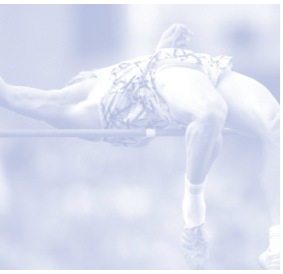
Strategiefindung



Für die Auswahl geeigneter Wachstumsstrategien ist zuerst eine objektive Analyse des eigenen Unternehmens sowie der Wettbewerbssituation in der eigenen Branche und gegebenenfalls in angrenzenden Branchen erforderlich. Dazu dient beispielsweise ein Benchmarking mit Kennzahlen. Einen ersten Überblick können Sie sich mit unserer Checkliste verschaffen. Bei allen Wachstumsinitiativen sollten aber immer die Kundenbedürfnisse im Mittelpunkt stehen.

// Grundsätzlich sollte ein Unternehmen diejenige Wachstumsstrategie wählen, welche die eigenen Stärken in Verbindung mit seiner Wettbewerbsposition am besten zur Geltung bringt, betont Managementkompass-Autor Hagen Lindstädt. So spricht bei Kostenführerschaft vieles dafür, dass sich das eigene Geschäftsmodell auf benachbarte Märkte ausdehnen lässt, wenn dieser Wettbewerbsvorteil dort reproduziert werden kann. Nach der gleichen Logik haben Systemanbieter, die gegenüber dem Kunden das Argument „alles aus einer Hand" überzeugend nutzen, häufig mit konzentriertem Wachstum bei Bestandskunden Erfolg. Wesentlich ist in jedem Fall die Stimmigkeit zu den eigenen Wettbewerbsvorteilen.

Eine Ausdehnung auf andere Märkte – andere Produkte oder andere Regionen – sollte grundsätzlich nicht in ganz neue Bereiche erfolgen, in denen das Unternehmen wegen der großen Unterschiedlichkeit nicht von seinen Stärken und Erfahrungen profitieren kann. Vielmehr sollte das Management diese Ausweitung in einen Bereich mit geringer oder höchstens mittlerer Unterschiedlichkeit anstreben. Dabei gilt die Formel, dass die Umsetzung umso eher funktioniert, je stärker sich das Unternehmen zu jedem Zeitpunkt auf eine Richtung konzentriert.

Zu den Kernkompetenzen eines Unternehmens gehören auch „versteckte" Ressourcen wie immaterielle Vermögenswerte (geistiges Eigentum, Inhalte, Methoden, Kernkompetenzen und Marken), der Kundenzugang, Know-how, ein Fenster zum Markt, das Beziehungsnetz, Informationen, kosteneffiziente Prozesse, strategischer Grundbesitz etc. Je stärker diese Ressourcen eingesetzt werden, umso mehr vergrößern sie sich. Bei diesen verborgenen Aktiva sind etablierte Unternehmen in der Regel gegenüber Neugründungen im Vorteil. Darauf weisen Adrian Slywotzky und Richard Wise in ihrem Buch „Wachsen ohne Wachstumsmärkte" hin (siehe Tools). Allerdings häufen sich in etablierten Unternehmen auch die verborgenen Schwächen, die Wachstum bremsen. Dazu zählen eingefahrene Denkmuster oder kulturelle Schwächen, die Innovationen verhindern, Kundenkontakte, die zu einer unteren Hierarchiestufe reichen, und fehlende Serviceerfahrung.

: Wertorientierung erforderlich

Wachstumsstrategien sind nur sinnvoll, wenn sie den Unternehmenswert nachhaltig steigern und dauerhaft eine überdurchschnittliche, risikogemäße Kapitalverzinsung erzielen. Investitionen müssen also wenigstens die Kapitalkosten plus einen Risikozuschlag erwirtschaften. Aus der Sicht des Investors ist die Aktienrendite der zentrale Indikator für die Wertentwicklung eines Unternehmens. Treiber der Aktienrendite sind profitables Wachstum, die Cashflowmarge und die Kapitalproduktivität. Je nach Lebensphase eines Unternehmens stehen unterschiedliche Werttreiber im Vordergrund. So sind neben Innovationen auch Strategien für mehr Kosteneffizienz und Konzentration auf Kernkompetenzen bzw. Marktnischen sinnvoll.

Auf stagnierenden Märkten lässt sich profitables Wachstum kurz- bis mittelfristig auch durch den Ausbau vorhandener Kundenbeziehungen erzielen. Eine wertorientierte Kundensegmentierung, bei der der abgezinste zukünftige Einnahmenüberschuss der Kundenbeziehungen gemessen wird, unterstützt ein Unternehmen dabei, die Vertriebsanstrengungen auf lukrative Kunden zu konzentrieren. Eine zukunftsorientierte Segmentierung berücksichtigt dabei auch Cross-Selling- und Weiterempfehlungseffekte. //

QUICK AUDIT FÜR ENTSCHEIDER: WACHSTUMSSTRATEGIEN

Welche Wachstumsstrategie kommt für Ihr Unternehmen in Frage? Wie in dem Beitrag auf Seite 8 erläutert, muss für jede der drei Grundausrichtungen von Wachstumsstrategien – konzentriertes Wachstum, Innovation und Diversifikation sowie Internationalisierung – eine Reihe von Voraussetzungen erfüllt sein, um diese Strategien erfolgreich umzusetzen. Auf der Basis Ihrer Antworten auf die Fragen der folgenden Checkliste können Sie beurteilen, inwieweit die spezifischen Indikatoren und Bedingungen für jede der drei Wachstumsstrategien in Ihrem Unternehmen erfüllt sind. Aus dem Verhältnis von „Ja"- zu „Nein"-Antworten können Sie schließen, welche Wachstumsstrategien für Ihr Unternehmen am ehesten in Frage kommen.

Konzentriertes Wachstum

	ja	nein
Die Wettbewerbsposition im Stammgeschäft		
■ Weisen Ihre Produkte einen Leistungsvorteil (Qualität, Funktionalität, besonderer Service) im Vergleich zu den Wettbewerbern auf?	☐	☐
■ Ist Ihre Kostenposition im Wettbewerbsvergleich günstig – auch im Hinblick auf strukturelle Aspekte wie Skalen- und Verbundvorteile?	☐	☐
■ Wie ist es um die Wahrnehmung von Marke und Image und um Ihre Unternehmensreputation bestellt? Sind Sie hier stark?	☐	☐
■ Hat Ihr Unternehmen eine starke Finanzkraft (Cashflow, Profitabilität, Liquidität)?	☐	☐
■ Wie schätzen Sie die interne Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens ein (Kompetenzen, Reaktionsgeschwindigkeit, Humankapital, Managementfähigkeiten)? Ist diese vergleichsweise hoch?	☐	☐
Die Attraktivität des Kernmarkts		
■ Ist Ihr Kernmarkt hinreichend groß, und wächst er ausreichend?	☐	☐
■ Sind die Preise auf einem Niveau, das befriedigende Deckungsbeiträge ermöglicht?	☐	☐
■ Ist die Verhandlungsposition von Zulieferern und Abnehmern relativ schwach?	☐	☐
■ Besteht keine zu starke Wettbewerbsintensität, und sind die Eintrittsbarrieren für potenzielle neue Wettbewerber hoch?	☐	☐
■ Weist der Kernmarkt gute äußere Bedingungen hinsichtlich der Entwicklung Nutzen stiftender oder gefährdender neuer Technologien, möglicher Substitute, staatlicher Regulierung und sozioökonomischer Faktoren auf?	☐	☐
Die Existenz unausgeschöpften Potenzials		
■ Kann die Ausschöpfung von Bestandskunden bei einzelnen Produkten oder durch Cross-Selling verbessert werden?	☐	☐
■ Ist es möglich, durch zusätzliche Marketing- und Vertriebsanstrengungen Neukunden in den bisherigen Marktsegmenten zu gewinnen?	☐	☐
■ Besteht die Möglichkeit, das bestehende Produkt-/Leistungsangebot auf neue Segmente auszudehnen oder zusätzliche Dienstleistungen („Value-added Services") an Neu- oder Bestandskunden zu verkaufen?	☐	☐
■ Kann die Abschmelzung von Bestandskunden durch verstärkte Aktivitäten oder durch eine Steigerung der Kundenzufriedenheit verringert werden?	☐	☐

Produktwachstum (Innovation/Diversifikation)

	ja	nein
Wechselwirkungen zwischen den Kernkompetenzen von Stammgeschäft und neuem Produktmarkt		
■ Sind bestehende Kernkompetenzen des Unternehmens aus dem Stammgeschäft auf dem neuen Produktmarkt bedeutend und können dorthin übertragen werden?	☐	☐
■ Besteht die Möglichkeit, bestehende Kernkompetenzen durch Lernen vom neuen Produktmarkt und einen Rücktransfer des Know-hows in das Stammgeschäft auszubauen?	☐	☐
■ Steigen durch die Kombination von Stammgeschäft und neuem Produktmarkt Ausmaß oder Verwertbarkeit der durch die Kernkompetenzen erzielten Wettbewerbsvorteile?	☐	☐
■ Nimmt durch die Ausdehnung in den neuen Produktmarkt die Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteil und Kernkompetenzen zu, das heißt, kann die Kernkompetenz länger aufrechterhalten werden, und wird es schwieriger, sie zu imitieren?	☐	☐
Skalen- oder Verbundeffekte mit dem Stammgeschäft		
■ Können durch die Kombination von Stammgeschäft und neuem Produktmarkt bestehende Ressourcen besser genutzt werden?	☐	☐
■ Gibt es weitere Effekte der Fixkostendegression?	☐	☐
■ Gelingt durch die Ausweitung ein besserer Ausgleich zufälliger Schwankungen („stochastische Glättung“)?	☐	☐
■ Treten Synergien bei Entwicklung oder Fertigung neuer und traditioneller Produkte auf?	☐	☐
■ Gibt es positive Verbundeffekte bei Marketing oder Vertrieb zwischen angestammten und neuen Leistungen, zum Beispiel neue Möglichkeiten für Cross-Selling oder positive Reputationseffekte?	☐	☐
Die Veränderung der Marktmacht		
■ Nimmt durch das Produktwachstum die Marktmacht gegenüber alten oder neuen Abnehmern zu, was sich in der Durchsetzbarkeit höherer Preise oder günstigerer Vertragsbedingungen manifestiert?	☐	☐
■ Kann durch die Ausdehnung die Wettbewerbsintensität effektiv abgemildert werden?	☐	☐
■ Ist es möglich, durch die Produktausdehnung wirksame wirtschaftliche oder rechtliche Markteintrittsbarrieren gegen neue Wettbewerber aufzubauen, zum Beispiel durch den Aufbau abschreckender Kapazitäten, durch die Kontrolle möglicher Ersatzprodukte (Substitute) oder durch die Erstellung kompatibler Systemlösungen?	☐	☐
■ Verbessert sich die Verhandlungsposition gegenüber Zulieferern hinsichtlich Preisen oder Vertragsbedingungen?	☐	☐

Wachstum in neue Regionen (Internationalisierung)

	ja	nein
Die Gültigkeit und Übertragbarkeit des eigenen Wettbewerbsvorteils		
■ Ist der Wettbewerbsvorteil auf dem Kernmarkt auch in der neuen Region gültig, das heißt, ist eine überlegene Kostenposition auch dort kompetitiv bzw. ein Leistungsvorteil im hiesigen Stammgeschäft auch dort vorhanden und wichtig?	☐	☐
■ Sind die Kernkompetenzen des Stammgeschäftes auf dem Kernmarkt auch in der neuen Region wesentlich?	☐	☐
■ „Überlebt“ die eigene Kostenposition entlang der Wertschöpfungskette die Internationalisierung?	☐	☐
■ Können Leistungsvorteile aus dem Kernmarkt durch Export der Produkte oder durch Neuaufbau des Geschäftssystems erfolgreich übertragen werden?	☐	☐
■ Treten durch die Internationalisierung keine negativen Rückwirkungen auf das Stammgeschäft auf, zum Beispiel durch Reputationsveluste oder durch Verschärfung des heimischen Wettbewerbs?	☐	☐
■ Werden alte, bedeutende Stärken durch eine Internationalisierung nicht aufs Spiel gesetzt?	☐	☐
■ Ist das Unternehmen hinsichtlich interner Faktoren wie Führung, Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und Reaktionsgeschwindigkeit zur erfolgreichen Übertragung des eigenen Wettbewerbsvorteils auf die neue Region in der Lage?	☐	☐
Die Attraktivität des Regionalmarkts		
■ Ist der neue Regionalmarkt hinreichend profitabel?	☐	☐
■ Versprechen Größe und Wachstum des neuen Regionalmarktes befriedigende Umsätze?	☐	☐
■ Ist die Wettbewerbsintensität auf dem neuen Regionalmarkt überschaubar, und zeichnen sich keine übermäßigen Markteintritte anderer Wettbewerber unmittelbar ab, die zusätzliches Potenzial aufzehren?	☐	☐
■ Investieren die vorhandenen Wettbewerber nicht zu stark in den Kapazitätsaufbau?	☐	☐
■ Konnten Zulieferer oder Abnehmer auf dem neuen Markt keine übermäßig starke Verhandlungsposition hinsichtlich Preisen oder Vertragsbedingungen aufbauen?	☐	☐
■ Weist der Regionalmarkt gute äußere Bedingungen hinsichtlich der staatlichen Regulierung und sozioökonomischer Faktoren (Demographie, Wandel von Bedürfnissen, Makroökonomie) auf?	☐	☐
Die Eintrittsbarrieren in den neuen Markt		
■ Ist die Internationalisierung aus rechtlicher Sicht machbar (es existieren keine Hindernisse durch Gesetzgebung und Regulierung, Subventionen an Wettbewerber oder bestehende Lizenzen und Patente)?	☐	☐
■ Fehlen wirtschaftliche Barrieren, die den Markteintritt durch Bedingungen an (materielle oder immaterielle) Ressourcen oder durch Kostenimplikationen verhindern?	☐	☐
■ Kann das Unternehmen die Internationalisierung operativ und hinsichtlich seiner Finanzen erfolgreich umsetzen?	☐	☐

Quelle: Hagen Lindstädt.

Links und Fachliteratur

//www.innovations-report.de
Forum zur Förderung und Vernetzung von Innovationen für Wissenschaft, Industrie und Wirtschaft; mit Nachrichten, Links, Forum, B2B-Spezialistenbörse.

//www.innovationsmanagement.de
Informationen und Anregungen rund um Innovationen.

//www.yet2.com (englisch)
Marktplatz für Innovationen und Erfindungen.

//www.isi.fraunhofer.de
Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung.

//www.ibu.uni-karlsruhe.de/mittelstandsnetzwerk.php
Karlsruher Management-Werkzeuge 200+ – Netzwerk zur Unterstützung von Strategie- und Organisationsentscheidungen großer Mittelständler.

//www.beratungsletter.com
Kostenloser Newsletter für Managementquerdenker.

Wachstum

Harvard Businessmanager: Wachstum. Märkte schaffen – Partner finden – Perspektiven öffnen. Redline Wirtschaft 2005.
Sammelband mit überwiegend amerikanischen Beiträgen zu Wachstumsstrategien, unterteilt in neue Märkte, Kooperationen und neue Strategien. Eine zentrale These des Buches besteht darin, dass alle Innovationen von den Kundenbedürfnissen ausgehen müssen. Ein neues Produkt wird erst dann zu einer Innovation, wenn es der Markt annimmt. Für Innovationen sind keine großen Entwicklungsbudgets erforderlich, wenn alle Mitarbeiter eines Unternehmens zu Erfindungen angespornt werden. Innovationen entstehen auch durch Kooperationen von Unternehmen unterschiedlicher Branchen.

Adrian Slywotzky und Richard Wise: Wachsen ohne Wachstumsmärkte. Unternehmensstrategie für neuen Aufschwung. Redline Wirtschaft 2005.
Die Autoren sehen Wachstumschancen durch so genannten Nachfrageinnovationen. Unternehmen müssen demnach bestehende Marktgrenzen ausweiten, um ihren Kunden umfassende Problemlösungen zu bieten. Während für das Unternehmen der Produktverkauf oft der Höhepunkt der Geschäftsaktivitäten ist, stellt er für den Kunden lediglich den Anfang seiner Problemlösung dar. Anhand von Praxisbeispielen erläutern Slywotzky und Wise, wie Unternehmen ihr Leistungsangebot für bestehende Kunden und Ansprechpartner in Unternehmen ausdehnen und damit Wachstum generieren. So hat der Pharmagroßhändler Clarke American seine Lieferkette zu seinen Krankenhauskunden verlängert. Er bietet nun einen umfassenden Arzneimittelservice mit Apothekenmanagement und automatisierter Arzneimittelausgabe an die Patienten. Weitere Best-Practice-Beispiele stammen von John Deere Landscapes, Air Liquide, Johnson Controls, GE Medical Systems.

Eduard Bobiatynski, Uwe Gehrmann und Michael Krause: Wachstumskonzepte im Dienstleistungsmarkt. Wie Unternehmen mit Dienstleistungen nachhaltiges Wachstum erreichen. Publicis 2005.
Die Autoren sehen die Wachstumspotenziale der Zukunft vor allem in Dienstleistungen, weniger in einzelnen Produkten (Service first!). In ihrem Buch gehen sie ausführlich auf die Besonderheiten von Dienstleistungen im Vergleich zu anderen Produkten ein und auf die darin verborgenen Wachstumspo-

tenziale. Sie unterscheiden zwischen unterstützenden Dienstleistungen (produktbegleitende Dienste und professionelle Services) und übernehmenden Dienstleistungen (Infrastruktur- und Geschäftsprozessoutsourcing). Der Trend geht den Autoren zufolge zu Letzteren. Kunden fragen zunehmend Problemlösungen statt Einzelprodukte nach. Dies weisen die Autoren an Beispielen der IT-Branche nach. Kundenorientierung ist für sie wichtigste Erfolgsfaktor für wertorientiertes Wachstum.

Adrian Seeger, Ralf Paul Jung und Bernd Hauk (Hrsg.): Wachstum. 7 effektive Strategien. F.A.Z.-Institut 2004.
Dieser Leitfaden zeigt Unternehmensentscheidern, wie sie erfolgreiche Wachstumsstrategien für ihr Unternehmen entwickeln können. Er erläutert zunächst die Erfolgsfaktoren, Wachstumstreiber und möglichen Wettbewerbsvorteile, die zu nachhaltigem Wachstum führen, und schlägt geeignete Organisationsformen für Wachstumsunternehmen vor. Anhand von Unternehmensbeispielen aus der Industrie leiten die Autoren sieben Wachstumsstrategien ab: Produktinnovation, Diversifikation, Supply-Chain-Management, effiziente Logistik, Service, Outsourcing und Auslandsverlagerung.

Querdenker

Hagen Lindstädt und Richard Hauser: Strategische Wirkungsbereiche des Unternehmens. Spielräume und Integrationsgrenzen erkennen und gestalten. Gabler 2004.
Der Managementkompass-Autor Hagen Lindstädt und Richard Hauser verpflichten Manager dazu, Spielräume für ihre Unternehmen zu schaffen, damit diese ihre Fähigkeiten im Wettbewerb entfalten können. In ihrem methodisch orientierten Buch stellen sie einen integrativen Ansatz vor, mit dem sich die Wirkungsbereiche eines Unternehmens bewerten lassen. Die Strategie eines Unternehmens bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Integration und Desintegration, also zwischen den Polen Eigenherstellung und Marktbezug. Zwischen diesen sind unterschiedliche Formen der Koordination und Kontrolle möglich. Die Autoren untersuchen Skalen- und Verbundeffekte sowie Wirkungen von Kernkompetenzen, Marktmacht und Koordinationskosten und entwickeln Entscheidungsregeln und Indikatoren. Fallstudien und Branchenanalysen (u.a. Finanzdienstleister, Telekommunikation, Gesundheitswesen und Automobil) reichern die Informationen an.

Christian Zielke: Die häufigsten Managementfehler. Haufe 2005.
Ein praktischer Taschenguide mit einer systematischen Übersicht über alles, was Entscheider falsch machen können. Der Autor erläutert typische Fehler in der Strategiebildung und Unternehmensführung und zeigt, wie sich diese vermeiden lassen. Den roten Faden bietet die Geschichte von drei Managern krisengeplagter Unternehmen. Das Büchlein gibt mit Checklisten und Therapievorschlägen Anregungen, um die eigene Managementarbeit zu überprüfen.

Hans-Georg Häusel: Brain Script. Warum Kunden kaufen. Haufe 2005.
Der Autor beschreitet einen neuen Weg, um die Bedürfnisse des Kunden zu verstehen und sich Wettbewerbsvorteile zu sichern: Er schaut den Kunden in das Gehirn. Mit Hilfe neuer Erkenntnisse der Hirnforschung und der Evolutionspsychologie erklärt er beispielsweise, warum Kunden kaufen, worin sich die Kunden unterscheiden und vor allem was ein Unternehmen tun kann, damit die Kunden kaufen. Dabei zeigt sich, dass die meisten Kaufentscheidungen auf Grund unbewusster Programme getroffen werden, die sich im Laufe der Evolution gebildet haben. Emotionen spielen eine größere Rolle als rationale Planung. Das Buch bietet viele Anregungen, um neue Wachstumsmöglichkeiten ausfindig zu machen.

Finanzdienstleistungen

Christoph J. Börner, Harald Maser und Thomas Christian Schulz (Hrsg.): Bankstrategien im Firmenkundengeschäft. Konzeption – Management – Dimensionen. Mit Beispielen aus der Praxis. Gabler 2005.
Das Firmenkundengeschäft ist für die deutschen Kreditinstitute wieder Hoffnungsträger für Wachstum. Die Autoren, meist Bankpraktiker, zeigen, wie sich Banken im Firmenkundengeschäft neu positionieren können, um Wettbewerbsvorteile zu schaffen und so schneller zu wachsen. Positionierungsmöglichkeiten sind Kostenführerschaft, Differenzierung beim Kunden und Nischenbesetzung. Außerdem können sich Firmenkundenbanken durch Produktinnovationen und neue Standards einen Vorsprung sichern. Wichtig ist es, so die Autoren, eine konsistente Strategie zu entwickeln und zu verfolgen. Themenbeispiele: Strategische Segmentbildung, wertorientierte Vertriebssteuerung, Strategiecontrolling.