

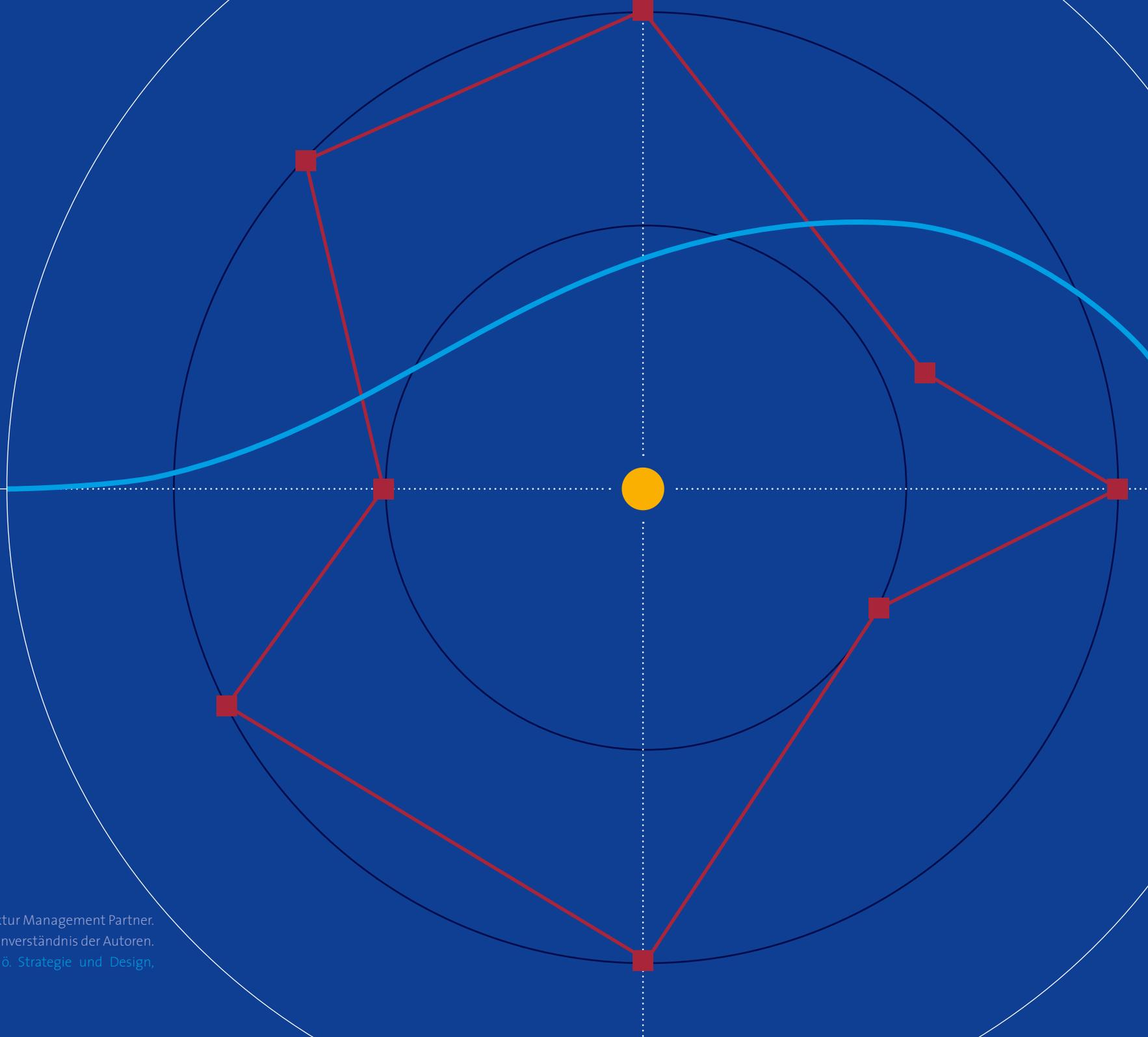
Realismus statt Fiktion, Ergebnis statt Erlebnis.

Erfolgreiches Wachstumsmanagement ist stets
profitabel, aber selten spektakulär.



Willkommen bei Struktur Management Partner!

Vorwort		4
Einleitung		6
Kapitel 1	Wachstum ist nicht profitables Wachstum, Geschäft ist nicht gleich Kerngeschäft	8
	Ausschöpfung des Kerngeschäfts	11
	Erweiterung des Kerngeschäfts	11
	Redesign des Kerngeschäfts	11
Kapitel 2	Wachstumsfelder finden sich entlang des Dreiecks Lösungskompetenz – Wettbewerbsintensität – Marktattraktivität	14
	Wachstumschancen identifizieren und bewerten	15
	Wachstumspfade festlegen	17
	Wachstumsfahrplan formulieren und umsetzen	19
Kapitel 3	Absoluter Weltmarktanteil versus Marktausschöpfung in lokalen Märkten	22
	Erfassung von Marktposition und Marktpotential in lokalen Märkten	24
	Bewertung und Neuausrichtung der Vertriebs- und Handelsorganisation	25
	Sicherstellung der Voraussetzungen für eine Expansion im Mutterhaus	26
	Ableitung und Umsetzung eines Internationalisierungs- und Wachstumsprogramms	26
Kapitel 4	Was erfolgreiches Wachstumsmanagement erst erfolgreich macht: konsequentes Finanzierungs- und Umsetzungsmanagement	30
	Investitions- und Finanzierungsabsicherung	31
	Umsetzung und Steuerung	32
Schlusswort		34



Texte und Grafiken sind Eigentum von Struktur Management Partner.
Verwertung oder Vervielfältigung nur mit Einverständnis der Autoren.
Konzeption, Redaktion und Gestaltung: ü.ö. Strategie und Design,
office@ueoe.de

Vorwort

Es ist schon merkwürdig: Wer sich heute zu Wirtschaftswachstum und Globalisierung bekennt, muss sich in der Regel dafür rechtfertigen. Ein Buch wie Meinhard Miegels „Exit: Wohlstand ohne Wachstum“ gründet in derselben Skepsis wie die weitverbreitete Ansicht, Wachstum führe zu Ungerechtigkeit, Klimawandel und Finanzkrisen. „Mit der Zunahme der Skepsis gegenüber dem Wachstum nahm der Glaube an den Fortschritt der Gesellschaft ab.“¹

Fortschritt ist – wie Wachstum – relativ und verweist auf das, was beide Phänomene erst in Gang setzt: Wettbewerb – vor allem Wettbewerb des Wissens. Folglich bedeutet Wachstum der Wirtschaft vor allem Wachstum des Wissens, und zwar im globalen Maßstab. Dabei geht es um jenes Wissen, das in Waren und Dienstleistungen enthalten ist, die auf den Weltmärkten gehandelt werden – und damit im globalen Wettbewerb zueinander stehen. „Das Ergebnis des Wettrennens heißt: globales Wachstum. Es ist nichts anderes als die ökonomische Umsetzung all des Wissens, das in der Weltwirtschaft neu entsteht oder neu zur Anwendung kommt. Es ist – im wahrsten Sinne des üblichen Begriffs – ‚Wertschöpfung‘. Diese vollzieht sich durch einen permanenten Strukturwandel, in dem sich die weltweite Arbeitsteilung ständig verändert. Industriestandorte verlagern sich, Wertschöpfungsketten werden zerlegt, die Produktvielfalt wird breiter, die Produktdifferenzierung feiner, die Produktqualität fächert sich auf. Je größer die Anzahl von Menschen, die ihre Körper- und

Geisteskraft in die weltweite Arbeitsteilung einbringen, umso größer ist das Potential, eine Vielzahl von Spezialisierungsvorteilen zu nutzen.“²

Dass die Anzahl dieser produktiven Menschen gestiegen ist, dürfte bekannt sein; bis zur Jahresmitte 2011 werden etwa sieben Milliarden Menschen die Erde bevölkern und in einer immer enger verflochtenen Weltwirtschaft Güter im Wert von rund 65 Billionen Dollar im Jahr produzieren. Weil die bisherige Bevölkerungszunahme mit einem steilen Anstieg des Pro-Kopf-Einkommens einherging, ist laut einer Schätzung die weltweite Wirtschaftsleistung seit 1950 um das Achtfache gestiegen. Dieses Wachstum wird sich fortsetzen, denn die Weltbevölkerung und der technische Fortschritt werden weiter zunehmen. Vor allem werden die ärmeren Länder die reichen einholen. Wachstumskonvergenz tritt auf, wenn das Pro-Kopf-Einkommen in den ärmeren Regionen prozentual schneller steigt als das in den reicheren.

¹ Karl-Heinz Paqué: Wachstum! Die Zukunft des globalen Kapitalismus, München 2010, S. 250

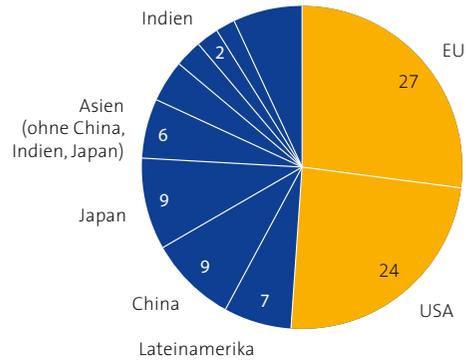
² Ebd., S. 23

Abb. 1:

BIP-Verteilung 2011

Angaben in %

Quelle: UN, standard charted research



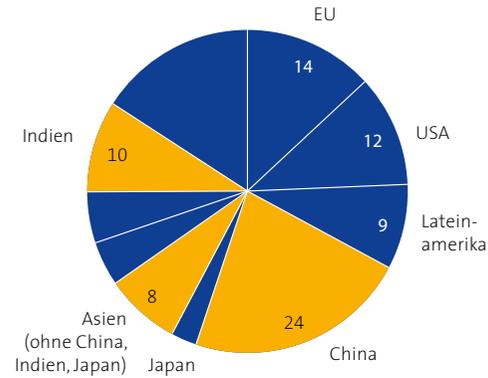
Σ 65 Millionen Dollar Wirtschaftsleistung

Abb. 2:

BIP-Verteilung 2030

Angaben in %

Quelle: UN, standard charted research



Σ 129 Millionen Dollar Wirtschaftsleistung

Das bedeutet beispielsweise, dass Europa langsamer wachsen wird, während in den BRIC-Staaten der Lebensstandard steigt. In Zukunft werden viele Länder reicher sein, und es wird deutlich mehr Menschen geben, die über ein höheres Einkommen verfügen. Bis 2030 wird die Weltwirtschaft kräftig wachsen und ein Volumen von 308 Billionen Dollar erreichen. Unter Berücksichtigung der Inflationsrate bleiben davon 129 Billionen Dollar als realistische Größe, was nahezu einer Verdopplung unserer gegenwärtigen Wirtschaftsleistung bis 2030 entspricht.

Unternehmen können von diesem Wirtschaftswachstum enorm profitieren. Insbesondere dann, wenn sie ihr Handeln schon jetzt darauf ausrichten, dass sich der Schwerpunkt der Weltwirtschaft langfristig nach Asien verlagern wird, weil sich dort der größte Teil der Weltbevölkerung konzentriert. Zur Illustration der Voraussage mag die Gegenüberstellung der BIP-Verteilung in der Welt von heute und der von 2030 dienen:

Heute sind die EU-27-Staaten der stärkste Wirtschaftsraum, knapp vor den USA. China und Indien zusammen liegen, was ihre Wirtschaftsleistung betrifft, noch weit hinter der restlichen Welt (Abb. 1).

Die BIP-Verteilung 2030 wird wie folgt aussehen: Dank fulminanter Wachstumsraten ist China zur stärksten Volkswirtschaft geworden. Europa liegt zwar immer noch vor den USA, aber nur noch knapp vor Indien, dem zweiten großen Wachstumstreiber der kommenden Jahre (Abb. 2).

Wie können Sie als Unternehmer von diesen weltweiten Wachstumsentwicklungen profitieren? Unsere hoch entwickelten Volkswirtschaften in EU-Europa werden nicht trotz, sondern wegen des höheren Wachstumstempos in den Schwellenländern reicher. Denn deren Nachholbedarf kompensiert die Marktsättigungstendenzen in den Industrienationen. Davon profitieren zahlreiche Industrie-sektoren. Wer also glaubt, Europa könne als reine Dienstleistungsgesellschaft in der Zukunft überleben, liegt falsch. Wohin dieser Glaube führt, zeigt das Beispiel Großbritannien zur Zeit der Weltwirtschaftskrise 2008/2009. Vor einer Ent-Industrialisierung, insbesondere in Deutschland, ist deshalb zu warnen.

Einleitung

Nicht zufällig lautet unser Unternehmensversprechen: Struktur Management Partner. Führend bei Turnaround und Wachstum. Deswegen wundert es uns auch nicht, dass wir hin und wieder gefragt werden, was denn diese beiden Spezialbereiche der Managementpraxis verbindet.

Wir antworten dann: „In unserem Fall 600 erfolgreiche Projekte!“ Denn gemeinsam ist ihnen allen die Wachstumsorientierung unserer Konzepte. Mit Cost-cutting allein kommt man nämlich selbst im Turnaroundfall nicht weit. Und umgekehrt: nachhaltiges Wachstum generieren heißt zu allererst, der Versuchung widerstehen, jeden Euro Mehrumsatz auf Teufel komm raus mitzunehmen.

Stattdessen geht es darum, den (gesunden) Kern eines Unternehmens zu erhalten, systematisch auszuschöpfen und gezielt zu erweitern. Aus dem Kern heraus muss das künftige Wachstum entstehen.

Im Übrigen gilt für die Umsetzung unserer Konzepte generell, dass die erforderlichen Maßnahmen „Spuren“ in den betreffenden Unternehmen hinterlassen müssen, um dauerhaft positive Ergebnisse zu erzielen. Ein modifiziertes strategisches Produktportfolio, eine differenziertere Markt- und Vertriebsstrategie, vor allem aber eine Anpassung der Organisationsstruktur machen Management und Mitarbeitern schnell deutlich, dass sich ihr Unternehmen in einer qualitativ neuen Phase (Turnaround oder Wachstum) befindet.

Schließlich, aber nicht zuletzt, gilt es auch im Falle einer „reinen“ Wachstumsfinanzierung, die Finanzierer davon zu überzeugen, dass die Investitionen in die geplanten Wachstumsvorhaben nicht als Risikokapital zu bewerten sind.

Deshalb betonen wir lieber die Gemeinsamkeiten als die Unterschiede unserer Turnaround- und Wachstumsmandate. Und eines haben alle unsere Projekte gemeinsam: Wir bauen unseren Mandanten keine Luftschlösser, sondern setzen im Turnaround- wie im Wachstumsfall auf Konzepte, die den spezifischen Ressourcen und Lösungskompetenzen des jeweiligen Unternehmens angemessen sind und ihm eine nachhaltig profitable Geschäftstätigkeit ermöglichen.

Wir nennen diese Form von Wachstumsmanagement „Realismus“ und das Resultat unserer Bemühungen eine signifikante Verbesserung des betriebswirtschaftlichen Ergebnisses, kurz: eine Steigerung des Unternehmenswertes.

>> Nachhaltiges Wachstum generieren heißt zu allererst, der Versuchung widerstehen, jeden Euro Mehrumsatz auf Teufel komm raus mitzunehmen. <<

Mit spektakulären Strategie- und Marktannahmen können und wollen wir ebenso wenig dienen wie mit aufregend teuren Erlebnisreisen in die weite Welt des Wünsch-dir-was.

Stattdessen setzen wir auf unsere Fähigkeit, Wachstumsoptionen ganzheitlich zu betrachten, das heißt, Folge- und Nebenwirkungen für das gesamte Geschäftssystem zu berücksichtigen. Dazu gehören die Simulation unterschiedlicher Szenarien auf EBIT- und Cashflow-Ebene sowie eine effektive Steuerung, laufende Früherkennung und gegebenenfalls Anpassung der Wachstumsprämissen.

Bei allen Gemeinsamkeiten zwischen Turnaround- und Wachstumsfällen möchten wir uns auf den folgenden Seiten auf das Thema Wachstumsmanagement konzentrieren³ und Ihnen grundsätzlich sowie an konkreten Beispielen zeigen, wie wir Ergebnisverbesserungen mit welcher Methodik erzielen beziehungsweise erzielt haben.

In [Kapitel 1](#) geht es darum, unser Verständnis von „Wachstum“ darzulegen und unsere systematische Vorgehensweise zu skizzieren.

[Kapitel 2](#) zeigt anhand von konkreten Fallstudien, wie wir Wachstumspotentiale identifizieren, bewerten und daraus konkrete Wachstumspfade ableiten und quantifizieren.

In [Kapitel 3](#) möchten wir – ebenfalls mithilfe von konkreten Zahlen und Fakten – einige exemplarische Felder aufzeigen, die unserer Erfahrung nach erfolgskritische Faktoren in der Umsetzung von Wachstumskonzepten sind beziehungsweise sein können. Denn diese zu kennen und zu benennen ist der erste Schritt, sie bei den eigenen Wachstumsplänen zu beherrschen.

[Kapitel 4](#) schließlich widmet sich den unserer Meinung nach häufig unterschätzten, aber für den Erfolg eines Wachstumskonzepts zentralen Dimensionen „Investitions- und Finanzierungsabsicherung“ sowie „Projektsteuerung und Management des Wachstumsfahrplans“.

Ein Schlusswort rundet unsere Wachstumsüberlegungen ab.

Beginnen wir mit der Frage aller Fragen – der Frage nach dem optimalen Wachstum.

³ Unser Standardwerk „Turnaround-Management in der Praxis“ von Peter Faulhaber, Norbert Landwehr und Hans-Joachim Grabow ist in der 4. Auflage im Campus Verlag erschienen und unter www.struktur-management-partner.com zu beziehen.



Struktur
Management
Partner

Führend bei Turnaround und Wachstum.

Struktur Management Partner GmbH
Gereonstraße 18-30 | D-50670 Köln
Tel.: +49(0)221/912730-0

info@struktur-management-partner.com
www.struktur-management-partner.com