

# Für Wachstum ist das Engagement der obersten Führungsebene maßgeblich

Von

Jean Berg

Senior Vice President, Estin & Co

---

Für Wertschöpfung ist ein Umsatzwachstum von über 10 % p. a. erforderlich. Das Top-Management spielt hier eine entscheidende Rolle, um dieses Wachstum zu erreichen. Ohne das Top-Management ist kein ambitioniertes Wachstum möglich. Die Ambition für das Wachstum dem Unternehmen zu überlassen, erweist sich häufig als Misserfolg. Wie kann das Top-Management eine Wachstumsdynamik schaffen?

## Der Wert des Wachstums

Wertschöpfung ist nicht an Rentabilität gebunden. Sie ist an rentables Wachstum gebunden. Die Analysen an allen Börsen zeigen unabhängig von den Phasen die Korrelation zwischen TSR<sup>1</sup> und Wachstum (bei einer bestimmten Rentabilität) (siehe Abbildung).

Zwischen den beiden Kennzahlen besteht eine sehr enge Beziehung: Ein Prozentpunkt langfristiges Wachstum generiert einen TSR-Punkt.

Für einen Aktionär bedeutet das, dass seine Investition bei einem TSR von 10 % in 10 Jahren das 2,5-Fache seiner Einlage erbracht haben wird, während sie bei einem TSR von 15 % das 4,0-Fache seiner Einlage erzielt haben wird. Durch 5 Prozentpunkte Unterschied beim Wachstum wird er seinen Gewinn (abzüglich der Investition) verdoppeln können. Es geht also um erhebliche Einsätze. Den größten Unterschied bei der Wertschöpfung macht nicht der Umfang des Wachstums, sondern seine Dauer.

Konzernen wie Inditex (Zara), H&M, Home Depot, Assa Abloy, Nike, Hermès, Essilor und Safran gelingt es seit über 20 Jahren, dies zu verwirklichen.

## Motoren eines langfristigen Wachstums

Um über eine lange Zeit weiter zu wachsen, müssen die zu erreichenden Veränderungen prognostiziert und geplant werden. Ein und dasselbe Tätigkeitsmodell wird nur selten langes und nachhaltiges Wachstum ermöglichen.

Es müssen also nacheinander unterschiedliche Hebel betätigt werden, welche an die Position des Unternehmens und an den Sättigungsgrad seiner Märkte angepasst sind : Positionierung auf Märkten, die langfristiges Wachstum verzeichnen, Innovation und neue Tätigkeitsmodelle, Erweiterung auf neue Kunden, Internationalisierung in den Ländern mit gesättigten Märkten, Globalisierung der Volumen und Nutzung von Größenvorteilen und Erfahrungswerten, Entwicklung in Schwellenländern, aktive Konzentration der Industrie, Ausdehnung des Tätigkeitsumfangs auf angrenzende Tätigkeiten (vor- oder nachgelagert), Makrofusionen, Veränderung des Tätigkeitsfelds, Diversifizierungen.

Unternehmen, die an dieselben Wachstumshebel gebunden bleiben, können nicht langfristig wachsen. Sie können von einer Wachstumsphase profitieren, in der die eingesetzten Hebel zweckmäßig sind, aber wenn sie ihr Modell nicht weiter entwickeln, wird sich ihr Wachstum ebenso wie ihr zugrunde liegender Markt verlangsamen.

Dies gilt umso mehr, wenn der Konzern groß ist und in der Vergangenheit ein starkes Wachstum und einen Erfolg in seinem Tätigkeitsmodell verzeichnen konnte.

---

<sup>1</sup> Total Shareholder Return: Aktienrendite

Das Top-Management steht also vor der Herausforderung, die richtigen Hebel zu ermitteln und sich aggressiv und breit aufzustellen.

### **Grenzen der Organisation als Wachstumstreiber**

Nach unserer Erfahrung können die Unternehmen nur marginale Veränderungen und Verbesserungen innerhalb der Grenze oder im unmittelbaren Umfeld ihrer bestehenden Tätigkeiten vorweisen. Langfristiges Wachstum kann von ihnen nur dann ausgehen, wenn das Top-Management starke Anreize setzt.

Es ist illusorisch, von den Unternehmensbereichen zugleich die Verbesserung der Rentabilität, die Wahrung einer starken Marktposition, die Erhaltung des Cashflow und einen intensiven Ausbau der Tätigkeit zu verlangen. Wenn der Markt stark wächst oder der Unternehmensbereich ein Tätigkeitsmodell mit strukturellem Wachstum entwickelt hat, kann der Unternehmensbereich sich stark entwickeln und Einfluss auf den Konzern haben. Andernfalls ist das Wachstum gering.

Generell ist es eine Folge der Leistungskennzahlen, dass sich die Unternehmen eher auf die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und des operativen Geschäfts und weniger auf die Verbesserung der Wachstumsdynamik konzentrieren.

Ohne größere Veränderungen werden die Wettbewerbsfähigkeit und das Wachstum der nächsten Jahre in hohem Maße durch aktuelle Entscheidungen und Investitionen bestimmt.

Wachstumspläne, die die Summe der Ambitionen der einzelnen Unternehmensbereiche darstellen, reichen im Allgemeinen nicht aus. Mit ihnen können bahnbrechendes Wachstum und neuartige Tätigkeitsmodelle nicht in Betracht gezogen werden. Sie sind von Natur aus zu konservativ. Ihnen fehlt der Ehrgeiz.

### **Rolle des Top-Managements**

Die Rolle des Top-Managements ist deshalb entscheidend für den Erfolg der Wachstumsstrategien. Es muss folgende Schwerpunkte setzen:

- *Definition der Wachstumsambitionen.* Man kann nur wachsen, wenn man sich bewusst dafür entschieden hat. Wachstum ist eine Entscheidung. Das Top-Management muss festlegen, wie ambitioniert im Hinblick auf TSR, Wachstum und Rentabilitätsentwicklung vorgegangen werden soll. Die Entscheidung ist von grundlegender Tragweite und muss die Kultur des Unternehmens durchdringen.
- *Definition der Wachstumsoptionen* und Festlegung der Wachstumsprioritäten. Die Mehrzahl der großen europäischen Konzerne wächst deshalb nicht, weil sie sich nicht in wachsenden Branchen oder Regionen aufgestellt haben.
- Die Auswahl der Branchen und Regionen stellt eine kurzfristige Beschränkung dar, ist in Wahrheit aber eine mittel- und langfristige Entscheidung. Sie setzt voraus, dass bestimmte Tätigkeiten aufgegeben, Ressourcen neu eingesetzt und Wachstumsrichtungen festgelegt werden. Das bedeutet u. U. auch den Verzicht auf andere ebenfalls attraktive Wachstumsmöglichkeiten. Diese Entscheidung kann allein das Top Management treffen.
- *Einsatz von Personal und Finanzmittel in stark wachsenden Bereichen.* Man kann nur wachsen, wenn man mindestens 50% der Investitionen in Bereichen tätigt, die ein Wachstum verzeichnen. Auf der Ebene der Unternehmensbereiche ist dieser Ansatz nicht ausreichend, weil er nicht konsequent befolgt wird, und führt zu einer Verwässerung. Zielführend ist nur eine Sicht auf den Gesamtkonzern. Hierbei handelt

es sich natürlich um eine Zuweisung von Finanzmitteln, aber auch um den Einsatz der kritischsten Ressource des Managements: seiner Zeit.

- *Eine Wachstumskultur.* Das Top-Management muss diese Kultur durch sein Verhalten, die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Art der Unternehmensführung entwickeln.

### **Welche Schlussfolgerungen sind daraus zu ziehen?**

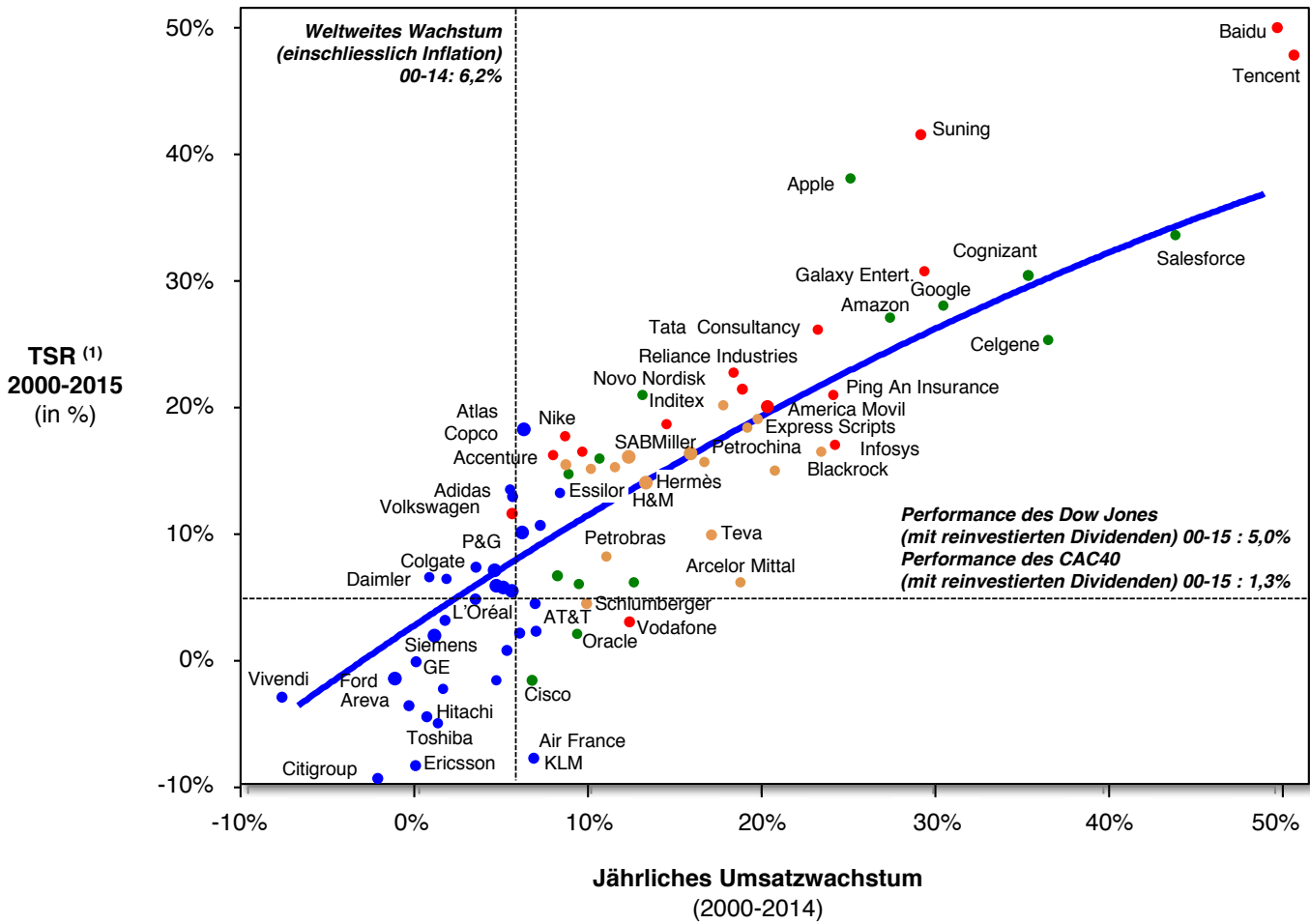
Wachstum ist eine bewusste Entscheidung. Es ist die Entscheidung der Aktionäre und des Top-Managements. Wenn die oberste Führungsebene diese Entscheidung nicht trifft und aktiv handelt, findet kein Wachstum statt. Das Unternehmen erzielt Gewinn und wird dafür bezahlt, ihn aufrecht zu erhalten und wachsen zu lassen, aber nur in mittelmäßigem Umfang. Die oberste Führungsebene muss die grundlegenden Veränderungen herbeiführen, Investitionsentscheidungen treffen und die Rahmenbedingungen für Wachstum schaffen. Letzten Endes grenzt er die Gewinner von denen ab, die ihre Unabhängigkeit verlieren werden.

*September 2016*

*Estin & Co ist ein internationales Strategieberatungsunternehmen mit Niederlassungen in Paris, London, Zürich und Schanghai. Das Unternehmen berät die Geschäftsleitungen großer europäischer, nordamerikanischer und asiatischer Konzerne zu ihren Wachstumsstrategien sowie Private-Equity-Fonds zur Analyse und Bewertung ihrer Investitionen.*

- Abbildung -

Für Wertschöpfung ist Wachstum notwendig



Anmerkung: Stichprobe der 150 größten börsennotierten Konzerne weltweit, ergänzt durch die Hauptmarktführer nach Tätigkeitssektor  
 TSR: Total Shareholder Return: Investitionsrendite des Aktionärs (Dividenden, Ausschüttung von Gratisaktien, Börsengewinne...)  
 1) Vom 31. Dezember 2000 bis 30. September 2015 durchgeführte Analysen; (2) In lokaler Währung  
 Quellen: Estin & Co Analysen und Schätzungen