

# Die Grenzen des Wachstums überwinden

Größenvorteile nutzen, Größennachteile vermeiden



---

# **Die Grenzen des Wachstums überwinden**

Größenvorteile nutzen, Größennachteile vermeiden

## **Inhalt**

<b>Editorial</b>	3
<b>Wer Größenvorteile umfassend nutzen will, muss Transaktionskosten richtig managen</b>	4
<b>Die Realisierung von Größen- und Verbundvorteilen konsequent vorantreiben</b>	9
<b>Größen- und Verbundnachteile vermeiden</b>	13
<b>Wachstum strukturell durch Dezentralisierung verankern</b>	17
<b>Fazit</b>	26
<b>Die Roland Berger Wachstumsstudien</b>	27
<b>Das Projektteam</b>	28

## Editorial

Im Frühjahr 2004 haben wir in unserer Studie "Finding the formula for growth" zwei zentrale Aspekte für das Wachstum von Unternehmen aufgezeigt:

- > Erstens: Unternehmen sind gezwungen zu wachsen. Dabei gilt die "traditionelle" V-Kurve nicht mehr, nach der Restrukturierungs- und Wachstumsphasen aufeinander folgen. Der Zusammenhang ist heute in den meisten Fällen ein anderer: Weil freier Cashflow die Grundvoraussetzung für Wachstumsinvestitionen darstellt, ist das Streben nach operativer Exzellenz zwingend. Deshalb sind umfassende Restrukturierungsprogramme kein Widerspruch zu Wachstumsstrategien, sondern vielmehr eine wesentliche Bedingung, um schnell Cashflow zu erzielen.
- > Zweitens: Unternehmenswachstum beruht auf zweierlei, nämlich der Fähigkeit und der Bereitschaft zu wachsen. Die Wachstumsfähigkeit beruht beispielsweise auf schnell abrufbaren Kapazitäten, auf Zugang zu Kapital, auf einer klaren Strategie oder einer marktorientierten Innovationspipeline. Ebenso wie diese Elemente braucht ein Unternehmen aber auch die innere Bereitschaft zu wachsen, eine Kultur, in der die Mitarbeiter ihre Qualifikationen engagiert und motiviert einsetzen wollen. Damit ist Wachstum im Kern eine Herausforderung an die Führung, die das richtige "mindset" kommunizieren und verankern muss.

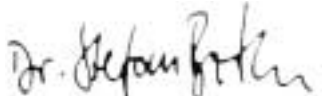
Unser Ziel war es, diese Erkenntnisse weiter zu vertiefen. Dazu haben wir zwei Studien aufgesetzt, die wir Ihnen hiermit vorstellen möchten:

- > Das vorliegende Papier "Die Grenzen des Wachstums überwinden" beantwortet die Frage, wie sich Größen- und Verbundvorteile – die entscheidenden Faktoren, die Wachstum ermöglichen – optimal realisieren lassen, sodass existierende Wachstumsbeschränkungen wegfallen.
- > Unsere zweite Studie mit dem Titel "Wachsen durch Vertrauen", die wir Ihnen gerne zusenden, diskutiert die Frage, wie man Mitarbeiter für den Doppelkurs aus Restrukturierung und Vorwärtswachstum gleichermaßen aktivieren wie auch motivieren kann. Als integratives Konzept stellen wir dazu die Vertrauensorganisation vor.

Wir würden uns freuen, wenn unsere Analysen und Überlegungen einen produktiven Dialog mit Ihnen anregen!



Dr. Burkhard Schwenker  
CEO  
Roland Berger Strategy Consultants



Dr. Stefan Bötzel  
Partner  
CC Corporate Development

## **Wer Größenvorteile umfassend nutzen will, muss Transaktionskosten richtig managen**

Größen- und Verbundvorteile ("Economies of Scale and Scope") entstehen durch Wachstum. Es handelt sich hierbei um Effizienzvorteile, die es Unternehmen erst ab einer bestimmten (geschäftsabhängigen) kritischen Größe ermöglichen, ihre operative Leistungsfähigkeit und Effizienz gegenüber dem Status quo zusätzlich zu verbessern.

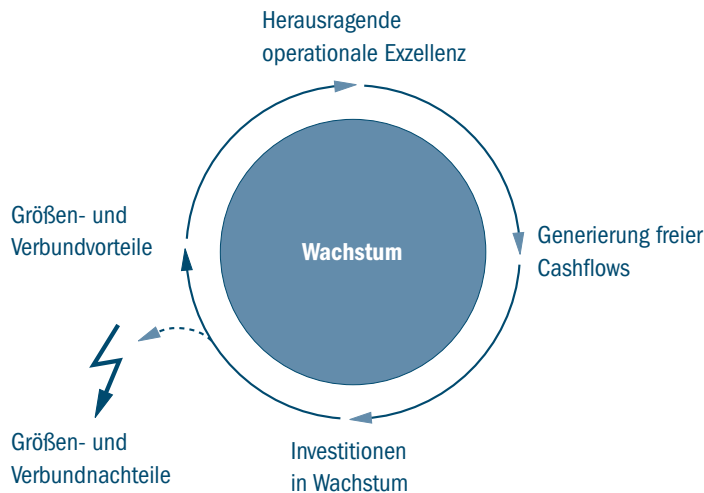
Aus der Realisierung von Größen- und Verbundvorteilen entsteht gleichzeitig Treibstoff für weiteres Unternehmenswachstum. Denn sie bilden die Basis, um zusätzliche freie Cashflows zu erzielen, die dann wiederum in weiteres Wachstum und eine höhere operative Exzellenz investiert werden können.

Allerdings stellen sich Größen- und Verbundvorteile nicht von selbst ein. Im Gegenteil: Oft kämpfen Unternehmen mit "Diseconomies of Scale and Scope", also Nachteilen, die aus dem Wachstumsprozess heraus entstehen.

- > Eine bekannte und prägnante Quote: Mehr als 50 Prozent der Fusionen erreichen ihre angestrebten Wachstums- und Effizienzsteigerungsziele nicht, nach der ersten Euphorie kehrt Ernüchterung ein.
- > Aber auch aus organischem Unternehmenswachstum heraus kann es zu Nachteilen kommen, die allzu oft die Vorteile aus Größe und Verbund wieder aufzehren.

In beiden Fällen droht das Unternehmen, aus dem angestrebten Wachstumskreislauf auszuscheren. Genau dies aber gilt es, durch ein optimales Management des Wachstums zu vermeiden.

### Der Roland Berger Wachstumsalgorithmus

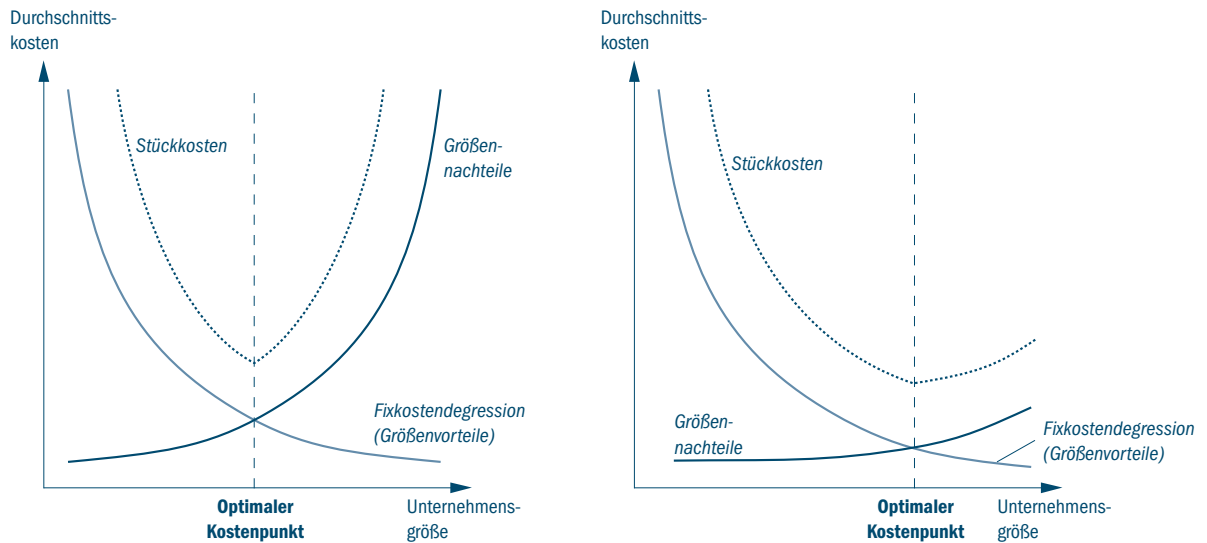


Unsere Analysen haben zwei Effekte gezeigt:

- > Bei den Produktionskosten werden positive Skaleneffekte in der Regel realisiert: Die durchschnittlichen Produktionskosten sinken, wenn das Produktionsvolumen steigt.
- > Größennachteile entstehen meist dadurch, dass die Transaktionskosten mit dem Wachstum eines Unternehmens überproportional ansteigen. Transaktionskosten umfassen alle Kosten für die Koordination der wirtschaftlichen Aktivitäten, also für die Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung wirtschaftlicher Transaktionen. Transaktionskosten entstehen sowohl innerhalb eines Unternehmens wie auch bei Geschäftsaktivitäten zwischen Marktpartnern.

Mit anderen Worten: Gelingt es, die Transaktionskosten niedrig zu halten oder sie gar zu senken, verbessern Unternehmen ihre Wachstumsmöglichkeiten.

### Kosten sinken bei Reduzierung von Größennachteilen



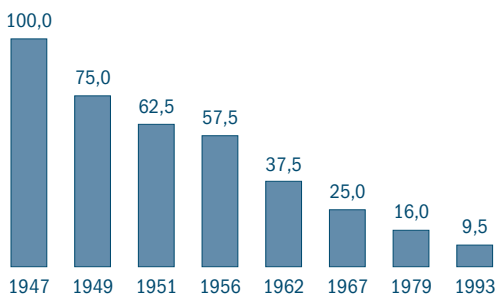
Die Rahmenbedingungen dafür sind grundsätzlich gut. Zahlreiche Indikatoren belegen, dass die Transaktionskosten in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten kontinuierlich und deutlich gesunken sind. Unternehmen haben dadurch heute bessere Perspektiven denn je, in neue Größendimensionen vorstoßen zu können:

- > Die Kosten für Information und Kommunikation sind stark zurückgegangen und gleichzeitig hat die Leistungsfähigkeit von Hard- und Software enorm zugenommen. Der massive Ausbau der Infrastrukturen und der Wettbewerb nach der Öffnung der Telekommunikationsmärkte sorgen für stark sinkende Preise. Die Standardisierung von Diensten sowie von Hard- und Software reduzieren Schnittstellenprobleme, ermöglichen Netzeffekte und senken damit die Kosten.
- > Logistikkosten – zum Beispiel für Luft- und Seefracht – haben in den vergangenen Jahren stark abgenommen.

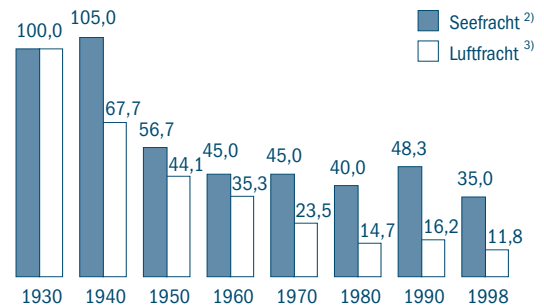
> Multinationale Handelsabkommen – zum Beispiel GATT und WTO – sowie größere gemeinsame Wirtschaftsräume wie EU oder NAFTA sorgen für eine Senkung von Zöllen und den Abbau nichttarifärer Handelshemmnisse.

**Transaktionskosten sind permanent gesunken**

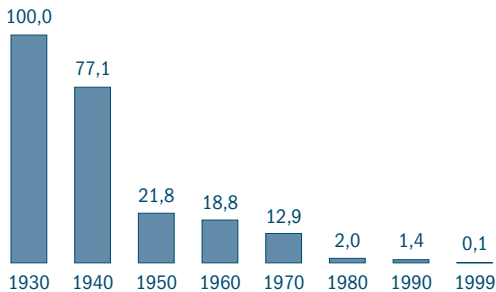
**Handelskosten<sup>1)</sup> [Index 1947 = 100]**



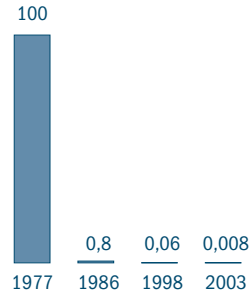
**Logistikkosten [Index 1930 = 100]**



**Kommunikationskosten<sup>4)</sup> [Index 1930 = 100]**



**IT-Kosten<sup>5)</sup> [Index 1977 = 100]**



- 1) Durchschnittlicher Zollsatz im GATT
- 2) Durchschnittliche Seetransportkosten und Hafengebühren für Import- und Exportfracht pro short ton
- 3) Durchschnittlicher Lufttransportumsatz pro Passagier und Meile
- 4) Kosten eines dreiminütigen Telefongesprächs von New York nach London
- 5) Kosten für 1 Gigabyte RAM

Quelle: HWWA, TimesTen

Wenn die Transaktionskosten – wie man sicher prognostizieren darf – weiter abnehmen, dann ist es ein wesentlicher Gradmesser für den Erfolg eines Managements, ob es diese externen Effekte in Vorteile für das jeweilige Unternehmen ummünzen kann.

Unser Ziel ist es, in dieser Broschüre aufzuzeigen, wo das Management konkret ansetzen muss, um die Herausforderungen zu meistern:

1. Es muss Größen- und Verbundvorteile konsequent realisieren.
2. Es muss darauf achten, dass potenzielle Größen- und Verbundnachteile möglichst gering bleiben.
3. Es muss eine organisatorische Struktur schaffen, die dem Wachstum einen geeigneten Rahmen gibt.

**"Economies and Diseconomies of Scale and Scope" –  
Vor- und Nachteile von Größe und Verbund**

Größen- und Verbundvorteile ("Economies of Scale and Scope") sind die "Wachstumsprämien" des Unternehmens. Von Größenvorteilen oder Skaleneffekten ("Economies of Scale") spricht man, wenn die Stückkosten bei wachsendem Output sinken. Interne Skaleneffekte lassen sich beispielsweise erzielen, wenn Maschinen besser ausgelastet sind, Preisnachlässe bei großen Beschaffungsmengen genutzt oder günstigere Kreditbedingungen auf Grund der Größe des Unternehmens gewährt werden. Externe Skaleneffekte treten dort auf, wo Unternehmen von der räumlichen Konzentration der Industrie bzw. der Bevölkerung profitieren. Dort haben sie zum Beispiel Zugang zu zahlreichen Lieferanten, Kooperationspartnern und potenziellen neuen Mitarbeitern und können das größere Angebot staatlicher Infrastruktur wie Straßen, Universitäten und Schulen nutzen. Verbundvorteile oder Synergieeffekte ("Economies of Scope") treten auf, wenn die gemeinsame Produktion zweier unterschiedlicher Güter kostengünstiger ist als ihre separate Produktion. Solche Synergieeffekte ergeben sich häufig aus der gemeinsamen Nutzung zentralisierter Funktionen oder bei der Nutzung derselben Maschinenplattformen in der Produktion.

Größen- und Verbundnachteile ("Diseconomies of Scale and Scope") bilden das Gegenstück zu den Vorteilen. Sie lassen sich auf allen Stufen der Wertschöpfungskette einschließlich der unterstützenden Aktivitäten (wie zum Beispiel Finanzierung, Rechnungswesen, Controlling und Personalwesen) beobachten. Von Größennachteilen oder negativen Skaleneffekten spricht man, wenn die Stückkosten bei wachsendem Output steigen. Das ist dann der Fall, wenn Maschinen über ihr Betriebsoptimum hinaus betrieben werden (interne Größennachteile) oder wenn die oben angesprochene räumliche Konzentration zu übermäßiger Belastung der Infrastruktur führt (externe Größennachteile). Interne Größennachteile werden durch die erhöhte Komplexität großer Organisationen verursacht. Verbundnachteile können zum Beispiel entstehen, wenn die Kulturen fusionierter Unternehmen nicht zueinander passen.

## Die Realisierung von Größen- und Verbundvorteilen konsequent vorantreiben

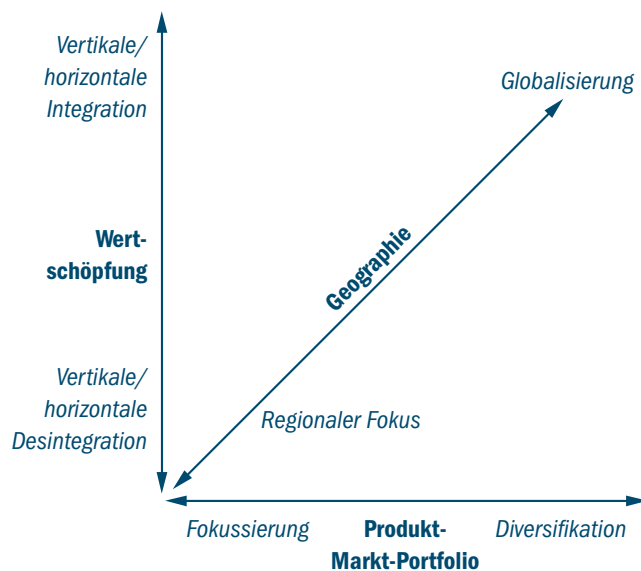
Größen- und Verbundvorteile entstehen nicht "aus dem Nichts". Sie sind das Ergebnis eines gezielten Management-Prozesses, der auf der Grundlage einer soliden Analyse und Berechnung klar quantifizierte Erwartungswerte für die Unternehmensentwicklung vorgibt und nachhält.

Es gehört heutzutage zum allgemeinen Managementwissen, wie Größen- und Verbundvorteile realisiert werden können. Wir beschränken uns daher auf eine systematische Zusammenfassung und kommen anschließend auf die eigentliche Herausforderung für wachsende Unternehmen zu sprechen: die Vermeidung von Größen- und Verbundnachteilen.

Zunächst aber kurz zur bestmöglichen Realisierung von Größen- und Verbundvorteilen. Hier müssen drei Dimensionen betrachtet werden:

- > Entlang der Wertschöpfungskette: Integrieren versus desintegrieren
- > Regionale Ausrichtung: Konzentrieren versus expandieren
- > Produkt-Markt-Portfolio: Fokussieren versus diversifizieren

### Größen- und Verbundvorteile lassen sich in drei Dimensionen erreichen



**Den Grad der vertikalen und horizontalen Integration festlegen**

Größen- und Verbundvorteile können auf jeder Stufe des Wertschöpfungsprozesses realisiert werden. Es kommt deshalb entscheidend darauf an, dass Unternehmen sorgfältig analysieren, mit welcher Wertschöpfungskonfiguration sie die umfangreichsten Größen- bzw. Verbundvorteile erzielen können.

Am häufigsten anzutreffen ist das Bestreben von Unternehmen, Skaleneffekte in der bestehenden Wertschöpfungsstruktur zu erzielen. Diese Unternehmen versuchen, auf einer oder mehreren Wertschöpfungsstufen deutlich an Größe zu gewinnen. Externes Wachstum von Unternehmen ist daher in den letzten Jahren auch zumeist auf die Akquisition bzw. Integration von Unternehmen ausgerichtet, die auf den gleichen Wertschöpfungsstufen aktiv sind (sog. horizontale Integration).

Bei einer vertikalen Integration hingegen wird die Wertschöpfungskette eines Unternehmens verlängert, indem vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufen hinzugenommen werden. Dies dient zunächst häufig der Sicherung von Lieferquellen oder Absatzkanälen. Außerdem können Verbundvorteile zum Beispiel dadurch entstehen, dass die neuen Wertschöpfungsaktivitäten auf die bereits vorhandenen administrativen Einheiten zugreifen und sich deren fixe Kosten so breiter verteilen.

Die Leistungsfähigkeit der heutigen Informations- und Kommunikationstechnologie erlaubt aber nicht nur das Größenwachstum innerhalb von Unternehmen. Sie können heute auch Leistungen auslagern, ohne die Kontrolle über ihre Wertschöpfungskette zu verlieren. Leistungsfähige Outsourcing-Anbieter können ihrerseits Größenvorteile erzielen, die für das beauftragende Unternehmen kaum erreichbar sind. So kann ein großer Partner innerhalb eines Netzwerkes administrative Bereiche bündeln und die kleinen Partner von der Administration entlasten. Vertikale oder horizontale Desintegration bedeuten also keineswegs Verzicht auf Skaleneffekte, sondern bieten die Chance zur Partizipation an Größenvorteilen Dritter. Bei allen Überlegungen zur optimalen Wertschöpfungskonfiguration muss das Management zwei Aspekte berücksichtigen:

- > Welche Skaleneffekte bzw. Verbundeffekte lassen sich bei den Produktionskosten realisieren (insbesondere durch Größe auf der jeweiligen Wertschöpfungsstufe)?
- > Wie können die Transaktionskosten im Griff behalten (und so Größennachteile vermieden) werden, wenn die Komplexität mit Unternehmensgröße und Wertschöpfungsketten-Länge wächst?

### **Die regionale Ausdehnung der Tätigkeit bestimmen**

Die beiden Ziele "niedrige Transaktionskosten" und "Wachstum durch regionale Expansion" stehen meist im Gegensatz zueinander:

- > Die Beschränkung der Geschäftstätigkeit auf eine Region hält die Komplexität – und damit die Gefahr von Größennachteilen – in Grenzen. Allerdings begrenzt eine starke regionale Konzentration der Aktivitäten auch das Wachstumspotenzial. Und damit schränkt sie auch die umfassende Ausschöpfung positiver Skalen- und Verbundeffekte ein, wie zum Beispiel die Ausnutzung von Mengenvorteilen auf der Beschaffungsseite.
- > Bei einer geographischen Expansion hingegen steigt zwar tendenziell das Risiko von negativen Skalen- und Verbundeffekten. Andererseits können Expansion oder gar Globalisierung einen erheblichen Beitrag zur Effizienzsteigerung leisten. Wenn Unternehmen ihre Aktivitäten globalisieren, erschließen sie sich weltweit Absatzmärkte und neue Kunden. Sie können dadurch auch ihre Wertschöpfungskette optimieren: etwa durch Global Sourcing, durch globalen Markenaufbau, durch Fertigung an Standorten mit günstigen Kostenstrukturen, aber auch, indem sie ihre Entwicklungsabteilungen dort ansiedeln, wo sie die beste Wissensinfrastruktur erwarten.

Entscheidend ist dabei, wie die Präsenz in verschiedenen Märkten gemagt wird: Sind Wachstumsziele und das Bestreben nach Kostenoptimierung durch die regionale Expansion ausbalanciert, dann profitiert das Unternehmen. Dies genau ist auch das strategische Erfolgsrezept jener Unternehmen, die sich in unserer Studie "Finding the formula for growth" im Wachstum oberhalb des Weltdurchschnitts bewegen.

### **Das Produkt-Markt-Portfolio optimieren**

Die dritte Dimension, in der Größen- und Verbundvorteile erzielt werden können, ist das Produkt-Markt-Portfolio. Basierend auf Ansoff lassen sich hier vier strategische Stoßrichtungen zur Erschließung von Wachstumspotenzialen unterscheiden.

- > Bestehendes Produkt, bestehender Markt: Hier geht es darum, aus dem bestehenden Geschäftssystem bzw. Leistungsprogramm Wachstum und damit Größen- und Verbundvorteile zu erzeugen. Typische Hebel sind im operativen Bereich neue Branding- und Marketing-Maßnahmen (zum Beispiel Relaunches, Markenprofilierung), Pricing-Maßnahmen, die Einführung von CRM-Systemen, die Optimierung der bestehenden Produkte und Leistungen, die Verbesserung der Vertriebsorganisation oder Sales-up-Programme. Strategisch geht es darum, neue Spielregeln einzuführen, Märkte durch M&A zu konsolidieren oder Netzwerke und Kooperationen aufzubauen. Ziel ist eine bessere Markt- und Kundendurchdringung.

Angesichts weitgehend gesättigter Märkte mit hoher Wettbewerbsintensität sind hier allerdings – mit Ausnahme von M&A – im Wesentlichen nur inkrementelle Wachstumsentwicklungen zu erwarten. Die Ausnutzung von Größen- und Verbundvorteilen bleibt daher limitiert.

- > Bestehendes Produkt, neuer Markt: Die Marktentwicklung hat die Ausweitung bestehender Produkt- und Leistungsprogramme auf neue Märkte, d.h. für neue Kundengruppen, zum Ziel. Im Vordergrund steht die Globalisierung der Geschäfte. Dies geschieht operativ durch den Aufbau von Stützpunkten, den Ausbau der Vertriebsorganisation und das Eingehen von Kooperationen. Strategisch lassen sich neue Märkte insbesondere durch M&A erobern. Die Maßnahmen zur Marktentwicklung überschneiden sich also stark mit den Maßnahmen zur Marktdurchdringung. Die Wachstumsmöglichkeiten sind jedoch ungleich höher – Skalen- und Verbundvorteile lassen sich in größerem Maße realisieren.
- > Neues Produkt, bestehender Markt: Das ist das klassische Feld der Produktinnovation, d.h. das Wachstum erfolgt durch die Entwicklung und Einführung neuer Produkte. Die entscheidende Fähigkeit hier liegt in der Beherrschung des 3-S-Prozesses: schnelle Markteinführung (speed), durch intelligentes Pricing und Marketing schnell signifikante Marktanteile gewinnen (share) und schneller als andere Skalenvorteile realisieren (scale).
- > Neues Produkt, neuer Markt: Hier geht es um die ("klassische") Diversifikation. Das Unternehmenswachstum wird durch den Aufbau neuer Leistungsbereiche erzielt, die nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem bestehenden Leistungsprogramm stehen. Geeignete Hebel sind zum Beispiel der Aufbau neuer Bereiche aus eigener Kraft, das Eingehen von Joint Ventures, beispielsweise mit Venture-Capital-Firmen, oder der Kauf von Unternehmen. Die Diversifikation bietet große Wachstumsmöglichkeiten, ist allerdings auch risikobehaftet, denn Synergien zum Kerngeschäft sind bei ihr per Definition begrenzt. Sie lassen sich aber realisieren, wenn ein Unternehmen in der Lage ist, bestimmte strategische oder unternehmerische Kompetenzen quer über alle Geschäftsbereiche anzuwenden.

### **Größen- und Verbundvorteile in allen Dimensionen ausschöpfen**

Unternehmen können und müssen Größen- und Verbundvorteile in allen drei genannten Dimensionen ausschöpfen. Der technische Fortschritt und die damit gesunkenen Transaktionskosten ermöglichen es ihnen, in neue Größendimensionen vorzustoßen. Produktionsanlagen und Transportkapazitäten lassen sich größer dimensionieren, ohne dass ihre Effizienz und Sicherheit zwangsläufig abnehmen. Informations- und Kommunikationstechnik sind heute nahezu beliebig skalierbar. Unternehmen können ihre Produkte mit verhältnismäßig geringen Investitionen per Internet weltweit vertreiben. Dass daher viele Unternehmen zumindest ihren Absatz internationalisiert haben, verwundert nicht.

## Größen- und Verbundnachteile vermeiden

Der vorangegangene Abschnitt hat gezeigt, dass positive Skalen- und Synergieeffekte in mehreren Dimensionen erreichbar sind. Voraussetzung dafür aber ist ein aktives Management, um die zunächst nur potenziell bestehenden Vorteile auch tatsächlich zu realisieren. Dies ist keine Selbstverständlichkeit, wie die Debatte um das häufige Scheitern von Fusionsvorhaben ebenso wie die großen Unterschiede in den branchenspezifischen Kostenstrukturen belegen.

Aufgrund unserer Analysen sind wir zu dem Schluss gekommen, dass nicht allein die Realisierung gegebener Potenziale erfolgskritisch ist. Vielmehr liegt die Ursache unterdurchschnittlicher Wachstumserfolge darin, dass Unternehmen Skalen- und Verbundnachteile unzureichend im Griff haben. Wir dürfen uns daher nicht einseitig darauf konzentrieren, Management-Handeln nur unter dem Blickwinkel zu betrachten, wie Skalen- und Synergieeffekte richtig gehoben werden können.

Vielmehr geht es darum, negative Effekte aus Größe und Verbund als Barrieren für das theoretisch denkbare, unbegrenzte Unternehmenswachstum zu identifizieren und konsequent zu vermeiden. Da diese Nachteile auf einer anderen Ebene als die Vorteile liegen, ist ein kombiniertes Management beider Aspekte notwendig.

Mit der Größe steigen Komplexität und Inflexibilität von Organisationen und damit die Transaktionskosten. Bei organischem Wachstum überwiegen die negativen Skaleneffekte, während bei Wachstum durch Akquisitionen meist negative Verbundeffekte im Vordergrund stehen. Hier müssen verschiedene Strukturen, Prozesse, Systeme und vor allem Kulturen "unter einen Hut" gebracht werden.

Beide Arten von Größennachteilen lassen sich jedoch abwenden. Rechtzeitige Gegenmaßnahmen verhindern, dass das Unternehmen vorzeitig aus dem Wachstumskreislauf ausscheidet. Die prinzipiell gesunkenen Transaktionskosten eröffnen dem Management neue Chancen, Größe und Effizienz zu verbinden. Um zu zeigen, worauf es bei einer Vermeidungsstrategie bezogen auf Größen- und Verbundnachteile ankommt, stellen wir die Herausforderungen für das Management bei drei wesentlichen Arten von Negativeffekten vor, nämlich bei kulturellen, technischen und administrativen Größen- und Verbundnachteilen.

**Kulturelle Größen- und Verbundnachteile auffangen**

Wachstum strapaziert häufig die bestehende Unternehmenskultur: Die Mitarbeiter sind gefordert, sie müssen aktiviert werden, den Wachstumsprozess zu begleiten – auch im Hinblick darauf, dass sich vertraute Kontexte und interne Regeln ändern können. Muss Wachstum zudem mit Restrukturierungsmaßnahmen verbunden werden, wie es heute üblich ist, dann braucht man Mitarbeiter, die beide Prozesse engagiert unterstützen, ohne den Glauben an die Organisation zu verlieren oder gar das Unternehmen zu verlassen.

Kulturelle "Disconomies" können auf vielen Ebenen angesiedelt sein. Das macht es schwierig, konkrete Antworten und Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen. So erleben einzelne Mitarbeiter in hochgradig spezialisierten Arbeitsumfeldern ihren Arbeitsbeitrag oft nicht mehr als relevant, weil der Bezug zum Resultat intransparent ist. Oder: Je größer eine Organisation ist, desto schwieriger ist es, eine einheitliche Unternehmenskultur zu formulieren und zu leben, mit der sich alle Mitarbeiter identifizieren. In einzelnen Unternehmensbereichen und -abteilungen können sich fragmentierte Nebenkulturen bilden, die den einzelnen Mitarbeiter stärker beeinflussen können als die eigentliche Unternehmenskultur.

Eine ähnliche Situation ist auch aus zahlreichen Post-Merger-Integrationen bekannt. Problematisch wird es dann, wenn periphere Werte und Ziele der übergeordneten Vision entgegenstehen. Das Thema erfordert viel und intensive Führung, soll es nicht die Effizienz des Unternehmens gefährden. Auch bei der für kontinuierliches Wachstum so notwendigen Innovationskultur lassen sich oft Defizite ausmachen. Innovationen erfordern Geld und Geist. Die Crux dabei ist, dass große Unternehmen zwar über die Mittel für umfangreiche Innovationsprojekte verfügen. Ihnen fehlt aber häufig der entsprechende Geist, der sich eher in kleinen Unternehmen findet, wo sich eine ausgeprägte Risikokultur und ein unmissverständliches Commitment der Geschäftsführung zum Stellenwert von Innovation ausmachen lassen.

Auch bringt Wachstum oftmals ausgeprägte Hierarchien mit sich: Um die Expansion organisatorisch abzusichern, werden neue Abteilungen ins Leben gerufen, die auch dann fortbestehen, wenn ihre Aufgabe abgeschlossen ist. Zudem erschweren zu komplexe Organisationen häufig die Kommunikation: Wenn zu viele mitreden dürfen, wird die Eindeutigkeit der Botschaften verzerrt und bisweilen ist der Flurfunk schneller als die offiziellen Kanäle.

**Technische Größen- und Verbundnachteile vermeiden**

Die technische Infrastruktur eines jeden Unternehmens besitzt optimale Betriebspunkte. Eine Nutzung über diese Punkte hinaus führt zu überproportionalem Kostenanstieg: Eine übermäßig belastete Maschine etwa verursacht höheren Wartungsaufwand und Energieverbrauch. Außerdem sind "sprungfixe Kosten" zu befürchten, wenn die Produktion über die aktuelle Kapazitätsgrenze hinaus nur durch eine weitere Anlage erhöht werden kann. Zumindest bei kurzfristiger Betrachtung ergeben sich dann technische Größennachteile. Technische Verbundnachteile resultieren aus der Inkompatibilität der technischen Infrastruktur. Dieses Problem tritt beim Wachstum durch Fusionen und Akquisitionen häufig auf.

Technische Größen- und Verbundnachteile sind leicht messbar und relativ einfach zu beheben. Neue Anlagen mit höheren Kapazitäten verursachen zwar Kosten, können aber in der Regel schnell und ohne Änderungen von Unternehmensprozessen, -struktur oder -kultur installiert und in Betrieb genommen werden. Der technische Fortschritt eröffnet den Unternehmen aber auch neue Dimensionen, mit denen sie Vorteile ausschöpfen und Nachteile vermeiden können: Eine variable und modular erweiterbare Infrastruktur (Maschinen, IT-Netze) ermöglicht es, Kapazitäten flexibel zu vergrößern und sprungfixe Kosten zu vermeiden.

**Administrativen Größen- und Verbundnachteilen entgegenwirken**

Je größer ein Unternehmen ist, desto größer ist die Gefahr administrativer Ineffizienz, insbesondere weil die internen Bürokratien gern schneller wachsen als das Unternehmen insgesamt. Zwar haben die Restrukturierungsansätze zurückliegender Jahre auch innerhalb der Verwaltungen zahlreiche Kostentreiber identifiziert und sie auf ein vernünftiges (also beherrschbares) Maß zurückgeführt. Dennoch existieren – wie wir aus Beratungsprojekten wissen – in zahlreichen Unternehmen nach wie vor umständliche und langwierige Entscheidungsprozesse. Diese sind nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass es kein einfaches Kennzahlensystem gibt, das die wichtigsten Managementabläufe kanalisiert.

Dass zu viel Administration auch den Umgang mit dem Kunden massiv behindern kann, ist eine Erkenntnis aus aktuellen Analysen unseres Hauses. Die viel beschworene "kundenorientierte Organisation" scheint eher Lippenbekenntnis denn tatsächlich realisiertes Leitbild zu sein. Ihre Umsetzung bleibt damit eine Aufgabe, die viele Unternehmen noch vor sich haben: Welche Bedürfnisse haben unsere Kunden? Wie wollen sie zielgruppenadäquat angesprochen und bedient werden? Wie ist ihr Feedback zu lenken, sodass es alle relevanten Organisationseinheiten erfahren? Das sind die Fragen, die beantwortet werden müssen. In der Realität wird dies allerdings oft durch Bürokratie an der falschen Stelle behindert.

---

Ein weiteres Problem stellen die unterschiedlichen Managementkulturen dar, die sich oft in den verschiedenen Bereichen eines Großunternehmens etablieren. Hier kommt es zu Ineffizienz durch inkompatible Prozesse, Systeme und Strukturen (Verbundnachteile).

Diese "Diseconomies" zu erkennen, stellt meist schon die Hälfte der Lösung dar: Wenn das Topmanagement forciert genug an diese administrativen Behinderer herangeht, lassen sich oft mit relativ einfachen Maßnahmen schnelle Erfolge erreichen. Dazu gehören klare Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen des Unternehmens, entsprechend ausgerichtete Anreizstrukturen sowie transparente und nachvollziehbare Berichtssysteme. All diese Maßnahmen zielen darauf ab, dass die Transaktionskosten auch bei einem großen Unternehmen niedrig bleiben. Ganz generell heißt es für die Großen: Die Vorteile kleiner Unternehmen aufgreifen und mit ihren eigenen Volumenvorteilen verbinden.

## Wachstum strukturell durch Dezentralisierung verankern

Gleichgültig, ob ein Unternehmen organisch oder durch Akquisition wächst, es kommt – wie wir gezeigt haben – darauf an, die Vorteile der Größe und des Verbunds auszuschöpfen, ohne dass mögliche Nachteile sie aufzehren. Erfolgreiche Unternehmen verbinden daher Wachstum mit Restrukturierung und nutzen so auch in wachstumsstarken Zeiten gezielt die Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung. Doch das kann nur gelingen, wenn das Unternehmen seine Mitarbeiter ständig dazu ermutigt, kostenbewusst zu arbeiten und gleichzeitig neue Wachstumsimpulse zu liefern, zum Beispiel in Form von kreativen Ideen.

Diesen Spagat schaffen am ehesten die Unternehmen, die nicht nur wachstumsfähig, sondern auch wachstumsbereit sind:

- > Wachstumsfähig ist ein Unternehmen dann, wenn es die strategischen, organisatorischen und strukturellen Voraussetzungen mitbringt. Das kann eine durchdachte Wachstumsstrategie sein oder seine Fähigkeit, neue Produkte schnell auf den Markt zu bringen.
- > Wachstumsbereit ist das Unternehmen dann, wenn es Wachstum denkt und lebt: mit Optimismus und dem Glauben an die eigenen Stärken.

Zur Verankerung von Wachstumsfähigkeit und Wachstumsbereitschaft eignet sich am besten eine dezentrale Organisation mit zentralen Elementen. Dies belegen auch die Resultate einer aktuellen Studie von Roland Berger Strategy Consultants. Wir haben in persönlichen Gesprächen mit rund 150 Führungskräften Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen für wertorientiertes Wachstum diskutiert. Das Ergebnis: Die dezentrale Organisation wird als eine wesentliche organisatorische Voraussetzung für Wachstum gesehen. Interessant ist die geringe Bedeutung, die sowohl der funktionalen als auch der Matrixorganisation zukommt: Beide werden als wenig wachstumsfördernd angesehen!

### Vorteile der Dezentralisierung nutzen

In den vergangenen Jahren haben viele Unternehmen Strukturen und Entscheidungen zentralisiert, zum Beispiel in Form einer weltweiten Vertriebssteuerung. Die Kostenvorteile einer solchen Ausrichtung liegen auf der Hand. Doch Zentralisierung ist nicht mehr alles. Wer nach Wachstum strebt, muss Verantwortung in die Fläche abgeben. Und dazu eignen sich dezentrale Strukturen aus folgenden Gründen ganz besonders:

- > **Ergebnisverantwortung:** Der Manager einer Einheit agiert als "Unternehmer im Unternehmen", wenn er wesentliche Entscheidungsbefugnisse besitzt und die Verantwortung für Gewinne und Verluste trägt. Das motiviert ungemein, zumal wenn seine Entlohnung an den Erfolg der Division gekoppelt ist.
- > **Schnelligkeit und Flexibilität:** Neben der direkten Kommunikation zeichnen sich dezentrale Einheiten durch kurze Entscheidungs- und Umsetzungswege aus. Zudem sind kleine, homogene Einheiten flexibler als große: Sowohl ihre Strukturen wie auch ihre Prozesse sind kompakter und können sich daher auch problemloser und schneller an veränderte Rahmenbedingungen anpassen.
- > **Marktnähe:** Dezentral organisierte Unternehmenseinheiten sind näher an ihren Märkten, unabhängig davon, ob sie auf oberster Ebene regional, nach Produktgruppen oder nach Kundensegmenten organisiert sind. Das ermöglicht es ihnen, ihre Wachstumsstrategien auf die spezifischen Bedürfnisse der für sie relevanten Märkte abzustimmen.
- > **Transparenz:** Eine dezentrale Struktur schafft Transparenz bezüglich der von den einzelnen Einheiten bearbeiteten Märkte. Die Unternehmensleitung hat so stets einen guten Überblick über die wachstumstarken und wachstumsschwachen Bereiche und kann über die Zusammensetzung des Portfolios das Wachstum steuern.
- > **Teamegeist:** Innerhalb einer kleinen, homogenen Einheit lassen sich Mitarbeiter leichter für gemeinsame Ziele motivieren, als dies in einem großen, durch Unübersichtlichkeit eher anonymen Umfeld gelingen kann. Die verbindende Kultur ist in dezentralen Einheiten greifbarer und wesentlich direkter erlebbar.
- > **Freiräume und Anreize:** Wachstum lebt ganz entscheidend von Innovationen, die aber nur dann entstehen, wenn die Rahmenbedingungen stimmen: Es geht um eine optimale Balance zwischen Freiräumen auf der einen Seite und konkreten Zeitplänen, Prioritäten und Budgets auf der anderen. Da die Manager dezentraler Einheiten näher an ihren Mitarbeitern sind als die Unternehmensleitung, können sie schneller und unbürokratischer für die nötigen Freiräume sorgen. Und sie verstehen besser als die Zentrale, welche motivierenden Maßnahmen ihre Mitarbeiter brauchen.
- > **Integration anderer Unternehmen:** Da ein dezentral organisiertes Unternehmen aus "Modulen" besteht, kann es im Falle einer Fusion oder Akquisition leichter ein anderes Unternehmen eingliedern.

Diese Merkmale erhöhen die Wachstumsfähigkeit von Unternehmen und bilden gleichzeitig die Grundlage für eine bessere Wachstumsbereitschaft, weil sie motivationssteigernd wirken. Eben das ist letztlich entscheidend, denn leistungsbereite und kostenbewusste Mitarbeiter sind ein Garant für Wachstum und operative Exzellenz.

### **Dezentrale Strukturen gestalten**

Wie sollten die dezentralen Strukturen nun gestaltet werden? Hier konnten wir bei unseren Analysen fünf Faktoren als erfolgsentscheidend identifizieren:

- > Wichtig ist es, die dezentrale Struktur auf die Unternehmenssituation zuzuschneiden. Formen der Dezentralisierung gibt es genug – von der Bildung rechtlich abhängiger Divisionen über das Holdingkonzept bis zum integrierten Netzwerk eng verknüpfter Unternehmenseinheiten mit speziellen Ressourcen und Fähigkeiten. Eine allgemeingültige, ideale Organisationsform gibt es jedoch nicht. Ob sich ein Unternehmen zum Beispiel auf oberster Ebene divisional nach seinen Produktfeldern, nach Regionen oder nach Kundengruppen organisiert, hängt davon ab, welche Gesamtstrategie das Unternehmen verfolgt und wie sinnvoll sich die Bereiche trennen lassen. So liegt für ein Unternehmen, das eine Internationalisierungsstrategie betreibt, die Aufteilung in Regionen nahe. Zu Beginn der Internationalisierung kann es jedoch vorteilhaft sein, alle Auslandsaktivitäten zunächst in einer gemeinsamen internationalen Division zusammenzufassen. Unternehmen müssen also ihre Organisationsform ständig prüfen und veränderten Strategien und Rahmenbedingungen anpassen.
- > Die Dezentralisierung muss gerade in den unteren Unternehmensebenen spürbar sein: Ein Hauptmotivator für Mitarbeiter ist es, wenn sie in ihrem unmittelbaren Umfeld Verantwortung übernehmen können und direkte Rückmeldung zu ihrer Arbeit erhalten. Dezentrale Einheiten sollten jedoch mindestens so groß sein, dass sie Ergebnisverantwortung wahrnehmen können.
- > Dezentrale Einheiten müssen sich auf ihre unternehmerischen Kernaufgaben wie Marketing, Vertrieb, Produktion und Entwicklung konzentrieren können. Die Wahrnehmung aller anderen – administrativen – Funktionen sollte dagegen so stark gebündelt wie möglich erfolgen. Das verhindert erstens "dezentrale Fürstentümer" und verbessert zweitens die Kostenstruktur, weil interne Services dann für sich Größen- und Verbundvorteile realisieren können.

- > Dezentrale Divisionen, die über spezielles Know-how verfügen, das für andere Einheiten oder das Gesamtunternehmen relevant sein könnte, sollten die Funktion eines "Centers of Excellence" wahrnehmen. Dies ist besonders dann sinnvoll, wenn in einem Land eine besonders ausgeprägte Kompetenz vorhanden ist, wie zum Beispiel in den USA die Kenntnis über Produkttrends. Im Sinne des "Lead-Country-Konzepts" entwickelt dann eine Ländergesellschaft das Marketing für die Gruppe, eine andere Gesellschaft kümmert sich um den Einkauf usw. Dieser Ansatz entspricht der Idee des integrierten Netzwerks. Er lässt sich jedoch auch auf eine divisionale Struktur übertragen.
- > Und schließlich sollten die dezentralen Manager in die Führung des Gesamtunternehmens integriert werden. Das kann zum Beispiel über Group Executive Committees erfolgen. Die Unternehmensleitung profitiert davon, denn sie wird direkt über die Lage in den Einheiten informiert und kann bei Bedarf steuernd eingreifen. Die Divisionsleiter wiederum können ihre Tätigkeit besser in die strategische Gesamtausrichtung des Unternehmens einordnen und gegebenenfalls Einfluss auf die Gesamtstrategie nehmen.

Dezentrale Unternehmen mit einer leistungsfähigen Organisationsstruktur und gut funktionierenden Berichtssystemen sind insgesamt besser zu steuern als weitgehend zentral organisierte Unternehmen. Der Grund: Die Geschäftsleitung ist vom operativen Geschäft entlastet und kann sich ganz auf die Steuerung des Gesamtunternehmens konzentrieren.

Heute ist es leichter, zentrale und dezentrale Elemente miteinander zu verknüpfen und in eine Gesamtorganisation einzubetten. Dafür sorgen die steigende Leistungsfähigkeit der Informations- und Kommunikationstechnologien und die dadurch sinkenden Transaktionskosten zwischen wirtschaftlichen Einheiten. Mit anderen Worten: Die dezentrale Organisation nutzt die Möglichkeiten, die sich durch die sinkenden Transaktionskosten ergeben.

#### **Dezentrale Strukturen durch zentrale Elemente ergänzen**

Dezentrale Strukturen sind entscheidend, um innerhalb eines Unternehmens die Wachstumsorientierung strukturell zu verankern. Strebt das Management nach dem optimalen Mix aus Wachstumsstrategien und operativer Exzellenz, ist es aber essenziell, auf Kostenvorteile, die die Zentralisierung mit sich bringt, nicht zu verzichten. Es geht also darum, die dezentrale Struktur um zentrale Elemente zu ergänzen.

Wie eben bereits kurz angeschnitten, ist es dafür wichtig, alle administrativen Funktionen aus den dezentralen Einheiten herauszunehmen und zu bündeln. Erst dann können sich die dezentralen Einheiten auf ihre unternehmerischen Aufgaben konzentrieren. Dank der inzwischen ausgesprochen leistungsfähigen IT-Systeme ist eine solche Zusammenfassung auch gut durchführbar. Allerdings steht zuvor unvermeidlich die Standardisierung von Prozessen und Systemen an. Dies ist gerade bei Unternehmen, die ohne zentrale Koordinierung dezentralisiert haben, von besonderer Bedeutung. Denn hier findet sich oft eine Vielfalt unterschiedlichster Software, Organisationsroutinen usw.

Organisatorisch lassen sich administrative Funktionen am besten in einem zentralen Corporate Service Center zusammenfassen, das für alle dezentralen Unternehmenseinheiten zuständig ist. Überall dort, wo der Markt bei gleicher Qualität preiswertere Lösungen anbietet, können von dieser Basis aus dann auch Service-Funktionen ausgelagert werden. Durch den jungen nationalen Anbieterwettbewerb läuft dies heute oft auf Offshoring hinaus, d.h. auf die Verlagerung der Dienstleistungen in Länder mit niedrigerem Lohnniveau. Einer Studie zufolge, die Roland Berger Strategy Consultants gemeinsam mit der UNCTAD durchgeführt hat, lassen sich mit diesem Service-Offshoring durchschnittliche Einsparungen von 30 Prozent erzielen, ohne dass Qualitätseinbußen auftreten. Über 80 Prozent aller europäischen Unternehmen bewerten Offshoring-Projekte als "erfolgreich" oder "sehr erfolgreich".

Erneut sind es die sinkenden Transaktionskosten, die Offshoring attraktiv machen. Hierzu zählen nicht nur niedrige Kommunikationskosten, die beispielsweise den Austausch umfangreicher Produktionsdaten ermöglichen, sondern auch die deutlich gesunkenen Logistikkosten und abnehmende Barrieren im Welthandel, wie zum Beispiel die Reduzierung von Zollsätzen.

### **Vertrauenskultur als Bindeglied etablieren**

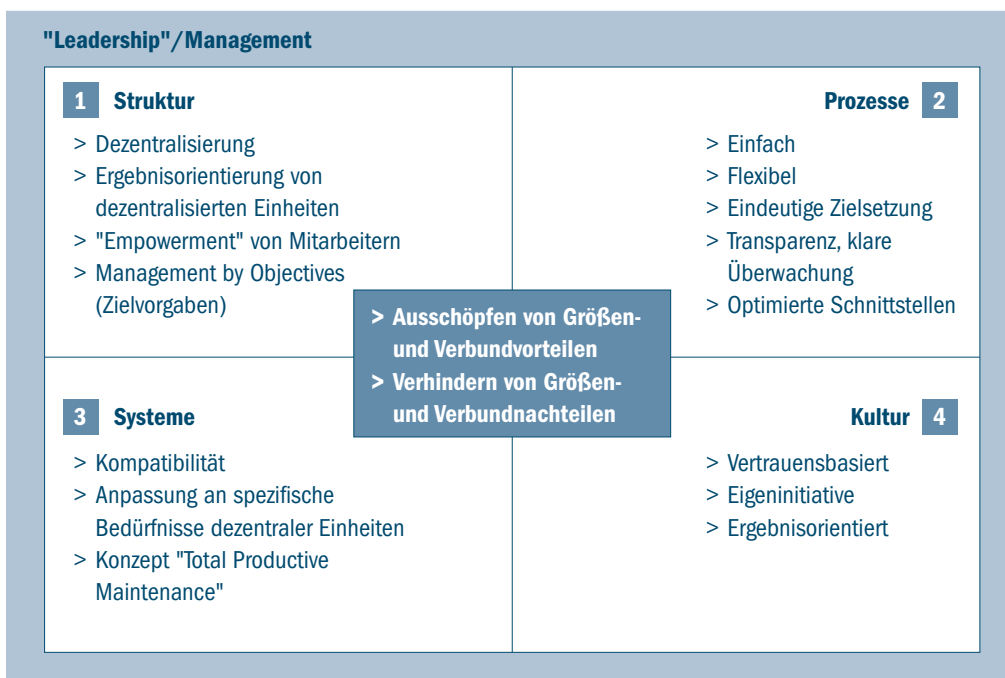
Strukturen, Prozesse und die Infrastruktur sind die "hard facts" einer Organisation, sie erzeugen die Wachstumsfähigkeit. Zur vollen Wirkung gelangen sie allerdings nur dann, wenn auch die innere Wachstumsbereitschaft ausgeprägt ist – also die Unternehmenskultur und die Einstellungen der Mitarbeiter, die sogenannten "soft facts". Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie müssen miteinander im Einklang stehen.

In unserer Studie "Wachsen durch Vertrauen", die parallel zu dieser Publikation erscheint, weisen wir nach, dass eine auf Vertrauen gegründete Organisation den Wachstumspfad optimal zu unterstützen vermag.

Denn Vertrauen bedeutet Transparenz, Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit der gesamten Organisation – damit überzeugt sie Mitarbeiter ebenso wie die externen Stakeholder. Eine motivierte Belegschaft liefert den Kunden qualitativ zuverlässigere Produkte, die Beziehungen zu Geschäftspartnern beruhen auf ehrlichen, überprüfbaren Vertragsbedingungen und Investoren bekommen solide Informationen über das Unternehmen. Zudem ersetzt Vertrauen Kontrolle. Zum Beispiel erfolgt die Überprüfung der Mitarbeiterleistung durch eine Evaluation der vereinbarten und erreichten Ziele, die Wege der Zielerreichung werden dagegen nicht kontrolliert. Weniger Kontrolle bedeutet aber auch weniger Transaktionskosten, die Vertrauensorganisation besitzt also klare Vorteile bei der Vermeidung von Transaktionskosten.

Der zentrale Schlüssel für die Etablierung einer dezentralen Vertrauensorganisation sind die Mitarbeiter. Wenn große Unternehmen den unternehmerischen Geist kleiner Unternehmen auf ihre Organisation übertragen wollen, müssen sie ihre Mitarbeiter "mitnehmen" und ihre Bereitschaft zu Wachstum wecken oder ausbauen. Die Mitarbeiter müssen die Umsetzung zu ihrer eigenen Sache machen. Da sich die Vorteile einer dezentralen Organisation in der Regel positiv auf Motivation und Kommunikation auswirken, sollte dies nicht allzu schwer sein. Doch gilt es auch hier, Erfolgsfaktoren zu beachten.

### Die vier Dimensionen des Managements von Größen- und Verbundvorteilen



- > **Mitarbeiter motivieren:** Um Größenvorteile zu nutzen und Größennachteile zu vermeiden, sind alle Mitarbeiter gefragt. Die Arbeit in einem dezentralen Unternehmen, das sich schneller als ein zentral organisiertes Unternehmen Veränderungen dem Markt anpasst, verlangt von den Mitarbeitern Flexibilität und Aufgeschlossenheit gegenüber gewandelten Strukturen und Prozessen und einer veränderten Kultur. Diese positive Einstellung zum Wandel ist nicht selbstverständlich. Das Management muss die Mitarbeiter als aktiv Beteiligte einbeziehen und für den Wandel begeistern. Echtes Engagement zeigt nur derjenige, der den Weg mitbestimmen kann und sich die Ziele der Organisation zu Eigen gemacht hat. Engagement entsteht durch Einbezug. Dazu zählt, dass die Mitarbeiter spüren, dass es auf ihren Ergebnisbeitrag ankommt. Dass sie im Rahmen der Unternehmensziele selbstständig handeln und persönliche Verantwortung übernehmen können. Dass ihnen ambitionierte, aber realistische Ziele gesetzt werden. Und dass sie belohnt werden, wenn sie ihre Ziele erreichen. Und das nicht willkürlich, sondern entsprechend transparenter und unternehmensweit gültiger Incentivierungsrichtlinien.
- > **Manager und Mitarbeiter qualifizieren:** Eine schnelle Umsetzung darf nicht zu Lasten der Sorgfalt gehen. Wer Veränderungen nicht versteht, kann sie auch nicht "leben". Wenn die Mitarbeiter Ziele erhalten, die notwendigen Instrumente aber nicht kennen oder nicht beherrschen, endet das schnell in Frustration. Manager wie Mitarbeiter müssen daher für den Veränderungsprozess qualifiziert werden. Dazu kann ein stufenweiser Trainingsprozess dienen, bei dem zuerst Projektmanager geschult werden, gegebenenfalls mit Hilfe externer Trainer oder Berater. Die Projektmanager schlüpfen anschließend selbst in die Rolle von Trainern und übernehmen die Schulung der Mitarbeiter. Auch ein Mitarbeiteraustausch zwischen dezentralen Einheiten bietet sich an, um die Know-how-Entwicklung zu fördern und den Zusammenhalt im Unternehmen zu stärken.
- > **Erfolge kommunizieren:** Berichte über erfolgreiche Projekte wirken immer motivierend. Daher sollte das Unternehmen nicht nur über Maßnahmen berichten, die es zur Implementierung einer dezentralen Vertrauensorganisation ergreift, sondern auch über die Ergebnisse. Dazu gehört ein Klima, in dem Mitarbeiter Probleme offen ansprechen können und Maßnahmen bei Bedarf angepasst werden. Nur Transparenz schafft Vertrauen.

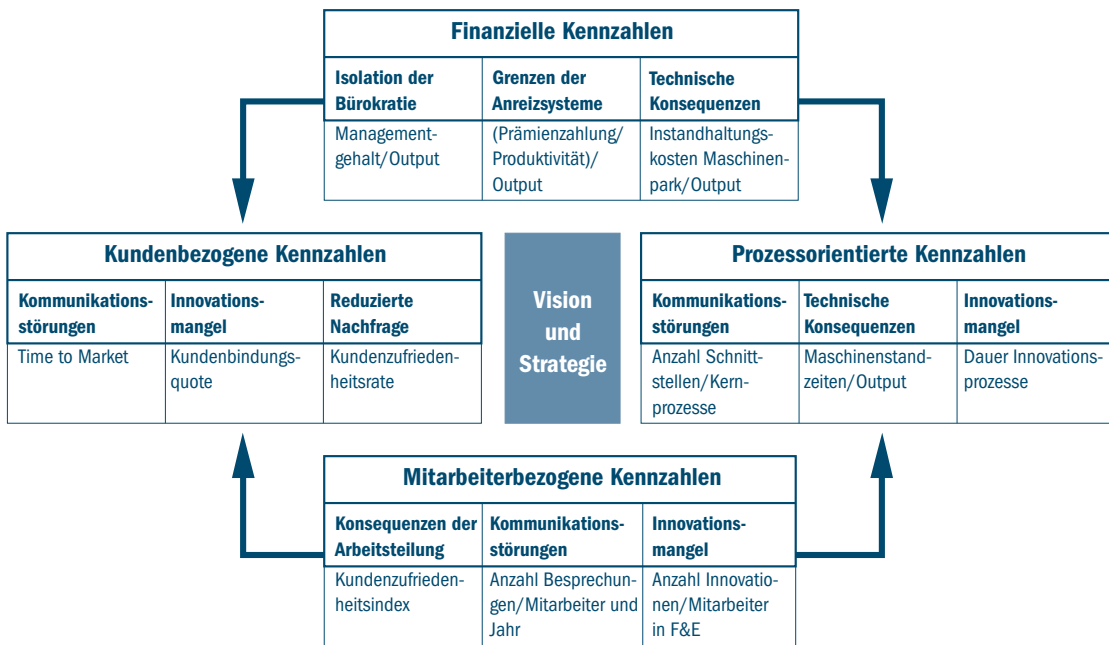
### **Größe steuern und kontrollieren**

Wir wissen nun, wie eine dezentrale Vertrauensorganisation aussieht. Wir wissen auch, wie sie ihre Mitarbeiter erfolgreich aktivieren kann. Wie aber kann das Unternehmen eine solche Organisation steuern und kontrollieren?

Größen- und Verbundeffekte können an jeder Stelle der Wertschöpfungskette entstehen. Zu ihnen zählen administrative, technische und kulturelle Größen- und Verbundeffekte. Gewöhnlich legt ein Unternehmen aber nur Zielgrößen für die Einspareffekte fest, kümmert sich also vor allem oder ausschließlich um die planmäßige Ausschöpfung der positiven Effekte. Den zu erwartenden negativen Effekten hat es dagegen bislang oft wenig Beachtung geschenkt. Hier muss eine Veränderung ansetzen.

Hilfreich ist eine Checkliste oder ein Instrument, das die Zielvorgaben für Größen- und Verbundeffekte quantifiziert und den Verantwortlichen eine verlässliche Richtschnur bietet. Erst dann lassen sich sinnvolle Soll-Ist-Vergleiche anstellen und Maßnahmen definieren. Es gilt also, "Key Performance Indicators of Scale and Scope" zu messen. Hier empfiehlt sich eine Adaption der bekannten Balanced Scorecard. Sie vereint vier Perspektiven: finanzielle Kennzahlen, die Effizienz und Effektivität von Prozessen, die Kundensicht und die Mitarbeiter-Perspektive. Für diese Perspektiven werden nun differenzierte "Key Performance Indicators of Scale and Scope" definiert, zu denen wiederum Zielgrößen festgelegt werden. Ihre Erreichung wird regelmäßig überprüft und incentiviert. So erhält das Unternehmen seine individuelle "Balanced Scorecard of Scale and Scope".

**Balanced Scorecard of Scale and Scope (Beispiel: Negative Größen und Verbundeffekte)**



Eine solche Balanced Scorecard ist ein wirkungsvolles Frühwarnsystem. Die Zielgrößen können um Schwellenwerte ergänzt werden, die drohende Nachteile anzeigen. Automatisch werden dann vorab festgelegte Maßnahmen eingeleitet, sodass das Management rechtzeitig gewarnt ist. Die Festlegung der Zielgrößen sollte sich an den besten Werten der wichtigsten Wettbewerber orientieren.

Da die Balanced Scorecard nur die Zielerreichung misst, nicht aber Maßnahmen und Wege vorschreibt, überträgt sie den Mitarbeitern ein hohes Maß an Eigenverantwortung, ganz im Sinne einer dezentralisierten Vertrauensorganisation. Dabei sind die Zielgrößen nicht als starre Vorgaben zu verstehen. Sie müssen regelmäßig an Veränderungen im Unternehmen angepasst werden, etwa wenn es neue Wachstumsmöglichkeiten ergreift oder eine zusätzliche Geschäftseinheit akquiriert.

## Fazit

Unternehmen, die auf Wachstum und Größe setzen, handeln richtig: Sie nutzen Skalen- und Verbundeffekte und schaffen zusätzlichen freien Cashflow, den sie anschließend in Wachstum und erhöhte operative Exzellenz investieren können. Unter einer Bedingung: wenn es ihnen gelingt, die negativen Effekte von Größe und Verbund genauso systematisch zu handhaben wie die positiven. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist die Schaffung einer effizienten dezentralen Organisationsstruktur, ergänzt sowohl um zentrale als auch um ausgelagerte Elemente. Die enorm angestiegene Leistungsfähigkeit der IT und das damit verbundene Absinken der Transaktionskosten sorgen dafür, dass eine solche Organisation heutzutage trotz ihrer Komplexität steuerungsfähig bleibt.

Wenn Sie wissen wollen, wo Ihr Unternehmen hinsichtlich seiner Wachstumsfähigkeit und -bereitschaft steht, kann Ihnen ein externes Audit einen guten Überblick geben. Es zeigt Ihnen, wo Sie Größenvorteile noch effizienter ausschöpfen und Größennachteile noch gezielter vermeiden können. Damit das Wachstum Ihres Unternehmens keine Grenzen hat.

## Die Roland Berger Wachstumsstudien

Roland Berger Strategy Consultants hat sich in den letzten zwei Jahren eingehend mit der entscheidenden Herausforderung des Managements befasst: Wie lässt sich ein Unternehmen auf Wachstumskurs bringen? Das Ergebnis unserer Studien und Gespräche sind vier Studien, in denen wir die Problematik von verschiedenen Seiten analysieren und praxisrelevante Empfehlungen ableiten. Sie erhalten alle unsere Studien auf Anforderung gerne zugesandt.

**Finding the Formula for Growth (nur englische Version):** In dieser Studie führen wir in die grundlegenden Elemente des Wachstumsmodells von Roland Berger ein. Wir zeigen, wie die parallele Verfolgung von Wachstumsstrategien und Effizienzsteigerung zu einem sich beständig selbst verstärkenden Wachstum führt.

**Grenzen des Wachstums überwinden:** Diese Studie analysiert, wie Unternehmen erfolgreich wachsen können, wenn es ihnen gelingt, die Größen- und Verbundvorteile zu nutzen, ohne sie durch die Größen- und Verbundnachteile aufzehren zu lassen.

**Wachsen durch Vertrauen:** In dieser Studie beschreiben wir, wie die Vertrauensorganisation ihren Mitarbeitern durch klare Normen Orientierung bietet, und warum sich in den kommenden Jahren immer mehr Unternehmen zu Vertrauensorganisationen entwickeln werden.

**Zum Wachstum führen:** In dieser Studie präsentieren wir die Ergebnisse einer Umfrage unter Topmanagern im Jahr 2004. Das Kernergebnis: Wachstum wird von den Personen an der Spitze der Unternehmen vorangetrieben. Nur Führungskräfte, die im Unternehmen eine entsprechende Performance-Kultur schaffen, können ihr Unternehmen dauerhaft auf einen wertsteigernden Wachstumskurs bringen und halten.

## Das Projektteam

Unter der Leitung von Dr. Burkhard Schwenker und Dr. Stefan Bötzel hat ein internationales Projektteam unseres Hauses umfangreiche Analysen zu den unternehmerischen Aspekten von Wachstum durchgeführt, deren Kernergebnisse wir in der vorliegenden Broschüre präsentieren.

An der vorliegenden Broschüre waren folgende Kolleginnen und Kollegen beteiligt:

Dr. Christian Krys, Düsseldorf (Projektkoordination)  
Dr. Kai-Stefan Schober, München (Projektkoordination)  
Kathrin Angerer, München  
Terushige Asakuno, Tokio  
Oliver Conze, Frankfurt  
Alexis Gardy, Paris  
Oliver Knapp, Stuttgart  
Lluís Pedragosa, Madrid  
Dr. Fabio Schinelli, Mailand  
Jörg-Arne Seufert, Düsseldorf  
Marcus Studer, Zürich  
Christian Tebroke, Berlin  
Martin Videlaine, Paris  
Jeroen Vugts, Amsterdam



**Amsterdam**  
**Barcelona**  
**Beijing**  
**Berlin**  
**Brussels**  
**Bucharest**  
**Budapest**  
**Detroit**  
**Düsseldorf**  
**Frankfurt**  
**Hamburg**  
**Kiev**  
**Lisbon**  
**London**  
**Madrid**  
**Milan**  
**Moscow**  
**Munich**  
**New York**  
**Paris**  
**Prague**  
**Riga**  
**Rome**  
**São Paulo**  
**Shanghai**  
**Stuttgart**  
**Tokyo**  
**Vienna**  
**Warsaw**  
**Zagreb**  
**Zurich**