vorbehalten und Hemmnissen in der Kommunikation, so dass es eine Herausforderung ist, diesen Markt zu erschließen.

Tatsache ist: Unsere Gesellschafter wollen schwarze Zahlen sehen. Daher müssen wir kontinuierlich unsere Kennzahlen verbessern und dürfen nicht zurückfallen. Im Prinzip geht es darum, in einem schrumpfenden Markt den Bestand des Unternehmens zu wahren.

**Mit welchen Aktivitäten gehen Sie die Bestandswahrung konkret an?**

Das Tagesgeschäft läuft gut und routiniert. Aus meiner Sicht ist es unsere Hauptaufgabe, in der Führung zu überlegen, wie es morgen und übermorgen aussieht. Damit haben wir bei uns früh angefangen, um nicht von den Entwicklungen überrollt zu werden. Gemeinsam mit unseren Führungskräften haben wir strategische Maßnahmen abgeleitet, etwa für den Ausbau der Effizienz, für das Kostenmanagement und für die Personalstrategie.

Diese Diskussionen sind naturgemäß eine Herausforderung, da Veränderungen auch als Bedrohung gesehen werden. Ein Erfolgsfaktor für uns wird es daher sein, die anstehenden Veränderungen zügig umzusetzen. Dabei ist der Mensch Erfolgsfaktor.

### Was ist Ihre wichtigste persönliche Erkenntnis aus den Diskussionen um die Zukunft Ihres Unternehmens?

Führungskompetenz und kommunikative Kompetenz sind entscheidend für den Erfolg. Wenn man das hinbekommt, gewinnt man als Unternehmen enorme Wettbewerbsvorteile. Es ist nun einmal so, dass man begabte Menschen anders führen und motivieren muss. Die Leute wollen verstehen, was ansteht, auch wenn es schlechte Nachrichten sind.

Es ist wichtig, früh und aktiv zu gestalten und nicht in die Ohnmacht zu verfallen, gerade wenn es schwierig ist. Dabei geht es nicht um Panik, sondern darum, sich mit Voraussicht für die Zukunft aufzustellen. Wir haben ein Führungsteam und Mitarbeiter, die fachlich top sind. Ich bin sehr zuversichtlich, dass wir noch lange in der Raffinerie-Welt mitspielen.

## 2.2 Unternehmen brauchen Wachstum

### Der Nutzen des Wachstums

Im Grunde brauchen Unternehmen Wachstum so notwendig wie wir Menschen Sauerstoff. Fehlendes Wachstum führt nicht nur zur Stagnation, sondern es birgt auch eine Reihe von Risiken in sich: Ohne Wachstum verliert ein Unternehmen

- an Attraktivität für Kunden,
- an Wert für Investoren,
- an Produktivität, weil die Mitarbeiter gegeneinander statt miteinander arbeiten,
- an Attraktivität für engagierte Mitarbeiter und
- an Unabhängigkeit, weil die Gefahr einer Übernahme steigt.

Nachhaltiges Wachstum schafft Werte für Shareholder (Börsenkurse, Dividenden) und Arbeitsplätze. Diese Korrelationen sind durch zahlreiche Studien belegt. Damit trägt nachhaltiges Wachstum auch zum Wohlstand der Gesellschaft bei (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2012).

Die empirische Studie „Optimales Wachstum“ von *A.T. Kearney* kommt nach einer 12-jährigen Untersuchung von mehr als 3500 börsennotierten Unternehmen zu dem Ergebnis, dass es eine *optimale Wachstumsspanne* für Unternehmen gibt: Diese liegt der Studie zufolge zwischen 10 und 25 %. In dieser Wachstumsspanne entstehen solide Wertgenerierung und die höchste durchschnittliche Profitabilität.

Liegt das Wachstum unter 10 % jährlich, so bleiben die Profitabilität und die Generierung von Mehrwert unter den Möglichkeiten. Viele Unternehmen in den gesättigten europäischen Märkten haben sich auf ein solch niedriges Wachstum eingerichtet.

Liegt das Wachstum über 25 % jährlich, so steigt zwar die Wertgenerierung, doch die Profitabilität sinkt. Es müssen große Anstrengungen unternommen werden, um die wachsende Zahl der Mitarbeiter zu rekrutieren und zu integrieren und Prozesse wie etwa das Qualitätsmanagement zu sichern.

- **Optimales Wachstum** Nachhaltiges Wachstum schafft Unternehmenswert. Optimales Wachstum mit der ausgewogenen Balance zwischen Wertgene-

rierung und Profitabilität bewegt sich Studien zufolge zwischen 10 und 25 % jährlich.

Langfristig und über alle Industrien hinweg steigt die Shareholder-Wertgenerierung (Entwicklung des Börsenkurses plus Dividendenzahlungen) stetig mit steigenden Wachstumsraten. Anleger lieben Wachstum und werden dafür belohnt. (Handschuh et al. 2014, S. 302).

### **Jedes Unternehmen ist ein Wachstumsunternehmen**

Die Möglichkeit zu höherem Wachstum steckt in allen Unternehmen, unabhängig von Alter, Größe und Branche. Entsprechend dem Gesetz des überproportionalen Wachstums nach Robert Gibrat (1931) sind nämlich Wachstum und Größe eines Unternehmens unabhängig voneinander. Ein Großunternehmen hat demnach im Schnitt die gleichen Wachstumschancen wie ein mittelgroßer oder kleiner Betrieb.

---

## **Literatur**

Institut der deutschen Wirtschaft, Hrsg. 2012. Wirtschaftswachstum?! Warum wir wachsen sollten und warum wir wachsen können. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien.

Handschuh, Martin, und Horst Dringenberg, et al. 2014. A.T. Kearney: Optimales Wachstum. In *Exzellente Managemententscheidungen*, Hrsg. P. F. J. Niermann und A. M. Schmutte, 301–311. Wiesbaden: Springer-Gabler.

Wachstum in gesättigten Märkten

Wie Sie verborgene Potenziale erkennen und in Erträge  
verwandeln

Henke, A.

2015, XIV, 186 S. 32 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-08561-2