

Sebastian Raisch / Gilbert Probst /  
Peter Gomez

# **Wege zum Wachstum**

Wie Sie nachhaltigen  
Unternehmenserfolg erzielen

2., überarbeitete Auflage



# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort ..... V

Vorwort ..... VII

## Prolog:

**Nachhaltig profitables Wachstum als unternehmerische Herausforderung** ..... 1

## Kapitel 1

**Wachstum planen: Strategien für nachhaltig profitables Wachstum** ..... 7

1.1 Wachstumsziele definieren: Der Rhythmus der Unternehmensentwicklung ..... 10

1.1.1 Der Wachstumskorridor ..... 11

1.1.2 Wege zum optimalen Wachstum ..... 20

1.1.3 Fazit ..... 25

1.2 Neue Märkte erschließen: Profitables Wachstum aus dem Kern ..... 25

1.2.1 Wachstum aus dem Kern als Erfolgsbasis ..... 26

1.2.2 Erfolgsfaktoren für Wachstum aus dem Kern ..... 30

1.2.3 Erfolgreiche Expansion in neue Bereiche ..... 33

1.2.4 Fazit ..... 38

1.3 Organisches Wachstum: Profitable Entwicklung aus eigener Kraft ..... 39

1.3.1 Organisches Wachstum vs. Akquisitionswachstum ..... 40

1.3.2 Die Mechanik des organischen Wachstums ..... 45

1.3.3 Fazit ..... 53

## Kapitel 2

**Wachstum generieren: Management des nachhaltig profitablen Wachstums** ..... 59

2.1 Das unternehmerische Management von Innovation ..... 62

2.1.1 Innovation und Wachstum ..... 63

2.1.2 Management von Wachstum durch Innovation ..... 66

2.1.3 Unternehmerisches Management von Innovation ..... 74

2.2	Disruptive strategische Innovation: Wie sich etablierte Unternehmen im Wettbewerb behaupten.....	78
2.2.1	Disruptive strategische Innovation als Bedrohung.....	79
2.2.2	Wenn andere plötzlich besser sind: Vier Reaktionsmöglichkeiten .....	80
2.2.3	Die richtige Strategie finden: Interne und externe Faktoren.....	85
2.2.4	Entwicklung und Umsetzung strategischer Massnahmen .....	88
2.2.5	Fazit .....	92
2.3	Wachstum durch Akquisitionen.....	93
2.3.1	Akquisition als strategische Entscheidung .....	94
2.3.2	Akquisition und Wachstum.....	96
2.3.3	Fallstudie Crystal .....	98
2.3.4	Fazit .....	108

### Kapitel 3

#### Wachstum umsetzen: Organisation des nachhaltig

<b>profitablen Wachstums</b> .....	113	
3.1	Strukturen für nachhaltig profitables Wachstum .....	116
3.1.1	Organisationsformen für profitables Wachstum.....	117
3.1.2	Der Weg zur richtigen Organisationsform.....	123
3.1.3	Die organisationale Umsetzung.....	127
3.1.4	Fazit .....	129
3.2	Visionäre und Pragmatiker: Nachhaltig profitables Wachstum durch ein Gleichgewicht gegensätzlicher Führungsstile.....	130
3.2.1	Strategische Führung zwischen Vision und Pragmatismus .....	134
3.2.2	Top-Management: Pluralistische Führungsstrukturen schaffen.....	128
3.2.3	Mittleres Management: Beziehung zwischen Initiative und Gesamtunternehmen aktiv gestalten.....	139
3.2.4	Operatives Management: Spezialistenteams systematisch integrieren.....	142
3.2.5	Fazit .....	144
3.3	Gezieltes Energiemanagement für nachhaltig profitables Wachstum .....	146

3.3.1	Typische Wachstumsfallen in der betrieblichen Praxis.....	146
3.3.2	Die Rolle der organisationalen Energie .....	149
3.3.3	Wachstum durch Energiemanagement: Strategien für das Personalmanagement .....	152
3.3.4	Fazit .....	162
3.4	Organisationskultur und nachhaltig profitables Wachstum .....	164
3.4.1	Der Einfluss des Wachstums auf die Unternehmenskultur .....	165
3.4.2	Nachhaltiges Wachstum durch ein ausgewogenes Kulturmanagement .....	177
3.4.3	Fazit .....	179

## Kapitel 4

### Fallstudien: Nachhaltig profitables Wachstum in der

	<b>Unternehmenspraxis.....</b>	<b>185</b>
4.1	Nachhaltiges Wachstum: Wie BMW Mercedes überholte .....	188
4.1.1	Lage der Automobilindustrie 1998 .....	190
4.1.2	Die Unternehmensentwicklung von DaimlerChrysler .....	191
4.1.3	Die Unternehmensentwicklung von BMW .....	194
4.1.4	Wie können Unternehmen nachhaltig wachsen? .....	196
4.1.5	Fazit .....	200
4.2	Nestlé: Nachhaltig profitables Wachstum in reifen Märkten .....	202
4.2.1	Stärkung der Ertragskraft .....	203
4.2.2	Die Nutrition und Wellness Initiative .....	205
4.2.3	Steigerung der Innovationsfähigkeit .....	207
4.2.4	Akquisitionen als Plattformen für internes Wachstum .....	209
4.2.5	Die unternehmerische Balance .....	210
4.2.6	Fazit .....	212
4.3	Siemens: Neues Wachstum in reifen Märkten .....	213
4.3.1	Siemens AG: Herausforderung synergetisches Wachstum .....	214
4.3.2	Die Siemens One Wachstumsinitiative .....	216

## Inhaltsverzeichnis

4.3.3	Erfolgreiche Realisierung von synergetischem Wachstum.....	225
4.3.4	Fazit.....	229
4.4	Deutsche Bank: Auf profitables Wachstum eingestellt.....	229
4.4.1	Trends im Finanzdienstleistungssektor.....	230
4.4.2	Entwicklung der Unternehmensstrategie .....	231
4.4.3	Organisation für profitables Wachstum: Ausrichtung auf Effizienz und Innovationsfähigkeit.....	235
4.4.4	Erfolgsfaktoren der Transformation.....	239
4.4.5	Ausdruck im finanziellen Ergebnis und Aktienkurs.....	242
4.5	Holcim: Wachstum und Risikomanagement.....	245
4.5.1	Schneller Wachstums- und Konsolidierungsprozess in der Zementindustrie .....	245
4.5.2	Risikofaktoren im Wachstumsprozess.....	246
4.5.3	Erfolgreiches Wachstum von Holcim.....	248
4.5.4	Erfolgsfaktoren für das Wachstum von Holcim.....	250
4.5.5	Fazit.....	254
<b>Epilog: Regeln einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensführung .....</b>		<b>259</b>
<b>Autorenprofile .....</b>		<b>267</b>
<b>Sachwortverzeichnis.....</b>		<b>275</b>