



Mit fünf  
Erfolgsfaktoren  
zum Titel

# Wachstumsunternehmen in Deutschland 2006

BAIN & COMPANY



## Wachstumsstudie 2006

Bei zahlreichen deutschen Unternehmen standen in den letzten fünf Jahren Kostensenkungs- und Restrukturierungsmaßnahmen auf dem Programm, die Arbeitslosenzahlen im Land erreichten bisweilen neue Rekorde. Dennoch beweist die Wachstumsstudie 2006 von Bain & Company, dass es Unternehmen aller Größenordnungen und Branchen auch in diesem Zeitraum gelungen ist, nachhaltig profitabel zu wachsen. Ob als „Hidden Champion“, „Global Player“

oder als erfolgreicher Restrukturierer – die Besten ihrer Branche trotzten der trüben Konjunktur und reüssieren auch in stagnierenden Märkten. Unisono zeichnen die Sieger fünf Erfolgsfaktoren aus: Sie konzentrieren sich auf ein starkes Kerngeschäft, verfolgen in diesem eine klare Strategie, haben exzellente Geschäftsprozesse, verfügen über eine leistungsfähige Organisation und zeichnen sich durch eine hohe Kundenorientierung aus.

### Autoren:

Dr. Franz-Josef Seidensticker,  
Managing Director Bain Germany  
franz-josef.seidensticker@bain.com

Dr. Olaf Wandhöfer, Partner  
olaf.wandhoefer@bain.com

Tobias Mehrer, Manager  
tobias.mehrer@bain.com

### Ansprechpartner:

Tobias Schnappinger,  
Director of Marketing and Communications  
tobias.schnappinger@bain.com  
Telefon +49 (0) 89 51 23 14 28

### Impressum

**Herausgeber:** Bain & Company Germany, Inc.

**Verantwortlich für den Inhalt:** Tobias Schnappinger, Marketing and Communications

**Redaktion:** komm.passion Schumacher's AG, 81675 München

**Gestaltung:** Werbeagentur Ursula Borsche GmbH, 81479 München

**Foto:** Gettyimages/Bruce Ayres

**Druck:** Druckhaus Kastner, 85283 Wolnzach

## Mit fünf Erfolgsfaktoren zum Titel

Adidas hat sich ein deutlich zweistelliges Umsatzwachstum für 2006 auf die Fahnen geschrieben und SAP erwartet eine Steigerung des Produktumsatzes zwischen 13 und 15 Prozent. Auch wenn nicht jede ehrgeizige Prognose am Ende des Jahres zu halten sein wird, die Signale deutscher Unternehmen sind eindeutig auf Wachstum ausgerichtet. In Summe setzen sich die im DAX 30 gelisteten Unternehmen für das Jahr 2006 eine Umsatzsteigerung zwischen sieben und acht Prozent als Ziel.

Eine beachtliche Prognose angesichts eines zu erwartenden allgemeinen Wirtschaftswachstums in diesem Jahr von circa zwei Prozent. Die Erfahrung der vergangenen Jahre lehrt aber auch, dass so manch ehrgeiziges Ziel in den Quartalen drei und vier wieder revidiert werden muss. Im Übrigen liegen die Steigerungsraten, die sich die Großunternehmen der deutschen Wirtschaft für dieses Jahr vorgenommen haben in der gleichen Größenordnung wie der Umsatzverlust zwischen 2001 und 2003.

Die Wachstumsstudie 2006 von Bain & Company belegt eindrucksvoll, dass es auch in den mageren Jahren nach dem Ende des Börsenbooms zahlreichen Unternehmen aller Branchen und Größenordnungen gelungen ist, bei Umsatz und Ergebnis kräftig zuzulegen und eine nachhaltige Wertsteigerung zu realisieren. Obwohl die Marktbedingungen in nahezu allen analysierten Branchen von hartem, internationalem Wettbewerb und wachsenden Kundenanforderungen geprägt waren und sind, gelang es den Wachstumsweltmeistern diesem Umfeld zu trotzen. Damit haben sie sich gleichzeitig eine gute Ausgangsposition erworben, um auch in Zukunft nachhaltig zu wachsen.

In einem ersten Schritt untersuchte die Wachstumsstudie das Umsatzwachstum der 200 größten, börsennotierten deutschen Unternehmen aus zehn Branchen über einen Zeitraum von fünf Jahren (2000 bis 2005). Basis der Auswertung waren öffentlich zugängliche, objektive Daten. In einem zweiten Schritt wurden die 139 Unternehmen mit einem positiven Umsatzzuwachs im Betrachtungszeitraum entlang weiterer Kriterien wie Mitarbeiterentwicklung, Eigenkapitalrendite und Überrendite bewertet. Erwartungsgemäß gelingt branchenübergreifend beim absoluten Umsatz- und Mitarbeiterwachstum nur Großunternehmen mit einem Umsatz über fünf Milliarden Euro der Sprung in die Top 10. Insgesamt zeigt sich indes, dass es in der Mehrheit die kleineren Unternehmen mit einem Umsatzvolumen zwischen 200 Millionen und fünf Milliarden Euro sind, die am erfolgreichsten agieren.

Neben der zahlengetriebenen Objektivität wurden anschließend anhand von qualitativen Kriterien die Erfolgsfaktoren der Branchenbesten analysiert. Unabhängig von Unternehmensgrößen und Marktsegmenten sind es **fünf Erfolgsfaktoren**, welche die Wachstumsweltmeister einen.

Mit einer konsequenten Konzentration auf ein **starkes Kerngeschäft** ist die erste Tugend genannt. So spezialisierte sich Elring Klinger auf Zylinderkopf- und Spezialdichtungen und konnte dank dieser klaren Fokussierung im Durchschnitt der vergangenen fünf Jahre um knapp neun Prozent per annum wachsen – in einem insgesamt hart umkämpften Markt der Automobilzulieferer. Gleiches gilt für das Unternehmen Fuchs Petrolub, das sich in der Chemiebranche mit der Fokussierung auf Schmierstoffe und Industrieöle eine herausragende internationale Stellung gesichert hat, doppelt so schnell wie die Wett-

bewerber gewachsen ist und seine Ertragskraft noch deutlicher steigerte.

An dem starken Kerngeschäft richtet sich die **klare Strategie** aus, die ein langfristig denkendes Management formuliert und permanent überprüft. Alles ist darauf ausgerichtet, den Kern zu stärken und behutsam auszubauen. Wenn beispielsweise eine deutliche Technologieführerschaft zur Kernkompetenz eines Unternehmens gehört, muss die Wachstumsstrategie überdurchschnittliche Aufwendungen für Forschung und Entwicklung beinhalten. Wenn eine Kostenführerschaft der Schlüssel zum Erfolg ist, gilt es diese auszubauen. Zumeist sind es mehrere solcher Faktoren, die ein starkes Kerngeschäft ausmachen und die strategische Aufgabe ist es, das volle Potenzial in allen wesentlichen Bereichen zu heben.

Das Top-Management spielt bei diesen beiden Kriterien eine äußerst gewichtige Rolle. Es muss nicht nur das Kerngeschäft genau identifizieren und eine Strategie formulieren, es muss auch die Fähigkeit haben, diese Strategie schlüssig nach innen und außen zu kommunizieren und Mut in zweierlei Hinsicht besitzen: an ihr konsequent fest halten bzw. wenn sich Marktbedingungen ändern, sie flexibel anzupassen. Gerade in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten fehlt so manchem Management der Mut, bei definiertem Kern und Strategie zu bleiben – insbesondere, wenn eine nachrichtlich getriebene Börse anderes erwartet. Top-Manager der Siegerunternehmen haben nicht nur auf Krisen reagiert, sondern langfristig gehandelt und investiert. Leicht erliegt ein Management jedoch dem Reiz des Neuen und verwässert und schwächt damit sein Kerngeschäft.

Das volle Potenzial eines starken Kerngeschäfts auszuschöpfen, schließt neben der Strategie ebenso **exzellente Geschäftsprozesse** ein. Die Branchenbesten zeigen in dieser Sparte eine überdurchschnittliche Leistung. Handelssieger Bijou Brigitte verfügt über ein Warenwirtschaftssystem, das in der Branche seinesgleichen sucht, pflegt enge Beziehungen zu den Zulieferern und hat hervorragende Trendscouts. Ihrer IT-Infrastruktur verdankt die Deutsche Börse AG, dass sie zu einem der profitabelsten Handelsplätze

### Die Erfolgsmuster der Branchensieger

Die Ergebnisse der Studie lassen eine Typisierung der besten Unternehmen ihrer Branche in drei Kategorien zu:

#### „Hidden Champions“

In diese Rubrik fallen Unternehmen jenseits der DAX-Größen, die sich in wachstumsträchtigen Teil- oder Nischenmärkten eine starke Marktposition erobert haben. Häufig Weltmarktführer, sichern sie ihre Position in der Regel durch Technologie- und/oder Kostenführerschaft. Sie konzentrieren sich stringent auf ihr Kerngeschäft und expandieren nahe am Kern. Beispiele: Elring Klinger, Fuchs Petrolub

#### „Global Player“

In zahlreichen Branchen ist eine internationale Präsenz der Produkte und Dienstleistungen ab einer gewissen Größenordnung des Unternehmens heute zwingend erforderlich. Den Großunternehmen unter den Branchensiegern ist es gelungen, weltweit erfolgreich zu agieren. Die Internationalisierung ist die wesentliche Quelle für Umsatz- und Mitarbeiterzuwachs. Beispiele: SAP, Porsche

#### „Restrukturierer“

Meist führte eine konsequente Bereinigung eines stark diversifizierten Produktportfolios und eine Konzentration auf ertragreiche strategische Kerngeschäftsfelder dazu, dass Unternehmen ihre Umsatz- und Gewinneinbußen überwinden konnten. Nach Portfolio-Bereinigungen mit natürlichen Umsatzeinbußen verbessern diese Unternehmen ihre Profitabilität und legen damit die Basis für zukünftiges Umsatzwachstum. Beispiele: E.ON, RWE