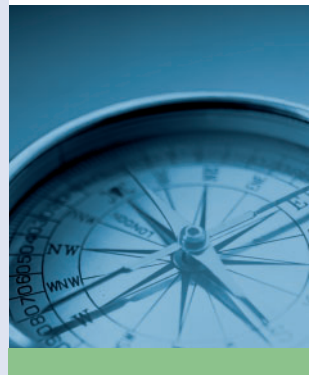


Wachstumsstrategien



: Benchmarking
Strategiefindung, Quickaudit
: Think Tank
Wachstum: Die drei Strategien
Kundenorientiert wachsen
: Best Practice
ING-DiBa, DHL, Deutsche Post



Vorwort	3
Executive Summary	
_ Wachstum durch Kompetenz	4
Trends	
_ Innovative Impulse	6
Think Tank	
_ Wachstum: Die drei Strategien	8
_ Kundenorientiert wachsen	11
Quercheck	14
Benchmarking	
_ Strategiefindung	16
_ Quick Audit für Entscheider	17
Best Practice	
_ ING-DiBa: Mit Fairness wachsen	20
_ DHL: Bestandskundenwachstum	22
_ Dialog in der Telekommunikation	23
Tools	24
Glossar	26

IMPRESSUM

Februar 2006

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion und Verlag keine Gewähr.

©2006, Herausgeber:

Steria Mummert Consulting AG
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29, 22085 Hamburg

F.A.Z.-Institut für Management-,
Markt- und Medieninformationen GmbH
Postfach 20 01 63, 60605 Frankfurt am Main

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Redaktion: Eric Czotscher
Layout, und Satz: raum mannheim, Mannheim
Korrektur: Bernd Kampe, Vera Pfeiffer
Druck und Verarbeitung: Boschen Offsetdruck GmbH,
Frankfurt am Main

// Wachstum ist die Quelle für den Wohlstand von Staaten und für den Wert von Unternehmen. Doch gesättigte Märkte und wachsender Wettbewerbsdruck machen es gerade Dienstleistungsunternehmen schwer, ordentliche Wachstumsraten zu erzielen. Nur wenigen Unternehmen gelingt es, über längere Zeiträume überdurchschnittlich zuzulegen. Diese Wachstumschampions gedeihen aber oft unabhängig von ihrer Branche und der jeweiligen Konjunkturphase. Ihre Rezepte unterscheiden sich zwar mehr oder weniger stark voneinander, doch einige generelle Wachstumsstrategien lassen sich daraus ableiten, wie unser Managementkompass zeigt.

Starke Wachstumsimpulse gehen von Innovationen aus. Je besser ein Unternehmen mit neuen Leistungen den Kundenbedarf „trifft“, desto erfolgreicher ist es. Ein Unternehmen muss deshalb die Bedürfnisse der (potenziellen) Kunden besser verstehen als der Wettbewerb und seine Mitarbeiter dazu animieren, bedarfsgerechte Innovationen zu entwickeln. Die Kunden selbst sind informiert und betrachten neue Angebote durchaus

Wie alle Topentscheidungen sind Wachstumsstrategien eng mit anderen Unternehmensmaßnahmen vernetzt. Sie haben Auswirkungen auf das Kosten- und Risikomanagement und erfordern Maßnahmen im Transformations- und Prozessmanagement. Aufgabe des Topmanagements ist es, die richtige Balance zu finden und alle Entschei-



Erfolgreich ist ein Geschäftsmodell, wenn der viel strapazierte Begriff „Kundennähe“ service- und qualitätsorientiert verstanden und gelebt wird.

Ben Tellings,
Vorsitzender des Vorstands
der ING-DiBa



dungen an der Gesamtstrategie des Unternehmens auszurichten. Unser „Managementkompass“ soll Ihnen dabei Orientierung geben.

Wie unsere langjährige Beratungspraxis zeigt, bilden die sieben Disziplinen des Managementkompasses – von Kosten- bis Risikomanagement – die zentralen Bezugspunkte wertorientierter Unternehmensführung. Der Kompass symbolisiert die innere Abhängigkeit dieser sieben Managementdisziplinen, die je nach aktueller Zielsetzung unterschiedlich gewichtet sein können. Zu jedem Beitrag in diesem Heft finden Sie einen Kompass, auf dem die jeweils relevanten Disziplinen farblich hervorgehoben sind. Einen Gesamtüberblick bietet der „Quercheck“ auf Seite 14.



Wachstum ohne Gewinn ist tödlich.

Prof. Dr. h.c. Reinhold Würth,
Beiratsvorsitzender
der Würth-Gruppe



kritisch. Sie haben ein Gespür dafür, ob ein Unternehmen auf ihre Bedürfnisse und Sorgen eingeht. Deshalb haben Innovationen ohne Kundenmehrwert kaum eine Chance.

Ein besseres Kundenverständnis ist auch Voraussetzung dafür, Bestandskunden besser zu betreuen und die Kundenbeziehungen weiterzuentwickeln, zum Beispiel durch Cross- oder Up-Selling. Bestandskunden sind auf gesättigten Märkten eine nicht zu unterschätzende Wachstumsquelle, insbesondere auf kurze bis mittlere Sicht. Um diese auszuschöpfen, muss ein Unternehmen die Kundenbeziehungen systematisch managen.

Der Managementkompass will Sie dabei unterstützen, die richtige Wachstumsstrategie für Ihr Unternehmen zu finden. Nachhaltig wird Wachstum aber erst, wenn die Strategien laufend in Frage gestellt werden. „Den Fortschritt verdanken wir Nörglern. Zufriedene Menschen wünschen keine Veränderung“ (H.G. Wells). Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre. ||

- 1 Kostenmanagement
- 2 Transformationsmanagement
- 3 Prozessmanagement
- 4 Innovationsmanagement
- 5 Kundenmanagement
- 6 Kooperationsmanagement
- 7 Risikomanagement

Steria Mummert Consulting
F.A.Z.-Institut

Wachstum durch Kompetenz

Nachhaltiges Wachstum basiert auf dauerhaften Wettbewerbsvorteilen eines Unternehmens. Indem Unternehmen Kernkompetenzen auf neue Kunden, Geschäftsfelder und Regionen übertragen, sichern sie sich langfristig Wachstumschancen. Wertorientiertes Wachstum beginnt mit der Kundensegmentierung. Die Marketinganstrengungen sollten sich an der (künftigen) Profitabilität der Kunden orientieren.

1 : Managementempfehlung

Bauen Sie Ihre Wachstumsstrategie auf einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil Ihres Unternehmens auf. Einen Wettbewerbsvorteil erzielen Sie, indem Sie Ihren Kunden einen Nutzen verschaffen, den Wettbewerber nicht bieten können. Das Erfolgsrezept: Seien Sie näher an den Bedürfnissen des Kunden, und erhöhen Sie laufend den Nutzwert Ihrer Produkte und Services!

Wettbewerbsvorteile sind beispielsweise Kostenführerschaft, Differenzierung, das Besetzen von Nischen, Produktinnovationen oder neue Standards. Ein Wettbewerbsvorteil ist von Dauer, wenn er aus schwer kopierbaren, seltenen und organisatorisch verankerten Leistungen bzw. Kernkompetenzen eines Unternehmens entsteht. Erfolgreiche Produkte müssen nicht unbedingt einzigartig sein. Es reicht, wenn sie immer etwas besser sind als die der Konkurrenz.

Erforschen Sie die Bedürfnisse und Problemsituationen Ihrer Zielgruppe, um innovative Leistungen zu entwickeln. Dazu können Sie beobachtende Marktforschung einsetzen und die vorhandenen Kundendaten durch Data Mining analysieren.

2 : Managementempfehlung

Übertragen Sie den Wettbewerbsvorteil Ihres Unternehmens auf benachbarte Geschäftsfelder, neue Kundenzielgruppen und neue geographische Regionen, um auf lange Sicht Wachstum zu sichern.

Bei der Übertragung von Wettbewerbsvorteilen ist darauf zu achten, dass sich diese auch in dem neuen Bereich kosteneffizient reproduzieren lassen.

Die Kernkompetenzen müssen stark genug sein, und die neuen Einsatzgebieten sollten nicht zu weit von dem bisherigen Geschäftsfeld entfernt sein. Setzen Sie auf die versteckten Ressourcen Ihres Unternehmens wie immaterielle Vermögenswerte, Know-how, Kundenzugang und Beziehungsnetz.

3 : Managementempfehlung

Nutzen Sie kurz- bis mittelfristige Wachstumschancen, indem Sie Ihr Bestandskundengeschäft weiterentwickeln. Segmentieren Sie Ihre Kundenbasis, und verstärken Sie das Marketing für (künftig) profitable Kunden. Bieten Sie A-Kunden individuelle Problemlösungen und Beratung.

Für Kundenwertentwicklung sorgen Cross- und Up-Selling sowie umfassende Lösungspakete, die Produkte und Dienstleistungen kombinieren. Zusätzliche Bestandteile solcher Pakete können Sie durch strategische Kooperationen mit anderen Unternehmen „einkaufen“. Bieten Sie Ihren A-Kunden an, einen Teil von deren Prozessen zu übernehmen. Mit solchen Dienstleistungsinnovationen erzeugen Sie neue Wettbewerbsvorteile.

4 : Managementempfehlung

Verbessern Sie das Wachstumsklima in Ihrem Unternehmen, indem Sie bei Ihren Mitarbeitern die Bereitschaft fördern, bewährte Branchenstandards in Frage zu stellen und neue Perspektiven einzunehmen. Wachstumsstrategien gehen mit einem erhöhten Unternehmensrisiko einher. Stellen Sie Ihr Risikomanagement darauf ein.

Bei Innovationen spielen Erfahrung, Kreativität und Ausdauer eine Rolle. Sorgen Sie dafür, dass Ihrem Innovationsmanagement nicht der Atem ausgeht, und planen Sie finanzielle Reserven ein. Anstöße für Innovationen können aus allen Hierarchieebenen des Unternehmens kommen. Fördern Sie deshalb den Ideenaustausch, und ermuntern Sie das mittlere Management zur Eigeninitiative. Behalten Sie auch innovative Entwicklungen außerhalb Ihres Unternehmens im Blick, und erwägen Sie gegebenenfalls den Zukauf geeigneter Ideen bzw. Unternehmen.

Beziehen Sie Ihre Kunden in die Produktentwicklung ein – auch im B2C-Geschäft. Im Internet können Sie Ihren Nutzern Werkzeuge zur Verfügung stellen, damit diese die Produkte an ihre Wünsche anpassen können, beispielsweise durch Änderungen am Design.

5 : Managementempfehlung

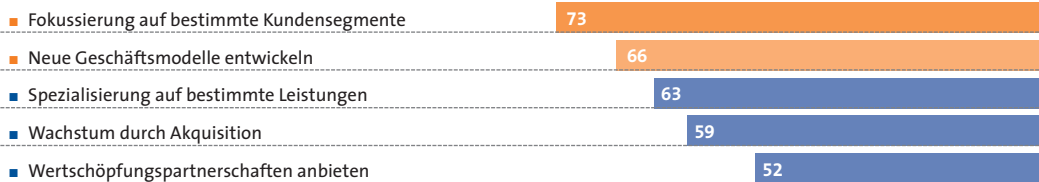
Verbinden Sie ihre Wachstumsstrategie mit dem Shareholder-Value-Ansatz. Lenken Sie Wachstumsinvestitionen nur in Bereiche, die eine überdurchschnittliche und an das zusätzliche Risiko angepasste Kapitalrendite erwirtschaften.

Profitables Wachstum ist der stärkste Werttreiber eines Unternehmens, gefolgt von Kapitalproduktivität und Cashflowmarge. Hier liegen die wichtigsten Stellhebel des Topmanagements. Erhöhen Sie durch Effizienzmaßnahmen und Konzentration auf Kernkompetenzen die Profitabilität Ihres Unternehmens. Dann steigern Sie den Kapitaleinsatz in den profitabelsten Bereichen. ||

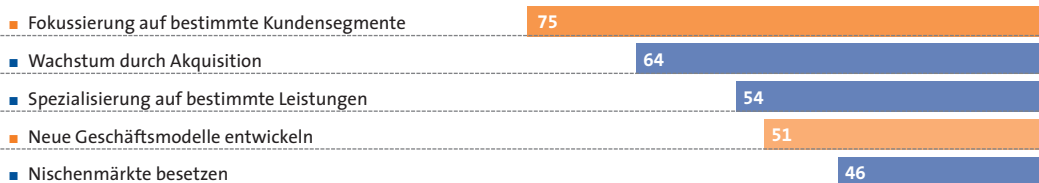
Finanzdienstleister segmentieren, Energieversorger suchen neue Geschäftsmodelle

(Sinnvolle Strategieansätze für die kommenden Jahre; in % der Befragten unterschiedlicher Branchen¹⁾)

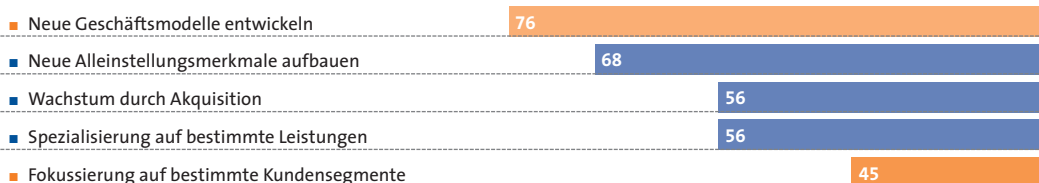
Versicherer



Kreditinstitute



Energieversorger



1) Befragt wurden jeweils 100 Topentscheider der 100 größten Unternehmen der jeweiligen Branche; Mehrfachnennungen möglich.

Quellen: Branchenkompass 2005 Versicherungen; Branchenkompass 2005 Kreditinstitute; Branchenkompass 2005 Energieversorger.