

So bekommen Sie den Aufschwung in Ihr Unternehmen

Bis zu 15% organisches Wachstum in zwei Jahren

Profitables Wachstum ist der entscheidende Treiber des Unternehmenswertes. Im Gegensatz zu Akquisitionen ist organisches Wachstum zudem vergleichsweise risikoarm und kann gelernt sowie schrittweise perfektioniert werden. Gestaffelte organische Wachstumsprogramme können kurzfristig auch bei großen Unternehmen je nach Branche zu substantiellen zusätzlichen Umsatzsteigerungen von bis zu 6% im ersten und bis zu 15% im zweiten Jahr führen. Bei kleineren Unternehmen liegen die Wachstumsraten sogar bei über 10 beziehungsweise 20%.


Zweistellige Wachstumsraten sind nicht nur dynamischen Start-ups in Boombranchen wie Solarenergie, Bio- oder Nanotechnologie vorbehalten. Sie können ebenso von etablierten Unternehmen in reifen Industrien mit moderatem Marktwachstum erzielt werden. So wuchsen beispielsweise 22% der börsennotierten deutschen Unternehmen mit Umsätzen über 200 Mio. € im Zeitraum von 2001 bis 2005 mit zweistelligen jährlichen Raten und steigerten dabei ihren Firmenwert durchschnittlich um über 140%. Es partizipierten jedoch nicht alle Unternehmen an den sich bietenden Chancen: Im gleichen Zeitraum schrumpften, gemessen an ihrem Umsatz, fast 34% dieser Unternehmen.

Die Wachstums-Practice von A.T. Kearney hat in einer weltweiten Analyse die relevanten Hebel für kurzfristiges Wachstum je Branche identifiziert und priorisiert: Dazu

wurden 180 zwischen 2001 und 2005 in Europa, Amerika und Asien durchgeführte Wachstumsprojekte analysiert, 140 Experteninterviews mit Projektverantwortlichen durchgeführt sowie Analysen der weltweiten A.T. Kearney Value-Building-Growth-Datenbank herangezogen.

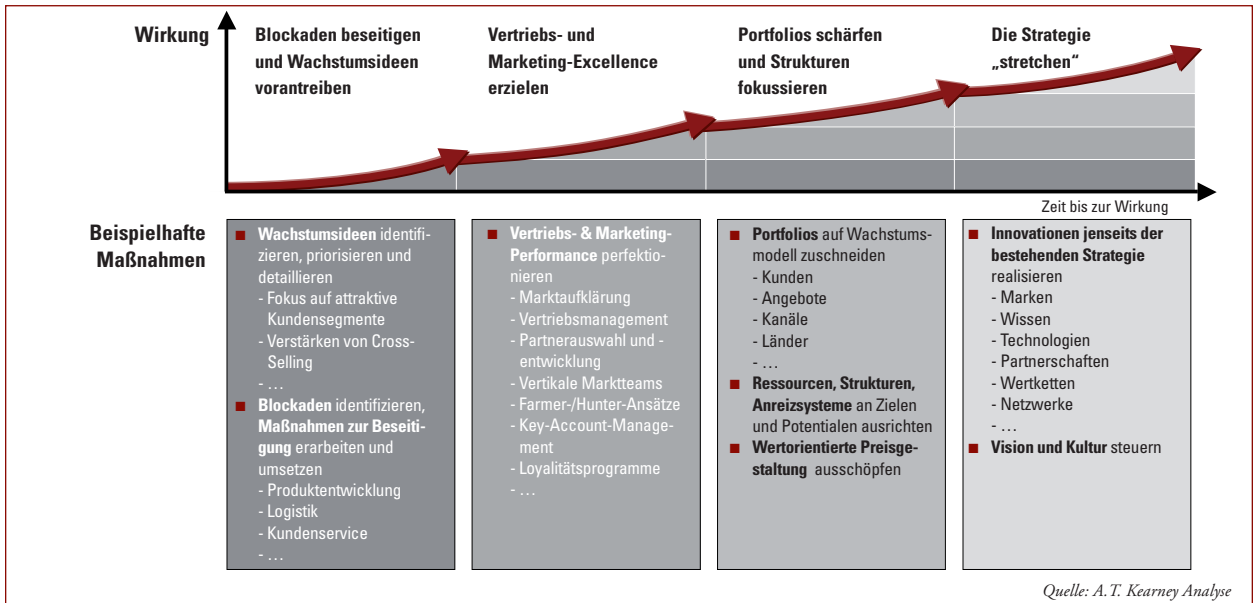
Bis zu 15% Wachstum bereits kurzfristig erzielen

Weit überdurchschnittliches Wachstum ist in jeder Branche möglich. Branchenübergreifend liegen Ergebnisse gestaffelter organischer Wachstumsprogramme bei Großunternehmen im Bereich von 2 bis 6% im ersten und 4 bis 15% im zweiten Jahr, zusätzlich zu Akquisitionen. Bei kleineren Unternehmen sowie bei speziell adressierten, eng umrissenen Geschäftsfeldern liegen die entsprechenden Wachstumsraten bei über 10 und 20%. Organisches Wachstum ist auch in stagnierenden und gar schrumpfenden Industrien möglich.



Substantielle Wachstumsraten sind bereits kurzfristig mit vergleichsweise einfach umzusetzenden Maßnahmen möglich.

Abbildung 1: Vier Wachstumshebel im Rahmen gestaffelter organischer Wachstumsprogramme



Der erste Schritt ist der Abbau von Barrieren und das Vorantreiben von kurzfristigen Wachstumsideen (Abbildung 1).

Insbesondere bei Großunternehmen liegen zahlreiche Potentiale immer noch brach. Mitarbeiter im Unternehmen sind sich über Wachstumshemmnisse wie unzureichende Marktkenntnisse, Missverhältnis von Ressourceneinsatz und Marktpotentialen, organisatorische Blockaden, Vertriebskanalkonflikte, fehlendes Know-how oder einseitig auf Rendite ausgerichtete Anreizsysteme oftmals vollumfänglich bewusst. Dennoch werden diese meist nicht beseitigt. Die Gründe liegen in der Regel darin, dass die Beseitigung der Barrieren vordergründig komplex und politisch sensibel erscheint und viele Zuständigkeitsbereiche betroffen sind. In allen Fällen gilt jedoch die Regel: Es gibt

keine Barriere, die nicht durch Schaffen von Transparenz, Identifizieren von Verbesserungsmaßnahmen zu einzelnen Ursachen sowie konsequente Umsetzung zu beseitigen ist.

In der Regel ist in Unternehmen auch eine Fülle an Wachstumsideen vorhanden oder offensichtlich.

Wachstum kann gelernt und unter Beachtung weniger Grundregeln effektiv gesteuert werden:

1. Zentrale Planung oder Anwendung strikter Vorgaben sind in der Regel weniger wirkungsvoll als das aktive Einbinden von Mitarbeitern vor Ort in die Maßnahmengenerierung.
2. Fokussierung auf einige wenige Kernmaßnahmen ist wirkungsvoller als ein bunter Strauß an Initiativen.
3. Kurzfristig wirksame Maßnahmen müssen einfach, ohne großen konzeptionellen und trainingsbezo-

genen Vorlauf – jedoch durchaus begleitet durch Coaching – kommuniziert und realisiert werden können.

4. Der Nutzen muss für alle, die an der Umsetzung beteiligt sind, klar ersichtlich sein, ansonsten droht unvollständige Implementierung. Durch gezieltes Sammeln bestehender Ideen, Generieren neuer Ideen und Nutzen bewährter Maßnahmen anderer Industrien, konsequentes Priorisieren und wirkungsvolles Steuern können substantielle Wachstumsschübe erzielt werden.

Die richtigen Maßnahmen anwenden

Branchenübergreifend ist die Fokussierung der Marktbearbeitung auf attraktive Kundensegmente am wichtigsten. Zusätzlich bieten besonders geografische Expansion, Partner-

schaften und Preisgestaltung weiteres Wachstumspotential (Abbildung 2).

Der optimale Maßnahmenmix unterscheidet sich jedoch deutlich von Branche zu Branche (Abbildung 3). Während der Ausbau des Cross-Selling insbesondere für endkundenorientierte Branchen wie Automobilbau, Energieversorgung, Retailbanking und Telekommunikation von Bedeutung ist, zählen bei industrikundenorientierten Unternehmen wie Maschinen- und Anlagenbauern oder IT-Dienstleistern vor allem Erweiterungen des Produkt- und Lösungsportfolios. Aufgrund unterschiedlicher Erfahrungsstände einzelner Branchen in der Nutzung der Hebel bieten sich einzigartige Möglichkeiten zum Lernen über Branchengrenzen hinweg, beispiels-

weise im Falle von Energieunternehmen, die in Bezug auf Kundensegmentierung und differenzierter Marktbearbeitung von den Erfahrungen von Einzelhandels- und Telekommunikationsunternehmen profitieren können. Die Wirksamkeit einzelner Maßnahmen hängt von spezifischen Gegebenheiten der Märkte und Unternehmen ab (Abbildung 4).

In sich entwickelnden Märkten bzw. bei geringer eigener Marktdurchdringung ist es wichtig, die Grundlagen für Expansion zu schaffen. Dabei zählen geografische Abdeckung, Aufbau von Vertriebskanälen und Partnerschaften, Training von Mitarbeitern sowie Aufbau beziehungsweise Anpassung des Produktportfolios. Gänzlich anders ist der

Fokus in reifen Märkten sowie bei starker Marktposition: Professionalisierung und Perfektionierung der Marktbearbeitung sind hier zentral zur Erzielung von Wachstum, sei es durch Erweiterung von Lösungs- und Serviceangeboten, differenzierende wertorientierte Preisgestaltung oder Cross-Selling.

Bearbeitung attraktiver Kundensegmente intensivieren und professionalisieren

Konsumgüterhersteller wie Nestlé oder Procter & Gamble demonstrieren eindrucksvoll, wie Wachstum durch zielgruppenspezifische Angebote und Kommunikation erzielt werden kann: Die Entwicklung und Einführung von zum Teil hoch profitab-

Abbildung 2: Branchenübergreifende Relevanz von kurzfristigen Wachstumshebeln

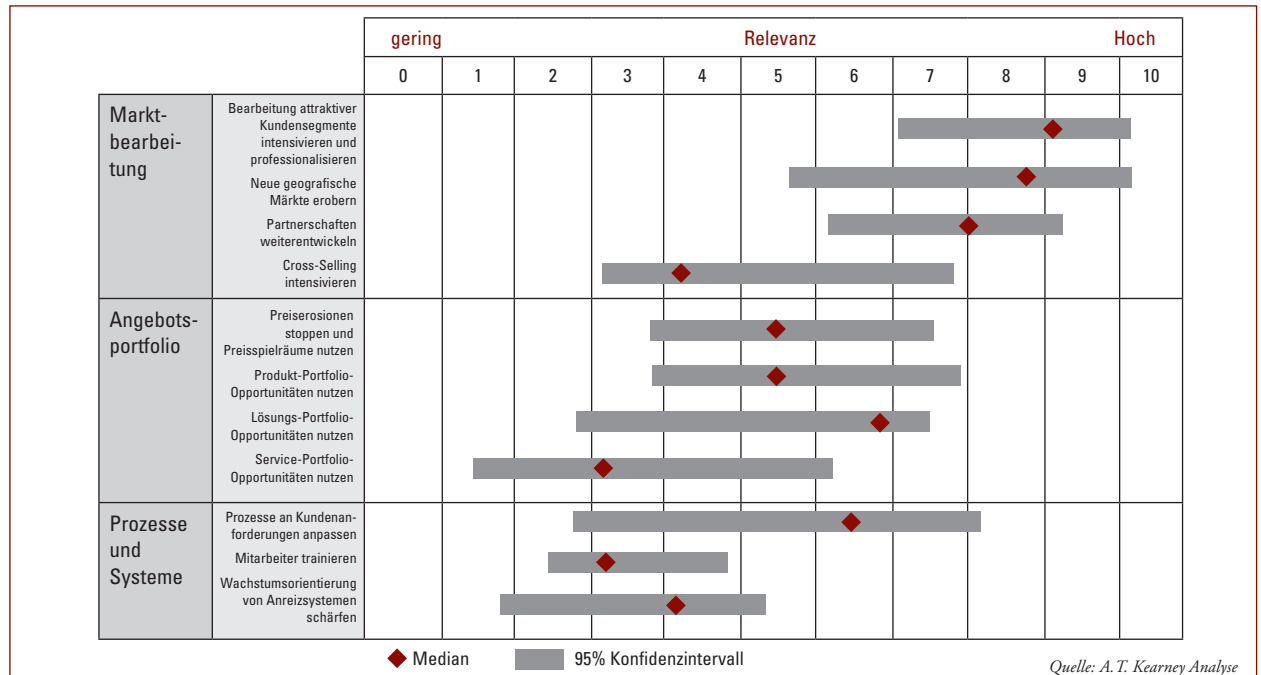
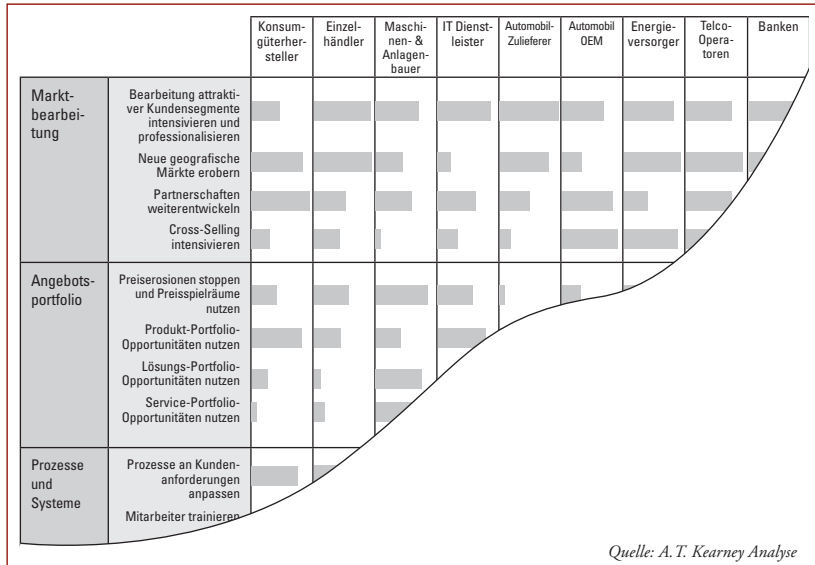


Abbildung 3: Branchenspezifische Unterschiede in der Relevanz kurzfristiger Wachstumshebel



len Value-added-Produkten wie beispielsweise Wellness Food mit gesundheitsförderlicher Wirkung oder High-end-Health- und Beauty-Produkten mit hautstraffender oder haarwuchsbeeinflussender Wirkung zeigen den Weg für andere Branchen auf. Solche hochwertigen Produkte zielen auf gesundheitsbewusste und lifestyle-orientierte Kunden mit überdurchschnittlicher Zahlungsbereitschaft und Loyalität. Mit ihnen wird es möglich, den im Standardgeschäft üblichen Wettbewerb über den Preis zu umgehen.

Finanzdienstleister entwickeln gezielt Versicherungs- und Vorsorgeprodukte für Eltern mit kleinen Kindern, Sparangebote für ältere Kunden oder Finanzierungs- und Beratungsleistungen für mittelständische Unternehmen. Sowohl in etablierten Regionalmärkten wie den USA, UK und Deutschland als auch in aufstrebenden

Märkten wie Indien, China und Russland ist Wealth Management eines der erklärten Wachstumsfelder zahlreicher Banken: Kunden mit Anlagevermögen im Bereich einiger Millionen Euro werden mit persönlicher Betreuung, exklusiven Kundenakquisitions- und -bindungsmaßnahmen wie beispielsweise Einladungen zu exklusiven Golf- und Konzertveranstaltungen sowie speziellen Angeboten von strukturierten Produkten über alternative Investments bis hin zur Vermögensverwaltung gelockt und gehalten.

Weitere Erfolgsbeispiele sind zielgruppenspezifische Nischenangebote wie Cabrios, Roadster oder Luxuscombis von Automobilherstellern sowie genau zugeschnittene und zielgerichtet vermarktete B2C und B2B Telekommunikationsangebote in den Bereichen Broadband, VoIP, Home Entertainment, Mobile TV und

Mobile Music. Dabei spielen die ständige Erweiterung und Erneuerung des Angebotsportfolios, die Bindung und Weiterentwicklung von Kunden sowie Cross-Selling wichtige Rollen für den Erfolg am Markt.

Unternehmen anderer Branchen können hieraus lernen: So wird beispielsweise bei Energieunternehmen mit zu erwartender Wettbewerbsintensivierung die Mikrosegmentierung von Haushalts- und Gewerbekunden in den nächsten Jahren rasant an Bedeutung gewinnen. Insbesondere Anbieter mit genauer Kenntnis von Segmentanforderungen und -profitabilitäten werden zukünftig passgenaue Angebote sowohl auf der Basis von Einzel- als auch von Bündelprodukten unterbreiten können und dadurch ihre Marktanteile steigern. Typische Segmente können hierbei preis-, lifestyle- und umweltorientierte Singles, Familien, Rentner mit spezifischen Nutzungsprofilen sowie einzelne Industriegruppen und Unternehmenstypen sein.

Key-Account-Management ist in zahlreichen Branchen als Vertriebsansatz fest etabliert. Die Analyse zeigt jedoch, dass hier Potentiale noch immer nur ansatzweise ausgeschöpft werden: Kundenanforderungen werden nicht in vollem Umfang verstanden, und bestehendes Wissen wird unter den Vertriebsmitarbeitern nur ansatzweise geteilt. In Folge dessen werden Angebote nicht konkret genug gestaltet, bleiben vorhandene Differenzierungsmerkmale ungenutzt und kommen Umsatz und Hit-Rates

nur langsam in Schwung. Die weitere Systematisierung der Kundenbearbeitung auf Basis klar definierter Verantwortlichkeiten sowie die Unterstützung durch pragmatische Tools und adäquate Incentivierung von Mitarbeitern und Account-Teams sind dabei relevant. In 56% der Projekte konnte allein durch eine verbesserte Auswahl der Zielkunden, Strukturierung und Klärung der Verantwortlichkeiten sowie Verfeinerung von Account-Planung und operativer -Bearbeitung bereits im ersten Jahr mehr als 20% Wachstum bei den besonders wichtigen Kunden erzielt werden.

Auch für besondere Herausforderungen und Situationen stehen erprobte Werkzeuge bereit: So führen beispielsweise „Win Labs“ Workshops, bei denen Angebote an Kundenanforderungen ausgerichtet und die optimale Preisgestaltung bestimmt werden, bereits kurzfristig zu Hit-Rate-Steigerungen insbesondere bei Ausschreibungen mit intensivem Wettbewerb. Bei Projekten mit zahlreichen Klienten in den Bereichen High-Tech, Maschinen- und Anlagenbau sowie technischen Services konnte bereits im ersten Jahr der Anteil gewonnener Angebote um mehr als 30% gesteigert werden.

Cross-Selling intensivieren

Insbesondere bei Privatkunden birgt die Bündelung von artverwandten Produkten und Leistungen Kundennutzen durch Vereinfachung von Einkaufsprozessen und Schaffung von

Convenience: Kunden müssen weniger Angebote prüfen und weniger Verträge abschließen. Auf diese Weise funktionieren Allfinanzangebote bei Finanzdienstleistern, Strom-Gas-Kombiprodukte bei Energieunternehmen, Fixed-Mobile-Broadband-Bündelangebote bei Telekommunikationsunternehmen und Fahrzeugverkauf mit Servicegarantien in der Automobilindustrie.

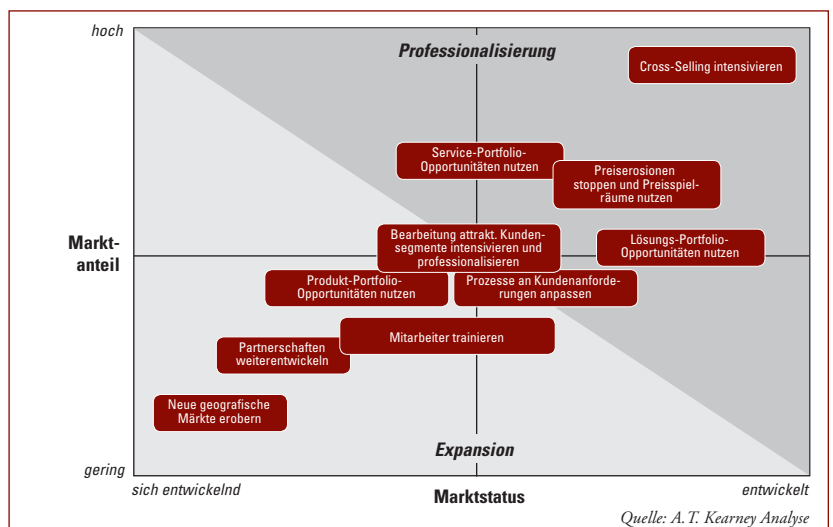
Im B2B Geschäft ist zusätzlicher Mehrwert über reine modulare Bündelung von Einzelkomponenten hinaus essentiell. Professionelle Einkäufer identifizieren mit innovativen Analyseansätzen jeden versteckten Preisaufschlag für Bündelung und beharren auf Preisnachlässen bei Mehrvolumen. Profitables Wachstum ist nur dann möglich, wenn auf Basis von Cross-Selling für den Kunden fundamentaler Mehrwert geschaffen wird.

Neue geografische Märkte erschließen

Die Erschließung neuer geografischer Märkte kann für Stadtwerke das Abwerben von Kunden von unmittelbar benachbarten Wettbewerbern außerhalb des traditionellen Versorgungsgebiets bedeuten. Für IT-Dienstleister können es Standortneugründungen in der Nähe neuer Kundenstandorte sein, beispielsweise in osteuropäischen Ländern, und für multinational aufgestellte Anlagenbauer kann die Herausforderung die Erschließung der westlichen Regionen Chinas sein.

Globale Präsenz muss nicht nur großen Unternehmen vorbehalten sein. So haben Manuela und Iwan Wirth innerhalb kürzester Zeit ihre Galerie Hauser & Wirth etabliert und zu einer weltweit führenden Galerie für zeitgenössische Kunst mit Standorten in Zürich, London und New York aufgebaut. Auf dieser im Bran-

Abbildung 4: Relevanz von kurzfristigen Wachstumshebeln in Abhängigkeit von Marktstatus und Marktanteil



chenvergleich untypischen Multi-Kontinent-Plattform steuern sie effektiv ein dichtes Netzwerk von Künstlern, Sammlern und Museen. Das Multi-Standort-Konzept für die Museen der Guggenheim Foundation und die Bestrebungen von François Pinault, ausgehend vom Palazzo Grassi in Venedig weitere Galeriegebäude für seine Sammlung weltweit zu eröffnen, gehen in dieselbe Richtung.

Bei multinational tätigen Großunternehmen trennen einige Faktoren die Spreu vom Weizen: Best-Practice-Unternehmen stellen sicher, dass Regionen und Zentrale Hand-in-Hand arbeiten und beispielsweise gemeinsam Marktaufklärung betreiben oder Geschäftspotentiale bewerten. Zentraleinheiten ermöglichen adäquates Training der Mitarbeiter vor Ort und unterstützen tatkräftig beim Aufbau des operativen Vertriebs z.B. in Form von „Short Term Delegations“ oder „White Space Task Forces“ sowie Bereitstellung von Entwicklungswerkzeugen und Dokumentationen zur Vertriebsunterstützung.

Portfolio-Opportunitäten nutzen

Gerade bei global agierenden Unternehmen zeigt sich nicht selten, dass Lösungen oftmals an mehreren Orten unabhängig voneinander neu entwickelt werden. Ohne dass einzelne Teams voneinander wissen, werden Angebote, die bereits an einem Ort erfolgreich am Markt platziert sind, an anderen Orten nicht angeboten, auch wenn dort unmittelbarer Bedarf

besteht. Kontinuierlicher Abgleich der Portfolios und der Entwicklungsaktivitäten ermöglichen hier oftmals kurzfristig und ohne viel Aufwand neue Geschäftsmöglichkeiten. In zahlreichen Klientenunternehmen war es möglich, lokal vorhandene Angebote rasch in andere Regionen auszurollen und dabei nicht nur schnelles Wachstum zu realisieren, sondern auch Entwicklungsaufwand zu vermeiden.

Dass Forschung und Entwicklung auf Hochtouren laufen und attraktive neue Angebote schaffen, ist in vielen Fällen notwendige Voraussetzung zum Erfolg. Darüber hinaus ist es jedoch unbedingt erforderlich, dass Marketing und Vertrieb sie auch am Markt platzieren und verkaufen. Gerade deutsche Anbieter hinken hier ihren angelsächsischen Wettbewerbern hinterher.

Darüber hinaus ist es wichtig, die Markteinführung neuer Produkte stringent zu planen und dabei relevante Kundengruppen sowie Meinungsbildner und Kaufbeeinflusser wie einschlägige Medien, Designinstitute, Agenten, Verbraucherzentralen oder Testinstitute in der richtigen Sequenz zu adressieren. Die Professionalisierung von Produktneueinführungen ist häufig der Schlüssel zu schnellen Vertriebsfolgen und kürzeren Payback-Zeiten.

Partnerschaften weiterentwickeln

Maschinenbauer und Technologieunternehmen nutzen in starkem Maße indirekte Vertriebskanäle wie (Groß-) Händler, Value-Added-Partner und andere eigenständige Absatz-

mittler. Insbesondere in vergleichsweise jungen Segmenten und sich rasch entwickelnden Märkten sowie bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen bieten Partnerschaften hervorragende Möglichkeiten, schnell eine große Abdeckung bei vergleichsweise geringem Aufwand zum Aufbau eigener Ressourcen zu erzielen.

Best-Practice-Unternehmen demonstrieren eindrucksvoll, welche Möglichkeiten bestehen. Dennoch sind zahlreiche Unternehmen mit der Performance im Partnergeschäft unzufrieden, insbesondere in Bezug auf Markt- und Kundenpenetration sowie Wachstum. Die Gründe im Detail sind vielfältig: Unzureichende Leistungsfähigkeit oder mangelndes Interesse von Partnern, Friktionen und Interessenkonflikte im Rahmen der täglichen Zusammenarbeit oder unzureichende Koordination sowie Reibungspunkte bei gemeinsamen Initiativen. Um Verbesserungen zu realisieren sind zunächst grundsätzliche Entscheidungen hinsichtlich der Ausgestaltung des Vertriebskanalmixes erforderlich. Dies schließt die klare Definition von Zuständigkeiten, Leistungen und Preisen als Grundlage zur Vermeidung von Vertriebskanalkonflikten ein. Wichtig für kurzfristiges Wachstum sind ausgehend hiervon die Selektion leistungsfähiger Partner und deren Weiterentwicklung durch Schaffen von klaren Anreizen sowie tatkräftige Unterstützung in ihrem Geschäft, beispielsweise durch Management- und Sales-Trainings, Bereitstellung von Marketingmaterial wie Produktkata-

Weitere Verbesserungen ergeben sich aus der Nutzung von Preiselastizitäten: Beispielsweise sind bei Energieunternehmen ausgehend von gegenwärtigen Preiselastizitäten und typischem Kundenwechselverhalten bei konsequent marktorientierter Preisgestaltung signifikante Preissteigerungen insbesondere bei Privatkunden möglich, ohne den Absatz stark zu beeinflussen.

Prozesse, Strukturen und Kultur auf Wachstum trimmen

Prozess- und Strukturanpassungen in Marketing und Vertrieb sind wichtige Elemente des Wachstums (Abbildung 5). Auch wenn Marktaufklärung und Kundensegmentierung keinen direkten Einfluss auf Wachstum haben, sind sie doch wichtige Voraussetzungen für die strategische und taktische Ausrichtung des Vertriebs. Sie ermöglichen die zielgerichtete Entwicklung und optimale Positionierung von differenzierten Angeboten und geben die Richtung für die Vertriebssteuerung vor.

Mit zunehmender Marktreife kommen insbesondere der Strukturierung des Vertriebs nach Key Accounts, Kundenindustrien oder Bestands- vs. Neugeschäft sowie Anpassung der Prozesse und Systeme zunehmende Bedeutung zu. Allein durch die Neuausrichtung von Vertriebseinheiten sind nicht selten zweistellige Wachstumsraten möglich.

Die ideale Wachstumskultur verzeiht Fehler und lässt Räume zum Experimentieren. Bereitstellung von dedizierten Wachstumsbudgets, Vereinfachung von Investitionsprozessen, Fokussierung des Managements auf Wachstum, Orientierung der Leistungsmessung und Mitarbeiterentwicklung an definierten Wachstumszielen sowie offene und geradlinige Kommunikation können neue Energien in Unternehmen freisetzen und die Grundlagen für fundamentale Veränderungen schaffen. Wichtig hierbei sind Entschlossenheit und Konsistenz.

Best-Practice-Unternehmen überlassen in Bezug auf organisches Wachstum nichts dem Zufall, sondern etablieren feste Prozesse für Wachstum. Sie konzentrieren sich dabei nicht nur auf die ersten Schritte der Beseitigung von Barrieren und des Vorantreibens von kurzfristigen Wachstumsideen, sondern adressieren Wachstum gesamthaft. Sie steuern dabei Verbesserungen der Vertriebs- und Marketingperformance ebenso systematisch wie Anpassungen von Portfolios und Ausrichtungen des Ressourceneinsatzes an sich bietende Möglichkeiten.

Was sich bei Kostensenkungen bewährt hat, gilt auch für organisches Wachstum. Management-Tools und Informationssysteme schaffen Transparenz und zeigen Steuerungs- und Anpassungsbedarfe auf. Operative

Hilfsmittel und Instrumente entlang der gesamten Wertschöpfungskette, sei es für Marktaufklärung, Kundensegmentierung, Account-Bearbeitung, Produktentwicklung oder Logistik, unterstützen die Umsetzung und stellen Effizienz und Effektivität sicher. Die reine Bereitstellung und die Einführung von Systemen reichen jedoch nicht. Wichtig ist, dass Wachstum wirklich gelebt wird. Die Unternehmensführung muss sich persönlich darum kümmern und Initiativen aktiv vorantreiben.

Auf vergleichsweise einfache Art substantielle Werte generieren

Profitables Wachstum ist branchenübergreifend der entscheidende Treiber zur Generierung von Unternehmenswert.

Im Gegensatz zu Akquisitionen ist organisches Wachstum vergleichsweise risikoarm, es kann gelernt und schrittweise perfektioniert werden.

Jedes Unternehmen hat schätzungsweise 10 bis 20% brachliegendes Potential. Substantielle Wachstumsraten sind bereits kurzfristig mit einfach umzusetzenden Maßnahmen möglich.

Grund genug, kurzfristigem organischen Wachstum eine hohe Priorität auf der Managementagenda zuzuweisen und alles daranzusetzen, ungenutzte Potentiale zeitnah zu erschließen.

Autoren: Dr. Martin Handschuh (Frankfurt) erreichen Sie unter martin.handschuh@atkearney.com
Steffen Herter (Frankfurt) erreichen Sie unter stefhen.herter@atkearney.com
Dr. Fritz Kröger (Berlin) erreichen Sie unter fritz.kroeger@atkearney.com
Dr. Jürgen Rothenbücher (München) erreichen Sie unter juergen.rothenbuecher@atkearney.com

A.T. Kearney ist eines der größten internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
Marketing & Communications
Kaistraße 16 A
40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0

Email: marcom@atkearney.com
www.atkearney.de