



private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

how to earn it | *how to invest it* | *how to live it*



Werner Eckart, fünfte Generation der Pfanni-Dynastie, investiert 500 Millionen Euro und erfüllt sich einen Traum: „Das ist meine absolute Lieblingsrolle. Eine kleine Stadt zu bauen und zu verwalten.“

Guter Grund.

Bis 2020 fehlen in München 8500 Wohnungen. Werner Eckart baut auf Pfanni-Gelände 600 – und hält so das Erbe der Familie am Leben.

Umdenken.

Im Jahr 2013 haben Aktionäre viel verdient. 2014 geht es darum, das Erreichte zu verteidigen. Sushil Wadhvani weiß, wie das geht.

Mehr Lachs.

Lachsfischen in Island ist ein toller Sport. Lachsflüsse zu pachten ein gutes Geschäft. Lachsflüsse zu kaufen eine lukrative Anlage.

Immer besser.

Der Markt für Konzertflügel war unter den Platzhirschen verteilt. Dann kam Paolo Fazioli. Sah Innovationspotenzial. Und siegte.

Wachsen.

Professor Norbert Wieselhuber, Gründer und Managing Partner der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber und Partner, nimmt Wachstumsschwellen unter die Lupe. Denn sie zu überwinden schafft neue Chancen.



Wir leben in einer Zeit niedrigen Wachstums. Waren früher reale Raten zwischen zwei und drei Prozent „normal“, so muss Europa jetzt schon froh über eine Eins vor dem Komma sein. Für Unternehmer ist das eine echte Herausforderung. Denn lediglich Wachstumsunternehmen überleben im Wettbewerb. Bei Stagnation heißt Wachstum Verdrängung – im Markt durch Konzentrationsprozesse oder im Unternehmen durch Kosten- und Strukturanpassungen.

Wachstum ist grundsätzlich Ziel und Ergebnis eines dynamischen Unternehmens. Wo, wie und mit welchem Tempo eine Firma wachsen soll, sind zentrale Aufgabenstellungen der Unternehmensführung. Doch was, wenn das Wachstum an (s)eine Schwelle stößt?

Prinzipiell ist das Erreichen von Wachstumsschwellen etwas ganz Normales in einem Unternehmerleben. Jede Entwicklung ist durch Wachstumsschübe, -pausen und -einbrüche gekennzeichnet. Diese können vielfältige Gründe haben: Die Märkte können sich verändern, nicht mehr linear, sondern diskontinuierlich verlaufen. Neue, branchenfremde Wettbewerber können in den Markt drängen. Aus nationalen, häufig regulierten Märkten können globale, freie Märkte werden. Aus uninformierten Nachfragern informierte Kunden. Manchmal generiert auch Wachstum selbst eine Wachstumsschwelle. Weil mehr Umsatz neue Anforderungen an Führung, Ressourcenausstattung oder Organisation stellt.

Die Folge: Kein Unternehmen kann heute allein aufgrund seiner Größe, seines Standorts, seiner Kapitalverhältnisse, seines Know-hows sicher sein, langfristig erfolgreich zu wirtschaften. Was in der Vergangenheit förderlich war, muss es in der Zukunft nicht mehr sein. Die nächste Wachstumsschwelle könnte immer die erste sein, die nicht mehr überwunden werden kann.

Wird diese Wachstumsschwelle zu spät oder nicht richtig erkannt, ergeben sich unkalkulierbare Risiken, die bis zur Insolvenz führen können. Wachstumsschwellen sind somit auch Vorboten möglicher Wachstumskrisen. Im Erkennen

derselben und in der richtigen Reaktion liegen die Aufgaben der Unternehmensführung. „Einzel-Therapien“ zur Überwindung von Wachstumsschwellen greifen dabei häufig nur kurzfristig. Mittel- und langfristig muss an die Bewältigung der Wachstumsschwelle aus einer Gesamtsicht des Unternehmens herangegangen werden. Beispielsweise durch die Entwicklung eines unternehmensweiten Früherkennungssystems, das den Entscheidungsträgern Informationen an die Hand gibt, damit die Wachstumsschwellen jeglichen Überraschungscharakter verlieren.

Wird eine Wachstumsschwelle als ein Phänomen in der Unternehmensentwicklung verstanden, in der ein bisheriger Wachstumsverlauf unterbrochen wird und strukturelle Anpassungen notwendig werden, um das Unternehmen wieder auf den Wachstumspfad zu führen, dann liegt in diesem Prozess eine echte Chance. Die Möglichkeit, eine neue Dimension zu erschließen, die sich nach ihrer Überwindung für das Unternehmen eröffnet. Jede Wachstumsschwelle wird so zu einer potenziellen Wachstumsquelle: neue Märkte, eine veränderte Risikostruktur, die Nutzung moderner und leistungsfähigerer Technologien. Entscheidend ist, dass Mitarbeiter und Führungskräfte keine Angst vor diesen künftigen Herausforderungen und Veränderungen haben.

Jede Wachstumsstrategie ist allerdings nur so gut wie ihre Umsetzung. Das Erkennen von Wachstumsschwellen und die Reaktion darauf können nur der erste Schritt sein. Konsequenz und Nachhaltigkeit in der Umsetzung sind die nächsten kritischen Erfolgsfaktoren. Wachstum ist schließlich immer noch „Mittel zum Zweck“. Es geht vor allem darum, ein überlebens- und zukunftsfähiges Unternehmen strategisch zu konzipieren und es operativ auf dem definierten Wachstumspfad umzusetzen.

Wie das genau geht, hat der Wissenschaftler Peter Drucker schon vor Jahren formuliert: „Was alle Erfolgreichen miteinander verbindet, ist die Fähigkeit, den Graben zwischen Entschluss und Ausführung äußerst schmal zu halten.“ □