

27.05.2010 – 09:00 Uhr

Bain-Studie: Unternehmen profitieren in turbulenten Zeiten von der Konzentration auf ihr Kerngeschäft

München (ots) -

- Marktführer erzielen in Krisenzeiten doppelt so hohe Kapitalrenditen wie die Verfolger und wachsen dreimal erfolgreicher in angrenzende Geschäftsfelder
- Zu viele Unternehmen investieren in falsche Märkte oder zu schwache Geschäftsbereiche
- Die klare Definition des eigenen Kerngeschäfts und das behutsame Wachstum in angrenzende Bereiche stärken Unternehmen

Verfolger in einem Markt mit schwachem Kerngeschäft haben in der vergangenen Rezession doppelt so viel an Wert eingebüßt wie die jeweiligen Marktführer. Außerdem verzeichneten sie zwei- bis fünfmal stärkere Schwankungen bei ihren Gewinnmargen als die Spitzenreiter in der jeweiligen Industrie. Nur eines von zehn Unternehmen schafft nachhaltig Wert und erwies sich damit während der letzten zehn Jahre als "Sustained Value Creator". Das sind die Kernergebnisse der aktuellen Studie von Bain & Company, die im Buch "Profit from the Core: A Return to Growth in Turbulent Times" vorgestellt werden.

Nahezu alle Branchen erholen sich nach der Rezession nur schleppend und die Weltwirtschaft sieht sich einem Jahrzehnt langsamen Wachstums gegenüber. Rund zwei Drittel aller Unternehmen durchlebt zurzeit fundamentale Veränderungen. Und die Beschäftigungsquote wird frühestens in fünf Jahren auf Vorrezessionsniveau zurückkehren. Dieses schwierige Umfeld stellt selbst für die Wachstumsziele der besten Unternehmen eine große Herausforderung dar.

Die Unternehmensberatung Bain & Company hat über 2.000 Unternehmen in zwölf Industrie- und Schwellenländern über einen Zeitraum von zehn Jahren untersucht. Nur eines von zehn Unternehmen wächst nachhaltig profitabel - das heißt mit einem durchschnittlichen jährlichen Umsatz- und Ertragswachstum von inflationsbereinigt 5,5 Prozent - und verdient gleichzeitig seine Kapitalkosten. Fast alle diese "Sustained Value Creators" (95 Prozent) zählen zu den Marktführern in ihrem Kerngeschäft.

Die Bain-Analysen zeigen zudem, dass marktführende Unternehmen ihre Wachstumszyklen vortrefflich meistern: Ihre Kapitalrenditen sind im Durchschnitt fast doppelt so hoch wie die der Verfolger. Und ihr Wachstumserfolg in angrenzende Geschäftsfelder ist zweieinhalb bis dreimal größer als der ihrer Verfolger. Nachhaltig Wert schaffende Unternehmen folgen - so die Ergebnisse der Bain-Studie - einem dreistufigen Wachstumszyklus:

1. Fokus auf ein klar definiertes Kerngeschäft, welches zum vollen Potenzial entwickelt wird
2. Behutsame Expansion in eng benachbarte Geschäftsfelder, häufig auf Basis bewährter und wiederholbarer Erfolgsrezepte
3. Neudefinition des Kerngeschäfts, wenn es die Marktentwicklung und -turbulenzen erfordern

"Die Erfolgchancen von Unternehmen, die auf neue, ihnen völlig

unbekannte Märkte drängen, sind sehr gering", sagt Rolf-Magnus Weddigen, Managing Director von Bain & Company in Deutschland. "Marktführer zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie sich auf eine nachhaltige Wertschöpfung konzentrieren. Sie können ihre Marktstellung oft dadurch behaupten und weiter ausbauen, dass sie konsequent das volle Potenzial ihres Kerngeschäfts ausschöpfen und Wachstumserfolgsrezepten folgen, die sich schon in der Vergangenheit bewährt haben."

Den Kern eines Unternehmens definiert Bain & Company als das Herzstück dessen, was dieses Unternehmen von anderen unterscheidet - also der Hauptgrund für den bestehenden Wettbewerbsvorteil. Beim Kern muss es sich jedoch nicht um das wichtigste Produkt oder die wichtigste Dienstleistung des Unternehmens handeln, und auch nicht um den wichtigsten Markt, in dem es tätig ist. Bain definiert das Kerngeschäft als etwas, das sich durch vier bis sieben besondere Werte und Kompetenzen beschreiben lässt. Dazu zählen immaterielle Werte wie Marken, geistiges Eigentum und Talent, Fähigkeiten in Form spezieller Produktionssysteme oder Technologien, kundenorientierte Innovationsprozesse, bestes Supply-Chain-Management oder erstklassige Marketingkonzepte.

Die Bain-Studie stellt fest, dass 60 Prozent der "Sustained Value Creators" aufgrund ihrer Kostenposition besser abschneiden als die Konkurrenz. Das sind Unternehmen wie Wal Mart, Danaher oder Ikea. Weitere 30 Prozent erzielen ihren Wettbewerbsvorteil durch eine besondere Differenzierung des Produkt- oder Serviceangebots, wie zum Beispiel LVMH oder Apple. Die verbleibenden zehn Prozent setzen sich aufgrund ihres Brancheneinflusses durch, so zum Beispiel Microsoft, Google oder DeBeers.

"Wir warnen unsere Kunden, wenn sie Marktführer in einem Segment sind, seit vielen Jahren schon vor dem so genannten Leadership-Paradoxon", sagt Rolf-Magnus Weddigen. "Viele Unternehmen neigen dazu, am meisten in ihre schwächeren Geschäftsbereiche zu investieren. Die strategisch starken Bereiche vernachlässigen sie, weil deren Potenzial vermeintlich an Grenzen stößt", erläutert Weddigen. "Aber gerade in den starken Geschäftsbereichen steckt oft das größte Potenzial für profitables und nachhaltiges Wachstum. Und genau darin besteht das Paradoxon. Je stärker ein Geschäftsbereich ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sein volles Potenzial nicht ausgeschöpft wird."

Bain zeigt fünf Grundsätze auf, die Unternehmen helfen, sich kontinuierlich auf das Potenzial der wirklich profitablen Geschäftsbereiche zu konzentrieren:

1. Sie haben ein klar definiertes Kerngeschäft und wissen, warum dieses Geschäft so erfolgreich ist.
2. Sie folgen klar definierten Grundsätzen oder Überzeugungen zu ihrem Geschäftsmodell.
3. Sie haben eine effiziente Führungsstruktur, also wenige Managementebenen und einen hohen Anteil an Entscheidungen, die von Mitarbeitern direkt an der Kundenschnittstelle getroffen werden.
4. Sie haben ein leistungsstarkes Feedbacksystem in Bezug auf alle von Kunden eingehenden Informationen. So bleibt Ihr Unternehmen automatisch mit der "Außenwelt" verbunden.
5. Sie haben wenige operative Leistungsparameter, die auf allen Hierarchieebenen bekannt und anerkannt sind. So halten Sie Ihre Organisation auf Erfolgskurs.

Die Bain-Studie empfiehlt Unternehmen unbedingt, eine klare Definition ihres wahren Kerngeschäfts an den Ausgangspunkt jeder Wachstumsstrategie zu stellen. "Die meisten strategischen Fehler passieren aufgrund von Fehleinschätzungen darüber, was genau der Kern ist", ergänzt Weddigen. "Viele Managementteams sind sich uneins darüber, wie ihr Kerngeschäft zu definieren ist. Manche haben noch nie darüber geredet."

Unternehmenslenker müssen ihre Organisation auf eine gemeinsame Vision zum Kerngeschäft einchwören, um sie erfolgreich und nachhaltig zu führen. Das sind zum einen intensive und offene Gespräche mit dem Ziel, die Werte und Kompetenzen zu benennen, die den Kern des Unternehmens ausmachen. Außerdem gilt es für Unternehmenslenker, nach Geschäftsbereichen innerhalb des Kerns zu fahnden, in denen das volle Potenzial noch nicht ausgeschöpft wird - sei es in Bezug auf Kundensegmente, die Kostenposition oder etwaige Wettbewerbsvorteile. Mindestens genauso wichtig ist aber auch eine offene Kommunikation von "No-Go's" innerhalb der Organisation. "Turbulente Zeiten verlangen nach kreativen Strategien", so das Fazit von Bain-Deutschlandchef Rolf-Magnus Weddigen. "Aber bevor Unternehmen darüber nachdenken, wo sie hin wollen, sollten sie sich darüber im Klaren sein, wo sie herkommen und was genau ihr Kerngeschäft ist."

Pressekontakt:

Leila Kunstmann-Seik
Bain & Company Germany, Inc.
Karlsplatz 1, 80335 München
E-Mail: leila.kunstmann@bain.com
Tel.: +49 (0)89 5123 1246

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/de/pm/100018214/100604361> abgerufen werden.