

Sie suchen Wachstum? Machen Sie zuerst diesen Test.

Neue Geschäftsfelder in etablierten Unternehmen sterben selten am Markt. Sie scheitern oft am Haus selbst. Warum Vorstände und Aufsichtsräte sich vor dem Business Case selbst testen sollten – vier Tests, jeder mit einer Frage, die sie beantworten müssen.

KURT BLECHA, CHICAGO PARTNERS, WIEN - LONDON | OKTOBER 2026

Die Idee hat gewonnen. Das Unternehmen hat verloren.

Vor Jahren war ich Partner und Innovation Leader bei einem großen internationalen Beratungsunternehmen. Damals gewann eines unserer Teams mit einem neuen Beratungsangebot einen europaweiten internen Innovationswettbewerb. Die Idee war stark. Die jungen Kollegen dahinter waren hervorragend. Kunden fragten danach. Die Voraussetzungen, daraus ein substanzielles neues Geschäft zu machen, waren ungewöhnlich gut.

Dann haben wir das Vorhaben genau so geführt, als wäre es keines. Das Team wurde weiter an verrechenbaren Stunden gemessen, an der Auslastung und an der Jahresmarge seiner Einheit. Das neue Angebot entstand neben voller Kundenarbeit – am Abend, oft bis spät in die Nacht. Dann kam ein neuer CFO mit einem Effizienzprogramm. Die Marge unserer Einheit lag knapp unter Plan. Das Vorhaben wurde abgedreht.

Gescheitert ist es nicht am Markt. Sondern in einer Budgetrunde.

Mein Fehler war nicht die Idee. Es waren die Spielregeln. Ich hatte für das Team keinen geschützten Raum zur Verfügung stellen können und keine richtigen Messgrößen vereinbart: validierte Kundenprobleme, Fortschritt am Produkt, ein glaubwürdiges Minimum Viable Product, das systematische Abarbeiten der größten Unsicherheiten. Und ich hatte mich den unterschiedlichen Zeithorizonten der Eigentümer nicht gestellt. Die einen wollten das Haus langfristig aufbauen. Den anderen war der Gewinn des laufenden Jahres deutlich wichtiger. Ich hatte Ehrgeiz für das Vorhaben. Ich hatte aber leider keine Strategie für das Überleben im eigenen Haus.

Die Kollegen sind später gegangen, haben die Idee selbst finanziert und in einer attraktiven Nische ein sehr erfolgreiches Unternehmen aufgebaut. Jahre später hat ihr früherer Arbeitgeber genau dieses Unternehmen angesprochen – um Zugang zu neuen Wachstumsmärkten zu bekommen. Wir hatten das Jahresergebnis maximiert und ein Zukunftsgeschäft verloren.

Die Lehre ist leicht formuliert und erstaunlich schwer umgesetzt: Bevor ein etabliertes Unternehmen ein neues Geschäft bewertet, sollte es sich selbst bewerten.

Bevor Sie den Business Case genehmigen, stellen Sie die härtere Frage: Sind wir bereit und in der Lage, ein anderes Geschäftsmodell aufzubauen und erfolgreich werden zu lassen – mit allen Konsequenzen für das etablierte Geschäft?

Die Idee in Kürze

Das Problem. Etablierte Unternehmen verlieren Wachstumsmärkte selten, weil ihnen Kapital, Kunden oder Lizenzen fehlen. Sie verlieren sie, weil ihr eigener Vorstand und Aufsichtsrat ein anderes Geschäftsmodell nicht leben lassen.

Der Test. Testen Sie vor dem Business Case die Entscheider, nicht die Idee. Vier Tests – Commitment, Autonomie, Finanzierungsregel, Führung –, jeder endet mit einer Frage, die Vorstand und Aufsichtsrat schriftlich beantworten.

Die Konsequenz. Bestanden: Sie bauen – mit einem schriftlichen Mandat. Nicht bestanden: Sie kooperieren, beteiligen sich oder kaufen zu – oder Sie bringen zuerst die eigene Organisation in Ordnung. Trotzdem zu starten heißt, Wert mit Ansage zu vernichten.

Warum haben die Banken nicht Qonto gebaut?

Qonto, 2016 in Paris gegründet, bietet kleinen Unternehmen und Selbständigen ein Geschäftskonto, das sich in Minuten eröffnen lässt – mit Karten, Rechnungsstellung und Buchhaltungsanbindung. Mitte 2025 hatte Qonto 600.000 Kunden in acht europäischen Märkten und eine Banklizenz beantragt.

Jede Großbank in Europa hatte, was Qonto fehlte: Lizenz, Einlagen, Kredit, Vertrauen und Millionen bestehender Firmenkunden. Das Segment ging trotzdem an Start-ups. Nicht, weil die Banken es nicht bauen konnten – sondern weil ihr eigenes Betriebssystem es nicht leben ließ. Budgetierung, Anreize, Genehmigungsprozesse und Risikologik machen ein etabliertes Unternehmen verlässlich. Sie sind aber auch dafür gebaut, kleine, unsichere, anfangs margenschwache Aktivitäten als Abweichungen zu behandeln, die man korrigieren muss.

Nichts davon ist neu. Clayton Christensen und Michael Overdorf haben vor einem Vierteljahrhundert gezeigt: Genau die Prozesse und Werte, die das Kerngeschäft exzellent machen, machen es für etwas Neues untauglich. James March unterschied das Ausschöpfen des Bestehenden vom Erkunden des Neuen. Charles O'Reilly und Michael Tushman zeigten, dass etablierte Unternehmen, die beides können, die beiden Welten unterschiedlich organisieren. Und trotzdem: In einer McKinsey-Befragung von mehr als 800 Führungskräften aus dem Jahr 2020 waren nur 24 Prozent der neuen Geschäfte, die ihre Unternehmen im Jahrzehnt davor gestartet hatten, zu tragfähigen Unternehmen relevanter Größe geworden. Kapital und Marktpräsenz lösen kein Organisationsproblem.

Warum passiert das immer wieder? Weil wir das Falsche testen. Prozesse zum Aufbau neuer Geschäfte prüfen den Markt und den Business Case mit großer Strenge: Wie groß ist die Chance? Haben wir das Zeug, in diesem Geschäftsfeld

zu gewinnen? Die Menschen, die das Vorhaben genehmigen, prüfen sie fast nie. Richard Rumelt nennt den schwierigsten lösbaren Teil eines Problems seine Crux. Für viele etablierte Unternehmen ist die Crux des Wachstums nicht der Markt. Es ist die Organisation selbst: ihr Vorstand und ihr Aufsichtsrat.

Böser Wille ist dafür nicht nötig. Das erledigen die Anreize. Ein Vorstand, dessen Bonus und Vertragsverlängerung am kurzfristigen Ergebnis und an der Kapitalrendite hängen, hat einen rationalen Grund, ein unsicheres Vorhaben hinauszuzögern, finanziell auszuhungern oder beim ersten Gegenwind abzdrehen. Das Unternehmen optimiert dann die laufende Vorstandsperiode, nicht den Unternehmenswert über die Zeit. Deshalb ist der Test, den ich vorschlage, keine Kulturübung. Er ist eine Governance-Übung – und er gehört vor den Business Case, nicht hinter die erste Budgetrunde.

Vier Tests vor dem Business Case

Jeder Test endet mit einer Frage, die Vorstand und Aufsichtsrat schriftlich beantworten. Die Tests überschneiden sich nicht: Der erste fragt, wie viel und wie lange, der zweite, nach welchen Regeln, der dritte, nach welcher Logik Geld fließt, der vierte, wer entscheidet und wer baut. Bleibt eine Antwort vage, ist das die Antwort.

1. Commitment: Wollen wir das Vorhaben wirklich - und wie viel Risiko tragen wir, wie lange?

„Wir wollen zweistellig wachsen“ ist ein Ziel, kein Commitment. Ein Commitment hat eine Zahl und ein Datum. Wie viel Kapital, wie viel Ergebnisbelastung, wie viele Jahre? Wer verteidigt das Vorhaben, wenn es Ressourcen aus dem Kerngeschäft braucht? Und die schwierigste Frage: Was passiert, wenn das zweite Jahr deutlich unter Plan liegt, die Evidenz bei den Kunden aber stärker geworden ist?

Diese Fragen gehören vor dem Start auf den Tisch – mit dem Aufsichtsrat oder den Eigentümervertretern im Raum. Mein eigenes Vorhaben ist gestorben, weil sie niemand gestellt hatte. Will der Vorstand die Chancen eines neuen Geschäfts, aber nicht seine Kosten und das sichtbare Risiko des Scheiterns, dann soll er es nicht bauen. Nein zu sagen ist in dieser Phase eine gute Strategie. Ja zu sagen und die Organisation dann so aufzustellen, dass Erfolg fast unmöglich ist, ist es nicht.

Frage an Vorstand und Aufsichtsrat: Welche Verluste und welche Ergebnisbelastung akzeptieren wir, über wie viele Jahre – und was tun wir, wenn das zweite Jahr den Plan verfehlt?

Warnsignal: Niemand nennt eine Zahl.

2. Autonomie: Lassen wir ein neues Geschäftsfeld zu - und nach anderen Regeln spielen?

Ein wirklich neues Geschäft baut man selten als Abendjob neben voller operativer Verantwortung. Ich weiß das. Ich habe es versucht. Es braucht ein kleines, dediziertes Team, ein eigenes Budget, kurze Entscheidungswege und ausdrückliche Rechte gegenüber den Zentralfunktionen des Konzerns. Je weiter

das Vorhaben vom bestehenden Geschäftsmodell entfernt ist, desto stärker sollte die Trennung sein – bis hin zu einer eigenen Einheit oder Gesellschaft.

Denken Sie an ein Schnellboot neben dem Mutterschiff: Raum zum Manövrieren, andere Instrumente, eine Crew mit einem anderen Auftrag. Trennung allein reicht aber nicht. Das Schnellboot muss sich ausborgen können, was das Mutterschiff stark macht – Marke, Kundenzugang, Daten, Kapital, Vertrieb, Technologie, regulatorisches Know-how. Vijay Govindarajan und Chris Trimble haben die Aufgabe auf drei Verben reduziert: die Annahmen des Kerngeschäfts vergessen, seine Ressourcen ausborgen, schneller lernen als der Plan. Operativ getrennt, oben verbunden.

Frage an Vorstand und Aufsichtsrat: Welche unserer Regeln muss das Vorhaben nicht befolgen, was darf es allein entscheiden – und welche unserer Ressourcen darf es nutzen?

Warnsignal: Jede Ausnahme braucht den Vorstand.

3. Finanzierungsregel: Finanzieren wir Evidenz statt Fiktion?

Dieser Test prüft nicht den Business Case des Vorhabens. Er prüft die Regel, nach der Vorstand und Aufsichtsrat selbst Geld freigeben. Der klassische Business Case verlangt fünf Jahre Umsatz, Ergebnis und Kapitalrendite. Typische Aussage: „Wenn der Business Case stimmt, dann machen wir natürlich das Investment.“ Für ein wirklich neues Geschäftsfeld sind diese Zahlen Vermutungen. Die meisten Hockeyschläger-Business-Cases sind keine Planungsinstrumente. Sie sind Dokumente zur Haftungsvermeidung. Es gibt sie, damit jeder Sponsor im Fall des Stolperns zeigen kann, dass es einen Plan gab. Zwei Jahre später wird dasselbe Excel verwendet, um das Vorhaben abzdrehen – weil sich die Realität nicht daran gehalten hat.

Rita McGrath und Ian MacMillan haben schon vor dreißig Jahren eine bessere Logik vorgeschlagen und sie Discovery-Driven Planning genannt. Tun Sie nicht so, als könnten Sie eine unsichere Zukunft prognostizieren. Benennen Sie die Annahmen, die stimmen müssen, damit das Geschäft funktioniert. Geben Sie Kapital in Tranchen frei, so wie es ein Venture-Investor tun würde. Jede Tranche kauft eine definierte Verringerung der Unsicherheit – und die Abbruchkriterien werden vereinbart, bevor der erste Euro fließt. Diesen Test besteht nur, wer bereit ist, ein Vorhaben ohne Fünfjahres-GuV freizugeben und einen begründeten Abbruch als gute Entscheidung zu werten statt als Scheitern.

Frage an Vorstand und Aufsichtsrat: Geben wir Kapital in Tranchen gegen Evidenz frei, mit vorab vereinbarten Abbruchkriterien – statt einen Fünfjahresplan zu genehmigen?

Warnsignal: Ohne Hockeyschläger keine Freigabe.

4. Führung: Wer setzt sich gegen das Kerngeschäft durch – und wer baut?

Jedes Vorhaben kollidiert mit dem Kerngeschäft: um Budgets, IT-Kapazität, Kunden, Risikolimits. Wer diese Konflikte in die Mitte der Organisation delegiert, wird erleben, dass das Kerngeschäft fast immer gewinnt. Nicht aus Bosheit. Sondern weil ihm die Kennzahlen, die Budgets, die Prozesse und das politische Gewicht gehören. Ein neues Geschäft braucht keinen Ehrenschatz. Es

braucht eine Führungskraft ganz oben mit der Autorität – und dem Willen –, Konflikte in Tagen zu lösen, nicht in Quartalen.

Und es braucht Menschen, die bauen. Wer einen stabilen Betrieb am besten führt, ist selten der Beste, um etwas Neues aufzubauen. Erkunden heißt: mit unvollständiger Information entscheiden, Kundenhypothesen selbst testen, ungewöhnliche Talente anziehen, Ressourcen über Organisationsgrenzen hinweg mobilisieren. Große Unternehmen haben solche Leute. Meist sind es die, die sich im Normalbetrieb ein wenig unwohl zu fühlen scheinen – und bei denen sich auch die Verwalter rundherum ein wenig unwohl fühlen. Holen Sie Unternehmer, nicht Verwalter. Sie kommen nur, wenn der Wechsel keine Karriere-Einbahnstraße ist: ein Weg zurück in vergleichbare Verantwortung, eine Beurteilung nach vereinbarten Lernmeilensteinen und eine klare Grenze zwischen diszipliniertem Abbruch und persönlichem Scheitern. Mut misst sich in einem Konzern nicht an Reden vor der Belegschaft. Er misst sich an Budgetzeilen und Karrierewegen.

Frage an Vorstand und Aufsichtsrat: Wer löst Konflikte mit dem Kerngeschäft binnen Tagen – und wie schützen wir die Menschen, die eine sichere Karriere verlassen, um das aufzubauen?

Warnsignal: Der Sponsor ist Ehrenschatz, das Team arbeitet nebenbei.

Übersicht – Die vier Tests auf einer Seite

Test	Frage an Vorstand und Aufsichtsrat	Warnsignal
1. Commitment	Welche Verluste und Ergebnisbelastung akzeptieren wir, über wie viele Jahre – und was, wenn das zweite Jahr den Plan verfehlt?	Niemand nennt eine Zahl.
2. Autonomie	Welche Regeln muss das Vorhaben nicht befolgen, was darf es allein entscheiden, welche Ressourcen nutzen?	Jede Ausnahme braucht den Vorstand.
3. Finanzierungsregel	Geben wir Kapital in Tranchen gegen Evidenz frei, mit vorab vereinbarten Abbruchkriterien?	Ohne Hockeyschläger keine Freigabe.
4. Führung	Wer löst Konflikte mit dem Kerngeschäft binnen Tagen – und wie schützen wir die, die bauen?	Der Sponsor ist Ehrenschatz, das Team arbeitet nebenbei.

Die vier Antworten passen auf eine Seite und sollten bei jeder Finanzierungsrunde neu angeschaut werden. Die Seite ist nicht der Punkt. Die Ehrlichkeit des Gesprächs ist es. Manchmal gelingt dieses Gespräch leichter mit einer Stimme von außen, die nicht am Ja verdient – kein Folgeprojekt zu verkaufen, keine Transaktion abzuschließen.

Was der Test entscheidet

Der Test lohnt sich nur für Chancen, die zählen – wo eine echte strategische Lücke oder ein Wachstumsmarkt auf dem Spiel steht. Für diese führt er zu einer von drei Entscheidungen.

Selbst bauen. Sind alle vier Antworten klar, schreiben Sie sie in ein Mandat für das Vorhaben: Verlustbudget und Zeithorizont, eigene Regeln und Entscheidungsrechte, ein Tranchenplan mit Abbruchkriterien, ein benannter Sponsor und Schutz für das Team. Mit diesem Mandat wird das Schnellboot aufgesetzt. Es wird vor dem Start unterschrieben, nicht nach dem ersten Konflikt verhandelt.

Kooperieren, beteiligen oder zukaufen. Zählt die Chance, besteht die Organisation den Test aber nicht, dann kaufen Sie Tempo, statt es selbst aufzubauen. Eine Akquisition löst das Organisationsproblem allerdings nicht. Sie verschiebt es. Wer das zugekaufte Geschäft ab dem ersten Tag der Budget- und Genehmigungslogik des Konzerns unterwirft, erstickt ein Modell, das bereits funktioniert hat.

Zuerst die eigene Organisation in Ordnung bringen. Bleiben die Antworten durchgehend vage, wäre ein Start Wertvernichtung mit Ansage. Der richtige nächste Schritt ist dann keine weitere Marktstudie. Es ist die Änderung der Regeln, die sonst jedes Vorhaben abdrehen – beginnend damit, wie Geld freigegeben wird und wie die Menschen beurteilt werden, die Risiken eingehen.

Für Banken und Versicherungen: nicht weniger Kontrolle, sondern Kontrolle, die zur Phase passt

In regulierten Branchen verschärft sich das Dilemma.

Eigenmittelanforderungen, Konsumentenschutz, Risikotragfähigkeit und langfristige Verpflichtungen machen Vorsicht legitim. Genau deshalb dürfen neue Vorhaben nicht unter dem Radar laufen. Risikoappetit, Kapitalbedarf, Produkt- und Rückstellungslogik, Rückversicherung, Vertriebsregeln, IT-, Daten- und Cyberrisiken sowie Auslagerungen gehören früh auf den Tisch.

Die Antwort ist eine Governance, die zur Phase passt. In der Suchphase brauchen Teams schnelle Hypothesentests innerhalb klarer rechtlicher und ethischer Grenzen. Wächst das Exposure bei Kunden, Risiko und Kapital, sollen Kontrolle, Dokumentation und formale Einbindung mitwachsen. Gute Governance beseitigt Unsicherheit nicht. Sie macht Unsicherheit steuerbar.

Die Entscheidung vor der Entscheidung

Aufsichtsräte fragen, ob der Markt attraktiv ist, ob sich der Business Case ausgeht und wann das Vorhaben den Break-even erreicht. Sie sollten zuerst eine Frage an sich selbst stellen: Sind wir bereit, dieses Geschäft lange genug anders sein zu lassen, um herauszufinden, ob es gut werden kann?

Der richtige Zeitpunkt für den Start ist nicht dann, wenn die Unsicherheit verschwunden ist. Er ist dann, wenn die Chance wichtig genug ist, das Mandat klar genug und die Organisation bereit, verantwortungsvoll zu lernen.

Fehlt diese Bereitschaft, liegt das Problem nicht in der Idee. Es liegt in der Entscheidung, die fiel, bevor die Idee ein Geschäft werden durfte. Bevor Sie auf den Markt schauen: Schauen Sie in den Spiegel.

Die wichtigste Entscheidung beim Aufbau neuer Geschäfte fällt vor der Investitionsentscheidung: ob Vorstand und Aufsichtsrat wirklich bereit sind, das Vorhaben erfolgreich werden zu lassen – auch dort, wo es das etablierte Geschäft gefährdet.

Über den Autor

Kurt Blecha berät Aufsichtsräte, Vorstände und Eigentümer zu Strategie, Wachstum und ausgewählten Transaktionen – mit besonderem Fokus auf Banken und Finanzdienstleister in Europa. Er ist auch selbst Unternehmer. Davor war er rund drei Jahrzehnte in der Beratung tätig, viele Jahre davon als Partner und Innovation Leader. Mit Chicago Partners bietet er den Growth Check an: eine vertrauliche, unabhängige Zweitmeinung für Eigentümer, Aufsichtsräte und Vorstände, bevor sie in ein neues Geschäft investieren – ohne Folgeauftrag im Hintergrund.

Konzeptionelle Grundlagen und Belege

Richard P. Rumelt, *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters* (Crown Business, 2011), und *The Crux: How Leaders Become Strategists* (PublicAffairs, 2022).

Clayton M. Christensen und Michael Overdorf, „Meeting the Challenge of Disruptive Change“, *Harvard Business Review*, März-April 2000.

James G. March, „Exploration and Exploitation in Organizational Learning“, *Organization Science* 2(1), 1991, S. 71-87.

Charles A. O'Reilly III und Michael L. Tushman, „The Ambidextrous Organization“, *Harvard Business Review*, April 2004.

Vijay Govindarajan und Chris Trimble, *10 Rules for Strategic Innovators: From Idea to Execution* (Harvard Business School Press, 2005).

Rita Gunther McGrath und Ian C. MacMillan, „Discovery-Driven Planning“, *Harvard Business Review*, Juli-August 1995.

McKinsey & Company, „Why business building is the new priority for growth“, Dezember 2020 (Befragung von mehr als 800 Führungskräften).

TechCrunch, „French B2B fintech Qonto reaches 600,000 customers, files for banking license“, 2. Juli 2025.

Anmerkung des Autors: Die Eingangsepisode ist bewusst anonymisiert. Sie illustriert ein wiederkehrendes Organisationsmuster und die eigene Rolle des Autors darin. Sie ist keine Bewertung bestimmter Personen oder eines bestimmten Unternehmens.