2/2007

blue line – das Executive Magazin von HP

2/2007

WACHSTUM
KÖNIGSWEG ZUR WERTSCHÖPFUNG

KATSUAKI WATANABE
UNTERNEHMEN, DIE NICHT WACHSEN, SIND SCHON TOT

HANS-JOACHIM KÖRBER
DIE EXPANSIONSSTRATEGIE DER METRO IM AUSLAND

KEN LIVINGSTONE
MEIN MASTERPLAN FÜR LONDONS ZUKUNFT

blue line

DAS EXECUTIVE MAGAZIN VON HP

PATRICK NAEF

WIE EMIRATES ZUM SENKRECHTSTARTER WURDE

hp invent

16

Thomas Middelhoff
Vorstandsvorsitzender,
Karstadt-Quelle

52

Jutta Schneider
Director Consulting &
Integration,
HP Deutschland

40

Fredmund Malik
Managementvordenker

Klaus Neubauer
Geschäftsführer,
Koch & Bergfeld

22

Sebastian Coe
Britischer Mittelstrecken-
Rekordhalter

46

6

Hagen Lindstädt
Professor für Unternehmens-
führung, Universität Karlsruhe

blue line 2/07

STRATEGIE

6 Wachstumsmanagement
Selbst auf reifen Märkten ist noch Wachstumspotenzial vorhanden. Zum Beispiel verlängern Unternehmen ihre Wertschöpfungskette, indem sie Zusatzdienstleistungen rund um ihr Produkt anbieten.

16 Mergers & Acquisitions
Wer schnell wachsen will, tut dies oft, indem er andere Firmen übernimmt. Diversifizierte Unternehmen werden wieder modern.

22 Kleine und mittlere Unternehmen
Es gibt sie tatsächlich: Firmen, die nicht wachsen möchten. Vor allem Luxusgüterhersteller wollen so ihre Exklusivität bewahren.

TECHNOLOGIE

28 Interview mit Patrick Naef
Mit einem Wachstum von rund 20 Prozent im Jahr ist Emirates eine der am schnellsten wachsenden Airlines der Welt. Ein Gespräch mit ihrem CIO über die technische Seite der Expansion.

32 Wachstumstreiber
Früher bildete IT vor allem Geschäftsprozesse ab. Das tut sie heute auch noch, zugleich aber wirkt sie als Innovationsmotor.

36 Interview mit Uli Holdenried
Utility-Services ermöglichen es Unternehmen, fixe in variable Kosten umzuwandeln – und schaffen damit finanziellen Spielraum für Wachstumsambitionen, sagt der HP-Deutschland-Chef.

UNTERNEHMENSKULTUR

40 Systemtheorie
Systematisch suchen Managementvordenker beim erfolgreichsten Unternehmen aller Zeiten – der Natur – nach Wachstumsgesetzen.

46 Stadtplanung
Wie lenkt London sein dynamisches Wachstum in geordnete Bahnen? Eine Fallstudie aus Europas einziger Megacity.

RUBRIKEN

3 Standpunkt
52 Porträt
54 Service/Impressum

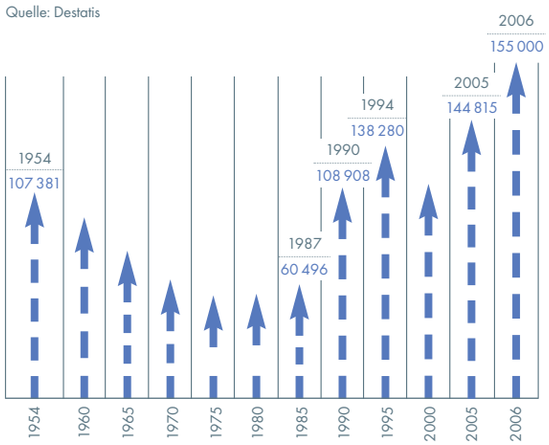
Staat und Gesellschaft

Tafel 2

Mehr Auswanderer

Seit den Neunzigerjahren ziehen mehr Deutsche fort.

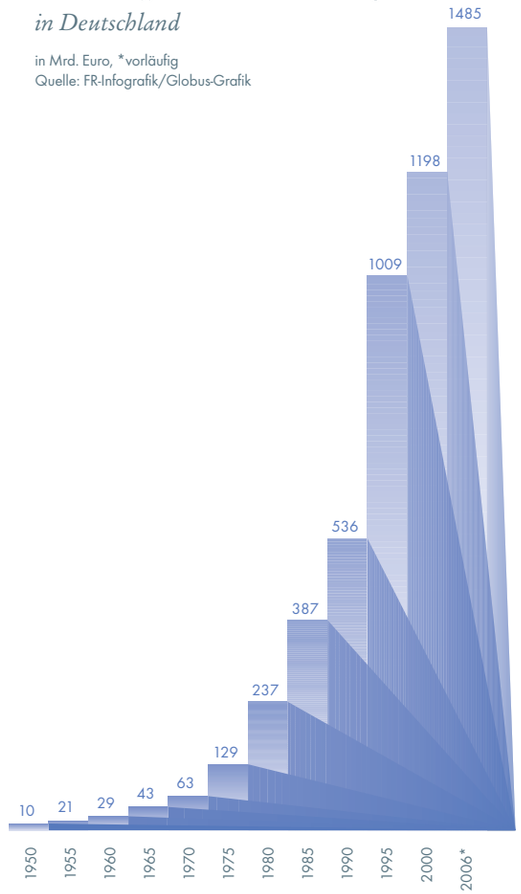
Quelle: Destatis



Explodierende Schulden

Stand der öffentlichen Verschuldung in Deutschland

in Mrd. Euro, *vorläufig
Quelle: FR-Infografik/Globus-Grafik



Sinkender Krankenstand

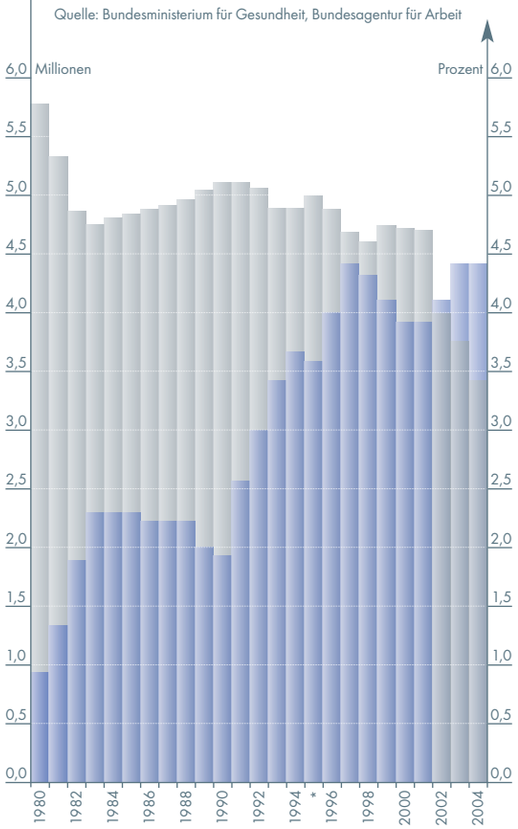
in Prozent in Deutschland

*ab 1995 sind alte und neue Bundesländer zusammengefasst
Quelle: Bundesministerium für Gesundheit und Soziales

Steigende Arbeitslosenzahl

in absoluten Zahlen in Deutschland

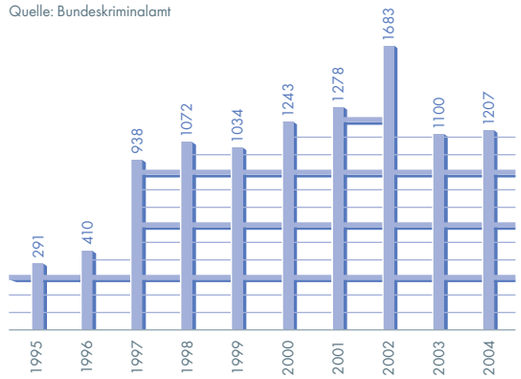
Quelle: Bundesministerium für Gesundheit, Bundesagentur für Arbeit



Zahl der Strafverfahren aufgrund von Korruption in Deutschland

Seit Mitte der Neunziger steigt die Sensibilität.

Quelle: Bundeskriminalamt



Wachsen ohne Grenzen

Selbst auf stagnierenden und aufgeteilten Märkten können Unternehmen noch expandieren – etwa, indem sie Dienstleistungen rund um bestehende Produkte anbieten.

Von Andreas Klähn

Endlich! Die Krise ist vorbei. Die Auftragsbücher der Unternehmen sind voll wie lange nicht mehr, und die Konjunkturforschungsinstitute überbieten sich mit optimistischen Prognosen. Deutschland hat im letzten Jahr mit einem Wachstum des Bruttoinlandsprodukts um 2,7 Prozent zu seiner Rolle als Motor der europäischen Wirtschaft zurückgefunden. Allein die Exporte nahmen um satte 12,5 Prozent zu; die Arbeitslosenquote sank im April 2007 unter vier Millionen, nach einem Stand von fünf Millionen 2005. In den Unternehmen geht es nicht mehr um Kostensenkung oder Rückzug auf Kernkompetenz und -märkte. Ganz im Gegenteil: Der Blick richtet sich wieder auf neue Märkte und Chancen.

EXPANSION STATT KOSTENSENKUNG

„Wachstum ist zwar kein Selbstzweck, aber eine Vorbedingung, um Wert zu schaffen“, betont Hagen Lindstädt, Professor für Unternehmensführung an der TH Karlsruhe. Dafür gebe es nur zwei Hebel: entweder den Umsatz steigern oder die Kosten senken. „Die zweite Möglichkeit haben aber gerade die meisten deutschen Unternehmen in den vergangenen Jahren ausgereizt.“ Bleibe also nur mehr Umsatz. Der ehemalige McKinsey-Berater hat vier Strategien für eine erfolgreiche Expansion ausgemacht: konzentriertes Wachstum, Internationalisierung, Innovation und Diversifikation sowie eine Verlängerung der Wertschöpfungskette – also das Vordringen auf den Markt der eigenen Zulieferer.

Wie man über mehr als drei Jahrzehnte konstant hohe Wachstumsraten erzielt, hat Würth vorgemacht, Weltmarktführer in der Befestigungs- und Montagetechnik. Früh setzte Reinhold Würth, Sohn des Schraubengroßhändlers Adolf Würth, der die Firma 1945 im schwäbischen Künzelsau gegründet hat, auf Internationalisierung – die Gruppe ist heute in 84 Ländern tätig –, ohne jedoch den Heimatmarkt zu vernachlässigen. 2006 lag das Wachstum hierzulande mit 12,3 Prozent sogar höher als im Auslandsgeschäft.

„Wir planen Wachstum sehr genau“, betont Robert Friedmann, Sprecher der Konzernführung. „Für jedes Land und jede Gesellschaft gibt es dem jeweiligen Status entsprechende Vorgaben.“ Als entscheidend für den Erfolg sieht man bei Würth den Außendienst. „Für unsere Kunden hat das Unternehmen ein Gesicht – und das ist der Verkäufer“, erläutert Konzernsprecher Friedmann. „Das unterscheidet uns von einem anonymen Filialbetrieb, Mailorder-Firmen oder Unternehmen, die nur über Callcenter verkaufen. Weil am Point of Sale ein Mensch steht, können wir besser erkennen, was jeder Kunde braucht und will.“ Die Leidenschaft für das Verkaufen sei zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur. Würth bewege sich zudem in einem extrem fragmentierten Marktumfeld, berichtet Friedmann. „Da sind fünf bis zehn Prozent Marktanteil schon sehr viel. Das bedeutet aber auch, dass wir weiterhin enorme Wachstumschancen haben – weltweit und in Ländern wie Deutschland, wo wir schon stark sind.“

Eine weitere Durchdringung der Kernmärkte, wie sie Würth anstrebt, bezeichnet Hagen Lindstädt als „Brot-und-Butter-Geschäft“ des Wachstums. Vorbedingung ist natürlich, dass es noch ein attraktives, nicht ausgeschöpftes Potenzial gibt. „Selbst Marktführer haben in vielen Branchen einen Marktanteil von unter 20 Prozent, da gibt es ausreichende Wachstumschancen.“ Den Kernmarkt sollte man aber nie vernachlässigen.

INNOVATION ALS KÖNIGSWEG

Für die meisten Unternehmen dürfte es sich ohnehin lohnen, Wachstum mehrdimensional anzugehen, zum Beispiel auch durch Internationalisierung. Hier unterscheidet Lindstädt zwischen zwei Varianten: Entweder hat eine Firma so starke Produkte, dass sie diese erfolgreich exportieren kann – viele deutsche Maschinenbauer haben sich so den Weltmarkt erschlossen –, oder ein Unternehmen geht gleich mit seinem gesamten Geschäftsmodell nach Übersee und baut Tochtergesellschaften im Ausland auf. Voraussetzung sei dabei eine sehr gute Kenntnis des neuen Markts. Als dritte Möglichkeit schließlich gilt die Diversifizierung des jeweiligen Angebots, um neue Kundensegmente zu erschließen oder mit wirklich neuen Produkten ganz neue Märkte zu finden. „Volkswirtschaftlich gesehen, ist eine solche Innovationsstrategie natürlich der Königsweg“, hebt Lindstädt hervor. Betriebswirtschaftlich betrachtet, sei es bei Innovationen allerdings wichtig, dass es zu Synergieeffekten zwischen alten und neuen Produkten komme.

Erst Diversifizierung, dann Internationalisierung – diesen Weg hat der Metro-Konzern eingeschlagen. Zuerst differenzierten die Düsseldorfer ihr Einzelhandelsmodell innerhalb Deutschlands über verschiedene Vertriebslinien wie Kaufhof, real oder Media-Markt hinweg. Danach wurde konsequent internationalisiert. Inzwischen ist der deutsche Einzelhandelsriese in 30 Ländern aktiv

Hans-Joachim Körber
Erst Diversifizierung, dann Internationalisierung lautet die Wachstumsstrategie des Metro-Chefs

und erwirtschaftet 56 Prozent des Konzernumsatzes im Ausland; vor zehn Jahren lag dieser Anteil bei rund fünf Prozent. „Unsere Konzernstrategie ist auf profitables Wachstum sowie konsequente und nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts ausgerichtet“, sagt Hans-Joachim Körber, Vorstandsvorsitzender der Metro Group. Als Chef eines börsennotierten Konzerns sieht er sich auch gegenüber seinen Aktionären zu einer auf nachhaltige Wertsteigerung ausgerichteten Strategie verpflichtet. „Wir wollen sowohl Umsatz als auch Rendite steigern – die Rendite möglichst etwas stärker“, betont Körber. 2006 stieg der Umsatz von Metro um 7,5 Prozent, das betriebliche Ergebnis legte gar um 14,1 Prozent zu.

GLOBALE STRATEGIEN, LOKALE MÄRKTE

„Die Internationalisierung hilft uns, unabhängiger von den konjunkturellen Schwankungen einzelner Regionen zu werden“, erklärt Körber die strategischen Überlegungen, die dem Gang ins Ausland vorausgingen. Allerdings übertrage man das in Deutschland erfolgreiche Geschäftsmodell nicht eins zu eins auf andere Länder. Auch wenn ein Metro Cash & Carry-Markt in Vietnam von außen betrachtet genauso aussehe wie in Deutschland, seien die darin angebotenen Waren überwiegend andere. „Handel ist in erster Linie ein lokales Geschäft, entsprechend passen wir unser Sortiment den Wünschen der Kunden vor Ort an. 90 Prozent aller

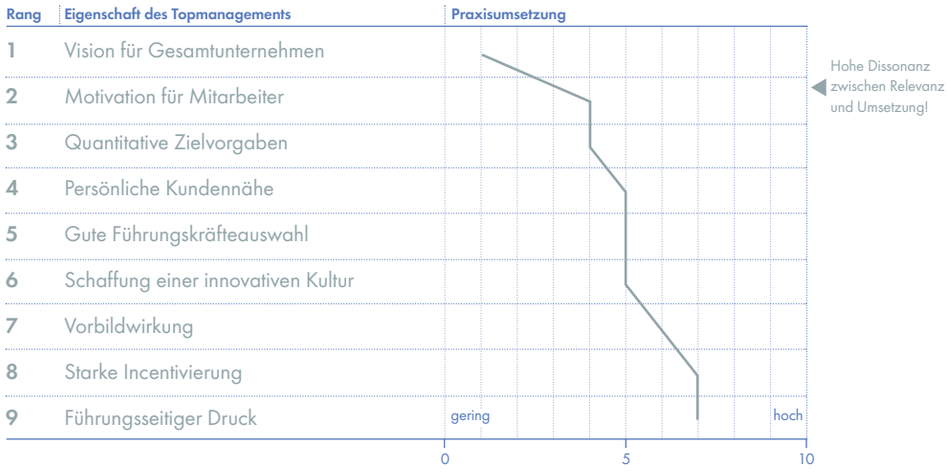
Produkte werden direkt in den Ländern eingekauft.“ Die Expansion ins Ausland erfolgt bei Metro in Wellen: Erst kommt mit Cash & Carry das Großhandelsgeschäft, danach folgen die anderen Vertriebslinien. Metro konzentriert sich bei der Expansion auf Geschäftsfelder, in denen das Unternehmen möglichst die Position des Marktführers innehat. Von der Baumarktkette Praktiker dagegen trennte sich der Konzern. „Das ist zwar eine erfolgreiche Vertriebslinie, aber es gab zu wenig Synergieeffekte mit unseren anderen Linien“, erklärt Körber den Rückzug.

Wie wichtig bei der internationalen Expansion die Kenntnis des lokalen Umfelds ist, zeigt der gescheiterte Versuch von Wal-Mart, in Deutschland Fuß zu fassen. 1997 übernahm das größte Einzelhandelsunternehmen der Welt hierzulande 21 SB-Warenhäuser der Marke Wertkauf, ein Jahr darauf kamen 74 Interspar-Häuser hinzu, doch die US-Manager hatten die Rechnung ohne die Marktmacht von Aldi und Lidl gemacht – Discounter, für die es so in den USA kein Äquivalent gibt. Nach zehn Jahren, in denen Wal-Mart Deutschland ausschließlich Verluste geschrieben hatte, gaben die US-Manager auf und verkauften alle Filialen an Metro.

Allerdings ist der Einzelhandel in Deutschland schon lange kein Wachstumsmarkt mehr – nirgendwo in Europa gibt es mehr Verkaufsfläche pro Kopf der Bevölkerung –, weshalb ein Wachstum nur durch Verdrängung anderer Wettbewerber hätte erfolgen können. Leichter haben es da Firmen, die auf einem expandierenden Markt agieren. So der Solarzellenhersteller Q-Cells aus Sachsen-Anhalt. Allein 2006 legte die Branche der erneuerbaren Energien um 40 Prozent zu. „Wir müssen in der Lage sein, mindestens mit dem Markt zu wachsen“, definiert CEO Anton Milner als Vorgabe. „Wer klein bleibt, kann mit der Konkurrenz nicht mithalten.“ Vor allem sei eine schnelle Expansion wichtig, um Skaleneffekte zu erreichen. „Die Technologie ist jung, da gibt es noch sehr große Kostensenkungspotenziale.“ Nachfrage ist für Milner kein Problem. Er muss eher die Frage beantworten: Wie schnell kann sein Unternehmen überhaupt expandieren? „Das interne Wachstum ist der schwierigste Teil“, erklärt Milner. Die Rekrutierung kompetenter Mitarbeiter und die Fortbildung des Personals seien große Herausforderungen. Q-Cells habe sogar eine eigene Akademie zur Fortbildung seiner Führungskräfte gegründet. Um das Wachstum auch für die Zukunft zu sichern, investieren die Ostdeutschen nicht nur in neue Produktionsanlagen, sondern stark in die Entwicklung der nächsten Generation von Solarzellen. Außerdem will Q-Cells neue Märkte jenseits der westlichen Industriestaaten erschließen. „Entwicklungsländer sind ein interessanter Markt“, sagt Milner. „Dort leben Milliarden Menschen ohne Zugang zu Strom – und das vor allem in sonnenreichen Regionen.“

CEO-CHARAKTEREIGENSCHAFTEN, DIE WACHSTUM FÖRDERN

Paradox: Eine klare Vision für das Unternehmen ist die wichtigste wachstumsfördernde Eigenschaft von Führungskräften, zugleich aber jene, die am seltensten in der Praxis umgesetzt wird.

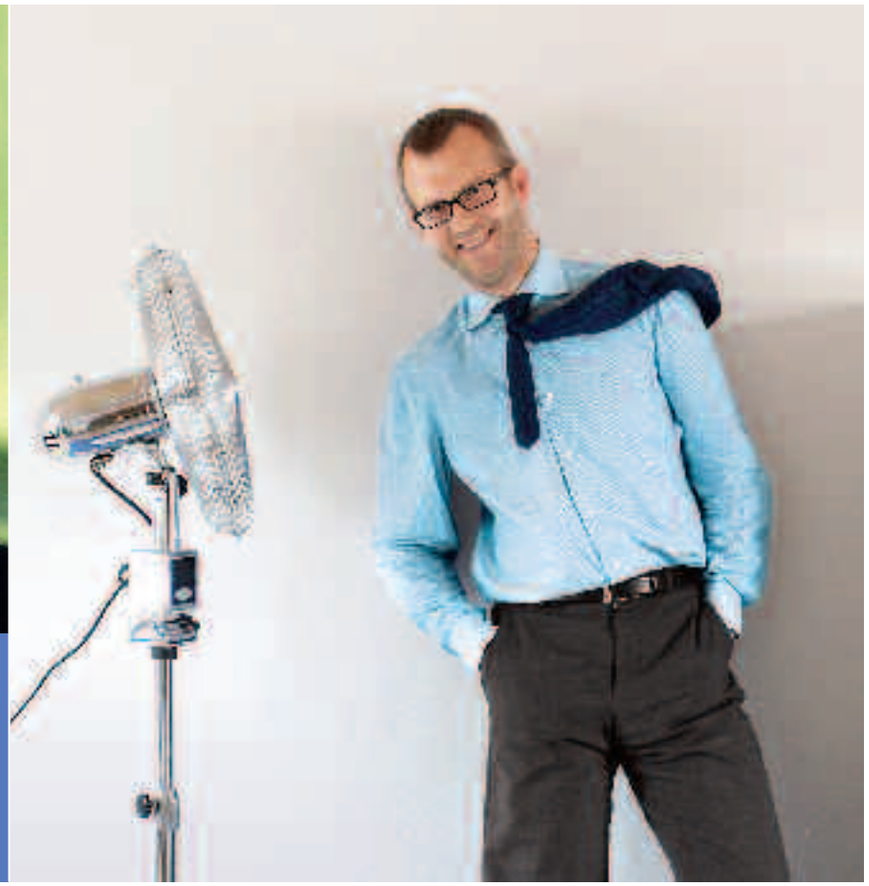


Roland Berger Strategy Consultants, Studie „Zum Wachstum führen“, 2004

NACHFRAGE SELBST SCHAFFEN

Nicht alle Unternehmen haben indes das Glück, in einem so stark wachsenden Markt zu agieren wie Q-Cells. Adrian Slywotzky und Richard Wise von der Managementberatung Oliver Wyman bieten in ihrem Buch „Wachsen ohne Wachstumsmärkte“ (Redline 2005) auch eine Lösung für schrumpfende oder stagnierende Märkte: Durch „Nachfrageinnovationen“ könne man neue Wachstumsfelder erschließen. Allerdings wissen die Wyman-Berater durchaus, dass revolutionäre Patente und völlig neuartige Produkte nicht wie Manna vom Himmel regnen. Stattdessen raten Slywotzky und Wise, auf die Probleme zu achten, die den Kunden um das Produkt herum belasten. Dabei geht es vor allem um Dienstleistungen, die aber über reine Wartungsaufgaben hinausgehen sollten. Um solche Leistungsangebote machen zu können, brauchen Unternehmen vor allen Dingen eins: Kundenkenntnis.

Solch detailliertes Wissen über den Markt und seine Kunden gilt als eines der Erfolgsgeheimnisse des deutschen Mittelstands. So gelang es dem Pumpenhersteller Grundfos aus Erkrath bei Düsseldorf nach einer Zeit der Stagnation, im vergangenen Jahr ein Umsatzwachstum von 30 Prozent zu erreichen. „Da auf unseren Kernmärkten Wachstum nur noch durch einen extremen Verdrängungswettbewerb möglich war, haben wir uns nach neuen Geschäftsfeldern umgesehen“, sagt Geschäftsführer Hermann Brennecke. Fündig wurde auch er im Servicebereich. Denn für die Grundfos-Kunden gehören Pumpen normalerweise nicht zum Kerngeschäft, damit zusammenhängende Aufgaben werden also oft eher als lästig empfunden. Neben der regelmäßigen Wartung



Katsuaki Watanabe (o.)
Der Toyota-Chef treibt die Regionalisierung voran
Hagen Lindstädt (r.)
„Wachstum ist kein Selbstzweck", warnt der Karlsruher BWL-Professor

übernimmt Grundfos deshalb nun auch die Betriebsanalyse ganzer Anlagen. „In einem ersten Schritt bieten wir den Unternehmen an, ihre Anlagen zu begutachten und überhaupt erst einmal eine Bestandsaufnahme zu machen. Da überprüfen wir etwa die Energieeffizienz", berichtet Brennecke. Danach optimiere Grundfos die Anlage, das könne auch den Kauf einer neuen Pumpe bedeuten. „Effizientere Pumpen", sagt Brennecke, „amortisieren sich für unsere Kunden teilweise schon in weniger als zwei Jahren."
Doch auch Firmen, die nicht auf neue Märkte vorstoßen können, haben die Chance, ihre Bilanzen aufzupeppen. „Wachstum ist keine Kunst, sondern reines Handwerk", sagt Martin Handschuh, Principal bei der Unternehmensberatung A.T. Kearney in Frankfurt. „Jeder kann es lernen." Allein der Abbau interner Blockaden und die Umsetzung einfacher Maßnahmen können laut einer internationalen Studie des Beratungshauses bereits im ersten Jahr zusätzliches Wachstum zwischen zwei und sechs Prozent sowie im zweiten Jahr von mehr als zehn Prozent erzeugen. Branchenübergreifend zählen zu den häufigsten internen Barrieren unklare Zuständigkeiten, komplexe Organisationsstrukturen,

»In dem Moment, in dem ein Unternehmen den Appetit auf Wachstum verliert, beginnt sein Niedergang.«

Katsuaki Watanabe, Toyota-Chef

inadäquate Kosten ebenso wie unzureichende Mitarbeiterqualifikation, rein profitabilitätsorientierte Unternehmensziele und wachstumshemmende Kulturen. „Auch wenn die meisten Barrieren in Unternehmen wohlbekannt sind, traut sich oftmals niemand an ihre Beseitigung, weil sie vermeintlich komplex und politisch heikel sind", hat Handschuh festgestellt. Der A.T.-Kearney-Berater plädiert für mehr unternehmerische Transparenz sowie Workshops, um Barrieren zu identifizieren und bestehende Wachstumsideen zu sammeln, zu priorisieren und für die Umsetzung vorzubereiten. Viele Mitarbeiter haben gute Einfälle, ist Handschuh überzeugt. Man muss sie nur herauskitzeln und vielversprechende Ideen dann tatsächlich in die Tat umsetzen. Vor dem Gedanken, auf Expansion als Unternehmensziel ganz zu verzichten und sich mit dem Status quo zu bescheiden, kann er nur warnen: „Gute Mitarbeiter sehen nur in wachsenden Unternehmen Karrierechancen. Zusätzlich ist Wachstum relevant, um Skaleneffekte zu erzielen und Produktivitätssteigerungen nachhaltig umzusetzen."

MARKTNAH UND FLEXIBEL ORGANISIERT

Mit zweistelligen Wachstumszahlen lässt sich sogar auf Märkten glänzen, die vermeintlich längst verteilt sind. Faber-Castell, Stifteproduzent aus dem mittelfränkischen Stein, vertreibt seine Produkte heute in 120 Ländern und unterhält 16 eigene internationale Produktionsstätten. „Wir verstehen uns als international agierendes Unternehmen mit deutschen Wurzeln, nicht als deutscher Exporteur", sagt Anton Wolfgang Graf von Faber-Castell, der das Unternehmen in achter Generation leitet. „Durch unsere internationalen Niederlassungen sind wir marktnah und flexibel."
Das Unternehmen ist daher dezentral organisiert, die Regionen Lateinamerika, Europa/Nordamerika sowie Asien/Pazifik haben jeweils eigene Abteilungen für Produktion und Marketing.
Das große Thema von Faber-Castell ist aber Markenführung – und diese ist Sache des Chefs. Tradition, Qualität, Innovation sowie ökologische und soziale Verantwortung sind die zentralen Werte der Marke. Was nicht in diese fünf definierten Kompetenzfelder passt, wird auch nicht auf den Markt gebracht. Angesichts des Vormarsches von E-Mail und druckergestützter Bürokommunikation setzen die Franken auf den privaten Verbrauchermarkt sowie auf hochwertige Schreibgeräte. „In der Kernkompetenz der holzgefassten Stifte sehen wir ein großes Potenzial vor allem in den ärmeren Ländern, in denen es einen hohen Bildungsbedarf gibt",

sagt von Faber-Castell. „Stifte sind für die geistige Entwicklung von Kindern wichtig, können also nicht durch den Computer ersetzt werden.“ Ein weiteres Wachstumspotenzial insbesondere in den entwickelten Industrienationen liege im Hobbybereich: „Die Menschen werden älter, wollen aber weiterhin kreativ sein – und entdecken dann das Zeichnen und kreative Gestalten.“ Überhaupt ist der „Bleistiftgraf“, wie man ihn in Franken nennt, überzeugt: „Solange der Mensch nicht das Schreiben von Hand aufgibt, wird es immer noch einen Markt zu erobern geben.“
Unabhängig von den unterschiedlichen Wachstumsstrategien eines Unternehmens zeigen sich bei den hier betrachteten Wachstumschampions drei Gemeinsamkeiten: Es gibt ein klares Bekenntnis des Managements zum Wachstum als einem wesentlichen Unternehmensziel, eine dezentrale Organisation sichert eine größtmögliche Kundennähe, und aus der so gewonnenen Marktkenntnis heraus werden unternehmensweite Strategien entwickelt.

VOR ORT ENTWICKELN UND PRODUZIEREN

Alle diese Elemente finden sich auch bei Toyota wieder. Noch in den Siebzigerjahren von den etablierten Autoproduzenten aus Europa und Nordamerika eher belächelt, hat sich der japanische Konzern im ersten Quartal 2007 vor General Motors als weltweit größter Automobilhersteller geschoben. Und margenstärker als alle anderen Volumenhersteller wirtschaften die Japaner schon seit Langem. „Unsere Schlüsselstrategien für Wachstum sind die Verbesserung unserer technischen Innovationsfähigkeit und eine Ausweitung der Produktion durch verstärkte Regionalisierung“, sagt Toyota-Chef Katsuaki Watanabe. Die Japaner zum Beispiel haben bei der Vermarktung des Hybridantriebs die Rolle des technischen Vorreiters übernommen. Ihre Lokalisierungsstrategie folgt dem Prinzip, dort Autos zu bauen, wo die Nachfrage ist. So wurden gerade in den letzten zehn Jahren schrittweise neue Märkte und mit neuen Modellen auch neue Kundensegmente erschlossen. Dabei setzt das Unternehmen nicht auf zentrale Vorgaben aus der japanischen Zentrale. Neue Modelle wie der Golf-Herausforderer Auris werden vor Ort – in diesem Fall im Designzentrum des Konzerns in Südfrankreich – projektiert, damit Toyota immer nah an den Bedürfnissen der Kunden ist. Entwicklungszentren gibt es außerhalb Japans in den USA, Europa und Asien. Produktionszentren, 52 an der Zahl, unterhält Toyota in 27 Ländern.
Doch das schnelle Wachstum führte auch bei Toyota zu Problemen. Jahrelang lagen die Fahrzeuge bei Qualitätsvergleichen auf den ersten Plätzen, doch 2006 kam es bei den Japanern – dem legendären TPS-Serienproduktionssystem zum Trotz – wiederholt zu Rückrufaktionen. So wurden im Juli über 200 000 Fahrzeuge des Typs Corolla Verso wegen eines defekten Airbags in die Werkstatt beordert. Umgehend ließ Watanabe das Thema Qualitätsmanagement ganz nach oben auf die Prioritätenliste setzen, ohne freilich das Entwicklungstempo drosseln zu wollen.
Was Toyota von anderen Unternehmen unterscheidet, ist auch die Bedeutung langfristiger Planung. Expansions- und Entwicklungsziele werden in Zehnjahreszeiträumen definiert. In der jetzigen Dekade will der Autobauer seinen Weltmarktanteil auf 15 Prozent steigern. Denn für Watanabe gibt es keine Alternative zum Wachstum: „In dem Moment, in dem ein Unternehmen den Appetit auf Wachstum verliert, beginnt sein Niedergang.“

OUTGROWING – WACHSEN DURCH PARTNER

Ökonomen unterscheiden gemeinhin zwei Formen des Wachstums – das organische Wachstum aus eigener Kraft und das Wachsen durch Akquisition, also durch Fusionen und Übernahmen (siehe Beitrag ab Seite 16). Die Wirtschaftsprofessoren Dietmar Fink und Christoph Wamser von der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg haben nun noch einen dritten Weg entdeckt: In ihrem Buch „Outgrowing – Wachsen mit den Ressourcen starker Partner“ (Hanser 2006) beschreiben sie, wie sich in Zusammenarbeit mit einem oder mehreren Partnerunternehmen neue Wachstumsmärkte erschließen lassen. Als Partner wird eine Firma gewählt, die Know-how auf einem Gebiet besitzt, das nicht zur Kernkompetenz des eigenen Unternehmens gehört. Das Konzept ähnelt dem Outsourcing, doch steht nicht die Kostenreduktion, sondern die Erschließung von Wachstumspotenzialen im Vordergrund. Durch die Kooperation mit Partnern sinkt das finanzielle Risiko beim Eintritt in neue Marktsegmente. Beispiel: Als Dieter Mateschitz 1984 Red Bull gründete, hatte er nichts als ein Marketingkonzept. Red Bull produzierte nicht, mischte nicht und bediente sich vollständig der Kapazitäten von Geschäftspartnern. Heute ist der Energy Drink in 100 Ländern erhältlich.

Quelle: eigene Recherchen

WACHSTUM DURCH DEZENTRALISIERUNG

Wer wachsen will, muss Verantwortung abgeben, so das Ergebnis einer Studie der Unternehmensberatung Roland Berger. 30 Prozent aller befragten Manager aus 150 deutschsprachigen Unternehmen halten eine dezentrale Organisation für besonders wachstumsfördernd, weil sie unternehmerisches Handeln stärke. Dezentral organisierte Unternehmen seien flexibler, näher am Markt, und sie stärkten den Teamgeist der Mitarbeiter, da die verbindende Firmenkultur in kleineren Einheiten direkter erlebbar sei. Zudem lasse sich im Falle der Übernahme einer anderen Firma diese leichter in eine dezentralisierte Organisation eingliedern. Die Form der dezentralen Organisation hänge von den Eigenheiten des Unternehmens ab, sinnvoll sei aber eine produkt- oder kundenorientierte Divisionalisierung, erklärten die befragten Manager den Berger-Beratern. Eine Absage erteilten sie dagegen der zu New-Economy-Zeiten beliebten Matrixorganisation. Wer wachsen will, kann allerdings auf die Kostenvorteile einer Zentralisierung nicht vollständig verzichten. Deshalb empfiehlt Roland Berger einen Mix aus beiden Elementen. Wichtig: Die Führungskräfte der dezentralen Einheiten müssen in die zentrale Führungsorganisation eingebunden sein.

Quelle: Roland Berger Strategy Consultants, Studie „Zum Wachstum führen“, 2004