

# Wachstum: Die drei Strategien



**Prof. Dr. Hagen Lindstädt** ist Leiter des Instituts für Angewandte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Karlsruhe (TH) und Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Organisation.

Grundsätzlich können sich Unternehmen für drei Strategien entscheiden, um nachhaltig zu wachsen: Konzentration auf den Kernmarkt, Innovation und Diversifikation oder Internationalisierung. Die Würth-Gruppe und Merz Pharma sind Beispiele für die erfolgreiche Anwendung solcher Wachstumsstrategien. Sie lassen sich auch auf andere Branchen übertragen.

// „Wachstum ohne Gewinn ist tödlich“ – diesen Grundsatz nennt Prof. Dr. h. c. Reinhold Würth auf die Frage nach seiner Grundhaltung zu Wachstum. Der Unternehmer hat die Würth-Gruppe mit 50.000 Mitarbeitern aufgebaut. Der Aufstieg der Firma ist eine der erfolgreichsten Wachstumsgeschichten der deutschen Nachkriegsindustrie. Ihr Kerngeschäft ist auch nach erfolgreichen Diversifikationen der Handel mit Befestigungs- und Montagmaterial. In diesem schwierigen Markt realisiert das Unternehmen seit Jahren im deutschsprachigen Raum Wachstumsraten von 8 bis 10 Prozent, bereinigt um Akquisitionen. Konzentration auf Vertrieb und Kundennähe, dezentrale Organisation und Internationalität sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren von Würth. Auch die Profitabilität stimmt: Das Unternehmen wird von Standard & Poor's mit „A“ bewertet. Reinhold Würth unterscheidet in seinem Lebenszyklusmodell der Unternehmung drei Phasen: „das Werden, das Sein und das Vergehen“. Sein Ziel besteht darin, sein Unternehmen möglichst lange in der Phase des Werdens zu halten – Wachstum als Prinzip!

Ein Musterbeispiel für Wachstum durch Kernkompetenz ist Merz Pharma, ein Frankfurter Unternehmen mit 1.200 Mitarbeitern. In der Pharmabranche können sich nur wenige Konzerne die Entwicklung neuer Medikamente und Wirkstoffe auf breiter Front leisten. Durch Anwendung neuer Technologien sind aber auch kleinere Unternehmen in der Lage, spezifische Kernkompetenzen aufzubauen und innovative Wirkstoffe zu entwickeln. Merz Pharma definiert die Neurologie als Kompetenzbereich. Es hat mit Memantine den weltweit ersten und bislang einzigen zugelassenen Wirkstoff für die Behandlung schwerer bis mittlerer Alzheimerstadien entwickelt. Der Wirkstoff hat im US-Alzheimermarkt schon einen Anteil von 30 Prozent. Das Umsatzwachstum von Merz Pharma betrug 2005 über 20 Prozent. Die Konzentration auf die innovative und vertriebliche Kernkompe-

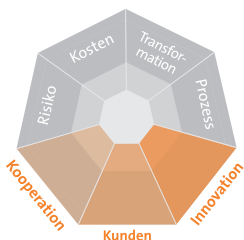
tenz in abgegrenzten Bereichen ist zentral für den Erfolg. „Nun haben der schnelle Aufbau einer effizienten europäischen Vertriebsorganisation und die weitere Systematisierung unserer Innovationen unsere Aufmerksamkeit“, sagt Dr. Martin Zügel, Vorsitzender der Geschäftsführung von Merz Pharmaceuticals, „wir sind in einem Geschäft, das schnelles Agieren fordert.“ Den Vertriebsaufbau schafft er mehrgleisig: durch Gründung von Tochtergesellschaften wie in Italien, durch Lizenzierung und durch ein starkes Partnernetzwerk.

## : Drei Wachstumsstrategien

Aus erfolgreichen Beispielen lässt sich lernen. Denn erfolgreiches Wachstum von Unternehmen folgt charakteristischen Mustern – ob dies vom Management beabsichtigt wird oder „sich historisch ergibt“. Durch bewusste Entscheidung für eine Richtung erfolgt Wachstum jedenfalls zielgerichteter als durch Hoffen auf zufälligen Erfolg. Nur bei in sich stimmigen Grundausrichtungen handelt es sich um Wachstumsstrategien. Abhängig von der Antwort auf die beiden Fragen „Wo wollen wir wachsen?“ und „Wie wollen wir wachsen?“ ergeben sich drei Wachstumsstrategien:

- Konzentriertes Wachstum als zunehmende Durchdringung der Kernmärkte.
- Innovation und Diversifikation als Wachstum mit neuen Produkten und Leistungen.
- Internationalisierung und lokale Ausdehnung als Wachstum in neue Regionen.

Die Verlängerung der Wertkette (Rückwärts- oder Vorwärtsintegration) folgt anderen Gesetzmäßigkeiten und wird hier nicht berücksichtigt.



## : Konzentriertes Wachstum

Ein Unternehmen setzt auf konzentriertes Wachstum, wenn es auf seinen Kernmärkten mit bewährten Produkten und Leistungen Umsatz und Absatz steigern will, getreu dem Motto „Schuster, bleib bei deinem Leisten“. Weil Unternehmen ihre Kernmärkte gut kennen, verfügen sie häufig über die besten Umsetzungsmöglichkeiten. Gleichzeitig führt diese Kenntnis zu einer realistischeren Einschätzung der Schwierigkeiten, während Wachstum „auf der anderen Seite des Zaunes, wo das Gras bekanntlich stets grüner ist“ einfacher scheint, als es tatsächlich ist.

Der oft wichtigste Stellhebel für konzentriertes Wachstum ist die Ausschöpfung von Bestandskunden durch Vertrieb und Marketing sowie durch Cross-Selling, also den Verkauf zusätzlicher Produkte aus dem bewährten Portfolio. Der zweite Stellhebel liegt in der systematischen Neukundengewinnung. Der dritte ist die Verminderung der Kundenabschmelzung, die durch Ausweichen auf Substitute, Abwanderung zum Wettbewerb oder Verzicht verursacht wird. Wann sollte ein Unternehmen eine Strategie konzentrierten Wachstums verfolgen? Sie ist Erfolg versprechend, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

- Die eigene Wettbewerbsposition ist stark hinsichtlich der relevanten Erfolgsfaktoren wie Kosten, Qualität, Marke und Reputation.
- Der betreffende Kernmarkt ist hinsichtlich Wachstum, Wettbewerbssituation und eigener Verhandlungsstärke attraktiv.
- Es existiert unausgeschöpftes Potenzial hinsichtlich Marketing und Vertrieb oder einer Verbesserung bedeutender Eigenschaften des Produkts bzw. der Leistung.

Die Würth-Gruppe ist zunächst ein Paradebeispiel für erfolgreiches konzentriertes Wachstum mittels Durchdringung des Kernmarktes – Handel mit Befestigungs- und Montagmaterial im deutschen Sprachraum. Die Konzentration auf den Vertrieb nahe beim Kunden als wichtiger Erfolgsfaktor von Würth lässt sich auf dem Kernmarkt effektiv nutzen. Ein zweiter Erfolgsfaktor ist die spezifische Wettbewerbsstruktur in diesem Markt: Durch die Vielzahl konkurrierender Anbieter ist es möglich, auch bei geringem Marktwachstum und hohem Marktanteil durch Vertriebsanstrengungen und Qualität zu wachsen, ohne einzelnen Wettbewerbern den Preiskampf anzusagen. Die Würth-eigene Geschäfts- und Führungsauffassung kommt als dritter Aspekt dazu.

## : Innovation und Diversifikation

Unternehmen, welche die Strategie „Wachstum in neue Produktmärkte“ verfolgen, setzen auf ihre Fähigkeiten bei Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte (Innovationen) oder auf andere Formen der Ausdehnung des Leistungsspektrums (Diversifikation). Produktinnovationen erfordern besondere Kompetenzen – je nach Branche in den Bereichen Forschung und Entwicklung oder in der Fertigung, etwa in technologie- oder entwicklungsgetriebenen Industrien. Außerdem muss die Vermarktung gewährleistet sein. Bekannte Beispiele für solche Fähigkeiten sind Sony bei der Miniaturisierung in der Unterhaltungselektronik, Honda in der Motorenentwicklung und 3M bei der Entwicklung neuer Oberflächenmaterialien.

**: Innovationen**  
erfordern Kompetenzen  
für Entwicklung oder  
Fertigung

## Wachstumsstrategien

Konzentriertes Wachstum	Innovation und Diversifikation	Internationalisierung, regionale Ausdehnung
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <i>Zunehmende Durchdringung der Kernmärkte</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bestandskunden ausschöpfen (z.B. Cross-Selling)</li> <li>■ Neukunden gewinnen</li> <li>■ Kundenabschmelzung bremsen</li> </ul> </li> <li>&gt; <i>Bedingungen</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ überlegene Wettbewerbsposition</li> <li>■ grundsätzliche Attraktivität der Kernmärkte</li> <li>■ unausgeschöpftes Potenzial</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <i>Wachstum in neue Produktmärkte</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktinnovationen</li> <li>■ Diversifikation</li> </ul> </li> <li>■ Wechselwirkungen zwischen Kernkompetenzen</li> <li>■ Skalen- oder Verbundeffekte mit Kernmärkten</li> <li>■ wachsende Marktmacht auf neuem oder auf Kernmarkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <i>Wachstum in neue Regionen</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Heimatsortiment exportieren</li> <li>■ eigene Landesgesellschaften aufbauen</li> <li>■ globales Produktportfolio schaffen</li> </ul> </li> <li>■ Gültigkeit und Übertragbarkeit des Wettbewerbsvorteils</li> <li>■ Attraktivität des neuen Marktes</li> <li>■ überwindbare Eintrittsbarrieren in neuen Markt</li> </ul>

Quelle: Hagen Lindstädt.

**: Synergien**  
sind Voraussetzung  
für Wachstum durch  
Diversifizierung

Kann ein Unternehmen nicht durch eigene Innovation wachsen, bleibt ihm die Möglichkeit der Diversifikation durch Unternehmenskauf oder Kooperationen. Unabhängig vom „Wie?“ der Diversifikation ist die Existenz positiver Wechselwirkungen zwischen Stammgeschäft und neuem Produktmarkt die Erfolgsbedingung für das „Wo?“. Es gibt drei Arten solcher Wechselwirkungen, die gern unscharf mit dem Sammelbegriff „Synergie“ charakterisiert werden. Die Existenz wenigstens einer dieser Wechselbeziehungen ist Voraussetzung für erfolgreiches Wachstum in neue Produktmärkte:

- Es gibt positive Wechselwirkungen zwischen Kernkompetenzen in Stammgeschäft und neuem Markt. Diese Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten müssen einen nachhaltigen strategischen Nutzen stiften. Sie können definitionsgemäß von Wettbewerbern weder auf dem freien Markt erworben noch imitiert werden.
- Zwischen den Produkten existieren Skalen- oder Verbundeffekte. Skaleneffekte bedeuten Fixkostendegression oder Produktivitätssteigerung mit zunehmendem Output (Spezialisierung oder Lernen). Verbundeffekte entstehen durch die Nutzung von Gemeinsamkeiten (zum Beispiel Bündelung in der chemischen Produktion oder der Wert einer gemeinsamen Marke).
- Die Marktmacht auf dem neuen oder dem Stammmarkt nimmt so deutlich zu, dass das Unternehmen seinen Gewinn steigern kann – in der Regel durch höhere Verkaufs- oder geringere Einstandspreise.

Durch Erfüllung dieser Bedingungen lassen sich typische Fehler beim Wachstum in neue Produktmärkte vermeiden: etwa die Ausdehnung in attraktive Nachbarmärkte als Fluchtreaktion auf geringe Attraktivität im Kerngeschäft oder die Idee, in einem attraktiven Markt „etwas ganz anderes“ zu versuchen. Dieses Ziel wird besser durch eine finanziell eigenständige Neugründung verfolgt, damit das Risiko wertvernichtender Quersubventionierung minimiert wird.

Der Wachstumspfad über eine entscheidende Produktinnovation ist Merz Pharma gelungen. Durch Einführung des Alzheimer-Wirkstoffs Memantine erschloss sich das Unternehmen mit seiner Kernkompetenz einen neuen Produktmarkt – zunächst innerhalb seiner angestammten Region. Verbundeffekte zwischen traditionellen und neuen Produkten zeigen sich sowohl im Bereich der Entwicklung als auch in der gezielten Vermarktung. Aus den besonderen, einmaligen Eigenschaften des Wirkstoffs erwächst ein positiver Marktmachteffekt.

## : Internationalisierung

Bei der dritten Strategie, Wachstum in neue Regionen durch Internationalisierung, besteht die Idee darin, den eigenen Wettbewerbsvorteil auf andere Regionen auszudehnen. In aller Regel sollte das Geschäftsmodell auf dem neuen Markt zumindest im Grundsatz eng an das im Heimatmarkt angelehnt sein. Wesentlich ist, dass der zentrale Kundennutzen auch auf dem neuen Markt gegeben ist, und dass keine Schwierigkeiten mit der Kostenposition entstehen. Die Entscheidung über das grundsätzliche Modell der Internationalisierung sollte explizit getroffen werden. Am einfachsten ist oft der Export des Sortiments aus dem Heimatmarkt, falls kaum Anpassungen an lokale Gegebenheiten erforderlich sind. Eine andere Möglichkeit ist der Aufbau eigener Landesgesellschaften mit geringer Anbindung an den Kernmarkt. Dies empfiehlt sich, wenn zahlreiche lokale Adaptionen nötig sind und die Nachteile der Dezentralisierung überschaubar bleiben. Demgegenüber bietet sich der Aufbau eines globalen Produktportfolios an, wenn die Erfordernisse der Märkte relativ homogen und die Größenvorteile aus der Standardisierung hoch sind.

Wann empfiehlt sich das Wachstum in neue Regionen? Auch hier sollten drei Bedingungen erfüllt sein, wobei zu deren Beurteilung ein gutes Verständnis der Wettbewerbssituation in dem betreffenden Markt erforderlich ist: Erstens muss der Wettbewerbsvorteil grundsätzlich auf den neuen Markt übertragbar und dort gültig sein. Zweitens muss der neue Markt für sich so attraktiv sein, dass sich die Investition in den Markteintritt rentiert. Drittens dürfen die Eintrittsbarrieren nicht so hoch sein, dass ein erfolgreicher Markteintritt verhindert oder über die Maßen verteuert werden könnte.

Merz Pharma und Würth haben ihre globale Ausdehnung nach demselben Muster betrieben: durch Übertragung eines Wettbewerbsvorteils auf einen attraktiven neuen Markt. Die Schwierigkeit, die Würth zu meistern hatte, war es, in anderen Regionen eine Kundennähe und Vertriebsorientierung wie im Heimatmarkt zu schaffen. Dies ist dank Dezentralität von Organisation und Entscheidungsbefugnissen gelungen: Die Würth-Gruppe besteht aus über 340 einzelnen Unternehmen. Bei Merz Pharma besteht die Herausforderung darin, internationale Vertriebsstrukturen zu schaffen, die der großen Nachfrage gerecht werden und ein schnelles Wachstum ermöglichen, ohne Ineffizienzen und Kontrollverluste zu riskieren. Hier wird die Internationalisierung vom Alleinstellungsmerkmal des Wirkstoffs getrieben. Damit sind die Eintrittsbarrieren überwindbar. ||