



## Liebe Leserin, lieber Leser

Im Titelbeitrag dieser Ausgabe geht es um Unternehmenswachstum, und wie dieser systematisch geplant werden kann. Sie lesen über zentrale Wachstumsstrategien und erfahren, welche Kennzahlen und Kompetenzen nachhaltiges Wachstum ermöglichen.

HR-Controlling gewinnt an Bedeutung, weil Mitarbeitende für viele Organisationen zum zentralen Engpassfaktor geworden sind. Der zweite Beitrag zeigt, wie HR-Kennzahlen entlang des gesamten Employee Lifecycles aufgebaut werden können und wie HR-Daten helfen, Personalplanung, Recruiting und Mitarbeiterbindung fundierter zu steuern.

In vielen Situationen entscheidet nicht allein die Analyse über den Erfolg einer Idee, sondern ihre überzeugende Vermittlung. Präsentationen gehören deshalb zum Alltag von Führungskräften und Controller\*innen. Der dritte Beitrag zeigt, wie Präsentationen strukturiert aufgebaut werden, wie eine klare Botschaft formuliert wird und wie Inhalte so aufbereitet werden, dass sie Entscheidungen unterstützen

Im letzten Beitrag erhalten Sie eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, wie Sie die MWST-Jahresabstimmung durchführen und worauf die ESTV besonders achtet.

Ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre mit neuen Impulse für Ihren Berufsalltag!

Beste Grüsse

Carla Seffinga  
 WEKA Productmanagement  
 Finanzen und Steuern

# Strategien für nachhaltiges Unternehmenswachstum

## Von den Grundlagen zu den Treibern der Zukunft

In einem dynamischen Marktumfeld ist Stillstand oft gleichbedeutend mit Rückschritt. Unternehmenswachstum ist daher für die meisten Organisationen ein zentrales strategisches Ziel. Doch Wachstum ist kein Selbstläufer; es erfordert eine präzise Abstimmung zwischen Marktchancen, internen Kompetenzen und effizienten Prozessen. Dieser Artikel analysiert die wesentlichen Facetten des erfolgreichen, ertragsstarken Wachstums und zeigt erfolgreiche Best Practices.

### ■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

#### Arten des Wachstums

Unternehmenswachstum lässt sich primär in zwei Kategorien unterteilen:

- **organisches Wachstum:** Hierbei wächst das Unternehmen aus eigener Kraft. Dies geschieht durch die Steigerung des Absatzes bestehender Produkte, die Entwicklung neuer Innovationen oder die Erschließung neuer Märkte. Es ist meist langsamer, aber kulturell stabiler. Es baut auf den eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen auf. Die Bausteine des Business Development zeigen die Wege und Potenziale auf.
- **anorganisches Wachstum:** Dieses wird durch externe Transaktionen wie Fusionen (Mergers) oder Übernahmen (Acquisitions) erreicht. Es ermöglicht einen schnellen Markteintritt und den sofortigen Zugriff auf Know-how oder Kundenstämme, birgt jedoch hohe Integrationsrisiken. Externe Kompetenzen ergänzen interne Kompetenzen.

In der Praxis werden die beiden Wege häufig miteinander kombiniert, um die eigenen Kompetenzen durch externe Erfahrungen und Wissen zu kombinieren.

#### Wege des Wachstums (die Ansoff-Matrix)

Die strategische Ausrichtung lässt sich klassisch nach Harry Igor Ansoff strukturieren:

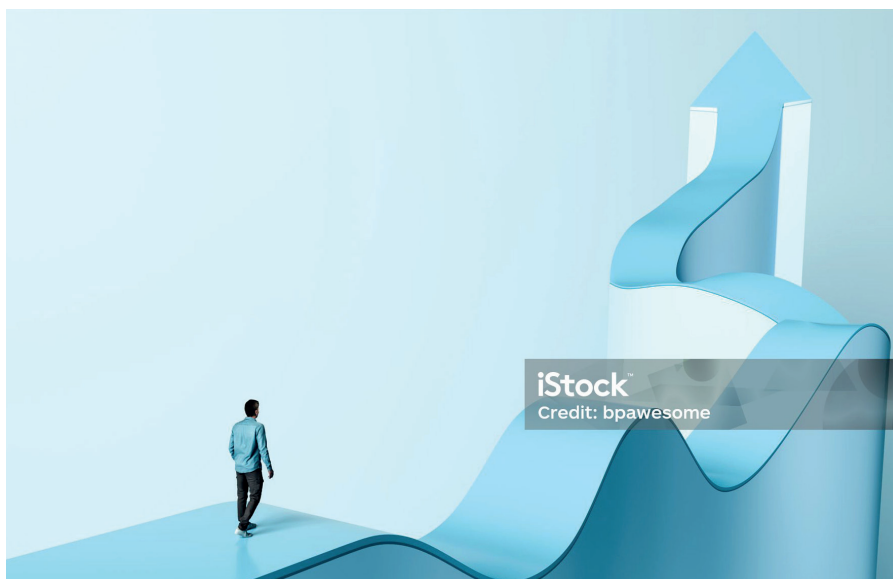
1. **Marktdurchdringung:** Erhöhung des Marktanteils mit bestehenden Produkten in bestehenden Märkten. Verstärkung der eigenen Marktposition. Erweiterung der Produktpalette und bessere Betreuung der Kundensegmente.

2. **Marktentwicklung:** Erschließung neuer geografischer Regionen, neue Anwendungsgebiete oder Zielgruppen mit dem aktuellen Portfolio. Erweiterung der bisherigen Zielgruppen.
3. **Produktentwicklung:** Einführung neuer Produkte oder Innovationen für den bereits bedienten Markt. Erweiterung des Leistungsprogramms. Schaffen von neuen Produktgenerationen, Apple mit dem jährlichen Update iPhone.
4. **Diversifikation:** Der risikoreichste Weg – neue Produkte in völlig neuen Märkten. Die systematische Erschließung neuer Segmente durch Innovationen. Robotaxis anstelle Verkauf von Autos. Neue Geschäfte in neuen Märkten, Basis sind disruptive Innovationen.

#### Aktuelle Trends und Wachstumsmärkte

Wachstum findet heute vor allem an der Schnittstelle von Technologie, Digitalisierung, KI und Nachhaltigkeit statt:

- **Digitalisierung & KI:** Automatisierung und datengetriebene Geschäftsmodelle sind enorme Skalierungshebel.
- **Green Economy:** Dekarbonisierung und Kreislaufwirtschaft eröffnen neue Milliardenmärkte.
- **Silver Economy:** Aufgrund der Demografie wächst der Bedarf an Gesundheitsdienstleistungen und Produkten für die alternde Bevölkerung.
- **E-Commerce & Direct-to-Consumer (D2C):** Die Umgehung des Zwischenhandels erlaubt höhere Margen und engere Kundenbindung.



- **Megatrends bestimmen neue Wachstumsfelder**

## Wachstumstreiber vs. Wachstumsbremser

### Die Treiber (Enabler)

- **Innovationskraft:** Die Fähigkeit, Kundenprobleme schneller und besser zu lösen als der Wettbewerb. Besseres Verständnis der Kundenanforderungen und Kundenerwartungen
- **Skalierbarkeit:** Prozesse, die bei steigendem Volumen unterproportional mehr Kosten verursachen. Steigerung der Prozesseffizienz und Effektivität.
- **Kernkompetenzen:** Die besonderen spezifischen Kompetenzen des Unternehmens, die die Einzigartigkeit prägen.
- **Unternehmenskultur:** Eine agile Mentalität, die Veränderung als Chance begreift. Von der Fehlerkultur zur Innovationskultur und agilen Unternehmenskultur.

### Die Bremser (Blocker)

- **Fachkräftemangel:** Ohne qualifizierte Mitarbeiter stagniert die operative Umsetzung. Fehlende Mitarbeiterkompetenzen. Nicht genutztes Wissen.
- **Bürokratie & Strukturen:** Zu starre Hierarchien ersticken Dynamik. Organisation und Führung müssen sich wandeln. Von der transaktionalen Führung zur transformativen Führung.
- **finanzielle Engpässe:** Mangelndes Kapital für notwendige Investitionen. Aktive Kapitalbeschaffung für Innovationen. Frei-

setzung von Kapital, Reduzierung des gebundenen Kapitals.

## Wachstum und Kompetenzen

Wachstum ist eng an die **Kernkompetenzen** eines Unternehmens gebunden. Erfolgreiche Unternehmen expandieren meist «nahe am Kern» (Adjacency Expansion). Wenn ein Unternehmen in Bereiche wächst, in denen es keine Kompetenzvorteile besitzt, droht die «Komplexitätsfalle». Strategisches Wachstum erfordert den ständigen Aufbau neuer Fähigkeiten (Upskilling), um mit dem Markt Schritt zu halten. Aktives Kompetenzmanagement von innen und aussen. Die vier Ebenen des Kompetenzmanagements sind zu beachten.

## Zentrale Erfolgsfaktoren

Damit Wachstum wertsteigernd wirkt, müssen folgende Faktoren erfüllt sein:

- **Customer Centricity:** Wachstum muss einen echten Mehrwert für den Kunden generieren.
- **Customer Journey:** Den Kunden auf seinem Entscheidungsprozess begleiten und beraten.
- **agile Führung:** Die Führungsebene muss schnell auf Marktveränderungen reagieren können.
- **agile Organisation:** Die Organisation muss flach sein, funktionsübergreifende Teams, die sich selbst steuern.
- **strategische Exzellenz:** Die strategische Rolle und die sich daraus ergebenden Schwerpunkte sind klar zu definieren.

- **operative Exzellenz:** Die internen Systeme müssen mit der Geschwindigkeit des Wachstums mitwachsen (Vermeidung von Qualitätsverlusten).
- **Digitalisierung und KI:** Die Entwicklung zu digitalen, vernetzten intelligenten Systemen.
- **Zukunftsfähigkeit:** Ausrichtung auf die Anforderungen von morgen und übermorgen. Überspringen der kurzfristigen Sichtweise.

## Wachstumskennzahlen (KPIs)

Um den Erfolg zu messen, sollten Unternehmen über den reinen Umsatz hinausblicken:

- **Umsatzwachstumsrate** (Revenue Growth Rate): Prozentuale Steigerung des Umsatzes im Vergleich zur Vorperiode. Vergleich zur Branche und zu Best Practice.
- **Customer Acquisition Cost (CAC):** Kosten, um einen neuen Kunden zu gewinnen.
- **Customer Lifetime Value (CLV):** Der Gesamtwert, den ein Kunde über die Dauer der Beziehung generiert.
- **Churn Rate:** Abwanderungsquote von Kunden (wichtig für nachhaltiges Wachstum).
- **NPS:** Die Stärke der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit.
- **Mitarbeiter-Wachstumsrate:** Indikator für die Skalierung der internen Kapazitäten.
- **Innovationsquote:** Umsatz und Ergebnisanteil neuer Produkte und Leistungen.
- **Marktposition:** relativer Marktanteil.

## Fazit

Wachstum ist kein Endziel, sondern ein Mittel zum Zweck der langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Nur wer die Balance zwischen Schnelligkeit (Agilität) und Stabilität (Prozesse) hält und dabei seine Kernkompetenzen im Blick behält, wird in den Wachstumsmärkten von morgen bestehen. Die Zukunft kann man nicht vorhersehen, aber man kann dafür gerüstet sein und sie gestalten. Wachstum schafft Zukunftsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit erfordert Wandel. Transformation erfordert den Willen zur Veränderung.



### AUTOR

**Prof. Dr. Claus W. Gerberich,** Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/Boston. Er führt Trainings und

Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.