

Outgrowing

Dietmar Fink, Christoph Wamser

Wachsen mit den Ressourcen starker Partner

ISBN 3-446-40697-2

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter
<http://www.hanser.de/3-446-40697-2> sowie im Buchhandel

Outgrowing: Der dritte Weg des Wachstums

Traditionell heißt es, dass einem Unternehmen zwei Wege offen stehen, um zu wachsen: Es kann entweder organisch, also aus eigener Kraft heraus expandieren oder aber durch Akquisition, also dadurch, dass es Wettbewerber und andere Unternehmen aufkauft und sich diese mitsamt ihren Ressourcen und Märkten einverleibt. Verfolgt ein Unternehmen den Weg des organischen Wachstums, dann muss es seine bestehenden Märkte ausdehnen, mit den vorhandenen Produkten in neue Segmente vorstoßen, neue Angebote am Markt platzieren und neue Käufergruppen erschließen. Der japanische Automobilkonzern Toyota gilt als Paradebeispiel für eine organische Wachstumsstrategie. Er vertraut auf seine eigenen Stärken und wächst, indem er seinen Wettbewerbern mit den richtigen Produkten Marktanteile abnimmt und in immer neue Regionen und Kundensegmente vordringt. Doch – wie gesagt – es geht auch anders. Durch den Zusammenschluss mit der amerikanischen Chrysler Corporation setzte etwa der Daimler-Benz-Konzern 1998 zum wiederholten Mal auf Wachstum durch Akquisition bzw. Fusion. Der erhoffte Vorteil einer solchen Strategie: Neue Marktsegmente müssen nicht mühsam erschlossen, die erforderlichen Kunden- und Lieferantenbeziehungen nicht langwierig aufgebaut, Produktionsstandorte nicht neu eingerichtet und die benötigten Mitarbeiter nicht erst eingestellt werden – alles ist bereits vorhanden, der zusätzliche Marktanteil wird unmittelbar realisiert.

Ob organisches Wachstum oder Wachstum durch Akquisition, beide Wege werden heute – zum Teil isoliert, meist jedoch in Kombination – von allen großen Konzernen beschritten. In den Führungsetagen gilt: „Beat them or buy them“, bezwinde deine Konkurrenten oder kaufe sie auf. Im Management ein beliebtes Credo; doch wie beurteilen Anteilseigner und Investoren solche Strategien? In jüngerer Zeit mit immer größerer Skepsis. Im Spätsommer 2005 etwa verkündete Michael Frenzel, Vorstandschef des Touristik- und Logistikkonzerns TUI, sein Unternehmen beabsichtige, für 1,7 Milliarden Euro die kanadische Reederei CP Ships zu übernehmen. Der TUI-Konzern wolle auf diese Weise mit seiner Reederei-Tochter Hapag-Lloyd zu einer der größten Container-Schiffahrtsgesellschaften der Welt aufsteigen. „Die Transaktion eröffnet TUI zusätzliche Wachstumsperspektiven“, erklärte Frenzel die Motive der Übernahme. „Unser vergrößertes Schiffahrtsgeschäft wird hervorragend positioniert sein, um am langfristigen Wachstum in der Containerschiffahrt zu partizipieren. Die Akquisition von CP Ships ist daher sowohl strategisch als auch wirtschaftlich für uns von hoher Bedeutung.“ Das Management war vom eingeschlagenen Wachstumskurs überzeugt. Doch die Aktienmärkte begegneten der Strategie mit Argwohn. Der TUI-Kurs fiel bereits zwei Tage vor der offiziellen Bekanntgabe der Übernahmepläne um über fünf Prozent, nachdem die *Financial Times Deutschland* im Vorfeld über das Vorhaben berichtet hatte. Als TUI seine Kaufabsichten schließlich öffentlich verkündete, gab der Kurs um weitere zwei Prozent nach.

Knapp einen Monat, bevor Frenzel seine Pläne zum Wachstum von TUI ankündigte, hatte auch Jochen Zeitz, Vor-

standschef des fränkischen Sportartikelherstellers PUMA, seine Strategie für einen neuen Wachstumsschub der Öffentlichkeit vorgestellt. Das Unternehmen wolle 2006 den vierten Teilschritt eines ehrgeizigen Geschäftsplans einläuten. Die Strategie: Ausweitung der Produktfelder, regionale Expansion und neue Marken. Im Rahmen der intern als „Phase IV“ bezeichneten Unternehmensexpansion solle durch beträchtliche Investitionen vor allem in den Bereichen Marketing, Vertrieb, Produktentwicklung und Design ein zweistelliges jährliches Umsatzwachstum erreicht werden, wobei, so das PUMA-Management, bereits für 2006 ein Anstieg von 20 bis 30 Prozent erwartet wurde. Und dennoch: Der Börsenkurs von PUMA gab erst einmal nach.

Ob Wachstum durch Akquisition wie im Falle des TUI-Konzerns oder organisches Wachstum wie bei PUMA, die Börse honoriert die traditionellen Wachstumsmodelle nicht mehr ohne Vorbehalt. Warum? Weil herkömmliches Wachstum heute an seine Grenzen stößt. In Zeiten, in denen die meisten Märkte gesättigt sind, Rohstoffe knapp und damit immer teurer werden, die Konjunktur in vielen westlichen Ländern erlahmt und deutsche Unternehmen im globalen Wettstreit eher zu den Übernahmekandidaten zählen als zu den Übernehmenden, in Zeiten wie diesen können die althergebrachten Strategien nur noch selten die erhofften Wachstumsimpulse auslösen. Organisches Wachstum scheitert allzu oft an der Fähigkeit, die bestehenden Märkte aus eigener Kraft noch intensiver zu bearbeiten, sie substanziell auszuweiten und mit innovativen Produkten in neue vorzustoßen. Eine Studie des Nürnberger Marktforschungsinstituts IRI Information Resources belegt dies mit traurigen Zahlen. Von den etwa

30 000 Konsumentenartikeln – Zahnbürsten und Haushaltsreiniger, Zigaretten und Hautcremes –, die in Deutschland alljährlich neu auf den Markt gebracht werden, kann sich nur etwas mehr als ein Viertel auf Dauer etablieren. Die übrigen werden vorzeitig, meist schon kurz nach ihrer Einführung, wieder aus dem Sortiment genommen. Keine gute Quote für das Wachstum aus eigener Kraft.¹

Die zweite Wachstumsvariante hingegen, das Wachstum durch Akquisition, kommt für viele deutsche Unternehmen derzeit deshalb nicht in Betracht, weil es ihre finanzielle Situation nicht erlaubt. Um die momentane Akquisitionsschwäche einzuordnen, lohnt ein Blick zurück auf die Entwicklung der letzten Jahre: 1985 kamen von den zehn in Bezug auf den Börsenwert größten Unternehmen in Kontinentaleuropa noch sieben aus Deutschland. 20 Jahre später finden sich in der gleichen Liste nur noch Siemens auf Rang sieben und E.ON auf Rang neun.

In beiden Fällen, dem organischen ebenso wie dem akquisitorischen Wachstum, ist das Risiko des Scheiterns immer häufiger ein existenzielles – für das Unternehmen selbst und auch für die Führungskräfte, die für den eingeschlagenen Weg in der Verantwortung stehen. Nicht selten bedeutet eine fehlgeschlagene Wachstumsstrategie für sie das persönliche Aus. Ein prominentes Beispiel unserer Tage ist etwa der ehemalige DaimlerChrysler-Chef Jürgen Schrempp, dessen unglückliches Agieren bei den Fusions- und Beteiligungsstrategien seines Unternehmens letztendlich wohl ein entscheidender Auslöser für seinen vorzeitigen Abschied war.

Wenn die bekannten Wege zunehmend ins Leere laufen und die traditionellen Strategien nicht mehr greifen, sind

die Konsequenzen ebenso offensichtlich wie fatal: Viele Wachstumschancen werden nicht mehr wahrgenommen. Nicht, weil sie nicht vorhanden wären, sondern weil man das wirtschaftliche und persönliche Risiko scheut – und weil man ihnen mit den falschen Mitteln begegnet. Denn selbst wenn ehrgeizige Wachstumspläne verfolgt werden, bleibt die angestrebte Ausweitung des Geschäfts oft aus, die Ertragslage wird durch Rückzugsstrategien belastet, die Börse quittiert den ausbleibenden Erfolg mit kräftigen Abschlägen. Kein Umsatzwachstum also, kein gesteigerter Gewinn, kein Wertzuwachs – im Gegenteil. Meist sinkt sowohl der Gewinn als auch der Unternehmenswert. Eindrucksvoll dokumentiert ist dies vor allem für Akquisitionsstrategien. Das renommierte US-Magazin *Journal of Finance* veröffentlichte unlängst eine Studie, in der die Autoren belegen, dass Firmen, die ein anderes Unternehmen aufkaufen, innerhalb von zehn Jahren im Durchschnitt zehn Prozent ihres Vermögens einbüßen. Ähnlich deutlich bringt es eine Untersuchung der Unternehmensberatung McKinsey auf den Punkt: Gut 60 Prozent aller Akquisitionen, die europäische Firmen in den letzten zehn Jahren in den USA getätigt haben, beurteilen die Berater als „glatte Fehlschläge“. Umgekehrt gilt das gleiche Verhältnis.²

Doch es gibt auch positive Beispiele – darunter Weltkonzerne wie den Konsumgüterriesen Procter & Gamble, aber auch kleine Spezialisten wie die holländische Versicherung Universal Leven –, die mit beeindruckenden Erfolgen unter Beweis stellen, dass neben der organischen und der akquisitorischen Expansion ein weiterer, ein dritter Weg des Wachstums existiert, der die Risiken der altergebrachten Strategien umgeht: Wachstum mit den Ressourcen Dritter.

Das Grundprinzip ist nahe liegend und schnell erklärt. Risiken kann man akzeptieren, man kann sie mildern, meiden – oder auf Dritte übertragen. Wenn ein Unternehmen organisch in neue Märkte vordringt, muss es Mitarbeiter einstellen, Maschinen kaufen, Standorte aufbauen etc. Expandiert es durch Akquisition, werden die vorhandenen Mitarbeiter, Maschinen und Standorte eines anderen Unternehmens übernommen. Im Erfolgsfall kann beides durchaus sinnvoll sein. Stellen sich die erhofften Erfolge jedoch nicht ein, müssen die neuen Mitarbeiter wieder entlassen, die neuen Maschinen verkauft und die neuen Standorte wieder geschlossen werden. Nutzt ein Unternehmen zur Umsetzung seiner Wachstumspläne hingegen die vorhandenen Ressourcen eines starken Partners – seine Mitarbeiter, sein Equipment etc. –, wird die Gefahr des Scheiterns zwar nicht unbedingt geringer, die daraus entstehenden wirtschaftlichen Folgen jedoch können auf ein überschaubares Maß reduziert werden.

Übernimmt ein Partner beispielsweise die administrativen Prozesse eines neuen Geschäfts – von der Bearbeitung der Auftragseingänge über die Rechnungsstellung bis hin zur Führung der Bücher –, müssen die hierfür erforderlichen Mitarbeiter nicht eingestellt, die benötigten Abrechnungssysteme nicht aufgebaut, Büroräume nicht angemietet werden. Entwickeln sich die neuen Märkte nicht so wie erhofft, lassen sich die geliehenen Ressourcen flexibel skalieren – bis hin zur völligen Aufgabe des Geschäfts. Das Risiko, die erforderlichen Ressourcen in einem Ausmaß vorzuhalten, das auch dann noch genügt, wenn sich die Märkte wie erhofft oder gar besser entwickeln, liegt – zumindest in gewissen Grenzen – beim Partner. Der kann sein gesamtes Auslastungsrisiko allerdings auf zahlreiche

Partnerschaften streuen, in die er gleichartig spezialisierte Ressourcen einbringt. Das mit einer einzelnen Geschäftsgelegenheit verbundene Risiko wird entsprechend reduziert. Und wenn das Risiko sinkt – das unternehmensbezogene ebenso wie das persönliche Risiko einer Führungskraft –, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass vorhandene Wachstumschancen wieder häufiger wahrgenommen werden.

In Anlehnung an das englische „*growing with outside resources*“, das „Wachsen mit den Ressourcen Dritter“, bezeichnen wir eine Wachstumsstrategie mithilfe starker Partner als *Outgrowing*-Strategie. Ein Unternehmen, das diesen Weg seit seiner Gründung konsequent verfolgt, ist die holländische Lebensversicherung Universal Leven. Ihr Büro im Städtchen Zeist, östlich von Utrecht gelegen, ist selbst für Ortskundige nur schwer zu finden, und selbst einen Eintrag im lokalen Telefonbuch sucht man vergebens. Doch das sollte niemanden täuschen – der wirtschaftliche Erfolg der Versicherung ist bemerkenswert: Fast 25 000 Policen hat die Tochter des Allianz-Konzerns seit ihrer Gründung im Jahr 1997 bereits verkauft, 50 Millionen Euro Prämieinnahmen kann sie pro Jahr verbuchen. Mit besonders preiswerten Offerten und einem flexiblen Serviceangebot hat sie sich in den Niederlanden innerhalb kürzester Zeit einen respektablen Marktanteil erarbeitet; und sie wächst deutlich schneller als ihre Konkurrenz. Fakten, die an sich bereits beeindruckend – noch erstaunlicher ist jedoch die Art und Weise, wie das Unternehmen diesen Erfolg realisiert hat. Denn für Universal Leven arbeiten gerade einmal *drei* Mitarbeiter – ein Direktor, ein Account Manager und ein Produktentwickler. Die Dreimannzentrale in Zeist legt ausschließlich die Strategie

des Unternehmens fest. Um das operative Geschäft kümmern sich starke Partner: Selbstständige Makler übernehmen die Vermarktung und den Vertrieb der Policen, Investmentfonds und Hypothekenbanken verwalten die Prämiegelder, der Management- und IT-Dienstleister Accenture wickelt die Verwaltungsprozesse ab und kümmert sich um die hierzu erforderlichen Technologien. „Es ist natürlich unser Ziel, dass Universal Leven weiter wächst“, sagt Zenno Cornelisse, Vorstandschef des Versicherers. Dass er hierzu eigene Ressourcen aufbauen sollte, kommt ihm jedoch kaum in den Sinn: „Bei weiterem Wachstum werden wir einen weiteren Mitarbeiter im Bereich der Produktentwicklung einstellen. Mehr werden wir kaum benötigen.“³

Auch in Deutschland gibt es Unternehmen, die ihren Wachstumskurs auf ähnliche Weise umgesetzt haben. Eines dieser Unternehmen hat sowohl die Vorteile als auch die Fallstricke einer solchen Strategie erlebt – die in Essen ansässige Medion AG. Bekannt ist sie vor allem als Fabrikant des so genannten ALDI-PCs, eines preiswerten Computers, der sporadisch in den Geschäften der Handelskette angeboten wird und um den sich in den vergangenen Jahren ein wahrer Kult entwickelt hat. „Der Klassiker kehrt zurück“, heißt es in der Fachpresse, wenn der Discounter eine neue Computeraktion ankündigt. Doch das Sortiment von Medion ist bei weitem nicht auf den ALDI-PC allein beschränkt. Als Lieferant vieler der von ALDI und anderen Handelsketten wie Lidl, Tchibo oder Media Markt vertriebenen Elektrogeräte – von Computern über Staubsauger, Kühlschränke, Telefone und Satellitenschüsseln bis hin zu Flachbildschirmen und Pulsmessuhren – hat Medion in den letzten Jahren mit den Ressourcen star-

ker Partner ein bemerkenswertes Wachstum erzielt. Der Anspruch: neueste Technologie, hohe Funktionalität, modernes Design, höchste Qualität und trotzdem ein günstiger Preis. Mit ihrem Angebot richtet sich die Firma vor allem an Handelsketten und Discounter, die für ihr spezifisches Sortiment maßgeschneiderte Produkte suchen. Das Design und die technische Ausstattung bestimmt der Händler. Die fertigen Waren kann er entweder unter dem Label Medion oder unter einem von 25 weiteren Markennamen – darunter auch handelseigene – vertreiben. „Wir möchten jedem Kunden dabei helfen, seine eigene Welt zu kreieren und sich damit im Wettbewerb zu differenzieren“, erläuterte Medion-Gründer und Vorstandschef Gerd Brachmann unlängst dem *manager magazin*. „Die Abnehmer verlangen von uns ein eigenes Produktdesign mit einer Marke, die sie in bestimmten Ländern exklusiv nutzen können.“⁴

Brachmann betreut viele seiner Kunden persönlich. Er nimmt ihre Wünsche ernst und ihre Aufträge entgegen. Sein Unternehmen stellt jedoch selbst keines der geordneten Produkte her. Es vertraut allein auf die Ressourcen spezialisierter Partner. Auftragsfertiger wie Flextronics oder Logatec produzieren die Waren in ihren Werken. Ihre Ressourcen werden von Medion gebündelt, wieder aufgelöst und neu zusammengeführt, gerade so, wie der Markt es verlangt. Medion selbst steuert den Kundenservice und den gesamten Logistikprozess, von der Beschaffung einzelner Komponenten über die Produktion bis hin zur Auslieferung der fertigen Waren an einem bestimmten Aktionstag an den Handel.

Dass man auf diese Weise erfolgreich wachsen kann, hat das Unternehmen über viele Jahre eindrucksvoll belegt.

Von 1996 bis 2003 hatte sich der Umsatz von etwa 300 Millionen Euro auf knapp drei Milliarden nahezu verzehnfacht. Mit den Ressourcen seiner Partner gelang es Medion, auch in neue regionale Märkte vorzudringen: „Wir konnten unser Deutschland-Modell multiplizieren“, sagt Brachmann. „Wir beliefern zum einen im Ausland ansässige Handelskonzerne. Zum anderen begleiten wir erfolgreiche deutsche Händler bei ihrer Expansion in Europa.“ Mit neuen Kunden wie den Handelsketten Carrefour in Frankreich und Tesco in Großbritannien stieg der Auslandsanteil am Umsatz von ehemals unter fünf auf heute über 40 Prozent.

Im Jahr 2005 geriet Medion dann jedoch heftig unter Druck. Der Gewinn rutschte von über 100 Millionen Euro im Jahr 2003 auf unter 20 Millionen ab, der Aktienkurs brach zeitweise um mehr als 20 Prozent ein. Viel zu hohe Kosten für Service und Vertrieb waren der Grund. Das Unternehmen, das in einem Bereich – in der Fertigung – so konsequent auf eine Outgrowing-Strategie gesetzt hatte und fast ausschließlich mit den Ressourcen starker Partner gewachsen war, hatte in einem anderen Bereich ebenso konsequent auf diese Strategie verzichtet: in der Verwaltung. Als die Konjunktur erlahmte, die Umsätze zurückgingen und einige Produkte im breiten Sortiment unrentabel wurden, konnten die von den Partnerunternehmen bereitgestellten Fertigungskapazitäten flexibel reduziert werden – die Kosten der eigenen Service- und Verwaltungsorganisation hingegen schlugen unmittelbar auf das Ergebnis durch.

Halten wir noch einmal fest: Outgrowing kann das Wachstum eines Unternehmens erheblich forcieren. Nur mit der Hilfe starker Partner haben es Universal Leven und Me-

dion geschafft, an ihren Konkurrenten vorbeizuziehen und ihre heutige Größe zu erreichen. Das Beispiel Medion zeigt jedoch auch, dass es beim Outgrowing – wie bei jeder Strategie – Fallstricke gibt. Unausgewogene Geschäftsmodelle etwa können den Erfolg einer im Grundsatz sinnvollen Vorgehensweise gefährden. In den folgenden Abschnitten werden wir zeigen, welche unterschiedlichen Outgrowing-Varianten es gibt, wie diese ganz konkret zum Wachstum eines Unternehmens beitragen können und welche Hürden und Hindernisse es dabei zu beachten gilt. Bevor wir uns den einzelnen Outgrowing-Spielarten zuwenden, wollen wir uns jedoch zunächst der Frage widmen, was mit ihnen letztendlich bewirkt werden soll.

Was ist Wachstum – und warum ist es so wichtig?

„Wachstum ist gut, sagte der Luftballon und platzte. Wachstum ist schlecht, sagte der Riese und fraß die Zwerge. Wachstum ist gut, sagte das Feuer und hinterließ nur Asche. Wachstum ist schlecht, sagte der Tod und lachte. – Ich weiß überhaupt nicht, wovon ihr redet, sagte die Raupe und wurde zum Schmetterling.“⁵ Konzernvorstände, Politiker, Wissenschaftler und Berater, sie alle scheinen sich überraschend einig, wenn es darum geht, auf welche Weise ein Unternehmen, ein Land, eine Wirtschaftsregion erfolgreich vorankommen kann. Erfolgreich ist, wer wächst. Nur – was eigentlich soll wachsen? Eine scheinbar triviale Frage, auf die es unendlich komplizierte Antworten gibt.