

Unternehmer

Edition

Know-how für den Mittelstand

Prof. Klaus Fischer, CEO,
Fischerwerke GmbH & Co. KG

Kooperationspartner

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie

Produktion



Innovation & Wachstum

5. Jahrgang

Erfolgreich in die Zukunft

China auf dem Weg zur Innovationsmaschine

KLARTEXT VON DR. THOMAS LINDNER,
VDMA

Rendite mit weißem Gold

UNTERNEHMER-DYNASTIEN:
VILLEROY & BOCH AG

Forschungsstandort Deutschland attraktiver gestalten

APPELL VON PROF. DIETMAR HARHOFF,
EXPERTENKOMMISSION FORSCHUNG UND INNOVATION

Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung

Rechtzeitig erkennen – richtig beurteilen – erfolgreich meistern

Von Prof. Dr. Norbert Wieselhuber und Gustl F. Thum,
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

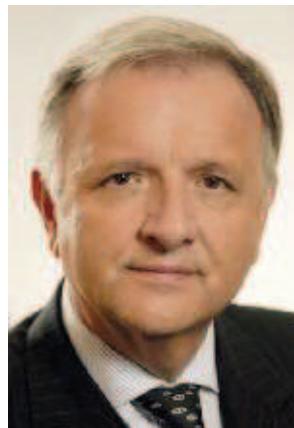
Wachstumsschwellen entstehen zum einen durch ein Ungleichgewicht innerhalb des Unternehmens, z.B. zwischen einzelnen Unternehmensfunktionen, aber auch zwischen den Anforderungen des Marktes, der Produkte und dem Wissens- und Erfahrungsstand der Mitarbeiter. Andererseits können Disharmonien zwischen dem Unternehmen und seinem Absatzmarkt die Ursache sein. Sie werden erst zu kritischen Phasen in der Unternehmensentwicklung, wenn konkrete Erfolgsgrößen wie Auftragseingang, Umsatz, Ertrag und Liquidität betroffen sind. Der Bedrohungsgrad nimmt insbesondere dann zu, wenn nur noch wenig Zeit bleibt, die Schwelle zu überwinden, oder wenn sogenannte Erfolgspotenziale – die Verhandlungsposition gegenüber Kunden und Lieferanten, Marktzutritt, Image, Qualifikation der Führungskräfte, Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung – berührt werden.

Wachstumsschwellen rechtzeitig erkennen

Engpässe und Eingriffe in die einzelnen Bereiche verändern das Unternehmen als Ganzes, weshalb „Einzeltherapien“ zur Überwindung der Wachstumsschwelle häufig nur kurzfristig greifen. Mittel- und langfristig muss an die Bewältigung der Wachstumsschwelle aus einer Gesamtsicht des Unternehmens herangegangen werden. Die Aufgabe eines Früherkennungssystems besteht darin, den Entscheidungsträgern Informationen und Erkenntnisse an die Hand zu geben, damit die Wachstumsschwellen jeglichen Überraschungscharakter für die Unternehmensleitung verlieren. Mögliche Messwerte hierfür sind

ZU DEN PERSONEN: PROF. DR. N. WIESELHUBER UND GUSTL F. THUM

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber ist Vorsitzender der Geschäftsführung und Gustl F. Thum ist Leiter Marketing/PR bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. W&P ist eine Top-Management-Beratung für Familienunternehmen in Deutschland mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg. www.wieselhuber.de



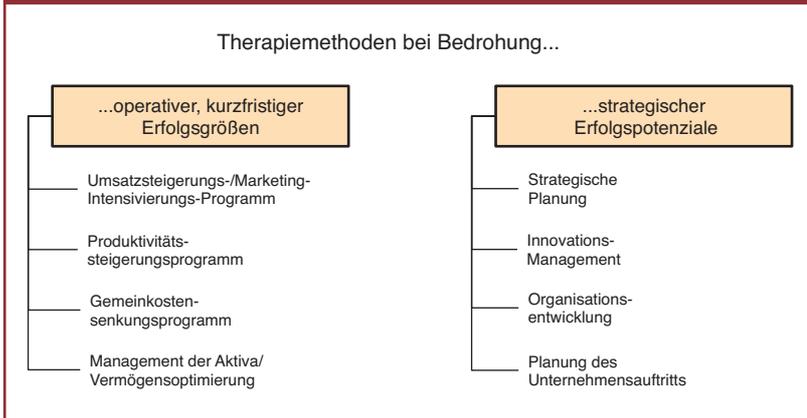
Prof. Dr. Norbert Wieselhuber



Gustl F. Thum

klassische Erfolgsgrößen, bilanzielle und betriebliche Kennzahlen, Erfolgspotenziale und Ertragsquellen in Verbindung mit der Attraktivität und den Veränderungen der Märkte sowie unternehmensinterne Stärken und Schwächen in Relation zum Markt und erkennbaren Risiken und Bedrohungen aus dem Umfeld. Diese sind sowohl im Unternehmen als auch außerhalb des Unternehmens bei Kunden, Nichtkunden und Wettbewerbern zu erheben, und zwar rechtzeitig und kontinuierlich. Diese Ansatzpunkte sind rein rationale und instrumentale Aussagen über ein funktionierendes Früherkennungssystem von Wachstumsschwellen. Weiterhin müssen Mitarbeiter und Führungskräfte die entsprechende Grundeinstellung haben: Veränderungen im Umfeld und im Unternehmen zeichnen sich ab durch sogenannte schwache Signale. Weiterhin müssen viele Selbstverständlichkeiten in Markt und Unternehmen nicht für „alle Ewigkeit“ gelten. Je stärker dieses Bewusstsein beim Personal vorhanden ist, desto größer auch die Chance, dass „Signale“ wahrgenommen werden. Zudem sind aktives Informationsverhalten und Neugierde gefordert. Gemeint ist damit das Bemühen, schneller als der Wettbewerb auch dort Informationen zu erlangen, wo es nach Meinung der Mitarbeiter, der Branche und der Experten keine gibt.

ABB. 1: OPERATIVE ERFOLGSGRÖSSEN UND STRATEGISCHE ERFOLGSPOTENZIALE



Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner

... richtig beurteilen

Die Schwellenwerte, die ein Warnsignal auslösen können oder eine Überprüfung der augenblicklichen Strategie notwendig machen, müssen unternehmensindividuell festgelegt werden. Diese können häufig nur dann richtig beurteilt werden, wenn sie eine kurzfristige und hohe Eintrittswahrscheinlichkeit sowie eine unmittelbare Auswirkung auf den Unternehmenserfolg haben. Ist die Wachstumsschwelle zudem noch von „außen“ bestimmt, mit geringen strategischen Freiheitsgraden für das Unternehmen, steht das Unternehmen möglicherweise vor einer akuten Gefährdung. Da die Beurteilung der Wachstumsschwellen anschließend zu therapeutischen Maßnahmen führen soll, sollten zum einen kurzfristige/operative Zielgrößen (z.B. Liquidität, Umsatz, Cashflow, Rendite) sowie langfristige/strategische Zielgrößen (z.B. Verhandlungsposition gegenüber Kunden und Lieferanten, Marktanteil, Möglichkeiten der Kapitalschöpfung, Personalausstattung, Image) herangezogen werden. Bei der Bedrohung von kurzfristigen Zielgrößen steht das Unternehmen unmittelbar vor der Wachstumsschwelle, möglicherweise hat es schon mit akuten Wachstumsproblemen zu kämpfen, die

sich durch Umsatzstagnation oder Renditeverfall bemerkbar machen. Der höchste Grad an Bedrohung liegt in der Gefährdung der Unternehmensliquidität. Zweifelsohne bedarf es bei einer derart „hautnahen“ Wachstumsschwelle anderer Therapien, als dies bei Bedrohung strategischer Zielgrößen der Fall ist.

... und schließlich erfolgreich meistern

Folgende Schlüsselfragen zur Wachstumsschwellendiagnose liefern die Grundlage für eine maßgeschneiderte und erfolgreiche Therapie: Wer ist der Verursacher der Schwelle („hausgemachte“ und/oder umfeldbedingte Schwelle)? Wo tritt die Wachstumsschwelle in Erscheinung (im Unternehmen z.B. bei der Kapitalkraft/Finanzierung, im Markt z.B. Marketingposition gegenüber Wettbewerbern)? Wann ist die Wachstumsschwelle eingetreten oder wann wird sie eintreten, welchen Zeitraum erfasst sie bereits, und wie viel Zeit steht noch zur Bewältigung zur Verfügung? Welche Bedrohung oder welche Chance bedeutet die Wachstumsschwelle für das Unternehmen – welche Ziele werden in welchem Ausmaß berührt? Wie hat das Unternehmen auf die Wachstumsschwelle bisher reagiert? Welcher Zustand soll nach Bewältigung der Wachstumsschwelle erreicht sein/was soll nachher anders sein?

MERKPUNKTE ZU WACHSTUMSSCHWELLEN

1. Wachstum verläuft unregelmäßig.
2. Es gibt eine Vielzahl interner und externer Wachstumsschwellen.
3. Wachstumsschwellen sind normale Stadien der Unternehmensentwicklung.
4. Wachstumsschwellen sind relativ: auf den Markt-, Branchen- und Wettbewerbsvergleich kommt es an.
5. Jede Betriebsgröße hat ihre spezifischen Probleme – veränderte Betriebsgrößen können zu Krisen führen.
6. Quantitatives Wachstum wird von Qualitätssprüngen begleitet.
7. Wachstumsschwellen sind Vorboten von Wachstumskrisen.
8. Wachstumsschwellen erfordern neue, angepasste Strategien zu ihrer Überwindung.
9. Wachstumsschwellen erfolgreich meistern bedeutet: rechtzeitiges und richtiges Erkennen der zu erwartenden Disharmonien, damit existenzgefährdender Schaden verhindert wird.
10. Jeder „alten“ Wachstumsschwelle folgt eine neue Wachstumsschwelle

Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner

Fazit

Voraussetzung für eine erfolgreiche Bewältigung der Wachstumsschwelle ist, dass vorab die Ziele, der künftig anzustrebende Zustand, definiert werden. Diese Aufgabe gilt gleichermaßen für das Gesamtunternehmen wie auch für den zu bewältigenden Problembereich. Es genügt einfach nicht, zum Ausdruck zu bringen, dass das „Problem“ oder die Wachstumsschwelle beseitigt werden muss. Vielmehr ist das Ziel inhaltlich, zeitlich und in seinem Ausmaß präzise zu formulieren. Nur so können es die Mitarbeiter ohne Zeit- und Reibungsverlust umsetzen.