

## White Paper

### Wachstumsstrategien in gesättigten Märkten

Forschungsarbeit in Kooperation mit dem  
Institut für Handel, Absatz und Marketing  
der Johannes Kepler Universität Linz

Dr. Friedrich Loidl  
Mag. Markus Gahleitner

Die MCG Managementberatung GmbH

ist auf Strategie- und Produktivitätsberatung spezialisiert.  
Gegründet im Jahre 1998 arbeitet sie vor allem in der  
Industrie in Europa. We make things happen!

[www.mcg-experts.com](http://www.mcg-experts.com)

## Inhalt

Die Ergebnisse auf einen Blick.....	5
Forschungsfrage: Was führt zu profitablen, starkem Umsatzwachstum?.....	7
Klare strategische Ausrichtung .....	8
Die Wachstumsfähigkeit.....	9
Kraftfelder der Wachstumsfähigkeit.....	9
Kraftfeld 1: Starkes Sales & Marketing Management .....	10
Kraftfeld 2: Schnelle Innovation .....	13
Kraftfeld 3: Moderne Operations .....	16
Kraftfeld 4: Starke Führung (Leadership).....	18
Kraftfeld 5: Hohe Umsetzungsqualität (Execution) .....	19
Kraftfeld 6: Ausreichende finanzielle Ressourcen.....	20
Die Wirkung der Faktoren.....	21
Das Wachstumsrad – ein Fazit .....	22

Über die Autoren:

Dr. Friedrich Loidl, Jg. 1954

Studium an der Johannes Kepler Universität Linz und Stanford University, Palo Alto, Kalifornien. Vertriebs- und Marketingvorstand in diversen österreichischen Großbetrieben, Lektor im MBA Lehrgang der Universität Linz, Geschäftsführer der MCG Managementberatung GmbH, Berater und Coach für die mittelständische Industrie und Großbetriebe in Europa

Mag. Markus Gahleitner, Jg. 1976

Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Internationalem Management, Marketing und Finanzwirtschaft, Ausbildung zum Prozessexperten an der Steinbeis Hochschule in Berlin. Partner in der MCG Managementberatung GmbH. Lektorentätigkeit an der Donau Universität Krems. Seit 13 Jahren als Consultant und Trainer im Strategie- und Produktivitätsbereich für mehr als 60 internationale Kunden im Einsatz.

Iris Schallauer

Projekt Assistentin der MCG, die im Rahmen ihrer Diplomarbeit am Institut für Handel, Absatz und Marketing der Johannes Kepler Universität Linz, die empirische Untersuchung durchgeführt hat.

## Die Ergebnisse auf einen Blick

Motivation für diese Studie war die Frage, was wachstumsstarke Unternehmen von jenen unterscheidet, die wenig oder gar nicht wachsen. Dazu wurden 135 Führungskräfte aus der deutschen und österreichischen mittelständischen Industrie befragt um herauszufinden, was letztendlich Unternehmen mit profitablen Umsatzwachstum in den letzten drei Jahren (2010 bis 2012) von Unternehmen unterscheidet, die dieses nicht erreichen. Diese Forschungsarbeit wurde in Kooperation mit dem Institut für Handel, Absatz und Marketing der Johannes Kepler Universität Linz im April 2013 durchgeführt.

### Klare strategische Ausrichtung

Außer Diskussion steht die Frage der Bedeutung einer klaren strategischen Ausrichtung. Alle Wachstumskaiser (Umsatzwachstum größer 10%) haben eine klare strategische Ausrichtung. Die Richtung der Strategie spielt dabei allerdings eine untergeordnete Rolle. So kann eine Organisation sowohl mit einer klar ausgeprägten Customer Intimacy (beste Kundenbeziehungen) genauso erfolgreich sein, wie ein Unternehmen das auf Operational Excellence (Preisführerschaft) setzt oder auf Product Excellence (Produktführerschaft). In der hier vorliegenden Studie setzen 40% auf Customer Intimacy, 17% auf Operational Excellence und 43% auf eine Product Excellence Strategie. Abschließend bleibt zum Thema Strategie festzuhalten, dass eine klare Strategie eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung für ein hohes Wachstum ist.

### Kraftfelder starken Wachstums

In unserer Studie haben wir 20 Faktoren gefunden, in denen sich wachstumsstarke Unternehmen von den anderen signifikant unterscheiden. Zum besseren Verständnis haben wir sie in sechs Kraftfelder gegliedert.

#### 1. Starkes Sales & Marketing Management

Als wichtigste Komponente hat der Bereich „Sales & Marketing“ mit einem Beitrag von rd. 37% den größten Einfluss auf Wachstum. Gerade in einem Umfeld, das geprägt ist von hoher Wettbewerbsintensität, wie dies in gesättigten Märkten der Fall ist, ein klares Votum für eine starke, effiziente Vertriebsmannschaft, die durch permanente Qualifizierung und intensive Neukundenakquisition das Unternehmen voran bringt. Ebenfalls von großer Bedeutung ist die intensive Auseinandersetzung und Optimierung der Vertriebsstrukturen und -kanäle (national und international) sowie eine starke Anwendungstechnik bzw. Produktmanagement um Kundenanforderungen bestmöglich zu verwirklichen. Einen Spezialfall stellt der Eintritt in Emerging Markets dar. So kann nachgewiesen werden, dass überproportional viele wachstumsstarke Unternehmen auf Emerging Markets setzen. Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass hier die Branche einen wesentlichen Einfluss hat. So gibt es natürlich auch wachstumsstarke Unternehmen, für die Emerging Markets keine oder nur geringe Bedeutung haben.

#### 2. Schnelle Innovation

Als zweitwichtigste Komponente wurde der Bereich „Innovation“ mit einem Beitrags von rd. 24% erkannt. Hier stellte sich vor allem die Anzahl von Produktinnovationen und der „First Mover“ Effekt, also neue Produkte als Erster auf dem Markt zu lancieren, als wesentlich dar. Die Leistungscharakteristika der Produkte/ Leistungen sind zwar auch von Bedeutung, allerdings nur dahingehend, dass sie nicht unter dem Niveau der Wettbewerber liegen dürfen. Für eine klare Differenzierung vom Wettbewerb und damit verbundenem Markterfolg sind die Leistungsmerkmale der hier untersuchten Unternehmen zu gering ausgeprägt. Auffallend ist weiters, dass wachstumsstarke Organisationen mit der Qualität und dem Output des Inno-

vationsprozesses weniger zufrieden sind, als der Durchschnitt, was auch auf ein höheres Anspruchsniveau zurückzuführen sein kann.

### 3. Moderne Operations

Als drittichtigste Komponente stellt sich der Bereich „Operations“ dar. Hier geht es einerseits um die Geschwindigkeit der Auftragsabwicklung, die zumindest auf Konkurrenzniveau liegen muss, aber auch um den Einsatz moderner Prozesstechnologien und um die Wertschöpfungstiefe. Zwar konnte kein Zusammenhang zwischen Umsatzwachstum und Wertschöpfungstiefe nachgewiesen werden, allerdings sehr wohl auf das Marktanteilswachstum. So weisen Unternehmen mit einer Vergrößerung der Wertschöpfungstiefe eher ein Marktanteilswachstum auf als Unternehmen mit einer Verringerung der Wertschöpfungstiefe.

### 4. Konsequente Führung (Leadership)

Mit einem Anteil von rund 10% ist der Bereich „Leadership“ die viertichtigste Komponente. Hier zeigen sich vor allem Unterschiede zwischen wachstumsstarken und –schwachen Organisationen bei der Qualität der gesamten Führungsmannschaft hinsichtlich der Eigenschaften kommunikativ, durchsetzungsstark, entscheidungsfreudig, belastbar und visionär. Ein weiterer Punkt im Rahmen von Leadership ist auch das Ziehen von Konsequenzen, falls vereinbarte Maßnahmen nicht durchgeführt werden. Allerdings ist diese Konsequenz in dieser Untersuchung nur unterdurchschnittlich ausgeprägt. Dies gilt sowohl bei durchschnittlichen als auch bei wachstumsstarken Unternehmen.

Interessant ist, dass auf die Frage nach dem Einfluss des CEOs auf das Unternehmenswachstums alle Befragten einen starken Einfluss attestierten. D.h. sowohl wachstumsstarke als auch wachstumsschwache Organisationen sind der Meinung, dass der CEO wichtig für das Unternehmenswachstum ist. Das heißt allerdings im Umkehrschluss, dass der CEO alleine nicht entscheidend für hohes oder nur durchschnittliches Wachstum ist.

### 5. Hohe Umsetzungsqualität (Execution)

Eng verbunden mit „Leadership“ kann auch der Bereich „Umsetzungsqualität“ (Beitrag rd. 9%) verstanden werden. Im Rahmen dieser Studie konnte nachgewiesen werden, dass wachstumsstarke Unternehmen viel häufiger die für Wachstum richtigen Projekte auswählen und auch die Zielerreichung häufiger stattfindet.

### 6. Ausreichende finanzielle Ressourcen

Abschließend müssen auch noch die finanziellen Ressourcen erwähnt werden. Diese zeigen einen Beitrag von rd. 4%. Wachstumsstarke Organisationen sind hinsichtlich der Verfügbarkeit von finanziellen Ressourcen um Wachstum sicherzustellen noch zufriedener als durchschnittliche Unternehmen.

### Glück

Externe Faktoren wie allgemeine konjunkturelle Lage, Gesetzesänderungen, Wettbewerbsintensität können natürlich Unternehmenswachstum positiv oder negativ beeinflussen, ohne dass das Unternehmen darauf einen Einfluss hat. Daniel Kahnemann, Wirtschaftsnobelpreisträger, postuliert in seinem Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ folgende Erfolgsformel:

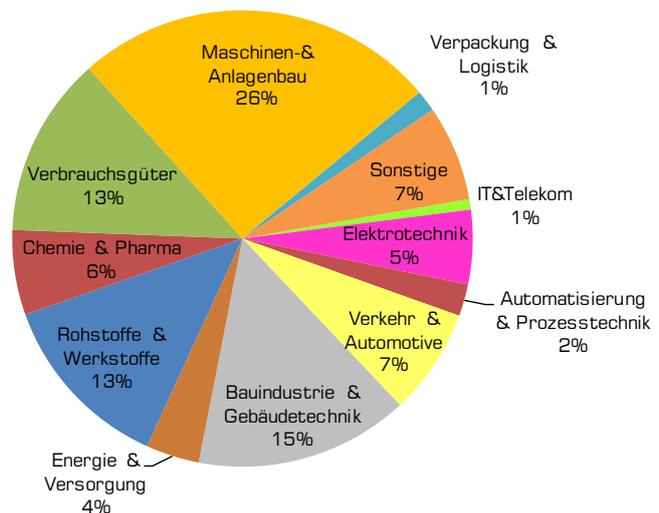
$$\begin{aligned} \text{Erfolg} &= \text{Talent} + \text{Glück} \\ \text{Großer Erfolg} &= \text{ein wenig mehr Talent} + \text{viel Glück.} \end{aligned}$$

Friedrich Loidl  
Markus Gahleitner

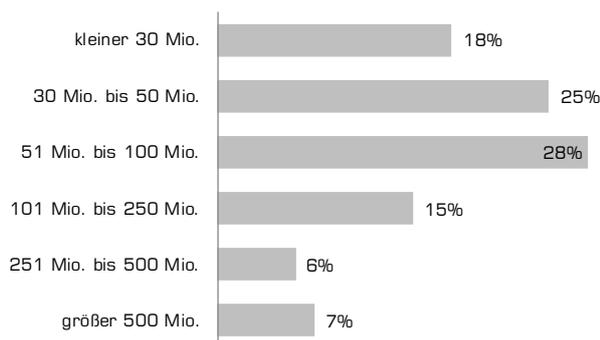
## Forschungsfrage: Was führt zu profitabilem, starkem Umsatzwachstum?

In Zeiten, in denen der vorherrschende Begriff zur Lage der Wirtschaft eher von Rezession geprägt ist, stellt sich die Frage, wie es einigen Unternehmen dennoch gelingt, Wachstum zu generieren. Die MCG ist dieser Frage nachgegangen und hat dazu 135 Führungskräfte aus österreichischen und deutschen Industrieunternehmen befragt, um herauszufinden, was letztendlich Unternehmen mit substanziellem Wachstum, also profitabilem Umsatzwachstum (Marktanteilswachstum) von Unternehmen unterscheidet, die dieses nicht erreichen. Diese Forschungsarbeit wurde in Kooperation mit dem Institut für Handel, Absatz und Marketing der Johannes Kepler Universität Linz im April 2013 durchgeführt. Die Umfrage wurde mithilfe des Online --Tools „2ask“ durchgeführt. Adressenbasis waren die Hoppenstedt Adressdatenbank, die Datenbank der MCG sowie eine entsprechende Internetrecherche. Der Rücklauf lag bei 152 Interviews. Unvollständige Fragebögen sowie nicht quotengerechte Probanden wurden aus der Stichprobe ausgeschlossen.

Die vorliegenden Ergebnisse sind repräsentativ für mittelständische Industriebetriebe der DACH Region (Deutschland, Österreich und Schweiz). 26% der Befragten kommen aus dem Maschinen- und Anlagenbau, 15% aus Bauindustrie und Gebäudetechnik, 13% aus Branchen im Bereich von Roh- und Werkstoffen. Klassische Verbrauchs-/Konsumgüter sind mit einem Anteil von 13% in der Stichprobe vertreten.



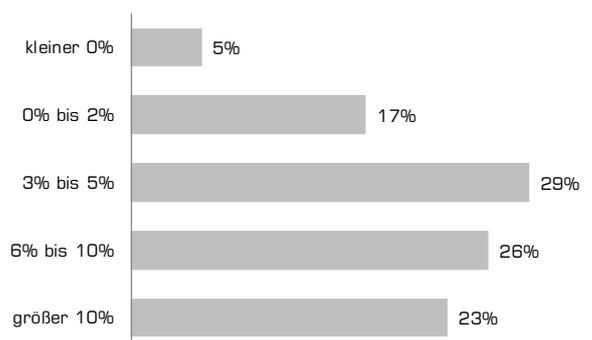
Umsatz 2012 [€]



28% der befragten Unternehmen haben 2012 einen Umsatz zwischen 51 und 100 Mio. Euro erzielt, 25% einen Umsatz zwischen 30 und 50 Mio. Euro. Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 500 Mio. Euro stellten mit einem Anteil von nur 7% eine untergeordnete Rolle dar.

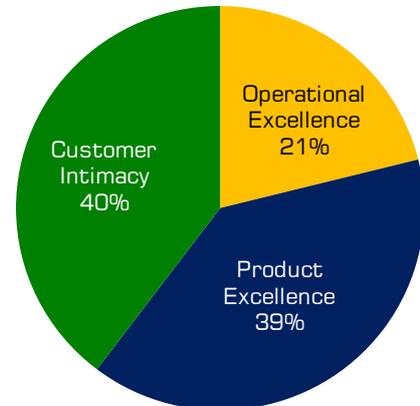
Insgesamt konnten in der Stichprobe 23% der Unternehmen ein durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum in den letzten 3 Jahren (2010 bis 2012) von mehr als 10% erzielen. 5% der befragten Unternehmen konnten kein Umsatzwachstum generieren. Ein Umsatzwachstum zwischen 3 und 5% pro Jahr wurde von 29% der befragten Unternehmen erzielt.

Ø Umsatzwachstum p.a. 2010 - 2012



## Klare strategische Ausrichtung

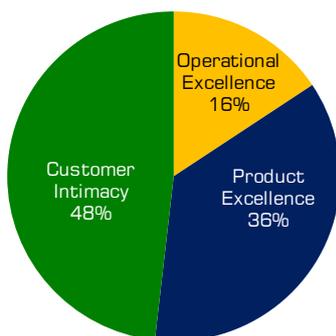
Wenig überraschend kann man erkennen, dass eine klare strategische Ausrichtung der Organisation eine Schlüsselbedingung darstellt. So weisen alle Unternehmen mit einem Umsatzwachstum größer 10% eine klare strategische Ausrichtung auf. Gemessen wurde dies anhand von jeweils 3 Fragen die sich in die Gruppen Customer Intimacy Strategie, also besonders enge Kundenbeziehungen und individualisierte Angebote, in die Product Excellence Strategie, also beste, hoch innovative Produkte und die Process Excellence Strategie, also effizienteste Auftragsabwicklung mit geringen Herstellkosten einteilen lassen. Anzumerken ist, dass die wenigsten Unternehmen nur eine Stoßrichtung verfolgen. Meist besteht die strategische Ausrichtung in einer Mischform, d.h.



dass Unternehmen mit hohen Bewertungen der Fragen zur Customer Intimacy Strategie und hohen Bewertungen zur Product Excellence Strategie in beiden Gruppen gezählt wurden, also Mehrfachnennungen möglich sind. Unabhängig davon kann man erkennen, dass die strategischen Richtungen Customer Intimacy und Product Excellence in der deutschen und österreichischen Industrie dominieren und eine eindeutige Operational Excellence Strategie mit niedrigen Herstellkosten weniger stark ausgeprägt ist.

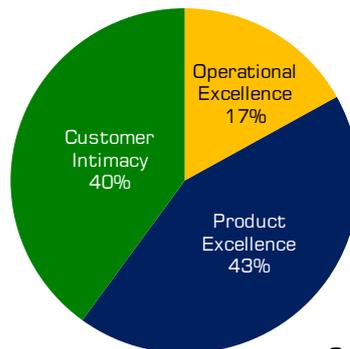
## Jede klare strategische Ausrichtung kann zu Wachstum führen

Wachstum zwischen 3% und 10%



n = 74

Wachstum größer 10%



n = 31

Vergleicht man Unternehmen miteinander die einerseits mehr als 10% Umsatzwachstum erzielen und jene die zwischen 3% und 10% Umsatzwachstum aufweisen hinsichtlich ihrer strategischen Ausrichtung lässt sich kaum ein Unterschied erkennen. Die leicht höheren Werte bei der Product Excellence Strategie mit 43% zu 36% können aufgrund

der Stichprobengröße statistisch nicht nachgewiesen werden. D.h. eine klare strategische Ausrichtung ist von Bedeutung, ob nun eine Customer Intimacy, Operational Excellence oder Product Excellence Strategie verfolgt wird, ist für den Erfolg einer Organisation allgemein nicht zu beantworten. Hier folgen wir dem Motto: „Viele Wege führen nach Rom“.

## Die Wachstumsfähigkeit

Beschäftigt man sich mit dem Begriff des Wachstums eingehender so ist zu allererst eine Definition von Wachstum vorzunehmen. Für uns ist Wachstum zu differenzieren zwischen leichtem, mit dem Markt, wachsen (Umsatzwachstum größer 2%) einem starken Wachstum (Umsatzwachstum größer 10%), einem Marktanteilswachstum und einem profitablen wachsen mit einem EBIT größer 5% bzw. größer 10%. All diese Kriterien wurden herangezogen, um die Vielzahl möglicher beeinflussender Faktoren für Wachstum zu bewerten und anschließend mittels statistischer Verfahren auf die wesentlichen Treiber für Wachstum zu reduzieren. Diese einzelnen Treiber des Wachstums wurden dann zu Kraftfeldern (Sales & Marketing, Innovation, Operations, Leadership, Umsetzungsqualität und Finanzielle Ressourcen) zusammengefasst. Die Validität und Reliabilität wurde mittels Cronbach'schem Alpha mit Grenzwert größer 0,6 und dem Erklärungsbeitrag basierend auf der Faktorenanalyse mit dem Grenzwert größer 50% überprüft.

## Kraftfelder der Wachstumsfähigkeit

Basierend auf der binären logistischen Regression und den Odds-Ratios ergeben sich für signifikante Terme ( $p$ -Werte kleiner 0,1) in den jeweiligen Hauptkomponenten folgende Beiträge zur Wachstumsfähigkeit von Unternehmen.

Mit 37% stellt der Bereich Verkauf und Marketing, wenig überraschend, den größten Einflussfaktor auf die Wachstumsfähigkeit dar. Mit 24% am zweitwichtigsten ist das Thema Innovation, gefolgt von den Operations, also der operativen Abwicklung mit 16%. Unter dem Begriff Leadership mit einem Anteil von 10% verbirgt sich hauptsächlich die Qualität der gesamten Führungsmannschaft, wie später noch detaillierter dargestellt wird. Weitere relevante Faktoren die nachgewiesen werden konnten sind die Umsetzungsqualität mit 9% Beitrag und finanzielle Ressourcen mit einem Beitrag von 4%.



In unserer Untersuchung wurden auch externe Einflussfaktoren wie allgemeine konjunkturelle Lage, Gesetzesänderungen, allgemeine Trends u.ä. erfasst. Auch diese wirken sich auf die Wachstumsfähigkeit von Unternehmen aus. Je nach Richtung kann dies positive oder negative Einflüsse auf das Wachstum haben.

Wir tendieren bei dem Faktor Umfeld auch dazu, Glück zu sagen. Entsprechend dem Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahnemann der in seinem Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ als seine Lieblingsgleichung

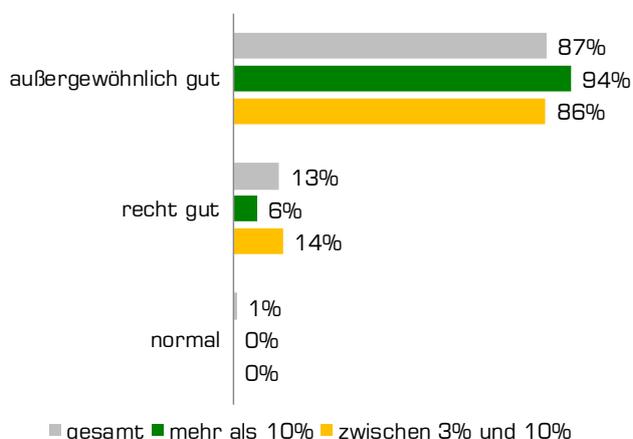
$$\text{Erfolg} = \text{Talent} + \text{Glück bzw.}$$

$$\text{Großer Erfolg} = \text{ein wenig mehr Talent} + \text{viel Glück nennt}^1.$$

## Kraftfeld 1: Starkes Sales & Marketing Management

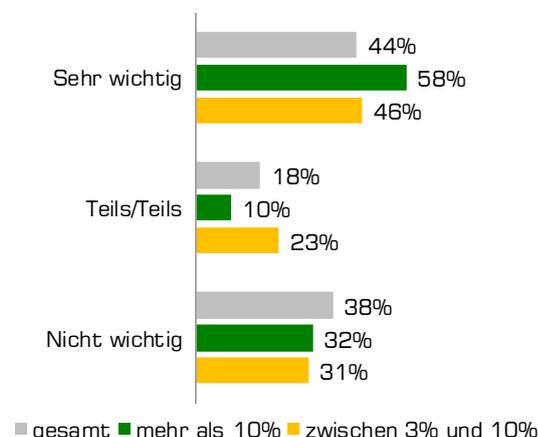
### Außergewöhnlich gute Kundenbeziehungen

Eine wesentliche Komponente im Bereich Sales & Marketing sind gute Kundenbeziehungen. So geben 94% der Befragten von Unternehmen mit einem Umsatzwachstum von mehr als 10% an, dass sie außergewöhnlich gute Kundenbeziehungen haben. Dieser Wert liegt leicht über dem Wert des gesamten Durchschnitts mit 87%. Als Fazit zu dieser Frage lässt sich damit festhalten, dass außergewöhnlich gute Kundenbeziehungen eine wesentliche Voraussetzung für Wachstum darstellen und als wesentliches Ergebnis von guter Marketing und Sales Arbeit verstanden werden kann.



### Emerging Markets

Auf die Frage: „Wie wichtig oder nicht wichtig war für Sie die Erschließung von Emerging Markets (zB Asien, Osteuropa, Südamerika etc.) in den letzten Jahren?“ bekommt man Antworten die in 3 Gruppen einzuteilen sind. Es gibt Unternehmen für die der Eintritt in Emerging Markets sehr wichtig war.

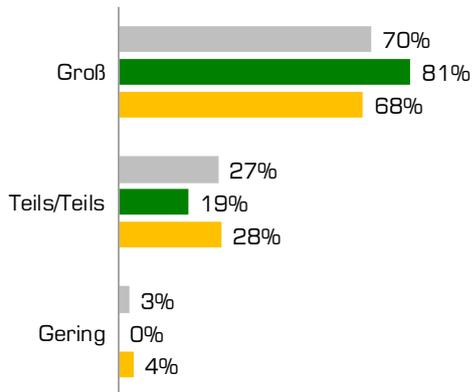


So sind dies insgesamt 44%. Auffallend ist hier, dass Unternehmen mit einem Umsatzwachstum größer als 10% in 58% der Fälle angaben, dass Emerging Markets sehr wichtig für sie seien.

Andererseits muss auch festgestellt werden, dass es Organisationen gibt, für die die Erschließung der Emerging Markets eine untergeordnete Bedeutung hatte und trotzdem konnte ein überproportionales Wachstum erreicht werden.

<sup>1</sup> Vgl. Daniel Kahnemann, Schnelles Denken, langsames Denken, Siedler Verlag, 2011, S. 221

## Qualität der Verkaufsmannschaft

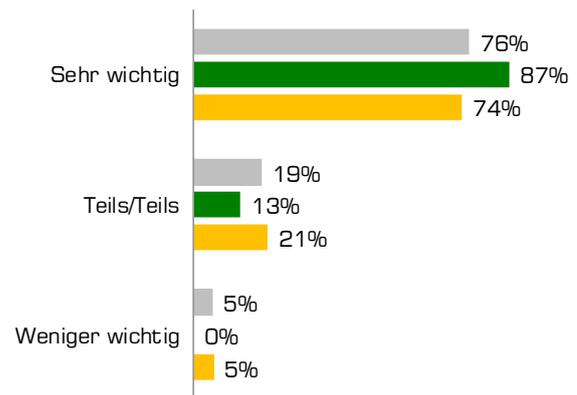


■ gesamt ■ mehr als 10% ■ zwischen 3% und 10%

Die Bedeutung der Verkaufsmannschaft für das Wachstum einer Organisation wird insgesamt von 70% gesehen. Auffallend ist, dass Unternehmen deren Umsatzwachstum größer als 10% war, der Bedeutung der Verkaufsmannschaft mit 81% noch größeren Einfluss zumessen. Daraus kann gefolgert werden, dass wachstumsstarke Unternehmen eine starke Verkaufsmannschaft haben.

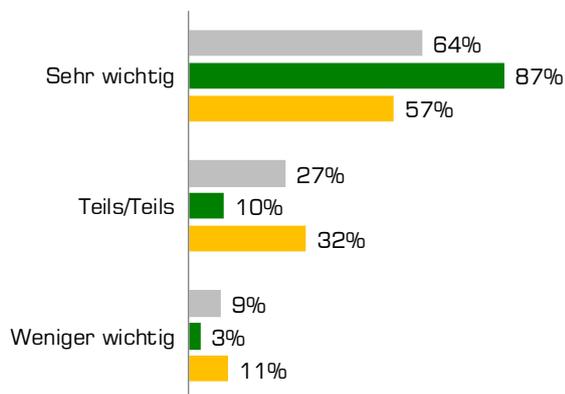
## Aufbau und Pflege der Vertriebsstrukturen und -kanäle

Auf die Frage: „Wie wichtig oder nicht wichtig waren für Sie Aufbau und Pflege der Vertriebsstrukturen und -kanäle in den letzten Jahren?“ geben insgesamt 76% an, dass dies für sie wichtig gewesen ist. Auch hier fällt auf, dass dieser Wert bei wachstumsstarken Unternehmen mit 87% doch deutlich höher liegt.



■ gesamt ■ mehr als 10% ■ zwischen 3% und 10%

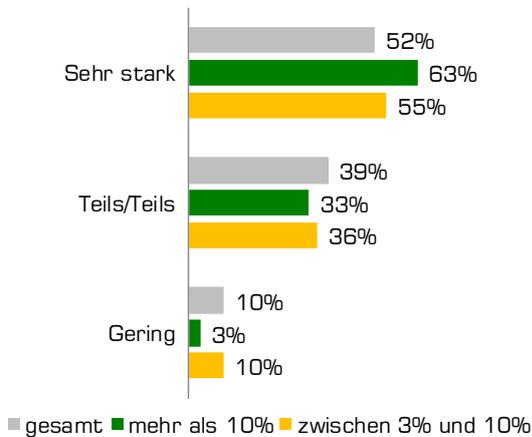
## Permanente Qualifizierung der Verkaufsmitarbeiter



■ gesamt ■ mehr als 10% ■ zwischen 3% und 10%

Immer wieder weisen wir darauf hin, dass die permanente Qualifizierung der Verkaufsmitarbeiter in den Bereichen Verkaufsschulung, Produktschulung und Coaching ein wesentliches Kriterium für Wachstum darstellt. Hier zeigen sich auch in dieser Umfrage wieder erhebliche Unterschiede zwischen Organisationen mit hohem Wachstum (größer 10%) und den Durchschnittswerten. So messen 87% der Befragten in wachstumsstarken Unternehmen der permanenten Qualifizierung der Verkaufsmannschaft sehr große Bedeutung zu, bei durchschnittlichen Unternehmen nur 64%.

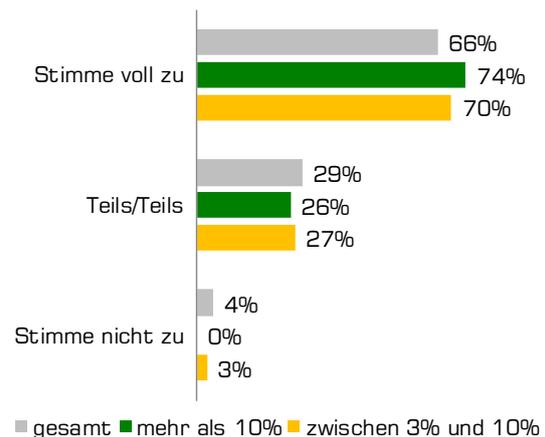
## Intensität der Neukundenakquisition



63% der Befragten in wachstumsstarken Unternehmen geben an, dass die Intensität der Neukundenakquisition in den letzten 3 Jahren sehr stark gewesen sei. Bei Unternehmen mit geringeren Umsatzwachstumsraten liegt auch der Anteil derer, die die Intensität der Neukundenakquisition als gering einstufen, mit 10% deutlich höher als bei wachstumsstarken Unternehmen mit nur 3%.

## Die richtigen Leute in der Anwendungstechnik

Auf die Frage: „Haben Sie die richtigen Leute in der Anwendungstechnik/Entwicklung in Ihrem Unternehmen, um Wachstum zu erzielen?“ antworten durchschnittlich 66% mit voller Zustimmung. Etwas stärker ausgeprägt ist dieser Wert bei wachstumsstarken Unternehmen. Rund ein Drittel der Befragten antworteten mit Teils/Teils. Dass die Unternehmen nicht die richtigen Leute hätten, ist zumindest laut Eigeneinschätzung nicht der Fall. Interessant ist, dass die Anwendungstechnik/kundennahe Entwicklung für das Wachstum doch ein wesentlicher Faktor ist.



## Sales & Marketing Hebel auf einen Blick

Der größten Unterschied zwischen wachstumsstarken Unternehmen und durchschnittlich wachsenden Unternehmen ist eine größere Bedeutung der permanenten Qualifizierung der Vertriebsmannschaft (+13 Prozentpunkte). Dann folgen mit jeweils 11 Prozentpunkten Unterschied die Bedeutung der Verkaufsmannschaft, Aufbau und Pflege der Vertriebsstrukturen und -kanäle, und die Intensität der Neukundenakquisition.

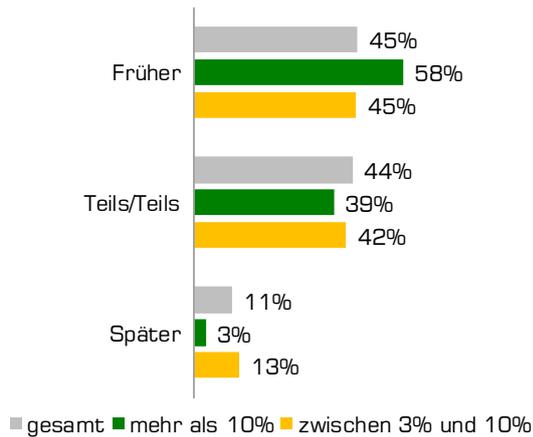
Mit 8 Prozentpunkten Unterschied trägt auch die Zusammensetzung der Mannschaft in der Anwendungstechnik/Entwicklung einen wesentlichen Beitrag zum Wachstum bei. Nachdem es sich aus unserem Verständnis hier hauptsächlich um Tätigkeiten der Anpassung von Leistungen und Produkten an Kundenwünsche handelt, haben wir diese Komponenten auch dem Konstrukt Sales & Marketing zugeordnet.

Der Eintritt in Emerging Markets stellt zwar auch einen großen Unterschied zwischen wachstumsstarken und -schwachen Organisationen dar (Unterschied von 14 Prozentpunkten). Allerdings sagt auch ein Drittel der wachstumsstarken Organisationen, dass der Ein-

tritt in Emerging Markets nicht wichtig gewesen sei. Unserer Einschätzung nach, kann diese Frage pauschal nicht beantwortet werden und muss im Branchenkontext gesehen werden.

## Kraftfeld 2: Schnelle Innovation

### First Mover Vorteile

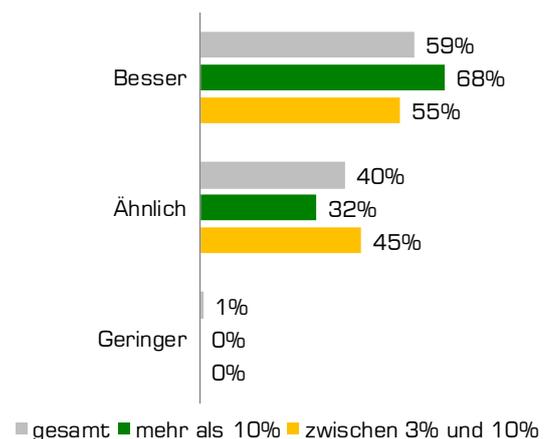


Auf die Frage: „Bringen Sie Produktneuheiten grundsätzlich als Erster auf den Markt oder tun Sie das nicht?“ gaben 58% der Befragten aus wachstumsstarken Unternehmen an, dass Sie Produktneuheiten früher auf den Markt bringen würden. Bei durchschnittlichen Unternehmen war dies nur bei 45% der Fall. D.h. als Erster mit Produktneuheiten auf den Markt zu kommen und damit Wachstumspotenziale abzuschöpfen funktioniert vor allem in gesättigten Märkten gut.

### Leistungsmerkmale der Produkte/Dienstleistungen

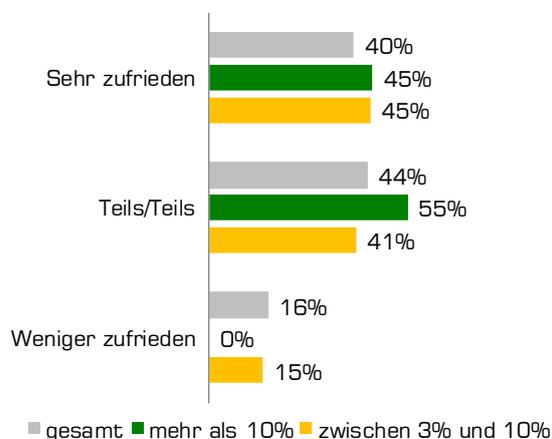
Auffallend bei dieser Fragestellung ist, dass niemand angibt, die Produkte bzw. Leistungen hätten im Vergleich zum Wettbewerb ein geringeres Leistungsangebot. Laut Angaben der Befragten haben 68% der wachstumsstarken Unternehmen und 59% der durchschnittlichen Unternehmen ein besseres Leistungsangebot als der Wettbewerb. Etwas mehr als ein Drittel schätzt das eigene Leistungsangebot ähnlich ein.

D.h. möchte man auf gesättigten Märkten bestehen, benötigt man ein Produkt bzw. eine Leistung die den Konkurrenzangeboten hinsichtlich der Leistungscharakteristika zumindest ähnlich ist.



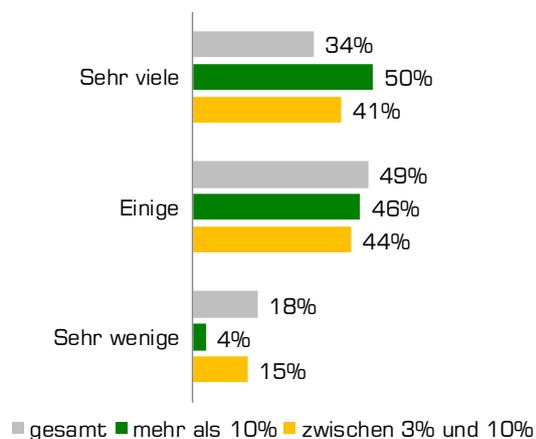
## Qualität und Output des Innovationsprozesses

Als ganzheitliche Einschätzung der Qualität und des Outputs des Innovationsprozesses wurde die Frage: „Wie zufrieden sind Sie mit der Qualität und dem Output des Innovationsprozesses in Ihrem Unternehmen?“ gestellt. Die Antworten auf diese Frage sind insofern interessant, da 55% der Befragten von wachstumsstarken Unternehmen nur durchschnittlich zufrieden mit dem Innovationsprozess sind. Insgesamt kann man bei dieser Fragestellung erkennen, dass die Zufriedenheit zu wünschen übrig lässt.



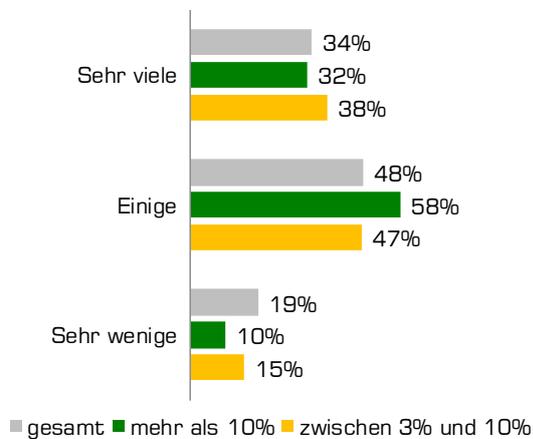
## Anzahl der Produktinnovationen

Auf die Frage nach der Anzahl an Produktinnovationen die ein Unternehmen auf den Markt gebracht hat, erkennt man, dass hier ein deutlicher Unterschied zwischen wachstumsstarken Organisationen mit 50% und nur durchschnittlich guten Unternehmen mit 34% besteht.



Daraus lässt sich schließen, dass die Schlagzahl, mit der Entwicklungen auf den Markt gebracht werden, ein Erfolgskriterium ist. Anmerken möchten wir an dieser Stelle, dass hier natürlich nicht zwingend angenommen werden kann, dass es sich bei diesen Produktinnovationen auch immer um am Markt erfolgreiche handeln muss. Wir denken vielmehr, dass die Wahrscheinlichkeit „einen Treffer zu landen“ einfach steigt, wenn man mehr Produktinnovationen am Markt lanciert.

## Anzahl der Prozessinnovationen



Vergleicht man die Ergebnisse der Frage nach der Anzahl der Prozessinnovationen mit der Frage nach der Anzahl der Produktinnovationen, so fällt auf, dass Prozessinnovationen weniger häufig sind als Produktinnovationen. Auch wachstumsstarke Organisationen bringen Großteils (58%) nur „Einige“ Prozessinnovationen in den letzten 3 Jahren auf den Markt. Dies könnte als Indiz dafür dienen, dass die Prozesse aus technologischer Sicht einen hohen Reifegrad aufweisen. Eine weitere Erklärung könnte allerdings auch sein, dass der Begriff Prozessinnovation von den Befragten unterschiedlich interpretiert wurde.

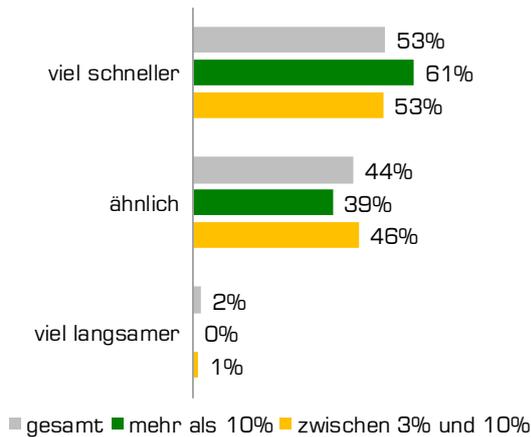
## Die Hebel im Bereich Innovation auf einen Blick

Mit einem Unterschied von 16 Prozentpunkten zwischen wachstumsstarken Organisationen und durchschnittlichen ist die Anzahl der Produktinnovationen in gesättigten Märkten der größte Hebel um überdurchschnittliches Wachstum zu generieren. Wichtig dabei ist auch, dass es sich um Produktinnovationen handelt, die nicht nur im eigenen Unternehmen als neu gelten, sondern auch am Markt.

Dies wird belegt durch einen Unterschied von 13 Prozentpunkten zwischen wachstumsstarken und durchschnittlichen Unternehmen bei der Frage ob Produkte grundsätzlich als Erster auf den Markt gebracht werden. Die Ausprägung der Leistungsmerkmale, also umgangssprachlich „bessere Produkte“ zeigen einen Unterschied von 9 Prozentpunkten.

## Kraftfeld 3: Moderne Operations

### Geschwindigkeit der Auftragsabwicklung



61% der Befragten aus wachstumsstarken Unternehmen geben an, dass die Geschwindigkeit der Auftragsabwicklung im Vergleich zum Wettbewerb schneller sei.

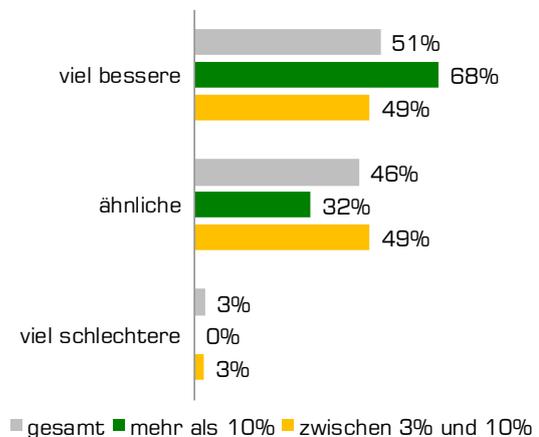
Die Einschätzung, dass eine Organisation langsamer sei als der Wettbewerb, kommt beinahe nie vor.

D.h. man kann es sich in gesättigten Märkten nicht leisten, langsamer als der Wettbewerb zu sein.

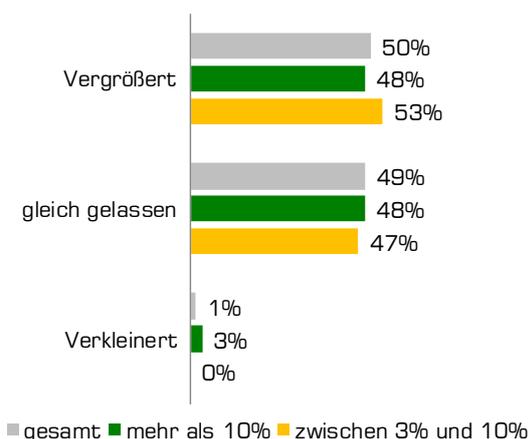
### Prozesstechnologien

Auf die Frage: „Haben Sie im Vergleich zu Ihren wichtigsten Wettbewerbern bessere oder schlechtere Prozesstechnologien und Systeme im Einsatz?“ geben 68% der Befragten von wachstumsstarken Unternehmen an, dass diese „viel besser“ seien. Bei den durchschnittlichen Unternehmen beträgt dieser Wert nur 51%.

Schlechtere Prozesstechnologien als der Wettbewerb werden kaum gesehen.

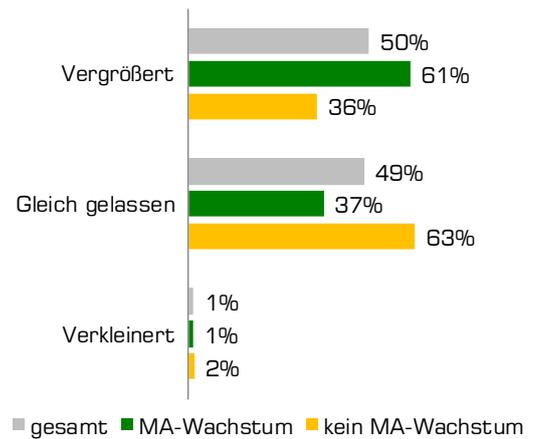


### Wertschöpfungstiefe



Geht man der Frage nach, ob die Wertschöpfungstiefe einen Einfluss auf das Umsatzwachstum hat, so kann man erkennen, dass sowohl wachstumsstarke als auch wachstumsschwache Organisationen die Wertschöpfungstiefe zumindest gleich gelassen oder sogar vergrößert haben.

Vergleicht man neben dem Umsatzwachstum auch das Marktanteilswachstum so lässt sich erkennen, dass Unternehmen die laut Eigenangabe ein Marktanteilswachstum gehabt haben, zu 61% die Wertschöpfungstiefe vergrößert haben. Unternehmen die kein Marktanteilswachstum erzielen konnten haben deutlich seltener (36%) auf eine Vergrößerung der Wertschöpfungstiefe gesetzt.



## Die Hebel im Bereich Operations auf einen Blick

Der Einsatz modernster Prozesstechnologien ist ein wesentliches Erfolgskriterium für hohes Umsatzwachstum. So zeigt sich hier ein Unterschied von 17 Prozentpunkten zwischen wachstumsstarken und wachstumsschwachen Organisationen in gesättigten Märkten.

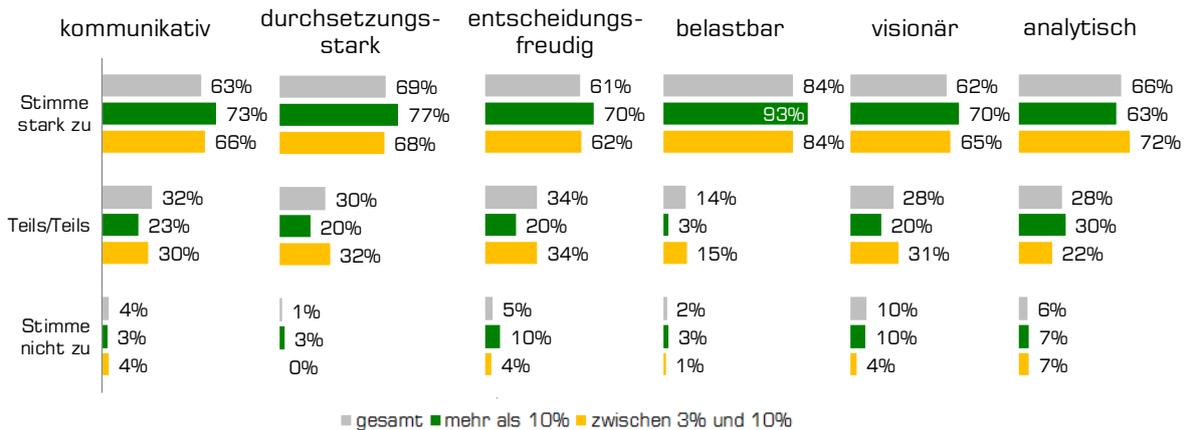
Die Geschwindigkeit der Auftragsabwicklung zeigt dazu im Vergleich einen geringeren Unterschied von 8 Prozentpunkten. Anzumerken ist hinsichtlich der Geschwindigkeit der Auftragsabwicklung vor allem der Umstand, dass sich scheinbar kein Unternehmen leisten kann, unabhängig ob es hohes Umsatzwachstum erzielt oder nicht, eine langsamere Auftragsabwicklung als der Wettbewerb zu haben.

Untersucht man die Entwicklung der Wertschöpfungstiefe kann allgemein erkannt werden, dass tendenziell die Wertschöpfungstiefe gleich gelassen oder sogar vergrößert wird. Dies zeigt jedoch hinsichtlich eines überproportionalen Umsatzwachstums (größer 10%) keinen wesentlichen Unterschied. Dies ändert sich jedoch, wenn man die Betrachtung auf das Marktanteilswachstum legt. So ergibt sich ein Unterschied von 25 Prozentpunkten zwischen Unternehmen die ein Marktanteilswachstum generieren konnten und solchen denen das in den letzten 3 Jahren nicht geglückt ist.

## Kraftfeld 4: Starke Führung (Leadership)

### Leadership

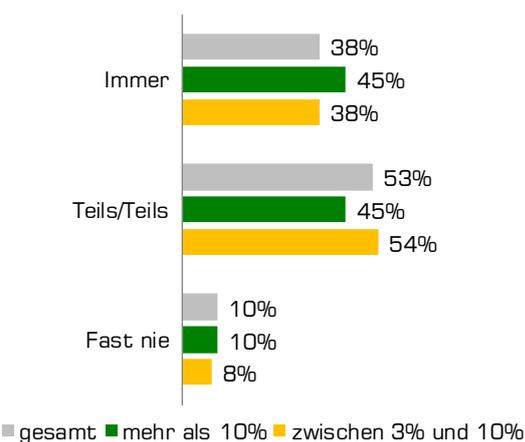
Die Qualität der Führungsmannschaft stellt ebenfalls einen wesentlichen Erfolgsfaktor hinsichtlich Wachstum dar. Die Befragten wurden gebeten, Ihre Zustimmung zu wesentlichen Eigenschaften der obersten Führungsmannschaft ihres Unternehmens anzugeben.



So zeigt sich mit Ausnahme der Eigenschaft „analytisch“, dass wachstumsstarke Organisationen höhere Zustimmungswerte hinsichtlich der jeweiligen Eigenschaften erreichen als durchschnittliche Unternehmen. Daraus lässt sich ableiten, dass die Qualität der Führungsmannschaft, wenig überraschend, einen Einfluss auf das Unternehmenswachstum hat.

Überraschender ist hier vielmehr das Ergebnis, dass auf die Frage nach dem Einfluss des CEOs auf das Unternehmenswachstums alle Befragten einen starken Einfluss attestierten. D.h. sowohl wachstumsstarke als auch wachstumsschwache Organisationen sind der Meinung, dass der CEO wichtig für das Unternehmenswachstum ist. Das heißt allerdings im Umkehrschluss, dass der CEO alleine nicht entscheidend für hohes oder nur durchschnittliches Wachstum ist.

### Konsequenz



Auf die Frage: „Werden vom Management Konsequenzen gezogen, wenn vereinbarte Maßnahmen von MitarbeiterInnen nicht erledigt werden?“ gaben 45% der Befragten aus wachstumsstarken Unternehmen und 38% der durchschnittlichen an, dass dies immer der Fall sei.

Allgemein kann man feststellen, dass bei weniger als 50% der Befragten klare Konsequenzen gezogen werden. Wobei sich umsatzstarke Unternehmen etwas konsequenter zeigen.

## Die Hebel im Bereich Leadership auf einen Blick

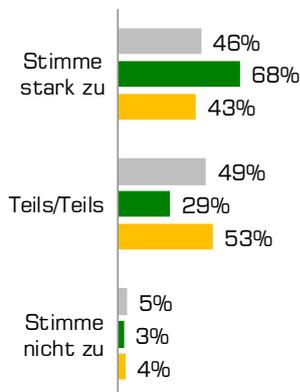
Von besonders großer Bedeutung ist weniger überraschend die Qualität der gesamten Führungsmannschaft. So kann man, ausgenommen bei der Eigenschaft analytisch bei allen anderen abgefragten Eigenschaften wie kommunikativ, durchsetzungsstark, entscheidungsfreudig, belastbar und visionär Unterschiede zwischen wachstumsstarken und durchschnittlichen Unternehmen erkennen.

Der Einfluss des CEOs auf das Unternehmenswachstum wird sowohl bei durchschnittlichen als auch bei wachstumsstarken Unternehmen als groß eingeschätzt. Das heißt allerdings im Umkehrschluss, dass der CEO alleine nicht entscheidend für hohes oder nur durchschnittliches Wachstum ist.

## Kraftfeld 5: Hohe Umsetzungsqualität (Execution)

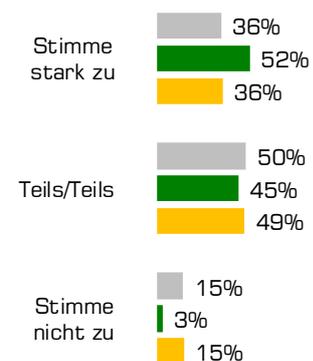
### Richtige Projektauswahl

Um die Umsetzungsqualität in den Organisationen beurteilen zu können wurde von uns die Zustimmung zu folgenden Statements abgefragt: „In unserem Produktportfolio bearbeiten wir immer die für Wachstum wichtigen Projekte!“ und „Die von uns fertig gestellten Projekte erreichen immer das definierte Projektziel!“



68% der Befragten aus wachstumsstarken Organisationen gaben an, die für Wachstum richtigen Projekte auszuwählen. Demgegenüber stimmten dieser Behauptung nur 46% der durchschnittlichen Unternehmen zu. D.h. die Projekteffektivität (richtige Projektauswahl) ist bei wachstumsstarken Unternehmen deutlich höher.

52% der Befragten aus wachstumsstarken Organisationen gaben an, dass die Projekte die Ziele erreichen. Demgegenüber stimmten dieser Behauptung nur 36% der durchschnittlichen Unternehmen zu. D.h. die Projekteffizienz (Umsetzung der Projekte) ist bei wachstumsstarken Unternehmen ebenfalls deutlich höher.



## Umsetzungsqualität

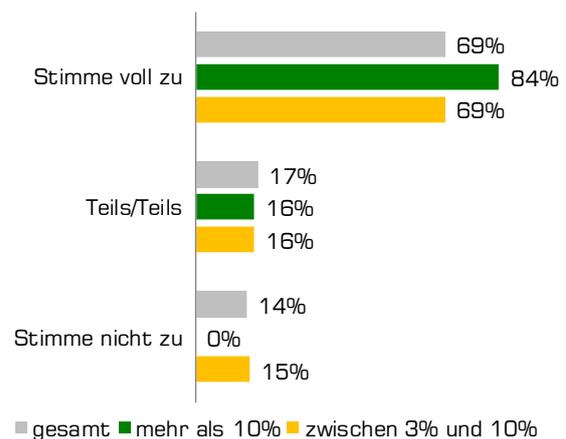
Die Auswahl der für Wachstum richtigen Projekte unterscheidet sich zwischen wachstumsstarken und durchschnittlichen Unternehmen mit 22 Prozentpunkten. D.h. wachstumsstarke Organisationen wählen deutlich häufiger die richtigen Projekte aus.

Darüber hinaus zeigt auch die Qualität der Zielerreichung mit einem Unterschied von 16 Prozentpunkten einen erheblichen Unterschied. Auch hier gilt, dass wachstumsstarke Organisationen deutlich häufiger die definierten Projektziele erreichen.

Weiters wurde von uns auch die Einhaltung der definierten Projektzeiträume untersucht, allerdings konnte hier kein Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen erkannt werden.

## Kraftfeld 6: Ausreichende finanzielle Ressourcen

Untersucht man die nach Eigenangaben verfügbaren finanziellen Ressourcen so lässt sich erkennen, dass wachstumsstarke Organisationen mit 84%iger Zustimmung zur Frage: „Sind Sie der Auffassung, dass Sie genügend finanzielle Ressourcen haben, um Wachstum zu generieren?“ deutlich höhere Werte aufweisen als durchschnittliche Unternehmen mit 69%. D.h. auch ausreichende finanzielle Ressourcen sind wichtig für die Erzielung von hohem Umsatzwachstum.



## Die Wirkung der Faktoren

Komponenten	Faktoren	Umsatz > 2%	Umsatz > 10%	Marktanteils- wachstum	EBIT > 5%	EBIT > 10%
Sales & Marketing	Intensität Neukundenakquisition	●				
	richtige MA in Anwendungstechnik	●		●	●	
	Vertriebskanalmanagement		●			
	Qualität der Verkaufsmannschaft			●		
	Beste Kundenbeziehungen				●	●
	Eintritt in Emerging Markets	●		●	●	
	Permanente Qualifizierung des Vertriebs				●	●
Innovation	Qualität & Output Innovationsprozess	●	●	●		
	Anzahl Produktinnovationen	●				
	Anzahl Prozessinnovationen			●		
	Neue Produkte als Erster am Markt lancieren				●	●
	Bessere Produkt Features				●	
Umsetzungs- qualität	Richtige Projektauswahl		●	●	●	●
	Projektziele erreichen	●	●			
Leadership	Qualität ges. Führungsteam	●		●		●
	Konsequenzen			●		
Operations	Prozesstechnologien		●		●	
	Auftragsabwicklung			●		●
	Wertschöpfungstiefe	●		●		
Fin. Ressourcen	Finanzielle Ressourcen	●	●	●	●	●

In dieser Tabelle lässt sich erkennen, welche Faktoren auf welche Outputvariablen wirken. Hierbei wurden wie eingangs erwähnt die „Odds-Ratios“ der logistischen Regression mit einem p-Wert kleiner als 0,1 dargestellt. Wir möchten an dieser Stelle darauf hinweisen, dass ein nicht erkannter Zusammenhang (z.B. konnten wir statistisch nachweisen, dass die Qualität der Verkaufsmannschaft einen signifikanten Einfluss auf das Marktwachstum hat, allerdings konnten wir nicht nachweisen, dass dies auch für wachstumsstarke Unternehmen (Umsatzwachstum größer 10%) gilt) nicht bedeutet, dass es keinen Zusammenhang gibt. Vielmehr ist anzunehmen, dass einige Zusammenhänge aufgrund der vorhandenen Stichprobengröße, so gab es insgesamt nur 32 Unternehmen in der gesamten Stichprobe mit einem Umsatzwachstum größer als 10%, nicht nachweisbar sind.

Für die Praxis spielt das allerdings aus unserer Sicht keine Rolle. Entsprechend unserer langjährigen Erfahrung und vielen Gesprächen mit Kunden und Experten denken wir, Ihnen hiermit wesentliche Stellhebel für die Wachstumsfähigkeit Ihrer Organisation präsentieren zu können. Viele wahrscheinlich eine Bestätigung Ihrer Einschätzung und Erfahrung, manche vielleicht als neuer Input und neue Möglichkeit Wachstum in gesättigten Märkten zu generieren.

## Das Wachstumsrad – ein Fazit

Nach intensiver Beschäftigung mit dem Thema „Wachstumsstrategien in gesättigten Märkten“ über viele Jahre und der nun in Kooperation mit dem Institut für Absatz, Handel und Marketing durchgeführten Forschungsarbeit, möchten wir folgende Conclusio an dieser Stelle ziehen.

Den einen Königsweg zur Generierung von Wachstum gibt es nicht. Zumindest konnten wir ihn in der mittelständischen österreichischen und deutschen Industrie nicht erkennen. Vielmehr handelt es sich um ein ganzes Bündel an Faktoren die einen wesentlichen Beitrag zu Wachstum leisten. Wir haben sie im sog. Wachstumsrad zusammengefasst. Die dabei dargestellten Prozentsätze beziehen sich auf die in der Untersuchung festgestellte Bedeutung der einzelnen Kraftfelder in wachstumsstarken Unternehmen.



Voraussetzung für starkes Wachstum ist eine klare strategische Ausrichtung, wie wir dies bei allen stark wachsenden Unternehmen gesehen haben. Der Gesamterfolg eines Unternehmens hängt vom Terrain (Konjunktur, Konkurrenzintensität, etc.) ab, auf dem sich das Wachstumsrad bewegt.

- 1. Starkes Sales & Marketing Management:** Wenn Sie zukünftig wieder oder weiterhin Wachstum erzielen wollen oder müssen, so sei Ihnen eine starke Verkauforientierung anzuraten. Setzen Sie im Vertrieb auf eine exzellente Vertriebsmannschaft und suchen Sie Mitarbeiter die hungrig und intrinsisch motiviert sind, also einen inneren Antrieb haben und ständig nach Abschlussmöglichkeiten suchen und dementsprechend auch eine hohe Intensität der Neukundenakquisition sicherstellen. Sorgen Sie für ein Umfeld in dem die permanente Qualifizierung der Verkaufsmitarbeiter durch Produkt- und Verkaufsschulungen und Coachings zum Unternehmensalltag gehören und nicht als lästiges Übel verstanden werden. Versuchen Sie Ihre Kundenbeziehungen zu intensivieren und so langfristige, für beide Seiten vorteilhafte, Partnerschaften auf- und auszubauen. Überprüfen Sie regelmäßig die Qualität und Struktur ihrer Vertriebskanäle und ziehen Sie gegebenenfalls die Konsequenzen.
- 2. Schnelle Innovation:** Im Bereich der Innovation empfehlen wir vor allem die Geschwindigkeit des Innovationsprozesses zu erhöhen, um neue Produkte als erster am Markt lancieren zu können und damit „First Mover“ Vorteile erzielen zu können. Es deutet auch vieles darauf hin, dass die Anzahl der Produktinnovationen von entscheidender Bedeutung ist. Eine Interpretation dieses Ergebnisses könnte sein, dass die Wahrscheinlichkeit einen „Treffer zu landen“ einfach größer ist, wenn mehr Innovationen am Markt lanciert werden, da man im Voraus ohnehin meist nicht abschätzen kann, wie der Markterfolg letztendlich ausfällt.
- 3. Moderne Operations:** Im Bereich der Operations sollte die Geschwindigkeit des Auftragsabwicklungsprozesses zumindest auf Konkurrenzniveau liegen. Im Idealfall natürlich darüber. Prüfen Sie in regelmäßigen Abständen die Modernität Ihrer eingesetzten Prozesstechnologien. Weiters scheint es, als ob es einen Trend zu einer Erhöhung der Wertschöpfungstiefe gibt. Viele Unternehmen mit überproportional hohem Wachstum haben in den letzten Jahren die Wertschöpfungstiefe erhöht um Wachstum zu erzielen.

4. **Starke Führung (Leadership):** Die Qualität des Führungsteams ist ein weiterer Erfolgsfaktor. Suchen Sie sich die bestmögliche Führungscrew und vereinbaren Sie Konsequenzen, wenn Mitarbeiter vereinbarte Maßnahmen nicht umsetzen.
5. **Hohe Umsetzungsqualität (Execution):** Eng damit verknüpft ist auch die Umsetzungsqualität von Projekten. Investieren Sie in die Auswahl der Projekte. Wachstumsstarke Organisationen setzen viel häufiger auf die für Wachstum wichtigen Projekte und unterstützen Sie soweit möglich in der Erreichung der Projektziele.
6. **Ausreichende finanzielle Ressourcen:** Sichern Sie sich ausreichend finanzielle Ressourcen. Wenn nicht ausreichend finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen, werden vielfach Chancen nicht genutzt, da damit auch meist ein Risiko (des finanziellen Verlusts) besteht.

Und zu guter Letzt wünschen wir Ihnen viel Glück. Denn wie der Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahnemann meinte: Erfolg = Talent + Glück.

Auf Basis dieser Forschungsarbeit ist es nun möglich einen Growth Capability Indicator für das eigene Unternehmen zu errechnen. Defizite in den einzelnen Kraftfeldern können somit leicht identifiziert werden. Die Grundlagen dafür werden wir in einem weiteren White Paper schaffen. Für Unternehmen ist es dann möglich konkrete Strategien und Verbesserungsprojekte davon abzuleiten.

Gerne stehen wir Ihnen für weitere Fragen und Anregungen oder einfach zu einem Gedankenaustausch zur Verfügung.

MCG Managementberatung GmbH  
Leitenbauerstraße 25  
A-4040 Linz  
Austria

[www.mcg-experts.com](http://www.mcg-experts.com)

Dr. Friedrich Loidl  
Geschäftsführer

[f.loidl@mcg-experts.com](mailto:f.loidl@mcg-experts.com)

+43 664 2318143

Mag. Markus Gahleitner  
Partner, Six Sigma Master Black Belt

[m.gahleitner@mcg-experts.com](mailto:m.gahleitner@mcg-experts.com)

+43 664 1054568



