

# Geschwindigkeit und Strategie

von

Jean Berg

Senior Vice President, Estin & Co

---

Gerade in der heutigen Zeit gilt mehr denn je, dass der Erfolg einer Strategie mehr von ihrer Tragweite und Geschwindigkeit als von der Festlegung der einzuschlagenden Richtung abhängt.

Die Ex-post-Analyse von nicht erfolgreichen Unternehmen bzw. Projekten zeigt, dass die strategische Ausrichtung in der Regel zwar gut war, die Umsetzungsgeschwindigkeit jedoch unzureichend. Dies führt zu folgender Feststellung: „Die umgesetzte Strategie war gut, wir sind aber gescheitert“. Eine unzutreffende Aussage.

Eine gute Strategie umfasst nicht nur die Wahl der Ausrichtung, sondern gleichermaßen (vor allem und in zunehmendem Maße) die Entscheidung über die richtige Tragweite und die angepasste Geschwindigkeit. Eine Investition von 100 Währungseinheiten in China innerhalb von fünf Jahren ist mit einer Investition von 50 Einheiten innerhalb von zehn Jahren nicht vergleichbar. Denn Marktposition, Wettbewerbsfähigkeit, Dynamik und Rentabilität unterscheiden sich in diesen beiden Situationen sehr deutlich voneinander.

Daher wird die Wahl einer Strategie zur Wahl der Geschwindigkeit. Diese sollte nicht das Ergebnis einer operativen Maßnahme und der Fähigkeit der Teams, die Strategie mehr oder weniger schnell in die Tat umzusetzen, sondern vielmehr die Wahl des Vorstandsvorsitzenden und seines geschäftsführenden Teams sein.

## Der Wert der Geschwindigkeit

Die Wertschöpfung für ein Unternehmen und seine Aktionäre hängt von der Wettbewerbsfähigkeit und dem Wachstum des Unternehmens ab.

Die Wettbewerbsfähigkeit beruht auf langfristig starken Marktpositionen, die es dem Unternehmen ermöglichen, seine Mitbewerber durch Preis-, Kosten-, Marken- und andere Barrieren vom Markt fernzuhalten.

Das Wachstum ermöglicht die Ausweitung dieses Wettbewerbsvorteils, die Generierung zusätzlicher Ressourcen und die Verbesserung von Ergebnissen und Cashflows.

*In Branchen, in denen sowohl die Marktführerschaft als auch die Unternehmensgröße zu Wertzuwachsen führt, lässt sich eine in unterschiedlichem Maß vorhandene Wettbewerbsfähigkeit mit Geschwindigkeitsunterschieden erklären.*

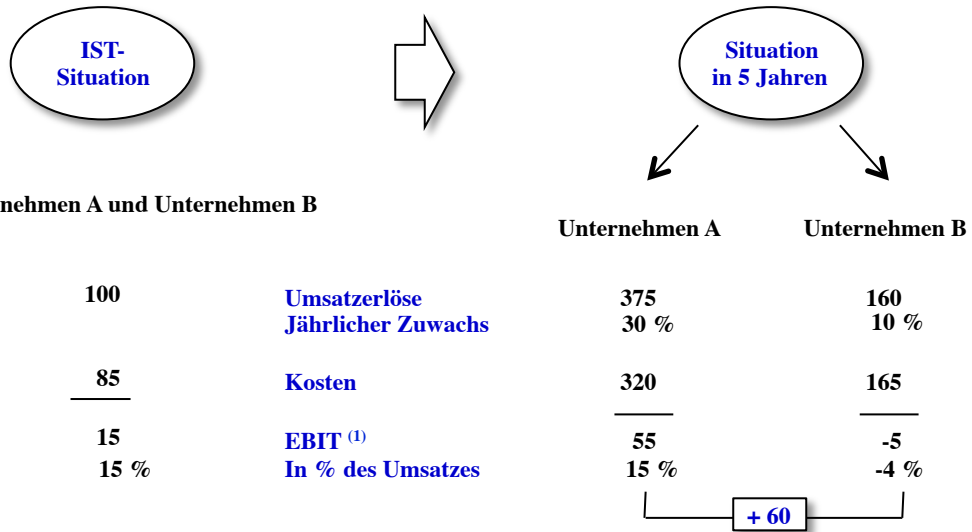
Betrachten wir beispielsweise zwei Unternehmen der Umsatzgröße 100 mit einer Marge von 15, die gemeinsam eine führende Position in einem Markt mit einem jährlichen Wachstum von 10 % einnehmen, wobei sich Größenvorteile von 15 % ergeben<sup>1</sup> (vgl. Tab. 1).

Unternehmen A wächst jährlich um 30 %. Mit zunehmender Größe kann es die Preise senken, was wiederum zum Gewinn zusätzlicher Marktanteile führt. Nach fünf Jahren liegt seine Größe bei 375 und seine absolute Marge bei 55 (d. h. bei 15 % des Umsatzes).

---

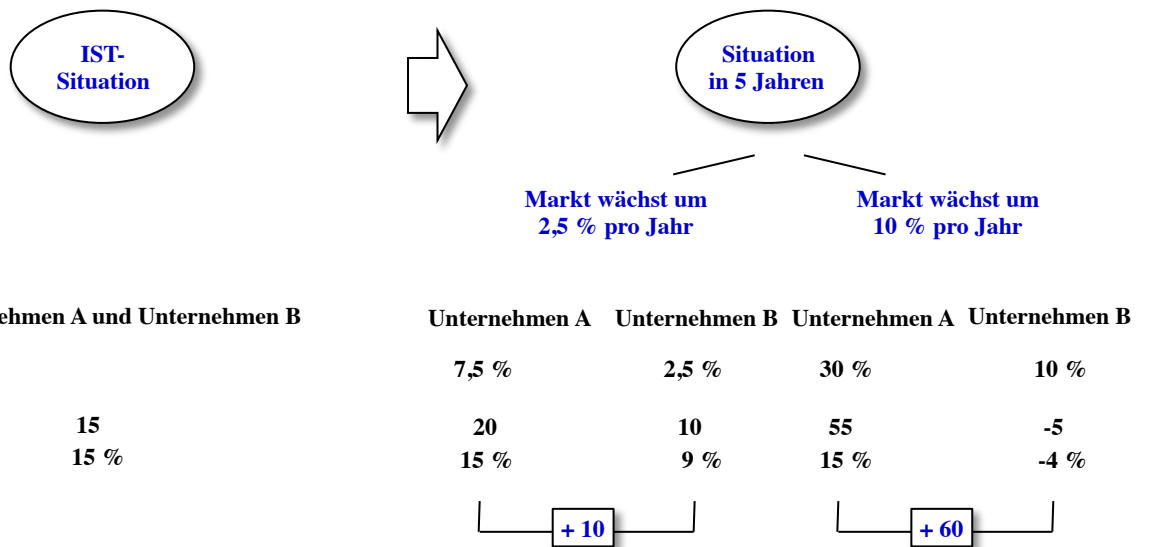
<sup>1</sup> Senkung der Stückkosten je Verdopplung der Umsatzgröße

**- Tabelle 1 -  
Wert des Wachstums**



(1) Betriebsergebnis

**- Tabelle 2 -  
Relative und absolute Geschwindigkeit**



(1) Betriebsergebnis

Unternehmen B wächst jährlich um 10 % (synchron mit dem Markt). Nach fünf Jahren weist das Unternehmen eine Größe von 160 auf. Um mit dem Wachstum des Marktführers Schritt zu halten, muss es ebenfalls seine Preise senken. Seine Marge ist dann negativ (-5).

Letztlich hat der Geschwindigkeitsunterschied zwischen den beiden Unternehmen zu einer Situation geführt, in der Unternehmen A wettbewerbsfähig ist und Wertschöpfung schafft, während Unternehmen B nicht mehr wettbewerbsfähig ist und Wert vernichtet. In beiden Fällen lag eine gute strategische Ausrichtung vor, die Strategie von Unternehmen B war jedoch aufgrund einer Fehleinschätzung (oder unzureichender Umsetzung) der Entwicklungsgeschwindigkeit schlechter.

### **Relative und absolute Geschwindigkeit**

Diese Aussage trifft umso mehr zu, je höher die Wachstumsraten des Marktes liegen.

*Je stärker der Markt wächst, desto mehr wird die Geschwindigkeit zu einem kritischen Faktor für Unternehmen.*

Kommen wir dazu auf das Beispiel der Unternehmen A und B zurück (vgl. Tab. 2). In einem Markt mit einem jährlichen Zuwachs von 2,5 %, in dem Unternehmen A dreimal so schnell wie der Markt und wie Unternehmen B wächst, liegt die Differenz zwischen dem von A und B erzielten Betriebsergebnis nach fünf Jahren bei 10.

Wächst der Markt um 10 %, beträgt die Differenz 60.

In diesem Zusammenhang kommt es nicht auf die Frage an, ob die Geschwindigkeit genügend hoch ist, sondern darauf, die für die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und die Wertschöpfung erforderliche Geschwindigkeit zu ermitteln.

Dabei werden häufig zwei Fehler begangen:

- *Absolute Geschwindigkeit im Verhältnis zur relativen Geschwindigkeit.* „Unser Unternehmen ist konkurrenzfähig, da wir jährlich um mehr als 10 % wachsen“. Erzielen die Mitbewerber jedoch Zuwachsraten von 30 % pro Jahr, wird diese Geschwindigkeit nicht ausreichend sein.
- *Geplante Geschwindigkeit im Vergleich zu verfügbaren Fähigkeiten.* „Unsere Geschwindigkeit ist durch unsere operative Kapazität begrenzt“. Falls Ihr Rennwagen nicht schneller als 100 km/h fahren kann, nehmen Sie entweder einen anderen Wagen, nehmen von vornherein nicht am Rennen teil oder suchen sich ein anderes Team. Sie entscheiden sich aber nicht dafür, mit Ihrem jetzigen Wagen auf Sieg zu fahren. Denn damit können Sie nur verlieren.

Folglich ist die Geschwindigkeit im Hinblick auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die für die Wettbewerbsfähigkeit der Branche zur Verfügung stehenden Hebel, das Marktwachstum und die Zuwachsraten der Mitbewerber festzulegen.

Erst auf der Basis dieser strategischen Prämissen kann die operative Planung erarbeitet werden – und nicht umgekehrt.

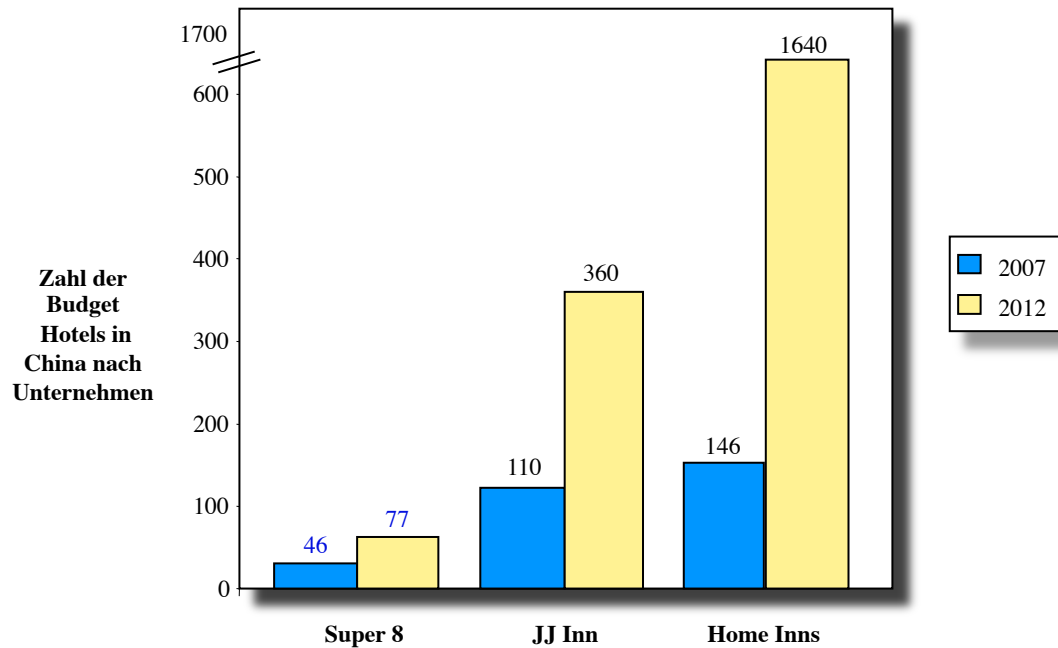
Bei einer für die vorhandenen operativen Kapazitäten zu anspruchsvollen Zielsetzung ist diese entweder aufzugeben oder ein anderer Ansatz zu verfolgen (Akquisitionen, Partnerschaften, anderes Geschäftsmodell, Anpassung der Organisationsstruktur ...).

Genau diese Entwicklung war beispielsweise bei chinesischen Budget-Hotels zu beobachten (vgl. Tab. 3). Im Jahr 2007 wuchs der dortige Markt stark. Das US-Unternehmen Super 8 (Wyndham Group) entschied sich für eine weitere Ankurbelung seines Wachstums durch die Neueröffnung von mehr als zehn anstelle von bisher drei bis vier Hotels pro Jahr (d.h. ein jährliches Wachstum der Kette um mehr als 15 %).

In einem Markt, in dem die Größe des Hotelnetzes entscheidend ist (aufgrund des Zusammenhangs zwischen dem Marktanteil in einer bestimmten Region und der Auslastung der dortigen Hotels), wuchsen die chinesischen Marktführer sehr viel schneller (beispielsweise um 300 neue Hotels pro Jahr für Home Inns). Im Vergleich zum

- Tabelle 3 -

Trotz jährlicher Zuwachsraten von 15 % erzielte Super 8 im Vergleich zu den Marktführern ein zu geringes Wachstum und war in den vergangenen Jahren weniger wettbewerbsfähig



Zahl der neuen Hotels pro Jahr

8

50

300

Jährlicher Zuwachs (2007-2012)

16 %

27 %

62 %

Quelle: Unternehmen; Analyse: Estin & Co

amerikanischen Heimmarkt erzielte Super 8 hohe Zuwachsraten (+15 %). Aus chinesischer Sicht war dieses Wachstum zu gering und erklärte die hohen operativen Verluste des Unternehmens (aufgrund der im Vergleich zu den Marktführern niedrigeren Auslastung). Zudem erzielte der Marktführer Home Inns höhere Margen.

### **Wie ist die optimale Geschwindigkeit zu erreichen?**

Die Geschwindigkeit und die Tragweite einer angestrebten Entwicklung sind eine vom Unternehmen zu treffende Wahl und keine auferlegte Verpflichtung.

Für die Festlegung und die erfolgreiche Umsetzung der richtigen Geschwindigkeit kommt es darauf an, die folgenden fünf „Hebel“ zu „betätigen“:

#### **1. Fokussierung auf die Prioritäten**

Ein Unternehmen mit einer begrenzten Zahl von Wachstumsfeldern kann schneller agieren als ein Unternehmen mit einer Vielzahl von Wachstumsprojekten:

- Das Top-Management wird diesen Themen mehr Zeit und Aufmerksamkeit widmen: sein Beitrag wird effizienter.
- Die Teams werden dazu gezwungen, in jedem einzelnen Wachstumsfeld erfolgreich zu sein, da die Auswirkungen für das Unternehmen entscheidend sein werden.
- Die Teams werden bei Abwägungsentscheidungen und der Setzung von Prioritäten effektiver vorgehen; sie werden nicht Gefahr laufen, sich zu verzetteln.
- Bei einer begrenzten Anzahl von Projekten können zudem bereichsübergreifende Ansätze erwogen werden, die zur Entwicklung innovativer Modelle beitragen.

Aus diesen Gründen ist eine Fokussierung auf die wichtigsten Projekte erforderlich, die den Großteil des Wachstums beisteuern.

#### **2. Mittelzuweisung anhand festgelegter Prioritäten**

Um eine nennenswerte Wirkung zu erzielen, sind bei einem Wachstumsprojekt mit anspruchsvollen Zielsetzungen auch entsprechend hohe Investitionen erforderlich.

Diese fallen auf drei Ebenen an:

- *Investitionen in das Personal:* Zur Stützung des Wachstums ist der Personalbedarf sowohl qualitativ als auch quantitativ vorausschauend zu planen. Die erforderlichen Profile und Erfahrungen der Mitarbeiter sind nicht für die IST-Situation, sondern für die in drei bis fünf Jahren angestrebte Situation festzulegen. Geschieht dies nicht, besteht die Gefahr, dass es bei Wachstumskrisen aufgrund eines guten oder schlechten Verhältnisses zwischen herausfordernden Aufgaben und verfügbaren Ressourcen zu einem Jo-Jo-Effekt kommt.
- *Investitionen in operative Aufwendungen:* Abgesehen vom Personalaufwand erfordert eine Wachstumsstrategie auch Investitionen, die über jene der Wettbewerber hinausgehen. So erfordert eine Beschleunigung des Wachstums in den Verbrauchsgütermärkten Investitionen in Werbung und Kommunikation. Daher erscheint es nur logisch, zu einem Zeitpunkt  $t$  mehr als die üblichen 5 % des Umsatzes zu investieren und den für das nächste Jahr erforderlichen Betrag zu prognostizieren. Die Marge verringert sich dann in gleicher Größenordnung. Das gleiche gilt für Innovationskosten.
- *Kapitalinvestitionen:* Eine Wachstumspriorität ist nur dann umsetzbar, wenn die entsprechenden Investitionen im Vergleich zu ihrem Anteil am Umsatz oder Ergebnis deutlich höher liegen. Air Liquide verfolgt beispielsweise den strategischen Ansatz, in Schwellenländern zu investieren (vgl. Tab. 4). Das Unternehmen setzt mehr als die Hälfte seines Investitionsbudgets in diesen Märkten ein (welche nur 20 % des Umsatzes ausmachen).

### **3. Anpassung der Modelle an mit dem Wachstum verbundene Aufgaben**

Schnelles Wachstum erfordert die Anpassung der Geschäftsmodelle an dieses Wachstumsziel.

So bestand die Strategie von Apple stets darin, bahnbrechende Innovationen mit hoher Differenzierungswirkung zu entwickeln, rasch weltweit einzuführen und nachfolgend zu verbessern. Das iPhone der ersten Generation wurde anfänglich von den Mitbewerbern als wenig leistungsfähig bei der Telefonie (Empfangsqualität) und den Kamerafunktionen betrachtet. Darin bestand jedoch auch nicht die Zielstellung. Das Produkt sollte vielmehr neuartige Funktionen bieten, die über die Telefonie und Fotografie hinausgingen.

Ebenso müssen Wachstumsmodelle in Schwellenländern die Möglichkeit einer Reaktion auf die Anforderungen der Kunden in diesen Märkten bieten. Das Konzept von Super 8 in China war qualitativ hochwertiger als das von Home Inns (identische Zimmer mit Fenster, individuell einstellbare Klimaanlage ...). Dennoch reichte der Preisaufschlag nicht aus, um den Kostenunterschied begründen zu können, und die Umsetzung des Konzepts gestaltete sich schwieriger. Home Inns war in der Lage, innerhalb kurzer Zeit in alle Arten von Immobilien zu investieren (frühere Bürogebäude, Werkhallen ...), um diese anschliessend zu niedrigen Kosten zu renovieren. Super 8 musste dagegen Neubauprojekte entwickeln, deren Umsetzung einen längeren Zeitraum beanspruchte.

Die Abwägung zwischen der Qualität des Produkts und der Schnelligkeit seiner Einführung ist von entscheidender Bedeutung. Erfolgt die Einführung zu früh, könnte dadurch das gesamte Konzept zerstört werden. Bei einer zu späten Einführung besteht das Risiko, dass sich das Produkt nicht mehr in ausreichendem Maße von Konkurrenzangeboten abhebt.

### **4. Umsetzung der Prioritäten auf der Führungsebene**

Die wichtigsten Aufgaben im Zusammenhang mit dem Wachstum sind vom Vorstandsvorsitzenden oder Geschäftsführer persönlich zu verantworten. Diese Aussage bezieht sich auf Projekte, deren Erfolg oder Misserfolg für den Erfolg oder das Scheitern des gesamten Unternehmens ausschlaggebend ist. Wenn man zu der Auffassung kommt, dass das Projekt nicht auf der Ebene des Vorstandsvorsitzenden oder Geschäftsführers anzusiedeln sei, dann ist die Zielsetzung möglicherweise nicht anspruchsvoll genug. Das Projekt ist dann für das Unternehmen nicht von strategischer oder geschäftskritischer Bedeutung.

E-Commerce wird häufig als entscheidend für Einzelhändler betrachtet und soll auf der Ebene des Top-Managements gesteuert werden. Genau diese Entscheidung traf Gap Inc. im Jahr 2008. Heute wächst der Bereich Online-Handel um mehr als 25 % pro Jahr. Er trägt nahezu 40 % zum Wachstum bei und ermöglichte dem Unternehmen in den vergangenen Jahren jährliche Zuwachsraten von 8 % – gegenüber einem Wachstum von 5 % im stationären Einzelhandel (vgl. Tab. 5).

### **5. Vereinfachung der Organisationsstruktur**

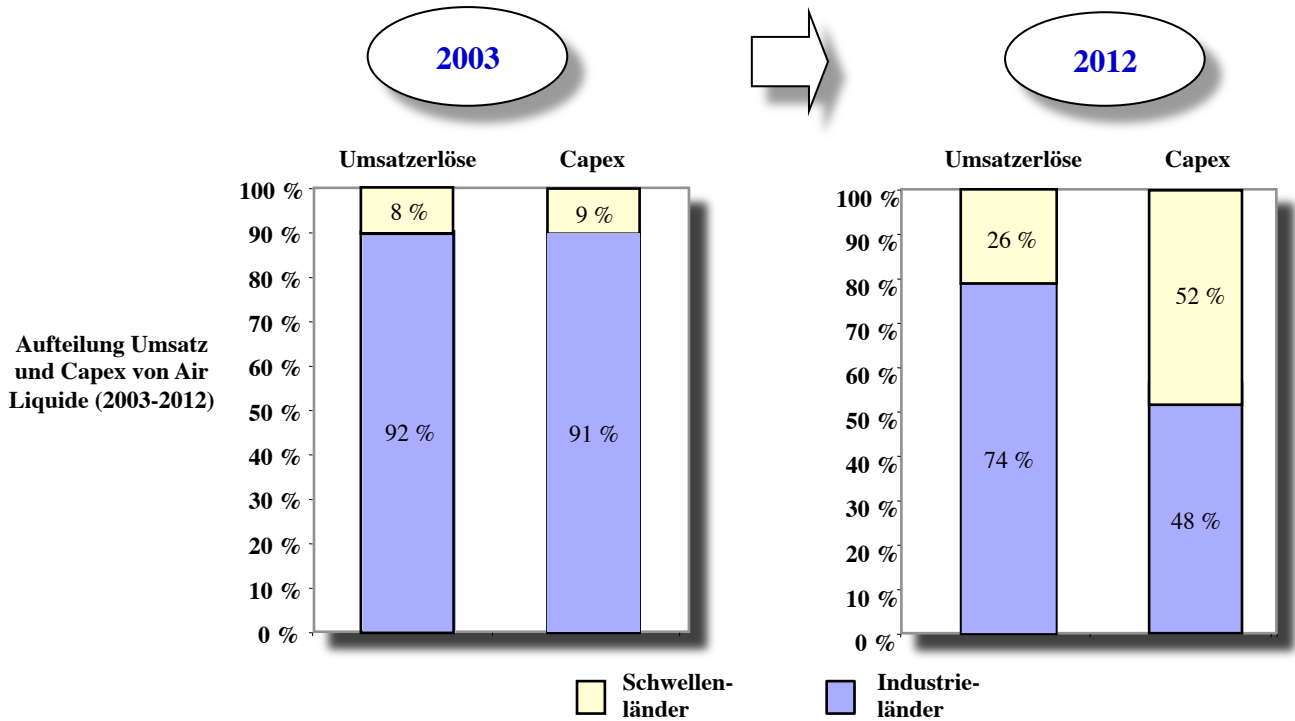
Ein Unternehmen kann nur mit einer wenig komplexen Organisation rasch wachsen.

Häufig versuchen Unternehmen jedoch, zu viele Variablen gleichzeitig zu optimieren (geografische Abdeckung, Geschäftsfelder, Qualitätsniveau der Produktpalette, Geschäftsmodelle, Marken, ...) und können sich dann nicht sicher sein, dass sie alle Parameter miteinander in Einklang bringen. Nachfolgend kommt es zu „internen“ Verhandlungen über die Optimierung, die die Geschwindigkeit verlangsamen und die Kosten erhöhen. Dies ist erfahrungsgemäß langwierig und kostenintensiv: Die Theorie hält der Praxis nicht stand.

Eine solche Vereinfachung der Organisationsstruktur erfordert vor ihrer Umsetzung zunächst die Definition einer (oder zweier) Variablen. Diese Festlegung muss ausgehend von der Art der Geschäftstätigkeit und den Prioritäten erfolgen.

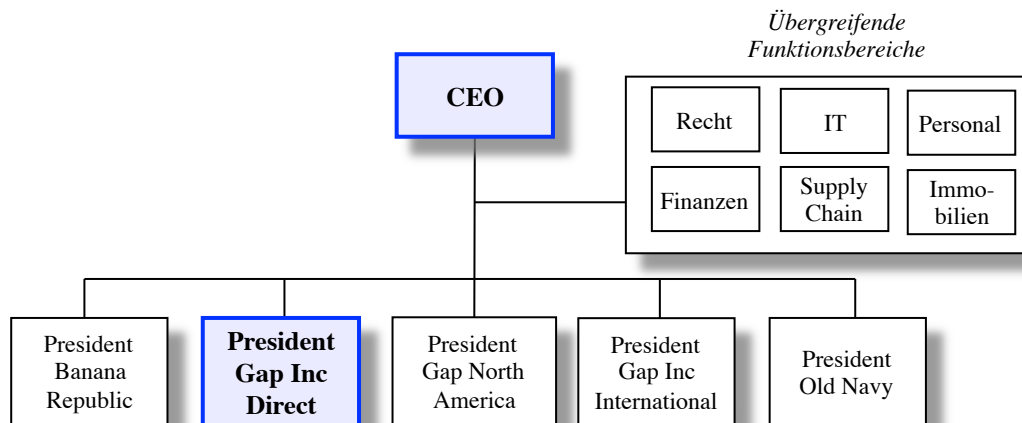
- *Art der Geschäftstätigkeit.* Führt eine Zentralisierung der Entscheidungsprozesse und Investitionen zu einer Wertsteigerung? Wenn ja, sind Organisationsstrukturen

**- Tabelle 4 -  
Air Liquide hat den Anteil seiner Investitionen in Schwellenländern  
in den vergangenen Jahren deutlich erhöht**



Quelle: Analysen Estin & Co

**- Tabelle 5 -  
GAP hat für den E-Commerce eine eigene Gesellschaft gegründet, die dem CEO direkt unterstellt ist**



- Gesellschaft für den Internet-Handel mit den Marken GAP, Banana Republic, Old Navy, Piperlime und Athleta

Quelle: Analysen Estin & Co

mit weltweiter Abdeckung zu schaffen. Führt die Nähe zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen zu einer Wertsteigerung? Wenn ja, sind integrierte Organisationsstrukturen zweckmäßig, die mit der Realisierung erheblicher Synergien einhergehen. Die Entscheidungspräferenz besteht im Allgemeinen in der Auswahl einer einzigen Dimension (Geografie, Geschäftstätigkeit, Geschäftsmodelle) und darin, die Organisationsstruktur ausgehend von dieser zu vereinfachen. Dieser Ansatz ermöglicht in Bezug auf diese Dimension ein rasches, kohärentes Handeln. Wenn dies aufgrund der Branche nicht möglich ist, sind zwei Dimensionen auszuwählen, wobei darauf zu achten ist, vorab einen Prozess der Priorisierung und der Zentralisierung von Ressourcen und geschäftskritischen Entscheidungen umzusetzen und nachfolgend die entsprechenden Entscheidungen des Tagesgeschäfts vor Ort zu treffen. Die damit verbundenen Prozesse sind durch ein wirksames Reporting und entsprechende Kontrollmechanismen zu begleiten.

- *Prioritäten des Wachstums.* Die Organisation muss Motor des Wachstums sein, statt es auszubremsen. Start-Ups wachsen in der Regel schneller als Unternehmen, die sich auf neuen Geschäftsfeldern etabliert haben, da sie sich nur auf eine einzige Priorität konzentrieren. Das sollte aber eigentlich nicht der Fall sein. In welchen Bereichen ist die Organisation also unter diesem Gesichtspunkt zu gestalten (bei gleichzeitiger Hebung möglicher Synergien in weniger kritischen Funktionsbereichen)?

## **Fazit**

Geschwindigkeit und Tragweite sind die entscheidenden Aspekte einer Strategie; im Vergleich zur strategischen Ausrichtung werden diese Aspekte häufig unterschätzt. Sie erfordern eine Fokussierung auf die wichtigsten Aufgaben, Investitionen in erheblicher Größenordnung, sowie eine Organisationsstruktur und Arbeitsweise, die den Aufgabenstellungen entsprechen.

Wenn es um Wachstum geht, sind Fokussierung und Einfachheit die Schlüsselbegriffe. Dies gilt sowohl für die Zuweisung von Ressourcen als auch für die Gestaltung der Organisationsstrukturen.

*Estin & Co ist eine internationale Strategieberatung mit Niederlassungen in Paris, Zürich, London und Schanghai. Unsere Firma unterstützt die Geschäftsführung großer europäischer, nordamerikanischer und asiatischer Konzerne bei der Festlegung ihrer Wachstumsstrategien sowie Private-Equity-Fonds bei der Analyse und Bewertung ihrer Investitionen.*

**ESTIN & CO**

**PARIS - ZÜRICH - LONDON - SCHANGHAI**

**Bahnhofstrasse 52, 8001 Zürich**

**Tel.: 41 44 214 69 72 - Fax: 41 44 214 69 74 - E-Mail: Estin@estin.com**

**ESTIN & CO**