

Strategie-Impulse für schnellwachsende Unternehmen – wenn Wachstum zur Falle wird

DI Gerhard Iglseder MBA, Juni 2015

"Der Erfolg gibt uns Recht. Wenn wir nicht den richtigen Riecher für den Markt hätten, wären wir nicht so erfolgreich." Diese Aussage ist richtig, aber noch keine Erfolgsgarantie für die Zukunft. Jedem Wachstum muss eine Konsolidierung folgen. Will ein rasant wachsendes Unternehmen auch noch in 5 oder 10 Jahren gute Geschäfte machen, ist es gut beraten, die Strukturen an das Wachstum anzupassen.

Laut einer Definition von Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics (Eurostat – OECD, 2007) sind schnell wachsende Unternehmen solche, die in einer Dreijahresperiode eine jährliche Wachstumsrate von 20% oder mehr erreichen. Das Wachstum kann dabei an der Beschäftigung oder am Umsatz gemessen werden. (1)

Die treibende Kraft für schnelles Wachstum wird in beinahe jeder Studie belegt und das über alle Branchen hinweg - **Forschung, Entwicklung und Innovation**. Bei der Markteinführung von Innovationen betritt ein Unternehmen aber in der Regel Neuland und der schnelle Erfolg ist nicht vorprogrammiert. Deshalb ist es gut einen Plan B zu haben und für beide Szenarien gerüstet zu sein – sowohl, wenn das Produkt oder die Dienstleistung ein absoluter Renner wird (jeder hofft insgeheim im Hinterkopf, dass dieser Fall eintritt), als auch für den Fall, dass die Produktplatzierung am Markt etwas länger dauert oder die Ergebnisse hinter den Erwartungen bleiben.

Was sind aber nun die besonderen Herausforderungen in der Unternehmensführung bei einem rasanten Wachstumstempo?

Wir stellen uns nun den innovativen Unternehmer vor, der bis dato sein KMU-Unternehmen ex auctoritate allein gut geführt hat. Und der Erfolg zeigt, dass er auf dem richtigen Weg ist. Er hat meistens auch noch immer persönlichen Kontakt zu allen Mitarbeitern und trifft täglich Entscheidungen im Einklang mit seiner Unternehmens-Strategie, die er in seiner Person verinnerlicht hat. Durch extrem schnelles Wachstum über Jahre ist er aber gezwungen, gewisse Themen und Fachbereiche abzugeben, weil er trotz Gesamt-Verantwortung nicht

mehr alles selbst erledigen kann. Die Strukturen müssen mitwachsen. Hier geht es in erster Linie um eine geänderte Geisteshaltung, nicht mehr alles selbst zu machen, sondern zu **delegieren** - mit Vertrauen und Geduld.

Wie wissen allerdings die Mitarbeiter, speziell auch neu eingestellte vom gemeinsamen Ziel? Durch das boomende Tagesgeschäft, vermehrte Dienstreisen und viele Termine des "Chefs" ist nicht mehr gewährleistet, dass wie früher jeder Einzelne Bescheid weiß, wo die Reise hingehet. Plötzlich sind Eigentümer oder Geschäftsführer in der Strategiekommunikation gefordert, damit alle den Weg kennen und an einem Strang ziehen. Das ist aber eine essentielle Führungsaufgabe, die nicht delegiert werden kann. Meist ist für eine gemeinsame Ausarbeitung der Ziele und der Unternehmensstrategie keine Zeit, das Tagesgeschäft frisst alle Ressourcen auf. Eine Vernachlässigung der **Strategiearbeit** kann aber schnell nach hinten losgehen, denn Ergebnisse von Untersuchungen haben gezeigt, dass ohne entsprechende Strukturen und Innovationen auch die Umsätze bald rückläufig sind. Es besteht ein kausaler Zusammenhang zwischen Innovation (F&E) als auch Umsatzwachstum und Krisenresistenz (3). Eine Schätzung ergibt, dass eine Erhöhung der Innovationsausgaben am Gesamtumsatz im Ausmaß von 1 % dazu führt, dass der Anteil des Umsatzes mit Produktinnovationen am Gesamtumsatz um 0,3 % steigt.

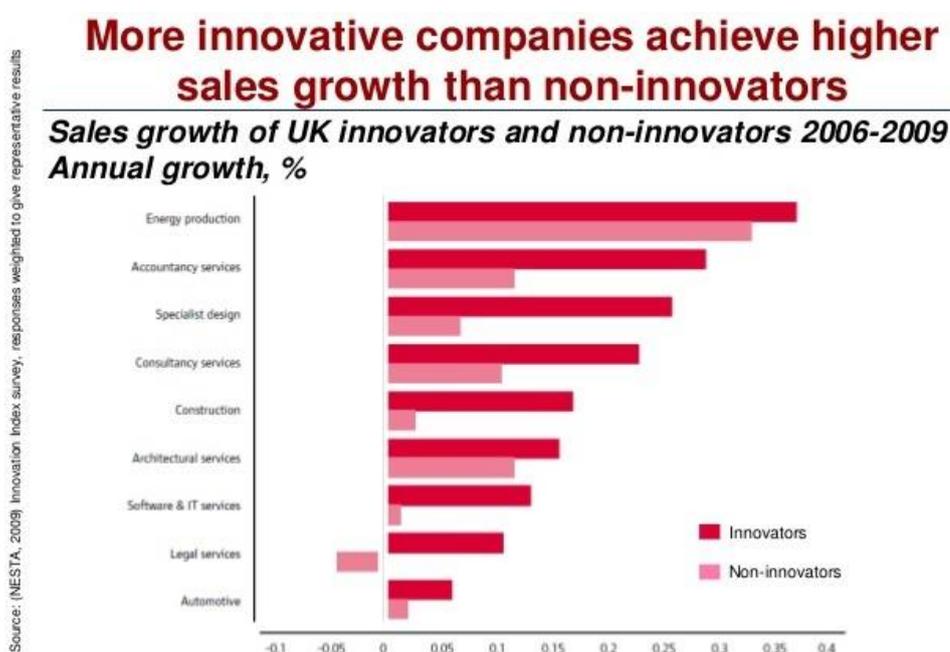


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Innovation und Umsatzwachstum (2)

Abgeleitet von der festgelegten und festgeschriebenen Unternehmensstrategie (zunächst nur top-down, später erst Interaktion mit Mitarbeitern und Dialog – siehe dazu den CONSENZUM Unternehmerbrief 1/2015, Beitrag von Dr. Johann Fischl zum Thema Strategiekommunikation) ergeben sich dann **Initiativen und Maßnahmen**, die umgehend eingeleitet werden sollten, um einen nachhaltigen Unternehmenserfolg zu gewährleisten. Hierzu zählen beispielsweise:

- Anpassung der Organisation mit dem Ziel der Transparenz von Verantwortung, Kompetenz und internen Kommunikationsstrukturen
- Optimierung kritischer Prozesse, bis hin zu Arbeitsanweisungen und professionellen Werkzeugen für Mitarbeiter
- Erfolgreiche Personalsuche frühzeitig initiieren, oder auslagern
- Finanzierung des Wachstums
- Sicherstellung der Qualität
- Nachhaltige Innovation

Umsatzwachstum ist die eine Seite, aber sind die **Kosten** unter Kontrolle? In einer Phase starken Wachstums bilden sich in der Regel auch viele Ineffizienzen im Unternehmen. Die Prozesse hinken ständig der Entwicklung hinterher. Unnötige Kosten schmälern den Gewinn. Das muss nicht sein. Mit einem rechtzeitig installierten Controlling werden Fehlentwicklungen transparent – eine wichtige Voraussetzung für wirkungsvolles Gegensteuern.

Diese Gedanken sollen ein erster Anstoß sein, um wichtige Themen der Unternehmensführung in einer Phase starken Wachstums zu reflektieren. Denn nur profitables Wachstum sichert den langfristigen Unternehmenserfolg.

Die CONSENZUM Managementberatung hat eine ihrer Kernkompetenzen in der langfristigen Unternehmenssicherung. Wir unterstützen mittelständische Unternehmen gezielt bei der Konzeption und Umsetzung nachhaltiger Wachstumsstrategien.

Quellennachweis:

- (1) Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics (Eurostat – OECD, 2007)
- (2) Allas, Tera (2014): Science, Innovation and the Economy: UK Challenges and Opportunities (Abb.)
- (3) ITEM-HSG, BGW AG, EcoAustria, LANDL&partner GmbH (2013): Abschlussbericht – Immaterielle Vermögenswerte - geistiges Eigentum als Wachstumstreiber für Österreich

Gerhard Iglseider



CONSENZUM Managementberatung * IGLSEDER CONSULTING *

Elfriede-Löffler-Weg 15 * A-4910 Ried im Innkreis * Mobil : +43.676.3204454 *

Mail: iglseider@consenzum.com * www.consenzum.com

Erfahrung – Kompetenz – Umsetzung
