

Stefan Bötzel, Manfred Reichl,  
Oliver Conze, Holger von Daniels,  
Christoph Kleppel, Carsten Seeliger

Studie

# Zum Wachstum führen

Wie erfolgreich wachsende Unternehmen geführt werden



Stefan Bötzel, Manfred Reichl,  
Oliver Conze, Holger von Daniels,  
Christoph Kleppel, Carsten Seeliger

Studie

---

# Zum Wachstum führen

Wie erfolgreich wachsende Unternehmen geführt werden

## **Inhalt**

<b>Der Zusammenhang zwischen Wachstum und Führung</b>	3
<b>Wertsteigerndes Wachstum kommt nicht von allein – Die Zeit der "Wachstumsmacher"</b>	4
<b>Organisatorischer Treiber für nachhaltiges Wachstum: Dezentralisieren!</b>	7
<b>Wachstumskultur durch Vertrauensorganisationen</b>	9
<b>Outperformer pflegen Innovationskulturen!</b>	11
<b>Klassisches Instrument richtig einsetzen – mit Zielvorgaben zum Wachstum führen</b>	14
<b>Auf Wachstum umschalten</b>	16
<b>Die Autoren</b>	19
<b>Unsere Wachstumsstudien</b>	20

## Der Zusammenhang zwischen Wachstum und Führung

Bei steigendem Tempo, intensiverem Wettbewerb und zunehmender internationaler Verflechtung kann sich kein Unternehmen mehr auf das Erreichte berufen. Vielmehr wird es zur unternehmerischen Hauptaufgabe, weiteres Wachstum und fortwährende Restrukturierung parallel zu managen. Dies verlangt von ihnen, ihre Strategie zu fokussieren und zielgerichtet umzusetzen. Doch am Anfang steht eine entscheidende Frage: Wie können Unternehmen erfolgreich auf Wachstum umschalten?

Wir fanden Antworten bei denen, die sie kennen müssen: dem Topmanagement erfolgreicher Unternehmen. Zum Thema Wachstum und Führung führten wir im Frühjahr 2004 ausführliche persönliche Interviews mit rund 150 Führungskräften.

Das Ergebnis ist ebenso plausibel wie einfach: Wachstum wird von den Personen an der Spitze der Unternehmen vorangetrieben. Nur Führungskräfte, die wachstumsrelevante Führungseigenschaften mitbringen und sie bewusst einsetzen, um im Unternehmen eine Wachstumskultur zu pflegen, können ihr Unternehmen dauerhaft auf einen wertsteigernden Wachstumskurs bringen und halten.

Erfolgreiches Wachstum und Führung hängen also eng zusammen. In einer Zeit, in der Management-Wissen nahezu uneingeschränkt zugänglich ist, entscheiden Persönlichkeit und Führungsqualitäten über den Unternehmenserfolg. Führungskräfte müssen das Wachstum geradezu kultivieren. Wir geben mit unseren Thesen Hinweise darauf, mit welchen Instrumenten und Verhaltensweisen Unternehmen erfolgreich wachsen können.

**Führungspersönlichkeiten  
treiben Wachstum**

## Wertsteigerndes Wachstum kommt nicht von allein – Die Zeit der "Wachstumsmacher"

Die althergebrachte Choreographie der Unternehmensführung, in der sich Phasen der Restrukturierung abwechseln mit Phasen, in denen das Unternehmen wächst, ist nicht mehr zeitgemäß. Dieser als "V-Kurve" bekannte Wechsel entlang den Konjunkturzyklen kann Unternehmen kein Wachstum mehr garantieren. Heute müssen Unternehmen permanent ihre Effizienz verbessern und parallel dazu ihr Wachstum vorantreiben.

Der Hintergrund: Wachstum ist die einzige Möglichkeit, den Firmenwert nachhaltig zu steigern. Für Wachstum benötigen Unternehmen freien Cashflow, den sie durch permanente Effizienzsteigerung und Restrukturierung erzielen. Deshalb ist für Firmen, die eine konsequente Wachstumsstrategie verfolgen, Performanceoptimierung ein wesentlicher Teil der Strategie.

**Restrukturierung und Wachstum müssen Hand in Hand gehen**

**Abb. 1: Schema der Wachstumsformel**



Quelle: Roland Berger Strategy Consultants

Wie reagieren Topmanager auf die Chancen und Anforderungen neuer Märkte und Technologien? Wie schaffen es Firmen, permanent zu wachsen und dabei gleichzeitig die Interessen aller Stakeholder zu befriedigen? Die Antwort, die unsere Querschnittsbefragung des Topmanagements auf diese

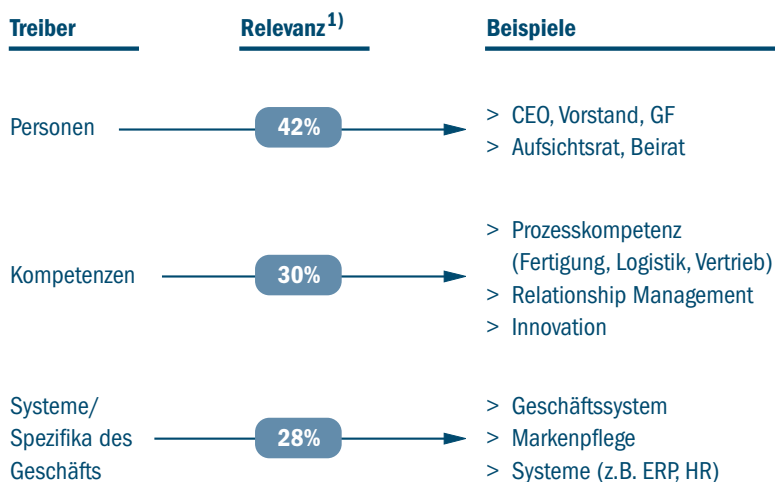
Fragen gab, ist eindeutig: durch ein Management, das es versteht, die Mitarbeiter zu Höchstleistungen anzuspornen. Wachstum ist in erster Linie ein Führungsthema.

Ein "guter" Manager nutzt den gesamten Werkzeugkasten der Management-techniken und richtet Systeme und Prozesse auf Wachstum aus. Ein "exzellenter" Manager tut das ebenfalls, aber darüber hinaus schafft er in seinem Unternehmen eine Wachstumskultur. Wachstumsfähig sind viele Firmen, wachstumsbereit dagegen nur wenige.

Eine Wachstumskultur entsteht nicht von heute auf morgen und schon gar nicht auf Anordnung. Sie muss mit Weitsicht entwickelt und beständig gepflegt werden. Herausragende Unternehmensführer wissen das. Die Zeit der permanenten Simultaneität ist gleichzeitig die Zeit derjenigen Führungskräfte, die Wachstum kultivieren können. Nur Firmen, die "richtig" geführt werden, wachsen dauerhaft und schaffen so Werte für alle Stakeholder. Darin sind sich die von uns befragten Manager einig. Der wichtigste Impulsgeber für Wachstum sind in ihrer Sicht Personen – Vorstände, CEOs und Unternehmensgründer. Menschen als Wachstumstreiber werden weit vor Kompetenzen und Systemen genannt.

## Wachstumsfähigkeit und Wachstumsbereitschaft

**Abb. 2: Menschen als wichtigster Wachstumstreiber**



1) gewichtet aus Ergebnissen unserer Umfrage

Quelle: Roland Berger Strategy Consultants

So lassen sich auch die Ergebnisse einer Langzeitstudie von Roland Berger Strategy Consultants interpretieren, die regelmäßig die Performance der 1.700 größten Unternehmen aus Europa, Japan und Nordamerika misst – allesamt Unternehmen, die an der Spitze ihrer jeweiligen Branche stehen und in der Lage sind, die jeweils aktuellsten, global verfügbaren Managementtools anzuwenden. Von diesen weltweit führenden Topunternehmen wachsen jedoch nur 26 Prozent überdurchschnittlich sowohl im Umsatz als auch im Gewinn. Alle Firmen haben Zugang zum gleichen Management-Wissen, zu Systemen und Prozessen. Trotzdem ist ein Viertel besser als alle anderen – diese Unternehmen sind offenbar in der Lage, Strategien und Ressourcen besser einzusetzen als ihre Wettbewerber. Der Wachstumsvorsprung dieser Outperformer beruht auf der Fähigkeit des Managements, aus strukturell wachstumsfähigen auch mental und kulturell wachstumsbereite Unternehmen zu machen.

**Nur 26 Prozent der Firmen  
wachsen überdurchschnittlich**

## **Organisatorischer Treiber für nachhaltiges Wachstum: Dezentralisieren!**

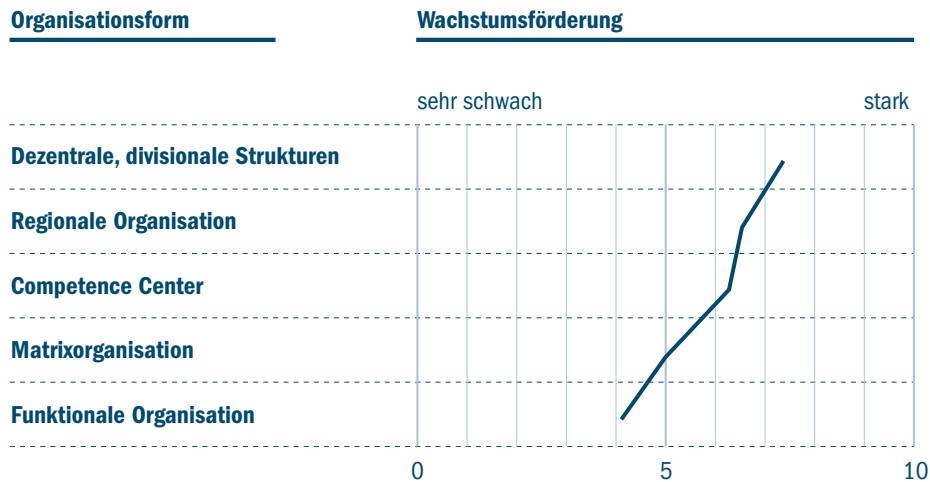
Die richtige Struktur- und Führungsorganisation des Unternehmens ist Grundlage für motivierte Mitarbeiter und Wachstumsbereitschaft, das ergab unsere Befragung der 150 Führungskräfte. Rund 30 Prozent der befragten Manager halten die dezentrale Organisation für eine ideale Voraussetzung von Wachstum. Keine andere organisatorische Voraussetzung für Wachstum wurde so häufig genannt.

In dezentralen Organisationen wird Verantwortung konsequent delegiert. Sie fördern die Leistungsbereitschaft, weil der Manager einer dezentralen Einheit zu einem Unternehmer wird. Er kann kleinere, homogene Einheiten leichter für Werte und Ziele begeistern. Er ist nahe an seinen Mitarbeitern und kann ihre Arbeitskraft und Innovationsfähigkeit gezielt steuern: Indem er seinen Mitarbeitern die Freiräume gibt, die sie brauchen, und ihnen gleichzeitig Rahmenbedingungen wie Budget, Prioritäten und Zeitpläne setzt, die für einen strategisch sinnvollen Innovationsprozess nötig sind.

**Dezentrale Strukturen fördern  
die Leistungsbereitschaft**

Kurze Abstimmungswege innerhalb kleinerer Einheiten fördern schnelle Entscheidungen, die geringe Komplexität überschaubarer Strukturen schafft Flexibilität. Dezentral organisierte Unternehmen sind näher an ihren Kunden – das fördert marktnahe Innovation, Planung und Wachstum.

Nicht jede Form von dezentraler Organisation fördert aber stetiges profitables Wachstum. Die Organisation muss sinnvoll dezentralisiert sein. Deshalb haben sich auch die von uns befragten Führungskräfte dezidiert für eine spezifische Organisationsform ausgesprochen: die produkt- oder kundenorientierte Divisionalisierung.

**Abb. 3: Dezentralisierung ist die beste Wachstumsbasis**

Quelle: Roland Berger Strategy Consultants

Sinnvollerweise wird das dezentrale Management von solchen Aufgaben entlastet, bei denen durch Bündelung in größeren Serviceeinheiten Effizienzvorteile entstehen (z.B. Shared Service Center, Offshoring).

Nur wenige Befragte halten hingegen die Matrix-Organisation oder eine ausgeprägte funktionale Organisation für eine geeignete organisatorische Grundlage für Wachstum.

## Wachstumskultur durch Vertrauensorganisationen

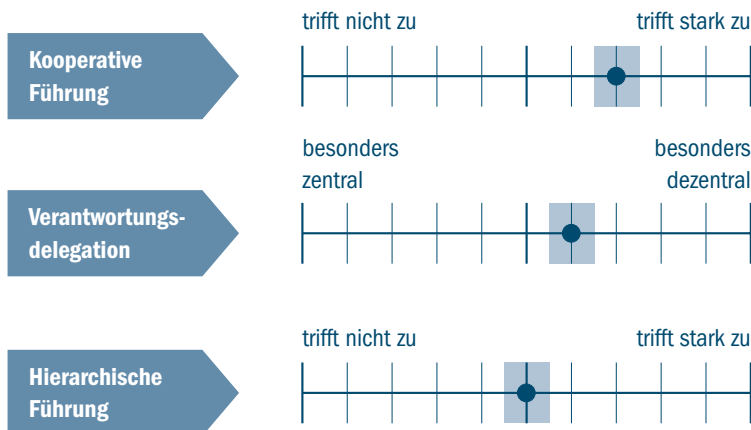
Fast allen Führungskräften in unserer Befragung ist die große Bedeutung einer dezidierten Unternehmenskultur bewusst. 94 Prozent der Befragten nehmen in ihrem eigenen Unternehmen eine besondere Unternehmenskultur wahr, die sie als Differenzierungsmerkmal gegenüber anderen Unternehmen sehen.

Mehr als die Hälfte der befragten Führungspersonen stimmen unserem Urteil zu und sehen in einer auf Vertrauen gegründeten Organisation einen Wachstumstreiber: Offenheit, proaktive und offene Kommunikation, Ehrlichkeit, Respekt, Loyalität, Dynamik und Mitarbeiterorientierung sind wesentliche Elemente einer Vertrauensorganisation.

Dazu passt auch der Führungsstil, den unsere Gesprächspartner beschreiben. Er spiegelt zentrale Elemente der Vertrauensorganisation wieder:

**Wer wachsen will, muss auf Vertrauen setzen**

**Abb. 4: Befragte Unternehmen bewerten ihren Führungsstil als überwiegend kooperativ**



Quelle: Roland Berger Strategy Consultants

In den von uns befragten Unternehmen wird überwiegend kooperativ sowie wenig hierarchisch geführt. Vor allem die Outperformer unserer Befragung

führen deutlich weniger hierarchisch als andere Unternehmen. Führungspersönlichkeiten, die Wachstum in den Unternehmen vorantreiben, zeichnen vor allem drei Eigenschaften aus.

- > **Unternehmerische Orientierung:** Firmen, in denen auf allen Ebenen unternehmerisch gedacht wird, sind besonders dynamisch. Dort arbeiten motivierte Mitarbeiter, die von sich aus Innovationsprozesse anstoßen. Gute Führungspersönlichkeiten verbreiten daher das Bewusstsein für eigenverantwortliches Handeln und Risikobereitschaft von der Spitze des Unternehmens bis zur untersten Hierarchiestufe. Unternehmerisches Denken auf allen Ebenen wird von den Befragten als wichtigste wachstumstreibende Managereigenschaft genannt.
- > **Qualifikation und Erfahrung:** Beinahe ebenso hoch schätzen die Befragten die Qualifikation und Erfahrung von Führungskräften. Die Managementforschung hat nachgewiesen, dass gute Unternehmer und Manager in hohem Maße in der Situation und ohne aufwändigen analytischen Vorlauf entscheiden. Solche eher spontanen Entscheidungen mit einer starken subjektiven Komponente führen aber nur dann zu soliden Resultaten, wenn Erfahrung das Fundament bildet. Hinzu kommt, dass erfahrene Manager besser führen: Erfahrung im Umgang mit Menschen sensibilisiert und verleiht gegenüber den Mitarbeitern Glaubwürdigkeit.
- > **Soziale Intelligenz:** Die wichtigsten Wachstumstreiber – Organisation, Kultur und gute Mitarbeiterführung – müssen richtig ausgestaltet sein. Dafür benötigen die Manager die entsprechende Sozialkompetenz. Für beinahe ebenso wichtig erachten die Befragten jedoch auch Esprit und Charisma.

## Unternehmertum motiviert zu Leistung

Diese Eigenschaften erachten unsere Gesprächspartner als wachstumsrelevant. Sie erwarten zudem von Unternehmensführern, dass sie:

- > eine Vision für das Gesamtunternehmen entwickeln
- > Mitarbeiter motivieren
- > erfolgreich quantitative Zielvorgaben setzen
- > persönliche Kundennähe zeigen
- > eine gute Führungskräfteauswahl praktizieren
- > eine innovative Unternehmenskultur schaffen

## Outperformer pflegen Innovationskulturen!

Innovation ist der klassische Wachstumstreiber. Immerhin 57 Prozent der Unternehmen gaben in der Befragung an, dass sie eine explizite Innovationsstrategie verfolgen. Aber auch hier gilt: Wie es geht, wissen die meisten, aber die Outperformer machen es besser. Sie folgen zwei spezifischen Innovationsmustern: Erstens spielen sie auf der gesamten Klaviatur der Innovationsarten, beschränken sich also nicht nur auf die gängige Produktinnovation, und zweitens streben sie nicht so sehr danach, die Innovationsführerschaft zu übernehmen. Oftmals sind sie "quick follower", sind also schnell in der Lage, eine vom Markt als sinnvoll erachtete Innovation aufzugreifen und mit einem eigenen Lösungsangebot zu versehen. Das macht ihre Innovationsleistung fokussierter und somit effizienter.

**Wachsende Unternehmen sind in allen Innovationstypen stark**

### Abb. 5: Outperformern gelingt effiziente Innovation – sie sind immer schneller als der Durchschnitt

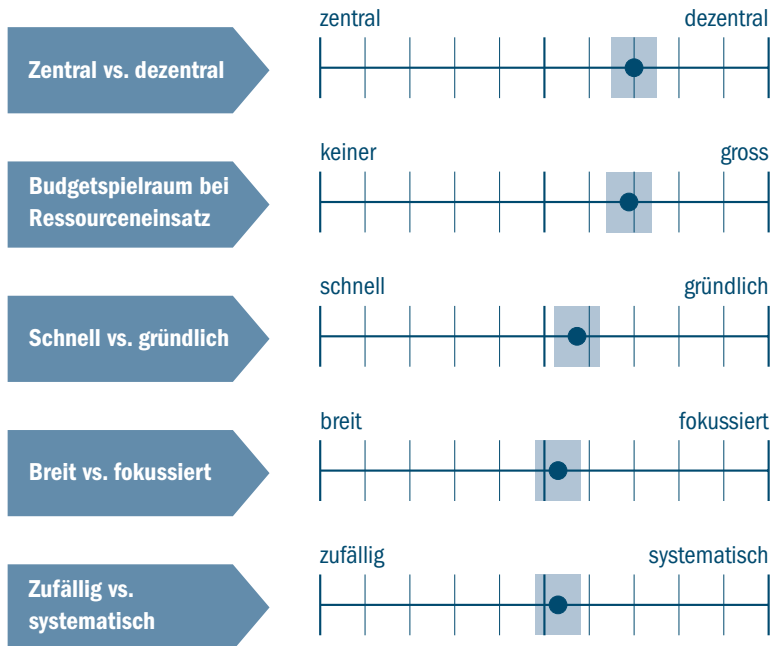
Anteile von First Movers und Quick Followers im jeweiligen Innovationssegment

	<u>Outperformer</u>	<u>Alle Unternehmen</u>
Innovationen im Kundenmanagement	<b>71%</b>	<b>52%</b>
Supply Chain Innovationen	<b>77%</b>	<b>62%</b>
Prozessinnovationen	<b>71%</b>	<b>63%</b>
Geschäftsmodellinnovationen	<b>64%</b>	<b>57%</b>
Produktinnovationen	<b>50%</b>	<b>51%</b>

Quelle: Roland Berger Strategy Consultants

Der Innovationsvorsprung der Outperformer beruht möglicherweise auch darauf, dass ihre Innovationsstrategien besser mit der Unternehmensorganisation zusammenstimmen.

**Abb. 6: Auch für die Innovationskultur gilt: Dezentralität hat klare Vorteile**  
 "Charakterisieren Sie bitte Ihre Innovationskultur"



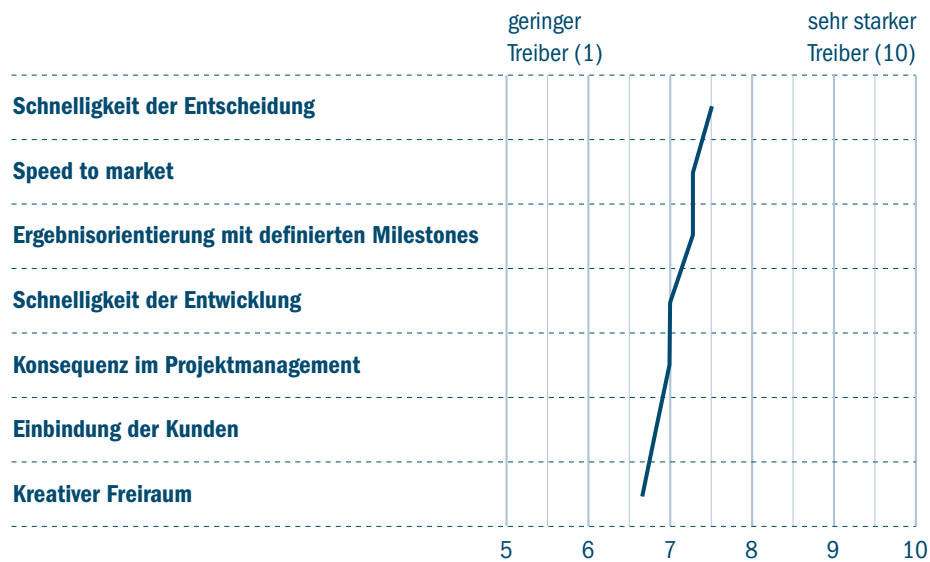
Quelle: Roland Berger Strategy Consultants

Denn interessanterweise charakterisieren die befragten Unternehmen ihre jeweilige Innovationskultur mit den gleichen Worten, wie die nachhaltig und überdurchschnittlich wachsenden Firmen ihre gesamte Unternehmensorganisation charakterisieren: eher dezentral, mit flexiblen Budgets und mit Prozessen, die zwischen Gründlichkeit und Schnelligkeit, zwischen Innovationsbreite und Fokussierung die Balance halten. So liegt der Schluss nahe, dass Spitzenunternehmen ihre Innovationsstrategien schneller und mit besseren Ergebnissen umsetzen – auch deswegen, weil ihre typische Organisationsform hervorragend die Anforderungen von Innovationsstrategien erfüllt: Befragt nach den Aspekten des Innovationsprozesses, die besonders wachstumstreibend sind, nannten unsere Gesprächspartner genau die Komponenten, die in der dezentralisierten Organisation stark ausgeprägt sind.

**Dezentralität begünstigt die Innovationsfähigkeit**

**Abb. 7: Schnelligkeit ist der Haupttreiber von Innovationsprozessen**

"Welche Aspekte des Innovationsprozesses sehen Sie als Wachstumstreiber?"



Quelle: Roland Berger Strategy Consultants

## Klassisches Instrument richtig einsetzen – mit Zielvorgaben zum Wachstum führen

Die Grundlagen eines wachstumsbereiten Unternehmens – Wachstumsfähigkeit und Kultur – wurden bereits herausgearbeitet. Aber wie werden diese Grundlagen tatsächlich in Wachstum umgesetzt?

Zielorientierte Führung spielt hier eine wichtige Rolle. Outperformer führen durch Zielvereinbarungen und setzen sich und ihren Mitarbeitern ambitionierte, aber realistische Ziele.

Der Erfolg gibt ihnen recht: Sie erreichen oder übertreffen ihre Wachstumsziele, während die anderen Unternehmen häufig ihre Ziele nicht erreichen. Auch hier gilt: Erfolg motiviert! Wer ständig hinter den gesteckten Zielen zurück bleibt, der beginnt irgendwann zu zweifeln – an seiner eigenen Kompetenz und an der seines Vorgesetzten, der die Ziele setzt.

**Führung macht das Wachstum aus**

Führung durch Zielvorgaben wird in allen Branchen angewandt. Allerdings unterscheiden sich Outperformer von anderen Unternehmen dadurch, wie sie mit diesen Zielvorgaben umgehen:

- > Sie fixieren selten starre Zielgrößen, sondern bevorzugen quantitative Bandbreiten
- > Sie leiten Ziele eher kreativ-unternehmerisch als ausschließlich zahlen-orientiert ab
- > Ihre Ziele sind ambitioniert, aber durchaus realistisch
- > Sie sanktionieren die Nichterfüllung von Zielen moderater

**Bandbreiten statt fixierter Zielgrößen:** Die Outperformer in unserer Untersuchung legen für ihre Ziele quantitative Bandbreiten fest – und sind damit in der Minderheit. Der weitaus größte Teil der befragten Unternehmen setzt fixe Zielgrößen fest oder bevorzugt eine Mischung aus Bandbreiten und Zielpunkten. Unternehmen, die ihre Ziele zu inflexibel gestalten, beispielsweise durch fixe Budgets oder vorgegebene Punktdaten, erzeugen jedoch langfristig Frustration, wenn die Punktlandung nicht gelingt.

**Kreative Zielfestsetzung:** Wichtig für den Erfolg einer Führung durch Ziele scheint auch, wie das Management die Ziele tatsächlich ableitet. Die Führungskräfte aus unserer Befragung nutzen die gesamte Bandbreite von Methoden, wenn sie intern Ziele festlegen. Die Mehrheit der Unternehmen, etwa 40 Prozent, leitet ihre Zielvorgaben tendenziell streng strukturiert und analytisch ab: Sie führen Markt- und Wettbewerbsuntersuchungen durch,

analysieren und berechnen Kennzahlen. Die Outperformer in unserer Untersuchung gehen dagegen anders vor: Sie gewinnen ihre Ziele eher kreativ-unternehmerisch. Bei ihnen fließen nicht nur Zahlen und Analysen in die Entscheidung ein, sondern auch Erfahrung, Risikobereitschaft und Kreativität. Das intuitive Können der Manager und ihre Ratio gehen bei den Spitzenunternehmen erfolgreich Hand in Hand.

**Ambitionierte, aber realistische Ziele:** Kreative Herangehensweise und Bandbreiten sind jedoch nicht gleichzusetzen mit geringem Anspruch. Die Ziele der überdurchschnittlich wachsenden Unternehmen sind meist sehr ambitioniert. Sportler erzielen nur dann Bestleistungen, wenn sie im Training ihre Leistungsansprüche kontinuierlich steigern. Um bei diesem Beispiel zu bleiben: Gute Führungspersönlichkeiten sind wie Trainer; sie müssen ihren Mitarbeitern durch ambitionierte Ziele helfen, über sich selbst hinauszuwachsen.

Tatsächlich sind ambitionierte Ziele allein jedoch kein Garant für Wachstum – immerhin 46 Prozent der Unternehmen in unserer Untersuchung gaben an, ambitionierte oder "beinahe schon zu ambitionierte" Ziele zu setzen. Dieser hohe Anteil der ambitionierten Zielsetzer kontrastiert stark mit den 22 Prozent der Firmen, die ihre Ziele tatsächlich auch erreichen. Erfolgreiche Führung über Zielvorgaben erfordert nicht nur Ambition, sondern auch Realismus bei der Definition der Ziele.

**Moderate Sanktionierung:** Auch überdurchschnittlich wachsende Unternehmen verfehlen Ziele – aber sie gehen mit Fehlschlägen tendenziell anders um. Denn überraschenderweise entsteht starkes Wachstum aus ambitionierten Zielen, sofern deren Nichterreichen weniger hart sanktioniert wird als in anderen Unternehmen. Unter den befragten Unternehmen halten sich geringe und harte Sanktionierung die Waage – etwa 49 Prozent sanktionieren sehr wenig bis "durchschnittlich", etwa 51 Prozent sanktionieren durchschnittlich bis sehr stark. Diejenigen Unternehmen, die durch überdurchschnittliche Zuwächse bei Umsatz und Gewinn überzeugen, sanktionieren jedoch signifikant weniger stark als der Durchschnitt. Zwischen EBIT-Wachstum und Ausmaß der Sanktionierung bei Nichterfüllung von Zielvorgaben besteht ein Zusammenhang – je stärker eine Nichterfüllung von Zielen sanktioniert wird, desto geringer das EBIT-Wachstum. Die Empirie bestätigt die Vertrauensorganisation!

**Hoch gesteckte Ziele erzeugen Druck**

## Auf Wachstum umschalten

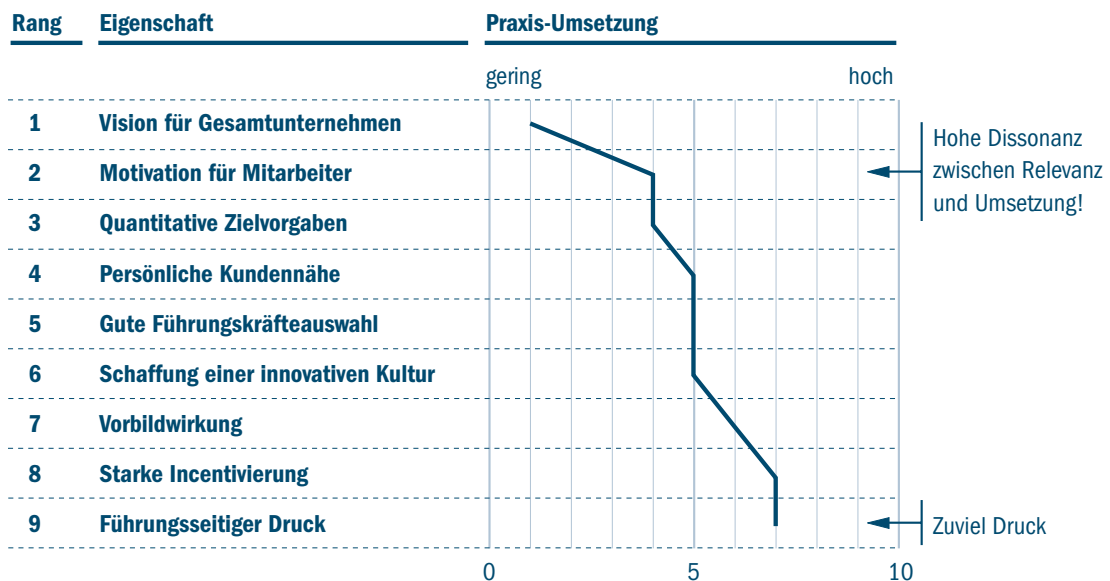
Die richtige Führung fördert Wachstum – doch zwischen Erkenntnis und Umsetzung klafft eine Lücke. Die Fähigkeit von Führungskräften, Visionen für das Gesamtunternehmen zu entwickeln und zu vermitteln, steht unangefochten auf Platz 1 der Eigenschaften von Führungspersonen. Doch ist hier auch der Abstand zwischen Anspruch und Wirklichkeit am größten. Auch bei anderen wachstumsrelevanten Führungskomponenten – Motivation der Mitarbeiter, quantitative Zielvorgaben, persönliche Kundennähe, Führungskräfteauswahl und innovative Unternehmenskultur – konstatieren viele Gesprächspartner Aufholbedarf. Topmanager führen oft (noch) mit zu viel Druck.

Es erscheint paradox: Gerade diejenigen Eigenschaften, die als hoch wachstumsfördernd gelten, fehlen häufig in den Unternehmen. Führung durch Druck wird von den meisten Managern als ungeeignetes Wachstumsinstrument eingeschätzt – völlig zu Recht, wie die nachhaltig wachsenden Unternehmen der Untersuchung beweisen: Sie schaffen ohne Druck und harte Sanktionen bessere Ergebnisse als der Durchschnitt.

### Umsetzungslücken bei wachstumsfördernden Eigenschaften

**Abb. 8: Eine klare Vision für das Unternehmen ist die wichtigste wachstumsrelevante Eigenschaft von Personen**

Eigenschaften von Führungskräften



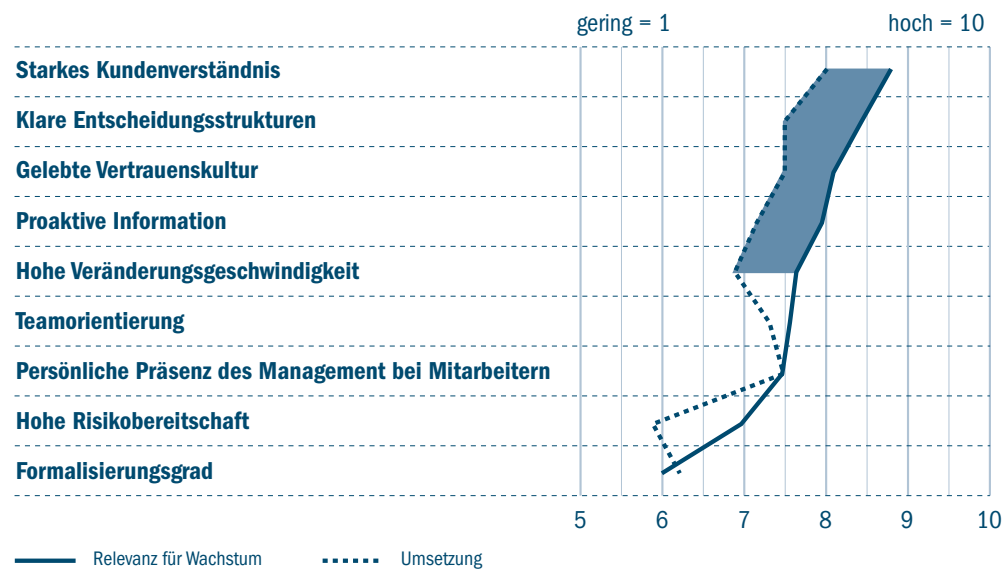
Unter falscher Führung können sich Unternehmen entwickeln, die alles andere als wachstumsbereit sind: Mitarbeiter, die sich zu wenig an einer Unternehmensvision oder Zielen orientieren können und deshalb unmotiviert sind. Ein Management, das die Distanz zum Kunden kultiviert und dem Unternehmen damit Wachstumspfade verbaut. Eine Führungskultur, die zu geringe Freiräume lässt und damit Innovationsansätze erstickt.

Befragt nach der Wachstumskultur in ihren Unternehmen, wiesen viele Gesprächspartner auf Umsetzungsdefizite hin. Ausgerechnet jene Kulturparameter, die sie als besonders wichtig für Wachstum und Vertrauen erachten, sind in Unternehmen weniger häufig anzutreffen, als es ihre eingeschätzte Relevanz erwarten ließe. Unsere Umfrage zeigt:

- > Entscheidungsstrukturen sind häufig unklar
- > Das Kundenverständnis ist oft zu wenig ausgeprägt
- > Die Vertrauenskultur wird meist nur unzureichend gelebt
- > Informationen werden nicht im wünschenswerten Maß frühzeitig und proaktiv weiter gegeben

**Abb. 9: Die positiven Elemente einer wachstumsorientierten Kultur sind bekannt – oft aber bestehen Umsetzungslücken**

Elemente der Unternehmenskultur



Quelle: Roland Berger Strategy Consultants

Es ist an der Zeit, die strategischen Weichen für Wachstum zu stellen und die nötigen Voraussetzungen der Führung zu schaffen. Doch nur ein Viertel aller befragten Unternehmen hat bisher konsequent auf Wachstum umgeschaltet. Etwa 30 Prozent sind stattdessen in die Defensive gegangen und haben von Wachstum auf Konsolidierung zurückgeschaltet.

Das liegt vor allem an inneren Wachstumshemmnissen: Die Mehrheit aller Befragten nannten interne Faktoren als Grund, warum das Wachstum hinter den Erwartungen oder Vorgaben zurückbleibt. Das mit Abstand am häufigsten genannte Hemmnis ist eine zu wenig wachstumsorientierte Unternehmenskultur – Risikoscheu, fehlende Motivation und Inflexibilität. Dagegen werden externe Faktoren wie das gesamtwirtschaftliche Klima, die rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen und der Wettbewerb bedeutend seltener genannt. Gut geführte Unternehmen wachsen trotz ungünstiger Konjunktur oder unbefriedigenden Rahmenbedingungen.

Unternehmen, die wertsteigerndes Wachstum erreichen wollen, müssen ihre Organisation, Kultur und Führung als Wachstumstreiber erkennen und auf Wachstum einstellen. Wenn sie dann noch interne Hürden selbstkritisch analysieren und gezielt beseitigen, sind die entscheidenden ersten Schritte in die richtige Richtung schon getan.

## Die Autoren



**Dr. Stefan Bötzel** berät Industrie- und Dienstleistungsunternehmen bei der strategischen und organisatorischen Weiterentwicklung. Als Partner im Competence Center Corporate Development liegen seine Schwerpunkte im Bereich Unternehmensstrategie, Value Management und in allen damit verbundenen Veränderungs-/Transformationsprozessen. Er ist seit 1993 bei Roland Berger Strategy Consultants, nach kaufmännischer Ausbildung, Studium und Promotion in Betriebswirtschaftslehre.



**Dr. Dr. Manfred Reichl** studierte Wirtschaftsingenieurwesen und Jura. Nach Tätigkeiten in der Bauindustrie, bei einem internationalen Computerhersteller sowie als Assistent an der TU Graz wechselte er 1987 zu Roland Berger Strategy Consultants, wo er 1992 die Geschäftsführung der österreichischen Tochtergesellschaft in Wien übernahm. Heute ist er Senior Partner und verantwortlich für Österreich und die mittel- und osteuropäischen Büros.



**Oliver Conze** studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Universität Karlsruhe (TH) und schloss ein zweites Studium an der Stanford University mit einem Master in Management Science ab. Vor seinem Eintritt bei Roland Berger Strategy Consultants war er bei einem deutschen Automobilhersteller in Frankreich und den USA tätig. Er ist Seniorberater im Competence Center Corporate Development in unserem Frankfurter Büro.



**Dr. Holger v. Daniels** hat – bevor er 1999 zu Roland Berger Strategy Consultants wechselte – ein Finance-Studium an der Universität St. Gallen (HSG) absolviert und u.a. bei einer amerikanischen Unternehmensberatung und in dem Financial-Services-Bereich eines deutschen Technologiekonzerns gearbeitet. Er ist derzeit als Projekt Manager im Competence Center Corporate Development in unserem Hamburger Büro tätig.



**Dr. Christoph Kleppel** studierte Literaturwissenschaften und Volkswirtschaftslehre. Nach beruflichen Stationen bei zwei deutschen Großkonzernen und als Assistent an der Universität München arbeitet er seit 1996 bei Roland Berger Strategy Consultants, zunächst als Economist, seit 2001 als Leiter der Abteilung Business Intelligence in den Gebieten Trendforschung und Produktentwicklung.



**Dr. Carsten Seeliger** ist ausgebildeter Bankkaufmann und Diplom-Kaufmann mit Abschluss an der Handelshochschule Leipzig (HHL). Zusätzlich hält er einen MBA der University of Sydney. Seit 1999 ist er im Hamburger Büro von Roland Berger Strategy Consultants tätig, wo er heute die Position eines Projekt Managers im Competence Center Corporate Development einnimmt und sich schwerpunktmäßig mit Strategie- und Organisationsthemen beschäftigt.

## Unsere Wachstumsstudien

Nur einer kleinen Spitzengruppe von Unternehmen gelingt es, erfolgreich und dauerhaft zu wachsen. Das ergab eine breit angelegte Studie von Roland Berger Strategy Consultants. Von den 1.700 untersuchten größten Unternehmen Europas, Nordamerika und Asiens konnte nur etwas mehr als ein Viertel zwischen 1991 und 2002 Umsatz und Gewinn überdurchschnittlich steigern.

Der Grund: Nur sie verbinden Wachstum und exzellente operative Performance. Wir wollten es genauer wissen und stellten uns drei Fragen: Lassen sich Muster erkennen, nach denen Wachstumsprozesse funktionieren; gibt es also eine Wachstumsformel? Gibt es Faktoren, die dem effizienten Wachstum Grenzen setzen, und wie kann man sie vermeiden? Wie müssen Unternehmen organisiert sein und wie müssen sie geführt werden, damit sie dauerhaftes Wachstum erreichen?

Die Antworten auf diese Fragen finden Sie in unseren bisher veröffentlichten Studien. Jede dieser Studien senden wir Ihnen auf Anfrage gerne zu.

**Finding the Formula for Growth (nur englisch):** In dieser Studie geben wir die Antwort auf die erste Frage: die Wachstumsformel. Wir zeigen, wie die gleichzeitige Verfolgung von Wachstumsstrategien und Effizienzsteigerung zu einem sich beständig selbst verstärkenden Wachstum führt.

**Grenzen des Wachstums überwinden:** Diese Studie beantwortet die zweite Frage. Die Kernaussage: Unternehmen können erfolgreich wachsen, wenn es ihnen gelingt, die Größen- und Verbundvorteile zu nutzen, ohne sie durch 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.



**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**