

Unternehmensführung auf Wachstum ausrichten

# Strategien für mehr Wachstum

Wie kann ein in Mexiko tätiges Zement-Unternehmen innerhalb von weniger als 20 Jahren zum weltweit drittgrössten Produzenten von Fertigbeton aufsteigen? Durch eine kluge und innovative Wachstumsstrategie.

■ Von Peter Meierhofer

Eine Wachstumsstrategie zu verfolgen, ist weit weniger riskant als der Verzicht darauf. Unternehmen, die ihr eigenes Süppchen kochen – während die Konkurrenz ihnen die Butter vom Brot nimmt –, werden im Überlebenskampf zu den Verlierern gehören.

Doch nicht jedes Wachstum ist gut für das Unternehmen. Positives, langfristiges Wachstum zeichnet sich durch Rentabilität und effizienten Kapitaleinsatz aus.

■ Wachstum ist vorerst eine Geisteshaltung, die mit einer veränderten Sicht der Dinge entsteht und sich in dem Mass verbreitet,

lich identifizieren und konsequent wahrnehmen.

## Neues Wachstum: kunden- und marktgetrieben

Neue Wachstumsbereiche lassen sich schrittweise, mit geringem Risikopotenzial oder aber mit radikalen disruptiven Innovationen erschliessen. Wie Studien zeigen, geht es darum, Wachstums- und Ertragsquellen neu zu fassen und Marktleistungen verstärkt an den Kundenbedürfnissen auszurichten.

■ Wenn es einem Unternehmen gelingt, das Kerngeschäft seiner Kunden massiv zu verbessern, können, wie der eingangs er-

## Fertigbeton mit Tücken

Lorenzo Zambrano, der 1985 die Leitung des mexikanischen Baustoffherstellers Cemex übernommen hatte, analysierte die Faktoren für zukünftige Geschäftserfolge in seiner Branche gründlich.

ist eine exakte Auslieferungsplanung aufgrund der schwierigen Verkehrsverhältnisse, der Wettereinflüsse und der Unwägbarkeiten bei der Personalplanung am Bau sehr schwierig. So kann es passieren, dass die jeweilige Baustelle noch nicht soweit ist oder, was noch viel schlimmer ist, dass Heerscharen von Arbeitern nicht loslegen können, weil sie auf eine verspätete Betonlieferung warten müssen.

## Stark wachsen kann, wer das Kerngeschäft seiner Kunden massiv verbessert.

Fakt ist: Fertigbeton hat seine Tücken. Bereits beim Verladen auf den Lkw verfestigt er sich – dem Hersteller verbleibt somit nur eine begrenzte Zeit, die Lieferung zu ihrem Bestimmungsort zu bringen. Besonders in Ländern mit rascher Urbanisierung

## Wichtigstes Bedürfnis?

Für die Kunden von Cemex war Beton eine alltägliche Massenware. Das Volumen war für sie gar nicht so wichtig. Ihr Interesse galt hingegen der Lieferung: dem Erhalt der richtigen Menge Beton zum richtigen

## Eine Wachstumsstrategie zu verfolgen, ist weit weniger riskant als der Verzicht darauf.

in dem sich die Mitarbeitenden zu eigen machen, was ihre Vorgesetzten ihnen vorleben und vermitteln. Wachstum muss somit tief im «Erbgut» eines Unternehmens verankert sein – oder eben neu verankert werden.

Unternehmen stossen niemals an ihre Wachstumsgrenzen. Jedes Unternehmen kann, unabhängig von der Grösse und der Branche und unabhängig davon, wie ungünstig die Entwicklung in der entsprechenden Branche aussehen mag, weiter wachsen, sofern Führungskräfte ihre Scheuklappen ablegen, sich bietende Chancen erahnen, gründ-

wähnte mexikanische Zementhersteller Cemex beweist, selbst Unternehmen, die auf reifen Märkten operieren, neue Wachstumsbereiche erschliessen und überraschend stark wachsen. Das Beispiel ist besonders lehrreich, weil die Zementbranche mit ihren Standardprodukten und Regeln nun schon seit über 100 Jahren besteht.

**Profitabel wachsen: Statt Marktanteile zu erhöhen, ist es meist einfacher und kostengünstiger, die eigenen Anteile bei guten Kunden zu steigern.**



## Checkliste: Richtiger Wachstumspfad

Die folgenden Leitfragen unterstützen uns, den richtigen Wachstumspfad zu finden.

### 1 Kundengerechtere Marktleistungen

Können wir unsere Angebote für unsere Geschäftspartner und Kernkunden werthaltiger und rentabler machen, indem wir ihnen helfen:

- ihre Abläufe einfacher und komfortabler zu machen?
- höhere Umsätze zu erzielen?
- profitabler zu arbeiten?
- unsere Produkte besser zu verarbeiten?
- neue Kunden zu erreichen?
- bestehende Kunden länger zu halten?

### 2 Werthaltigere Marktleistungen

Können wir unseren Kunden helfen, indem wir:

- ihr Kerngeschäft drastisch verbessern?
- ihren Kapitalbedarf reduzieren?
- zum besten Problemlöser für sie werden?

### 3 Kapitalbedarf

Können wir unseren Kapitalbedarf reduzieren?

### 4 Mitarbeitende unserer Kunden

Können wir die Mitarbeitenden unserer Kunden so unterstützen, dass diese ihre Produktivität am Arbeitsplatz und im Privatleben erhöhen?

 **KOSTENLOSER DOWNLOAD**  
[WWW.ORGANISATOR.CH](http://WWW.ORGANISATOR.CH)

Zeitpunkt. Diese Anforderung galt es also mit sicherem Gespür umzusetzen.

■ Zu diesem Zweck wurde die Arbeitsweise des Zustelldienstes Fedex, aber auch diejenige von Ambulanzen und Pizza-Lieferanten untersucht.

#### Minutenschnell liefern

Die gewonnenen Erkenntnisse wurden auf innovative Art und Weise umgesetzt. Mit der Entwicklung digitaler Systeme gelang es Cemex, seine Trucks flexibel zu koordinieren. Jetzt wurde es sogar möglich, Kunden zu bedienen, die unerwartet Beton brauchten, mit Lieferungen, die andere Auftraggeber unerwartet zurückge-

stellt hatten. Das Unternehmen kann heute Beton innerhalb von Stunden, manchmal sogar in Minutenschnelle liefern. Heute unterstützt es seine Kunden sogar bei der Bedarfsabschätzung bis hin zur Planung des Cashflows.

Durch eine aggressive Akquise und Umgestaltung von Unternehmen in Schwellenländern gelang es Cemex, einen Umsatz von 7 Milliarden Dollar (2003) in 30 Ländern zu realisieren.

#### Statt Kubikmeter: passgenaue Lieferfenster

Cemex war mit seiner Strategie so erfolgreich, weil das Unternehmen jetzt nicht mehr Standardprodukte, sondern eine Marktleistung ver-

kaufte, an der die Kunden ein hohes Interesse hatten: passgenaue Lieferfenster. Damit befand sich das Unternehmen auch in der komfortablen Lage, seine Preise an dem vom Kunden wahrgenommenen Produktwert auszurichten.

Durch Umgestaltung der gesamten Infrastruktur – der Informationssteuerung, der Logistik, der Auslieferung – auf das neue Lieferfenster-Konzept bewirkte das Unternehmen Veränderungen, die letztlich die gesamte Branche berührten.

#### Konvergenz: Gefahr und Chance zugleich

Branchen erfinden sich laufend neu. Sie werden in Zukunft noch stärker in Bewegung geraten und

zusammenwachsen. Ihre Grenzen verwischen, und die entsprechenden Wettbewerbsbedingungen verändern sich.

■ Unternehmen müssen deshalb ihren Blick über die Branchengrenzen hinaus schweifen lassen, um neue Wettbewerbsbedingungen und Regeln zu identifizieren. Wer Wachstumschancen früh erkennt und konsequent wahrnimmt, kann so einen schwer einholbaren Wettbewerbsvorsprung realisieren.

#### Strategische Ansätze für mehr Wachstum

Unternehmen, die in Zukunft stärker wachsen wollen, können aus einer breiten Reihe strategischer Ansätze wählen:

### 1 Neue Technologien nutzen

Technologischer Wandel erschüttert die Branche und führt zu einer veränderten Machtverteilung. Zu den Gewinnern gehören diejenigen Unternehmen, die auf das richtige Pferd setzen.

### 2 Auf mehreren Wertschöpfungsstufen tätig werden

Um profitabel wachsen zu können, werden Aktivitäten auf vor- und/oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen ausgedehnt.

### 3 Kunden neu definieren

Untersucht werden der Kundestamm und das Marktfeld auf stark wachsende profitable Kunden, für die dann passgenaue Angebote entwickelt werden.

### 4 Neue Absatzkanäle erschliessen

Zu den traditionellen Absatzkanälen werden frühzeitig neue Vertriebswege erschlossen, die Wachstum versprechen (z.B. für

«Ich gehe immer dahin,  
wo der Puck sein wird.» (Wayne Gretzky)

gerösteten Kaffee: Buchhandlungen, Cafés, Mobile Kaffeestände, Convenience Stores usw.).

### 5 Grössere Einheiten schaffen

Man stellt sich an die Spitze des Konzentrationsprozesses und konsolidiert kleine Geschäfte oder Dienstleistungszentren zu grösseren Einheiten.

### 6 Neue Optionen für Kunden bieten

Angebot neuer Marktleistungen, die neue Bedürfnisse abdecken oder traditionelle Produkte substituieren. Oder bei tiefgreifenden Marktveränderungen die Marktleistungen radikal neu konzipieren (vgl. neues Angebot «Healthy Fast Food» der Fast-Food-Kette Subway).

### 7 Aufbau neuer Produkt-Service-Kombinationen oder reiner Serviceleistungen

Die Gesamtwirtschaftlichkeit der Kunden wird mittels einzigartiger Lösungen verbessert.

### 8 Gewinnung von Kunden-Know-how

Aus produktbezogenen Transaktionen wird profundes und systematisiertes Wissen über Kundenpräferenzen, Preissensibilität und Kundenverhalten gewonnen.

### 9 Gewinnung von einzigartigem Wissen

Aus operativen Prozessen und betrieblichen Erfahrungen wird ein einzigartiges Wissen gewonnen, das dann für die Entwicklung von wissensbasierten Marktleistungen genutzt wird.

### 10 Aus Wissen Marktleistungen kreieren

Das wertvollste Know-how im Unternehmen wird identifiziert und danach in reproduzierbare Marktleistungen überführt, die leicht zu verkaufen sind.

### 11 Neue Kompetenzen aufbauen

Die erfolgskritischen Kompetenzen von morgen werden identifiziert. Danach setzt man alle Ressourcen ein, um sie konsequent aufzubauen.

### 12 Netzwerkähnliche Strukturen schaffen

Der direkte Kontakt zu Kunden wird maximiert. Um dieses Ziel zu erreichen, werden die Organisationsstrukturen netzwerkähnlich aufgebaut.

### 13 Brückenkopf (Cornerstoning) errichten

Mit diesem Verfahren werden systematisch lukrative Marktchancen ausgeschöpft, indem man sich eine exzellente strategische Ausgangsposition verschafft und danach immer die nächstbeste benachbarte Marktchance ausschöpft.

### 14 Digitalisierung

Statt Insel-Lösungen wird gleich der Übergang zum elektronischen Management vollzogen.

### Wo der Markt wächst

Wayne Gretzky, einer der grössten Eishockeyspieler und Torjäger aller Zeiten, war deshalb so erfolgreich, weil er die Gabe besitzt, Spielsituationen einen Bruchteil einer Sekunde früher zu erkennen als seine Gegner. Gretzky fasst diese einzigartige Fähig-

keit in einfache Worte: «Ich gehe immer dahin, wo der Puck sein wird.»

Diese Gabe braucht es auch im wirtschaftlichen Umfeld. Wer den Erfolg sucht, muss sich mit seinem Unternehmen da aufstellen, wo der Markt wächst. Für die Umsetzung dieser Aufgabe haben wir eine Reihe von Leitfragen zusammengestellt, die weiterhelfen (siehe Kasten «Checkliste Richtiger Wachstumspfad»).

Da sich der Wettbewerb weiter intensivieren wird, werden auch die Kosten für das Marketing weiter steigen. Grund genug, sich über die Wirtschaftlichkeit des Marketings Gedanken zu machen. Welche Möglichkeiten sich bieten, Marketing effektiver und effizienter zu betreiben, enthüllt unser nächster Beitrag «Marketing auf Wirtschaftlichkeit ausrichten» in der nächsten ORGANISATOR-Ausgabe (Heft 05/2006 vom 19. Mai 2006).

**Spanienurlaub mit Kurzseminar.** Peter Meierhofer bietet Führungskräften ab Mai 2006 an der Costa Blanca in Spanien das Kurzseminar «Wie kann ich profitabler wachsen?» samt Bade- und Golferien im Kreis ihrer Lieben an. Die ersten sechs ORGANISATOR-Leser/innen profitieren von

einem Earlybird-Rabatt von 50 Prozent. Programm mit Anmeldetalon unter [www.freizeitseminar.com](http://www.freizeitseminar.com). Der Autor gibt gerne auch telefonisch Auskunft.

#### AUTOR

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist seit 1994 als professioneller Sparringpartner für Strategie und Marketing tätig. Sein in über 40 Publikationen veröffentlichtes Wissen geht über die funktionsorientierte Betriebswirtschaftslehre hinaus. Er vermittelt erfolgsentscheidende Impulse für Marketing und marktgerechte Unternehmensführung.

Tel. 0034 629 614 694  
[pmeierhofer@netmarketing.ch](mailto:pmeierhofer@netmarketing.ch)

Ende März 2006 hat Peter Meierhofer zusammen mit Roger Eric Gisi das Buch «Die Kunst des Überlebens - Der Praxisratgeber für die marktgerechte Unternehmensführung» herausgegeben. Der Start war sehr erfolgreich. 185 Seiten. CHF 39.50. Verlag: Gellius academy. Bezug möglich über: [www.bams.ch](http://www.bams.ch) oder [www.freizeitseminar.com](http://www.freizeitseminar.com)

#### ONLINE

[www.netmarketing.ch](http://www.netmarketing.ch)  
[www.freizeitseminar.com](http://www.freizeitseminar.com)  
[www.el-limonero.com](http://www.el-limonero.com)