

Kolumne: Unternehmenswachstum

# Immer in Bewegung bleiben



Professor Dr. Guido Quelle

Wie viel Bewegung braucht es, um nachhaltiges Unternehmenswachstum zu generieren? Und wie kann diese Bewegung überhaupt entstehen? Antworten in diesem ersten Teil der neuen Kolumne zum Thema Wachstum.

Dieser erste Artikel unserer Serie über Unternehmenswachstum, die in diesem Jahr im KMU-Magazin erscheinen wird, widmet sich der Frage, wie viel Bewegung, wie viel Veränderung erforderlich ist, um das Wachstum eines Unternehmens möglichst dauerhaft sicherzustellen und wie diese Bewegung entstehen kann. Eines vorab: Es ist die feste Überzeugung des Verfassers dieses Beitrags und grundlegende Annahme dieser Serie, dass Wachstum ein unabdingbares Prinzip unseres Lebens und unserer Unternehmen ist. Wachstum und Fortschritt sichern eine Entwicklung. Wer nicht wächst, wird überholt. Dabei muss zwingend mit einem populären Irrtum aufgeräumt werden, der darin besteht, dass Wachstum durch pure Addition entstünde. Dies ist mitnichten der Fall, auch wenn dies in der wirtschaftlichen, politischen und der Stammtischdiskussion immer wieder wiederholt und oft als Argument dafür herangezogen wird, dass Wachstum «böse» sei.

Falsches wird aber auch nicht dadurch richtiger, dass man es dauernd wiederholt und bestimmt auch nicht dadurch, dass man es lauter vorträgt. Intelligentes Wachstum, wie wir es verstehen wol-

len, entsteht nicht durch bloße Addition, sondern durch Innovation. Wachstum entsteht nicht nur durch schlichtes «Mehr des Gleichen», sondern durch intelligentes Bedienen eines bestehenden oder zukünftigen Marktes oder durch Antizipieren eines potenziellen Bedarfes eines Marktes.

## **Intelligentes Wachstum durch Innovation**

Nahezu niemand benötigt das sechste Fernsehgerät («Mehr des Gleichen»), aber der Austausch der alten CRT-Fernseher durch LCD- oder LED-Geräte schafft Wachstum. Dies ist ein Beispiel für das Bedienen eines bestehenden Marktes. Wir hätten Steve Jobs vermutlich nicht das iPhone beschrieben, wenn er uns Ende 2005 gefragt hätte, wie unser nächstes Mobiltelefon aussehen sollte. Genau genommen hat Apple seine Kunden noch nie gefragt, was sie wohl benötigen würden. Stattdessen hat die Vision von Apple, das iPhone zu schaffen, völlig neue Märkte generiert (z. B. den Milliardenmarkt «Apps») und unser gesamtes Leben verändert. Dies ist ein – zugegebenermaßen ausgeprägtes, seltenes – Beispiel für das Antizipieren eines potenziellen Bedarfes.

Gehen wir also davon aus, dass intelligentes Wachstum durch Innovation entsteht, stellt sich die Frage, wie viel Innovation erforderlich ist, um die notwendige Bewegung in einem Unternehmen zu erhalten, derer es bedarf, um Wachstum dauerhaft sicherzustellen. Wir können uns dies vorstellen, wie bei der Fahrt mit einem Auto: Es gibt einen Drehzahlbereich, in dem das Drehmoment besonders hoch und wirksam ist, der es uns erlaubt, aus der Bewegung heraus weiter zu be-

schleunigen, bevor wir wieder abbremsen müssen. Aus dem Stand heraus ist eine wesentlich höhere Energie erforderlich, als aus der Bewegung heraus. Dies gilt auch für das Wachstum von Unternehmen: Die schwierigste Wachstumsphase ist die der annähernden Stagnation; die herausforderndste Situation ist die, ein Unternehmen, dessen Wachstum zum Stillstand gekommen ist, wieder in Bewegung zu bringen. So widersinnig es klingt: Selbst ein Unternehmen, das in einer Abwärtsbewegung ist, das eines Turnarounds bedarf, kann in vielen Fällen leichter wieder auf Wachstum getrimmt werden als ein stillstehendes Unternehmen.

### **Schon während des Wachstums über Neues nachdenken**

Legen wir vereinfacht die drei Phasen des Unternehmenswachstums oder des Produktlebenszyklus «Aufschwung», «Stagnation», «Abschwung» zugrunde, gilt es natürlich erstens, eine Stagnation oder einen Abschwung möglichst zu vermeiden. Da unterstellt werden darf, dass ein jedes Produkt ohne entsprechende Innovation eine solche Glockenkurve durchläuft, also nicht unendlich wächst, muss die Frage der Innovation also bereits so früh wie möglich gestellt werden, um in Bewegung zu bleiben. Eine Innovation muss bereits initiiert werden, während das Unternehmen, der betrachtete Unternehmens- oder Produktbereich, stark wächst.

Dies ist wiederum ein zunächst widersinnig erscheinender Gedanke. Warum sollte bereits während der Wachstumsphase über Neues nachgedacht werden? Gilt es nicht, das Bestehende erst einmal zu nutzen – auch zu wirtschaftlichem Erfolg werden zu lassen? Woher soll die ganze interne Kraft genommen werden, die doch dadurch gebunden wird, dass das existierende Wachstum, das Aufstreben, beherrscht werden will? Schliesslich hat man alle Hände voll damit zu tun, dass das Gefüge nicht durch das starke Wachstum auseinanderbricht. Das ist schlicht unnötig, mag man meinen. Die schlechte Nachricht: Doch, es muss sein. Die Forderung, Innovationen bereits auf der Höhe des Wachstums zu initiieren, ist darin begründet, dass es einer gewissen Zeit bedarf, bis die Innovation reift, bis sie überhaupt marktfähig ist. In dieser Zeit wird der Verlauf auf der Wachstumskurve bereits fortgeschritten sein und das, was heute noch stark wächst, wird ein geringeres Wachstum aufweisen. Will man das

Wachstumsplateau vermeiden, muss die Innovation am «Punkt der höchsten Steigung» initiiert werden.

### **Nicht an Bewegung verlieren**

Wie dies im Unternehmen organisatorisch beherrscht wird, ist eine Frage, die nur individuell beantwortet werden kann. Allgemein ist aber festzuhalten, dass bereits die Haltung der Unternehmensführung, sich nicht auszuruhen und dies auch vorzuleben, dafür sorgen wird, dass eine gewisse Aufmerksamkeit auf Bewegung und der Agilität gelegt wird.

Schauen wir abschliessend auf ein prominentes Beispiel, das zeigt, wie wichtig es ist, in Bewegung zu bleiben oder wieder in Bewegung zu kommen: Audi hat sich im Laufe der letzten Jahrzehnte aus einem unattraktiven Image zu einer begehrten Marke aufgeschwungen. «Vor-

---

*«Intelligentes Wachstum entsteht nicht durch blosse Addition, sondern durch Innovationen. Und neue Innovationen müssen bereits auf der Höhe des Wachstums initiiert werden.»*

sprung durch Technik» zeigte den Weg in die Innovationsführerschaft. Wie aber ist die aktuelle Situation? Die Umsatzrendite ist nicht zufriedenstellend, der BMW-Mini kauft dem A1 den Schneid ab, die hochdekorierte und nahezu euphorisch besprochene S-Klasse von Mercedes lässt den A8 blass aussehen und BMW schickt sich mit seinen beiden i-Modellen an, ein Feld massiv zu besetzen. Mercedes hat eine A-Klasse produziert, die selbst junge Menschen anspricht und wird im nächsten Jahr mit einer neuen C-Klasse aufwarten. Was wird Audi tun? Wo bleiben die Innovationen? Würde es uns wundern, wenn Audi-CEO Stadler ungemütliche Zeiten erlebt? Audi hat an Bewegung verloren und Mercedes an Bewegung gewonnen. Schon ändern sich die Kräfteverhältnisse. Wir werden die Auswirkungen erleben, seien wir aufmerksam. «

*Professor Dr. Guido Quelle ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung. [www.mandat.de](http://www.mandat.de)*