

**Fritz Kröger / Graeme K. Deans**

**Wachstum wagen**

*Wie Unternehmen  
Ihre Wachstumsreserven  
entdecken*

Deutsch von Petra Pyka



WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

# Inhalt

## **Vorwort** 9

## **Einführung**

### **Die Topografie des Wachstums** 11

Die Machbarkeit des Wachstums 11

Die Wachstumsstudien 12

Den Wachstumsgipfel erklimmen 20

Maximale Wirkung: Das Stretch-Growth-Modell 22

Wie Sie dieses Buch am besten nutzen 23

## **Kapitel 1**

### **Im Visier: Herausforderungen**

#### **und Barrieren des Wachstums** 25

Die Wachstumsherausforderung:

Es ist mehr als nur ein einziger Gipfel zu erklimmen 26

Populäre Wachstumskonzepte und -strategien haben versagt 30

Können wir die Wachstumsherausforderungen annehmen? 35

## **Kapitel 2**

### **Das Konsolidierungsschach** 37

Aus Beispielen lernen 38

– Die Nahrungsmittelindustrie 38

– Die Pharmaindustrie 43

– Die Finanzdienstleistungsindustrie 44

## **Kapitel 3**

### **Staaten können Wachstum fördern und behindern** 53

Industriewachstumsraten variieren von Land zu Land 55

Staatliche Förderung bestimmter Zielgruppen 57

Protektionismus auf dem Vormarsch? 63

Tour d'Horizon 64

## **Kapitel 4**

### **Die Wachstumsausrichtung** 73

- Der individuelle Weg 75
- Underperformer 76
- Simple Grower 82
- Profit Seeker 84
- Stabile Value Grower 87
- Die richtigen Hebel ziehen 89

## **Kapitel 5**

### **Der Aufbruch zum Wachstum** 93

- Wachstum – eine Win-win-Situation 94
- Der Einfluss der Industriekonsolidierung 98
- Die Wachstumsdiagnostik 103

## **Kapitel 6**

### **Das Stretch-Growth-Modell** 107

- Zwei Unternehmen, zwei Strategien 109
- 1. Operations: Prozesse scharf ziehen 112
- 2. Organisation: Strukturieren für den Erfolg 114
- 3. Strategie: Positionierungen ausschöpfen 117
- 4. Stretch: Den Durchbruch schaffen 119
- Dezentralisiert und gezügelt 120

## **Kapitel 7**

### **Operations – Beseitigung von Engpässen und Barrieren** 123

- Operativ gesteuertes Wachstum bei Wal-Mart 124
- 1. Beschaffungs- und Einkaufsmanagement 125
- 2. Qualität bei Produkten und Service 126
- 3. Entwicklung neuer Produkte 127
- Walgreens 128
- 4. On-time-Delivery 129
- 5. Herausragender Kundenservice 130
- 6. Effektivität im Vertrieb 131
- 7. Preisbildungsstrategie und Preisbildung 133
- Graco 134

## **Kapitel 8**

### **Organisation – die Formung von Höchstleistungsunternehmen** 137

- Goldman Sachs 138
- Reibungsverluste eliminieren 141
- Die Fallstudie Sara Lee 146
- Optimierung der Entscheidungsprozesse 148
- Wachstumsorientierte Entlohnung 149
- HSBC Holdings 150

## **Kapitel 9**

### **Strategie – optimaler Einsatz der strategischen Hebel** 155

- Toyota 155
- In welcher Branche arbeiten Sie tatsächlich? 159
- Wie gewinnen Sie Kunden? 160
- Welche Absatzkanäle sind besonders wachstumsintensiv? 161
- Das ideale Länderportfolio 161
- Das ideale Produktportfolio 162
- Teleflex 163
- Wie passt M&A ins Bild? 165
- Robert Mondavi 168

## **Kapitel 10**

### **Stretch – wie innovatives Wachstum entsteht** 173

- Nestlé 173
- Wertschöpfungskette und Geschäftsmodell 176
- Kundenbasis 178
- Service 179
- Partnerschaften und Risiko-Splitting 180
- Absatzkanäle 181
- Marken 182
- Komfort und Individualität 183
- Geografische Reichweite 184
- Technologie 185
- Johnson & Johnson 186

## **Kapitel 11**

### **Organisieren des Wachstums –**

#### **die Mobilisierung der Ressourcen** 191

Die Überzeugung zum Wachstum gewinnen 193

Der richtige Mann an der Spitze 195

Organisieren für Globalisierung und geografische Expansion 200

## **Kapitel 12**

### **Das wachstumsorientierte Reengineering Ihrer Geschäftsprozesse oder »Growth BPR«** 205

Grundlegende Schlüsselprozesse 206

Innovation: Die Entstehung neuer Produkte und Dienstleistungen 209

Wachstumsportfolios 211

Das Management von M&A-Entscheidungen 212

## **Kapitel 13**

### **Die Zukunft des Wachstums** 221

Lichtblicke 223

Die Wachstumsaussichten wichtiger Regionen 224

Wachstumsprognosen für Schlüsselindustrien 226

Stretching in die Zukunft 231

## **Anhang** 233

Ein Überblick über EVA und andere Wertkonzepte 233

Preispolitik 236

Literatur 241

Register 243