

# WACHSTUMSERFOLG GESTALTEN

Thomas M. Bertschinger

**Die meisten Unternehmen streben hohe Wachstumsziele an. Trotzdem schaffen es nur wenige, über längere Zeit Wachstumsraten zu erreichen, die über dem Markt liegen. Im Gegenteil, zu ambitionierte und wenig robuste Initiativen führen nicht selten zu existenzbedrohlichen Situationen. Obwohl erfolgreiche Beispiele stets eine gewisse Einzigartigkeit aufweisen, lassen sich auch gemeinsame Erfolgsfaktoren erkennen.**

## FOKUS AUF ATTRAKTIVE MÄRKTE

Wachstum wird durch konsequente Ausrichtung auf attraktive Märkte und die Erlangung marktführender Stellungen entscheidend begünstigt. Unternehmen müssen daher ihre Geschäfte präzise segmentieren und diese sorgfältig bewerten, einerseits nach Marktattraktivitäts- und Wettbewerbskriterien, andererseits auch nach den zu erwartenden finanziellen Beiträgen. Im Sinne der Kräftekonzentration müssen Wachstumsinvestitionen konsequent auf die attraktivsten Geschäftsfelder fokussiert und Verzettelungen in weniger aussichtsreiche Geschäfte vermieden werden.

## AUF KERNFÄHIGKEITEN AUFBAUEN

Wachstum setzt Wettbewerbsfähigkeit und damit Kernkompetenzen in den Geschäftsfeldern voraus. Hier finden sich oft unrealistische Beurteilungen oder gar Fehleinschätzungen. Leistungen, die man zwar am besten kann, sich aber wenig differenzieren, in einen vielleicht grossen aber bereits besetzten Markt zu tragen, führt sicher zum Misserfolg. Wettbewerbsfähigkeit bedeutet, dass aus Sicht der relevanten Kunden die Mitbewerber mit einem überlegenen Leistungs-/Kostenangebot systematisch geschlagen werden und damit Marktanteile gewonnen werden können. Fehlen die Kernfähigkeiten, so müssen diese zuallererst aufgebaut werden.

## WACHSTUMSINITIATIVEN AUFSETZEN

Gerne wird unterschätzt, dass laufende Geschäfte einer erheblichen Erosion unterliegen: Produktlebenszyklen neigen sich dem Ende zu, Mitbewerber sind erfolgreich in der Abwerbung der Kunden oder auch von Mitarbeitenden, Märkte schrumpfen, neue Technologien bilden Substitutionsgefahren. Vor diesem Hintergrund gilt es, mit kreativen Ansätzen in den Geschäftsfeldern und auf Unternehmensebene systematisch und ehrgeizig nach Wachstumsoptionen zu suchen. Erfolgversprechend sind Initiativen zur weiteren Ausschöpfung des Kerngeschäfts oder in direkt angrenzenden Gebieten. Herausragende Wachstumsfirmen wie beispielsweise Apple, Nike, Google, Nespresso oder Sonova entwickeln hierbei multiplizierbare Muster, mit Hilfe derer sie schrittweise über die Achsen neuer Geschäftsmodelle, neuer Produkte, neuer Kundengruppen, neuer Absatzkanäle und geografischer Ausweitung wachsen.

## INNOVATIONSKRAFT STÄRKEN

Das Rückgrat wachstumsstarker Unternehmen bildet die herausragende Innovationskraft. Diese bezieht sich nicht nur auf die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, sondern auch auf Prozesse und Ressourcen, um die laufende Verbesserung der operativen Exzellenz sicherzustellen. Wachstumschampions verfügen oft nicht nur über die besten Marktleistungen, sondern auch über die effizientesten Kostenstrukturen. Verschiedene Untersuchungen belegen eindrücklich die hohe Korrelation von Innovationsinvestitionen mit hohen Wachstumsraten und Erträgen.

## STRATEGIE ENTWICKELN

Wachstumsunternehmen verfügen meistens über eine schlüssige Strategie, die sie regelmässig überprüfen. Beides erfolgt idealerweise mit top-down Vorgaben anhand eines bottom-up Ansatzes unter breitem Einbezug der Schlüsselkräfte. Diese besitzen die notwendigen, spezifischen Kenntnisse über Erfolgsfaktoren und den Wettbewerb in den Geschäften an der Basis. Durch den Einsatz einer erprobten Vorgehensmethodik und einheitlicher Werkzeuge wird der Einbezug der breiten Kreise ermöglicht und damit ein wachstumsorientiertes, strategisches Denken sowie die hohe Identifikation mit der Strategie weitherum erzeugt.

## WILLE VERANKERN

CEO, Top-Management und Schlüsselmitarbeiter müssen Wachstum als unbedingtes Ziel wollen. Die Anordnung von Wachstum funktioniert in der Regel nicht. Der tief verwurzelte Wille führt zur notwendigen Kultur, die entscheidenden Extrameilen zu gehen. Am Ressourceneinsatz und der Frontpräsenz der Führungskräfte zugunsten der Wachstumsinitiativen können Commitment und Erfolgchancen zuerst und zuverlässig abgelesen werden. ■



**Thomas M. Bertschinger**  
lic.oec. HSG, CMC  
Geschäftsleiter und Partner  
Helbling Management Consulting AG  
[www.helbling.ch](http://www.helbling.ch)