

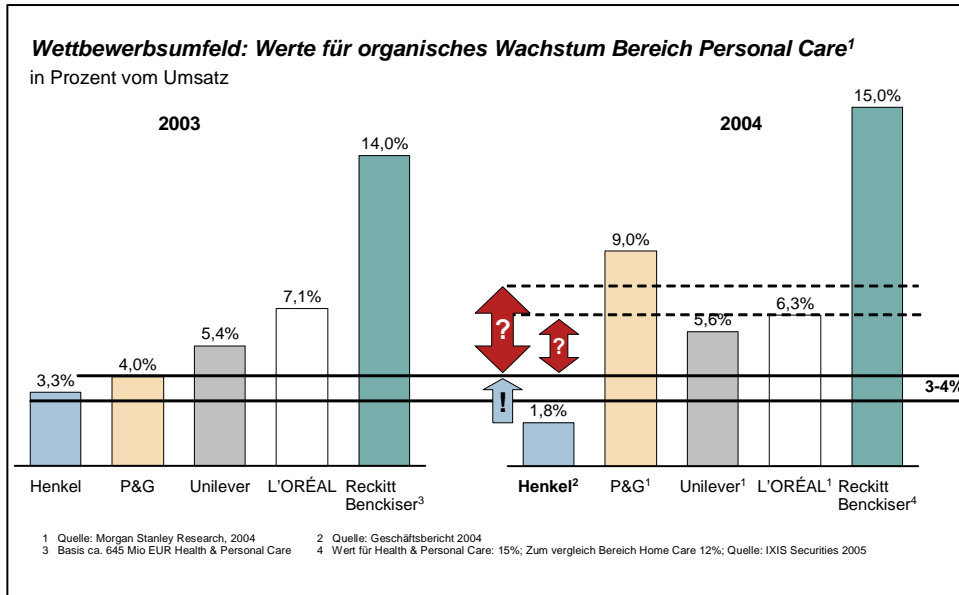
Herausforderung Wachstum

Von Dr. Harald Münzberg, Vice President Capgemini, Offenbach

Hierzulande fällt es immer schwerer, an Wachstum zu glauben. Deshalb sehen Unternehmen vor allem in der Internationalisierung Chancen für organisches Wachstum. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, die ihre historischen Wurzeln in Deutschland haben. Teilweise stehen diese Unternehmen indes vor der Herausforderung, Umsatzrückgänge des Heimatlandes, in den meisten Fällen ein Volumenland, durch Umsatzzuwächse in anderen Ländern zu kompensieren.

Bei hinreichender Abstraktion kann trotz der aktuellen konjunkturellen Probleme in Europa durchaus festgestellt werden, dass am Beispiel der schnell drehenden Konsumgüter hinreichend Wachstumspotenziale vorhanden sind. Bei 450 Millionen Einwohner (EU 25) und einer willkürlich angenommenen Marktdurchdringung von 10 Euro je Einwohner lassen sich auch in Europa plausible Wachstumschancen für das Gros der Unternehmen herleiten. Die Firma Beiersdorf stellt beispielsweise in ihrem Geschäftsbericht 2003 fest, dass NIVEA als weltweit größte Haut- und Körperpflegemarke noch viel Wachstumspotenzial hat. Sie verweist auf einen NIVEA pro Kopf Umsatz in 2003 von 4,33 Euro in Europa, in Australien 2,35 Euro oder in den USA 55 Cent. Aus dieser Perspektive heraus ist ein „neidvoller“ Blick auf China und Indien also überhaupt nicht notwendig.

Gerade für die nächsten fünf Jahre ist zu erwarten, dass für eine Vielzahl der Unternehmen nun das organische Wachstum zum Topziel der verantwortlichen Manager wird.



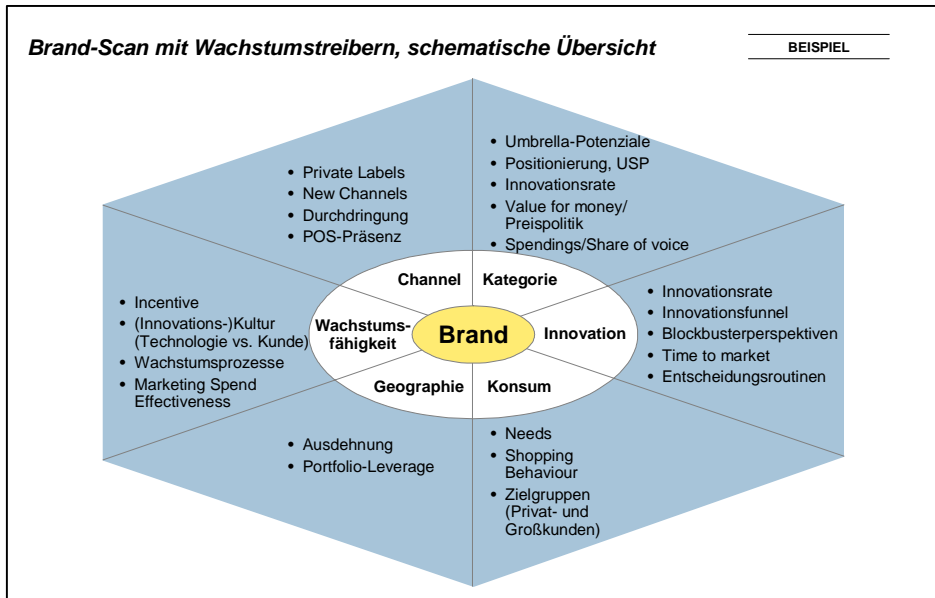
Ein Ausflug in ausgewählte Geschäftsberichte belegt dies. So realisierten im Geschäftsjahr 2004 beispielsweise im Segment Körperpflege und Kosmetik Unilever 5,6 Prozent Wachstum, L'Oréal 6,3 Prozent, Procter & Gamble 9 Prozent und Reckitt Benckiser sogar 15 Prozent. Henkel kommt demgegenüber „nur“ auf 1,8 Prozent Wachstum in 2004.

Unternehmen die also hierzulande vier Prozent Wachstum anstreben, was im Einzelfall durchaus ambitioniert ist, müssen sich diesen Wachstumsbenchmarks stellen.

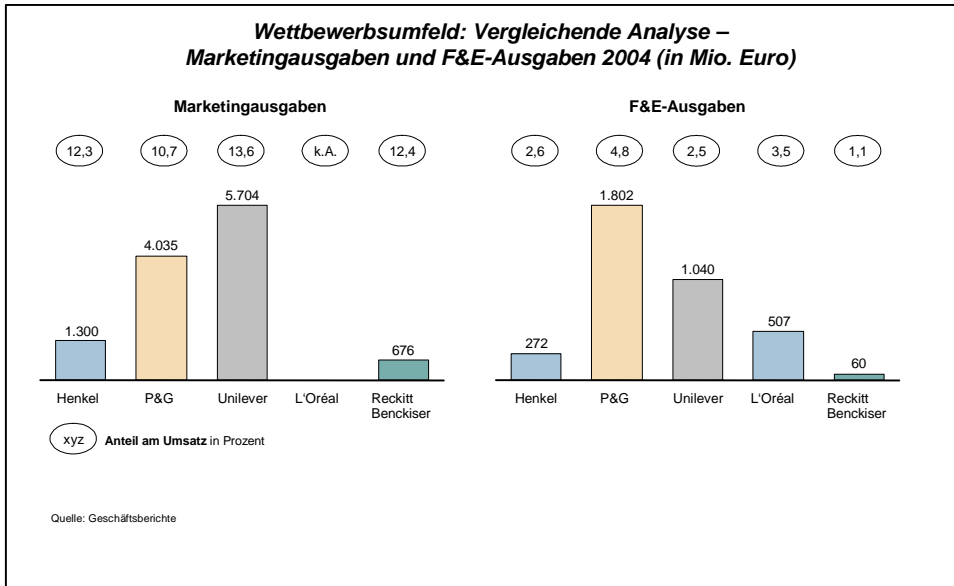
Wachstumshebel

Leider, wie so oft, gibt es kein Patentrezept zum Wachstum; zu unterschiedlich sind die jeweiligen Unternehmenssituationen. Allerdings schlummern in Unternehmen Wachstumspotenziale, die jeweils unternehmensspezifisch herauszuarbeiten sind. Im Zentrum der Ideengenerierung steht die Marke bzw. das Marken- und Länderportfolio. Zentrale strategische Rahmenbedingungen, wie die Technologieperspektive, die Entwicklungen der Absatzkanäle, die Verteilung der Marketingbudgets und selbstredend die Fähigkeiten der Wettbewerber sind als mögliche Wachstumstreiber ergänzend zu berücksichtigen.

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass die das Wachstum treibenden Einflussfaktoren markenspezifisch zu orchestrieren sind. Die folgende Abbildung gibt einen schematischen Überblick über mögliche Wachstumstreiber.

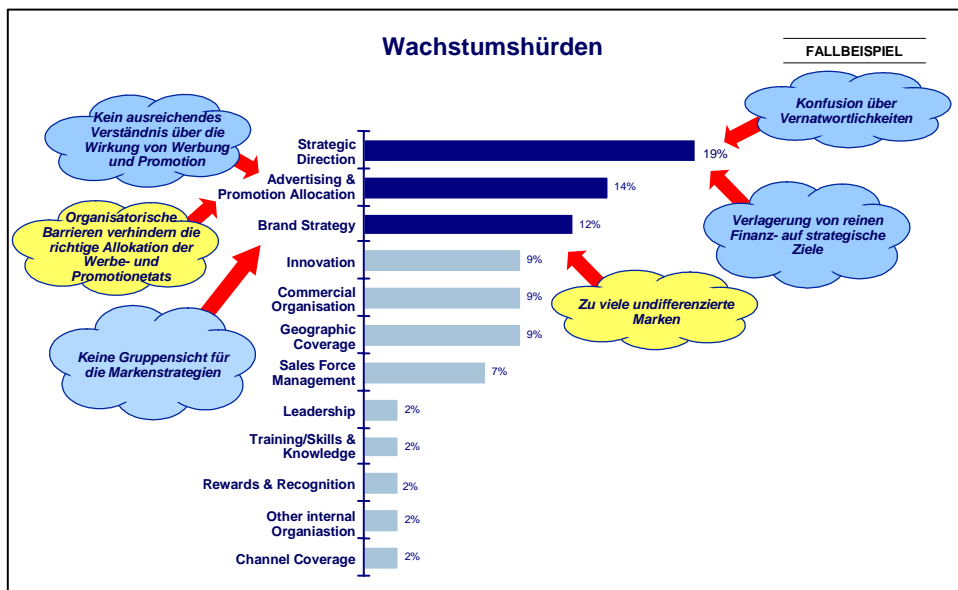


In einem Fall kann dies bedeuten, dass neue Absatzkanäle wie z.B. die Apotheke erschlossen werden; oder „Block Buster“ - Marken mit einem Umsatz größer 1 Mrd. Euro - in andere Absatzregionen ausgerollt werden; oder eine Marke wie Mr. Proper, als Umbrella-Produkttrange neu positioniert wird, um nur einige Beispiele zu nennen. Der Handlungsspielraum wird maßgeblich von den relevanten Wettbewerbern geprägt. Zentrale Benchmarks sind insbesondere die Marketing- sowie Forschungs- und Entwicklungsausgaben. Bei diesem Vergleich (siehe Abbildung „Wettbewerbsumfeld“) werden prinzipielle Stoßrichtungen wie Nischen oder Globalisierungsstrategien schon vorgegeben.



Erfolgsfaktoren

Entscheidend allerdings ist die interne Fähigkeit einer Unternehmensorganisation zum Wachstum. Dies bedeutet auch die Fähigkeit, interne Wachstumsbarrieren eindeutig zu adressieren. Oft sind es genau die vermeintlichen Kernkompetenzen, die des eingefahrenen Gleises, die den Blick auf Wachstumchancen verschleiern. Die folgende Abbildung gibt ein Fallbeispiel wieder.



Interessant an diesem Beispiel ist, dass gerade die vermeintlichen Stärken eines Markenartikelunternehmens von einem erweiterten Managementkreis als Wachstumshürden identifiziert wurden. Das Spektrum der Hürden reichte von unzureichender Differenzierung der Marken untereinander, einer unklaren Gruppenstrategie, Konfusionen über Verantwortlichkeiten bis zu Potenzialen beim Einsatz von Kommunikations- und Promotionetats.

Initiativen, die darauf ausgerichtet sind, Wachstumspotenziale zu identifizieren, sollten unbedingt die jeweils spezifischen politischen Wachstumshürden berücksichtigen. Und vor allem einen von den aktuellen Managementrollen losgelösten Fokus einnehmen. Die Differenzierung im Markt muss demgegenüber im Fokus stehen.

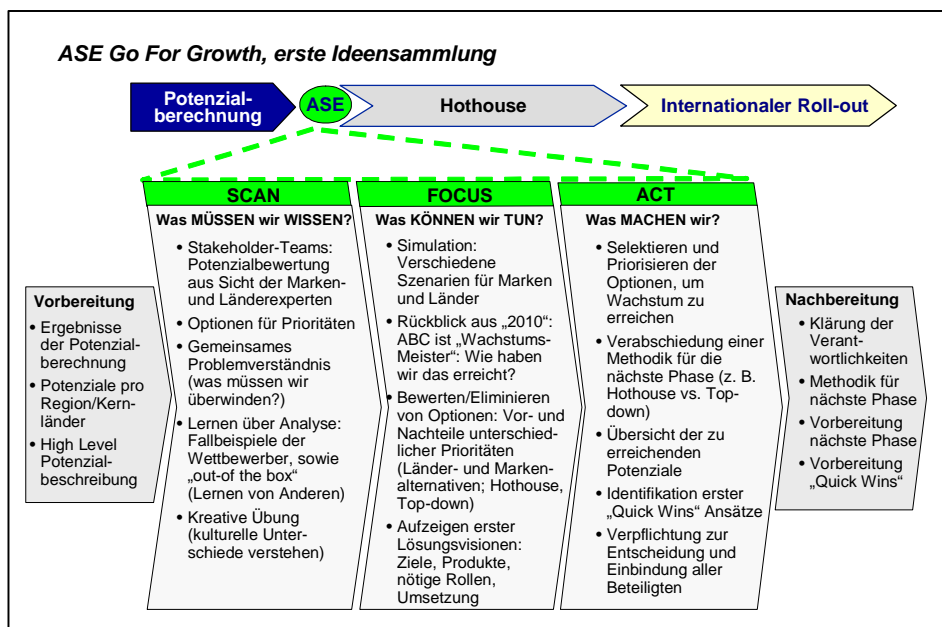
Die Notwendigkeit zu fokussieren und klare Prioritäten zu setzen, ist schließlich ein weiterer Erfolgsfaktor für Wachstumsinitiativen. Um dies tun zu können, ist das Markenportfolio vor dem Hintergrund der Wachstumspotenziale zu priorisieren. Dies löste beispielsweise eine globale Spirituosenfirma, indem sie zu folgender „Prioritätenregel“ kam: globale Marken mit globalem Management und Investitionsprogramm; lokale Prioritätsmarken mit lokalem Management und Investitionsprogramm; und sogenannte Category Marken, die für die Zukunft keine Wachstums- und Werttreiber darstellen, allerdings einen die Kategorie stabilisierenden Einfluss haben und internationale Marken stützen können. Prioritäten im Sinne der zeitlichen Zuordnung von Managementkapazitäten und Budgetzuteilungen lagen vor allem bei den globalen Marken und abgestuft bei den lokalen Prioritätsmarken.

Wachstumsinitiative aufsetzen

Obwohl die Unternehmens- und Branchensituationen immer spezifisch zu berücksichtigen sind, hat sich in Wachstumsinitiativen ein kaskadisches, die Komplexität solcher Initiativen beherrschbar haltendes Vorgehen bewährt. Dies kann sich beispielsweise bei international agierenden Unternehmen alleine schon wegen der Vielzahl der betreuten Länder empfehlen: So ist Procter & Gamble in 160, Unilever in 150, L'Oréal in 130 und Beiersdorf in 188 Ländern aktiv. Bei dieser zweifelsohne vorhandenen Komplexität gilt es zunächst einmal, die Länder nach Potenzialen und Prioritäten zu überprüfen. Ein Ergebnis dieser Überprüfung ist hier eine immer noch recht abstrakt gehaltene Potenzialberechnung. Aus dieser können dann in einem ersten Schritt Länder und regionale Schwerpunkte definiert werden. Auf dieser

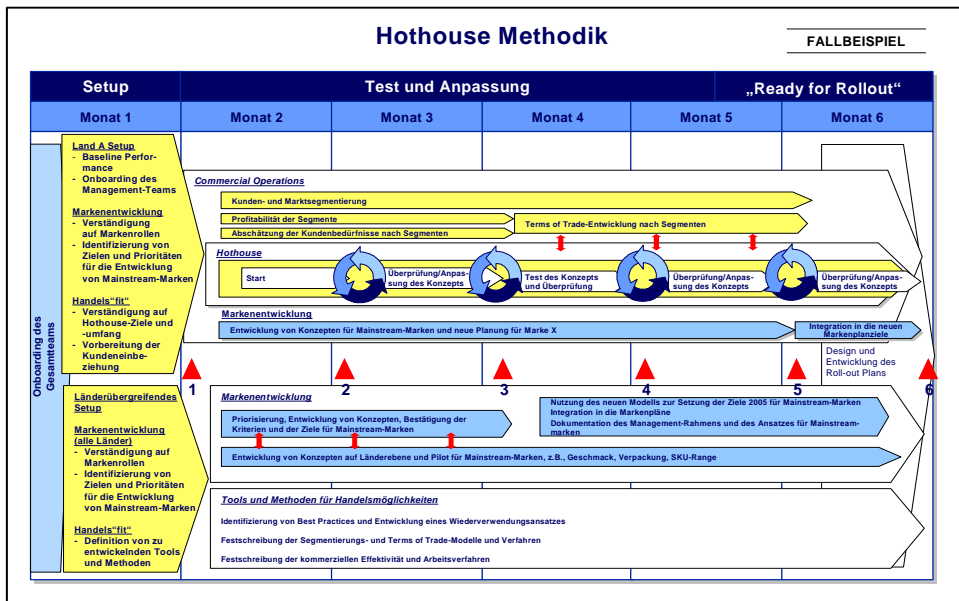
Schwerpunktsetzung aufsetzend erfolgt dann die Entwicklung eines Umsetzungsprogramms, das Internationalisierungsanforderungen und Maßnahmen lokaler Potenzialerschließung aufeinander abstimmt.

Dabei hat es sich bewährt, für die beiden aufeinander abgestimmten Elemente spezifische Methoden einzusetzen. Im ersten Schritt der zu priorisierenden Länder gilt es, die Meinungs- und Machtpluralitäten zu kanalisieren. Dabei hat sich bewährt, alle Beteiligte in den Prozess der Meinungsfindung einzubeziehen. Hierzu werden in einer Art Eventatmosphäre in einer sehr kompakt gehaltenen Veranstaltung (Dauer ca. 2-3 Tage) die wesentlichen Entscheidungen und Priorisierungen festgelegt. Das sogenannte ASE (Acceleration Solution Environment) ist in seiner Logik in der folgenden Abbildung beschrieben.



Auf der Potenzialbewertung und dem Ergebnis des ASE aufsetzend, ist das eigentliche Umsetzungsprogramm zu starten. Im Umsetzungsprogramm kommt es maßgeblich darauf an, internationale Arbeitsprogramme mit notwendigen Landesprogrammen zu verzahnen. Landesprogramme starten mit einer bewährten Umsetzungsmethode, dem Hothousing. Im Hothousing (engl. Gewächshaus) werden die schon vorliegenden Wachstumshypothesen in der „live-“ Situation einer Landesgesellschaft überprüft und in Strategien überführt. Hier werden die Strategien unter den Bedingungen des „Tagesgeschäftes“ auf Umsetzbarkeit getestet. Dabei werden die Funktions- bzw.

Prozessowner, bedarfsweise auch Kunden, bei der iterativen Entwicklung und Verbesserung der Entwicklung und Umsetzung der Wachstumsstrategien eingebunden. Das daraus entwickelte und getestete Wachstumsprogramm wird dann ausgerollt. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick eines Fallbeispiels, bei der die Hothousing-Methode eingesetzt wurde.



Zum Autor:

Dr. Harald Münzberg verantwortet bei Capgemini das Beratungsfeld der Konsumgüterindustrie und Handel. Seine Arbeitsgebiete umfassen unter anderem Unternehmenstransformationen, Wachstums-, Marketing- und Vertriebsstrategien sowie Komplexitätssenkungsprogramme unter Berücksichtigung der produktivitätssteigernden Effekte der Informationstechnologie.