

# UNTERNEHMENSFÜHRUNG: ERFOLGREICHE UNTERNEHMEN

## Kundenportfolio

Nicht alle Kunden sind gleich. Heute erwarten die Kunden Produkte und Leistungen, die exakt auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Erfolgreiche Wachstumsunternehmen nutzen ihr Markt-Know-how, um Bedürfnisse und Kaufverhalten der einzelnen Kundensegmente zu ermitteln, ihr Leistungsangebot auf die attraktivsten Segmente auszurichten und diese Kunden langfristig zu binden. Denn die attraktivsten 20% der Kunden generieren in vielen Branchen 60-80% des Gewinns und wachsen überdurchschnittlich.

## Innovative Produkte und Leistungen

Die führenden Wachstumsunternehmen erwirtschaften 50% ihres Umsatzes mit Produkten und Serviceleistungen, die in den letzten 5 Jahren entwickelt wurden. Im Gegensatz dazu bringt es ein „Durchschnittsunternehmen“ auf 20-30%. Durch die fortlaufende Optimierung des Innovationsprozesses, ein systematisches Management des Innovationsportfolios und die Schaffung einer innovationsfördernden Kultur und Systemen schaffen es Innovationschampions, wie z.B. HP, über Jahre hinweg einen konstanten Fluß innovativer Produkte und Serviceleistungen zu generieren.

## Vertriebskanäle

In der Vergangenheit haben viele Unternehmen versucht, alle Kunden effektiv durch einen einzigen Vertriebskanal zu bedienen. Heutzutage eröffnen Wachstumschampions neue Vertriebskanäle und setzen differenziert mehrere Vertriebskanäle ein, um jedes Kundensegment optimal und kosteneffizient zu erreichen. Die Informationstechnologie ermöglicht zusätzliche Optionen: Multimedia, Internet, Teleshopping und so weiter. Multi-Channel-Strategien sind schwieriger zu managen, aber ohne sie verzichtet jede Firma auf erhebliche Wachstums- und Ergebnispotentiale.

Wachstumsunternehmen bieten Produkte und Leistungen, die aus der Sicht des Kunden einen im Vergleich zu alternativen Angeboten **überlegenen Nutzen** beinhalten. Diese Unternehmen haben, im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen, eine genaue Vorstellung, wie ihre Kunden Nutzen definieren, wie die Wahrnehmung des Nutzens durch den Kunden gesteigert werden kann und wie Kundennutzen gemessen wird.

Wachstumsunternehmen haben ihre Wertschöpfungskette so gestaltet, daß sie den wettbewerbsüberlegenen Kundennutzen zu geringeren Kosten erbringen können als ihre Mitbewerber. Sie konzentrieren sich auf die Wertschöpfungsaktivitäten, in denen sie selbst eine überlegene Kostenposition aufweisen, und sind in der Lage, für die übrigen Aktivitäten geeignete Partner zu identifizieren, die Schnittstelle optimal zu gestalten und das Partnernetzwerk reibungslos zu managen. Die eige-

ne Wertschöpfung wird durch Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten an Standorte mit günstigerer Kostenstruktur laufend optimiert.

Wachstumsunternehmen sind in der Lage, die Organisationsstrukturen und Prozesse sowie das Führungssystem in sich konsistent zu gestalten und konsequent an die definierte Wachstumsstrategie anzupassen. Sie schaffen es, das „Betriebssystem“, d.h. die innere Verfassung des Unternehmens, konsequent auf Wachstum auszurichten.

Quelle: BddW, 15.5.1997