



## Mittelstandsmann

---

Norbert Wieselhuber berät insbesondere Familienunternehmen in strategischen Fragen. Seine Kunden kommen mehrheitlich aus der Industrie- und Konsumgüterbranche und beschäftigen zwischen 1000 und 5000 Mitarbeiter.

Der 66-jährige promovierte Ökonom ist Träger des Bundesverdienstkreuzes für sein Engagement für den deutschen Mittelstand.

# „Ständige Innovationen überfordern“

Unternehmen sollten ihr **Wachstum bewusst steuern**, sonst laufen sie Gefahr zu scheitern. Unternehmensberater Norbert Wieselhuber über clevere Tricks für erfolgreiches Wachstum

## Herr Wieselhuber, woran erkennen Sie erfolgreich wachsende Unternehmen?

Gemeinsam ist ihnen, dass die jeweilige Branche, in der sie sich bewegen, wächst und ihnen Auftrieb verleiht. Emporstrebende Firmen verfügen außerdem über begehrte Produkte und Technologien, die andere nicht haben, und sie können auf die nötigen Ressourcen zurückgreifen, um diese Nachfrage zu befriedigen – das betrifft Kapital, Know-how und Mitarbeiter. Dazu kommt der psychologische Faktor: In erfolgreichen Unternehmen will die gesamte Mannschaft – von der Spitze bis zum einfachen Beschäftigten –, dass die Firma größer wird.

## Das sind beste Voraussetzungen. Was kann dann noch schiefgehen?

Eine ganze Menge. Wenn das Unternehmen nicht unkontrolliert wuchern soll, muss das

„Die Entscheidungsstrukturen müssen sich immer wieder anpassen“

Wachstum gesteuert werden. Wachstum vollzieht sich in aller Regel nicht kontinuierlich. Denn es ist mit Innovationen verbunden. Und ständige Innovationen würden ein Unternehmen überfordern. Stattdessen kommen wachsende Unternehmen in regelmäßigen Abständen an Schwellen, die sie überwinden müssen. Danach schöpfen sie die Erträge ab, die sich aus der Innovation ergeben, und gehen nach einer Verschnaufpause die nächste Stufe an.

## Was sind das für Schwellen?

Beispielsweise der Umbau des Managements: Die Entscheidungsstrukturen müssen sich immer wieder anpassen, damit nicht zu große Abteilungen entstehen, die nicht mehr zu steuern sind. Auch der beste Manager kann nicht monatelang rund um die Uhr ansprechbar sein, sondern muss irgendwann

Kompetenzen delegieren. Wenn das nicht passiert, bleiben wichtige Entscheidungen liegen. Das bremst den Schwung der Firma aus und macht sie angreifbar.

Andere Wachstumsschwellen können neue Produktionstechnologien für größere Stückzahlen oder der Vertrieb in neuen Absatzmärkten sein. Für alle Schwellen gilt: Das Management sollte sie rechtzeitig erkennen, um in eine neue Dimension vorzustoßen. Andernfalls stolpert das Unternehmen seinem Wachstum hinterher und scheitert im schlimmsten Fall. „Sie haben sich übernommen“, lautet dann die lapidare Diagnose.

## Welchen Einfluss hat die Kapitalstruktur?

Auch da ist es wie mit einem Anzug, der nicht mitwächst, wenn ein Mensch größer wird – irgendwann braucht man einfach einen neuen. Das ►



„Ich warne vor Dumping-Strategien. Irgendwann kommt ein Konkurrent, der noch billiger ist“

Gleiche gilt für die Finanzausstattung: Kleine Unternehmen verfügen häufig über 40 oder 50 Prozent Eigenkapital. Das ist recht viel und macht sie weitgehend unabhängig von Geldgebern, die dem Management hineinregieren könnten.

Wenn Unternehmen wachsen, werden größere Investitionen notwendig, die mit dem vorhandenen Eigenkapital nicht gestemmt werden können. Dann müssen die Gründer wohl oder übel mehr fremdes Geld in Anspruch nehmen, was die Eigenkapitalquote auf 25 Prozent oder tiefer drücken kann. Je nach Persönlichkeit kann das für einen Unternehmer zum emotionalen Problem werden. Nicht jeder fühlt sich wohl, wenn er von Geldgebern abhängig ist.

**Aber die Eigenkapitalquote allein sagt ja noch nicht viel aus.** Nein, nur auf die Quote zu starren ist Unsinn. Wichtiger ist die Frage, wie das Eigenkapital verwendet wird: Fließt es – im extremen Fall – in unrentable Fabriken, in den Aufbau von Lagerbeständen oder in die Erschließung des Marktes und in Innovationen? Ist der Cashflow gesichert, sodass immer genügend Geld auf den Konten ist, um die Rechnungen zu bezahlen? Stimmen die Margen? Wenn ja, ist die Fremdfinanzierung sinnvoll.

**Was halten Sie davon, anfangs niedrige Margen in Kauf zu nehmen, um sich am Markt zu etablieren?**

Es ist schon richtig, dass ein Unternehmen eine gewisse Größe erreichen muss, um überhaupt wahrnehmbar zu sein. Ich warne aber vor Dumping-Strategien. Im schlimmsten Fall kommt irgendwann ein Konkurrent, der noch billiger ist und sich dar-

über freut, dass ein anderer vor ihm den Markt erschlossen hat. Dann hat der Preiskampf geradezu ins wirtschaftliche Aus geführt.

**Wäre nicht jeder Unternehmer am liebsten Marktführer?**

Manche sehen erst bei 100 Prozent Marktanteil ihre Grenze erreicht. Aber wer dasselbe verkauft wie sein Wettbewerber und ihn verdrängen will, muss dafür in aller Regel unverhältnismäßig hohe Kosten in Kauf nehmen. Absatzwachstum ist

noch kein Wert für sich. Stattdessen kommt es auf die Stärke eines Unternehmens an – also seine Fähigkeit, Kundenwünsche zu wecken und zu steuern, dem Markt damit seinen Stempel aufzudrücken und dies alles zu vertretbaren Konditionen.

Selbst diese Eigenschaften sind übrigens noch keine Garantie für wachsende Marktanteile, wie die Kfz-Zulieferindustrie zeigt: Die Autohersteller tragen Sorge, dass unter ihren Zulieferern keine Monopolisten entstehen. Diese könnten sonst die Preise diktieren und die gesamte Produktion lahmlegen, sofern sie einen Auftrag nicht rechtzeitig abarbeiten können. In diesem Fall begrenzen also die Kunden mit mehr oder minder expliziten Ansagen das Wachstum.

**Was raten Sie Firmen, die an Konsumenten verkaufen und ihren Marktanteil nicht mehr ausweiten können?**

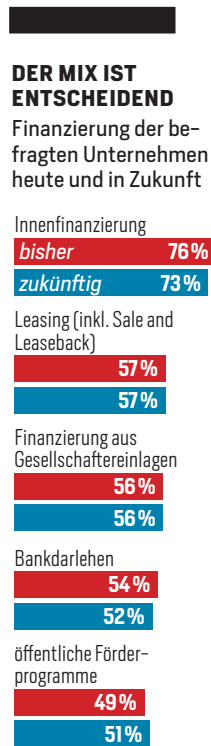
Häufig sind das Unternehmen in den reifen Märkten der Industrieländer. Wenn der Absatz nicht mehr gesteigert werden kann, weil der Bedarf dafür nicht da ist, hat es keinen Sinn, vom Gleichen mehr anzubieten. Die Firmen müssen eher ihre Pro-

dukte aufwerten, beispielsweise einen besseren Service bieten. Ein weiterer denkbarer Wachstumsschritt wäre es, die Effizienz zu erhöhen, etwa mit einer neuen Führungsstruktur oder dem Umbau der Produktion.

**Muss ein Unternehmen überhaupt immer wachsen?**

Wenn nicht, verliert es seine Innovationsfähigkeit. Ein Beispiel dafür ist Adidas: Der Hersteller stieg nach dem Krieg zum Weltmarktführer für Sportschuhe auf und fühlte sich unangreifbar. Adidas verstand es, Stars wie Franz Beckenbauer für sein Marketing einzuspannen, wurde dann aber von Nike angegriffen. Die Amerikaner wickelten ihre Lieferungen professioneller ab. Bestellte damals ein Händler 20 Paar Adidas-Sportschuhe zu einem bestimmten Termin, bekam er die Ware möglicherweise zwei Wochen später und in einer anderen Sortierung als verlangt. Reklamationen halfen wenig. Bei Adidas war man der Ansicht, die Läden kämen an den Schuhen aus Herzogenaurach nicht vorbei. Nike erkannte diese Schwäche, zeigte sich gegenüber dem Handel kooperativ und sicherte seinen Schuhen so den Platz in den Regalen. Erst später zog Nike auch beim Marketing nach.

**Lässt sich das verallgemeinern?** Ich denke, schon. Unternehmen, die nicht wachsen, werden träge und sind für die besten Fachkräfte als Arbeitgeber nicht mehr attraktiv. Nach und nach schleicht sich bei ihnen die Arroganz des Marktführers ein. Das sehen Sie über einen langen Zeitraum hinweg nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung, aber Sie spüren, wie das Image leidet. Dem Verlust der realen Marktanteile geht die Psychologie voraus. Wenn dann auch aus den Zahlen ersichtlich wird, dass etwas nicht stimmt, ist es für ein schnelles Umsteuern zu spät. ■



Quelle: Ernst & Young, 2013

INTERVIEW: S. STEPHAN