

Strategic Journey #1 – Wie Dienstleister zu Marktführern werden – Teil 2: Hebel & Struktur

Strategic Journey #1 ist der Prozess, den Dienstleistungsunternehmen verfolgen, um eine führende Marktposition zu erreichen. Die Marktposition bezieht sich auf Marktsegmente, die durch Zielleistung, Zielkunden und Zielregionen definiert sind. Am Beispiel von drei – sehr unterschiedlichen – Marktführern wird erkennbar, wie erfolgreiche Dienstleister die **Strategic Journey #1** beschritten und mit welchen Mitteln sie ihr Ziel ‚Marktführerschaft‘ erreicht haben.

Strategic Journey #1: Wie Marktführer ihre strategischen Ziele erreichen

In Teil 1 des Strategic Journey #1 befassten sich Unternehmen mit der Analyse ihres Status quo sowie mit der Entscheidung, in welchen Marktsegmenten sie zukünftig eine führende Position einnehmen wollen. Marktsegmente werden dabei immer durch Region, Leistung und Kundengruppe definiert.

Der erste Schritt zur Erreichung strategischer Ziele ist die Bestimmung der ‚strategischen Lücke‘. Dabei beschäftigen sich Unternehmen mit der Frage, wie ‚groß‘ das Unternehmen werden muss, um eine führende Position in den zukünftig zu bearbeitenden Marktsegmenten einzunehmen und wie groß das Delta zu heute ist. Spie gab bereits 2014 ein Umsatzziel von 1 Mrd.€ für das Jahr 2016 aus.⁷

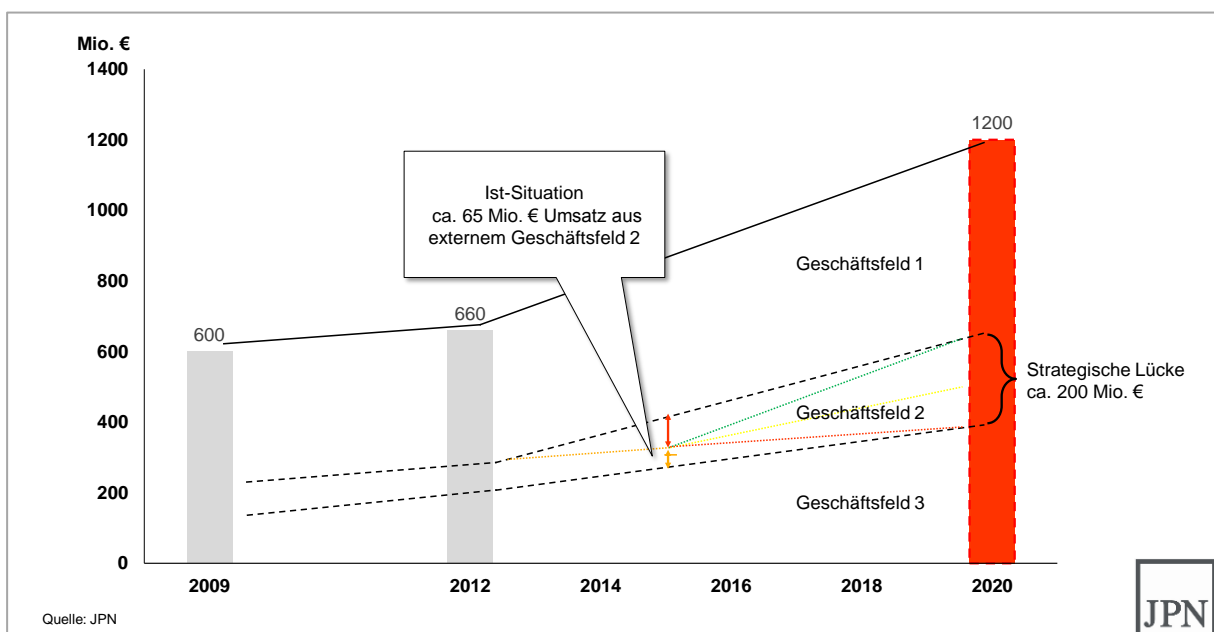


Abbildung 5: Festlegung von strategischen Zielen und Identifikation einer strategischen Lücke

In der Folge werden 5 wichtige Hebel angewandt, um diese ‚strategische Lücke‘ zu schließen:

- Customer Retention – Kundenbindung
- Share-of-Wallet-Strategie
- Erschließung von Neukunden
- Innovationen und Product Engineering
- Portfolioanpassung

Die **Customer Retention** – Kundenbindung – bildet die Basis für profitables Wachstum. Ziel ist die Absicherung des Umsatzes mit den wichtigsten Bestandskunden.

Spie hat trotz neuer Strategie langjährige Bestandskunden wie Siemens und Lufthansa weiter an sich binden können. Noch wichtiger ist Customer Retention für Leotec. In einem Markt mit wenigen, großen Kunden – den Automobilherstellern – bedeutet der Verlust eines Key Accounts einen herben Umsatzrückgang.

⁷ <https://www.facility-manager.de/aktuelles/spie-gmbh-will-bis-2016-eine-milliarde-euro-umsatz/>

Eine **Share-of-Wallet** Strategie – die ebenfalls Bestandskunden im Fokus hat – ergänzt Customer Retention. Die Share-of-Wallet-Strategie beinhaltet Maßnahmen, um gemeinsam mit den wichtigsten Kunden zu wachsen.

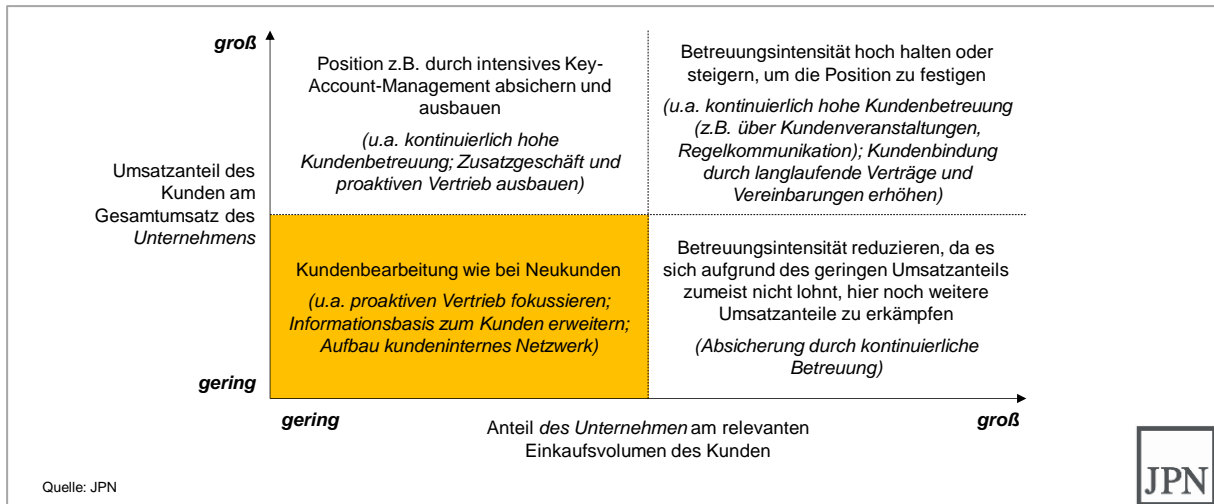


Abbildung 6: Share-of-Wallet-Strategie Bestandskunden. Ableitung von grundsätzlichem Handlungsbedarf und -optionen anhand von Normstrategien je ‚Kundengruppe‘

Spie hat mit der Ausweitung des Leistungsspektrums die Möglichkeit geschaffen, das volle Dienstleistungsspektrum großer Kunden auszuschöpfen. Dem Cross Selling der verschiedenen Segmente bei Spie kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu.

Leadec konnte seinen Bestandskunden in Wachstumsmärkte wie Indien und China folgen und so seinen Share of Wallet bei diesen Key Accounts auf- und ausbauen.

Die Erschließung von **Neukunden** erfordert zusätzliche Instrumente. Zunächst werden – analog zur Bewertung attraktiver Marktsegmente – die attraktivsten Zielkunden in den jeweiligen Segmenten analysiert. Im Anschluss daran bestimmt der Dienstleister die Leistungen aus seinem Portfolio, die die besten Voraussetzungen bzw. Erfolgswahrscheinlichkeit für die Gewinnung eines Erstauftrags bei Neukunden bietet. Diese werden auch als ‚Türöffnerleistungen‘ bezeichnet.

Zielkunden-segment	Zielkunden	Zielleistungen mit Differenzierungs-potenzial	Differenzierung aufgrund...			Möglicher Mehrwert für die Zielkunden	Einschätzung Potenzial	
			Kosten	Qualität/ Know-how	Zeit/ Verfüg-barkeit		Erfolgsw.	Umsatz-potenzial
Zielkunden-segment A	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmen 1 Unternehmen 2 Unternehmen 3 ... 	<ul style="list-style-type: none"> Industriereinigung Standort-management 		x		<ul style="list-style-type: none"> Ersatzteilbe-schaffung Ersatzteil-management Gegengeschäft Projektierung Modernisierung 	Hoch	Mittel
Zielkunden-segment B	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmen Typ XY mit >100 Mio. € Umsatz 	<ul style="list-style-type: none"> Wartung und Inspektion (aller überwachungs-pflichtigen) Maschinen und Anlagen Fahrzeugreinigung 	x		x	<ul style="list-style-type: none"> Umlaufsteuerung/-optimierung Mobile Fahrzeug-reinigung Günstige Einkaufs-konditionen Reduzierung #Lieferanten 	Niedrig	Hoch



Abbildung 7: Analyse von Zielkundensegmenten und -leistungen anhand einer Zielkunden-Matrix

Leadec bewirtschaftet unter anderem zahlreiche Lackieranlagen von Automobilherstellern und besitzt hier umfassendes Know-how. Wenn andere Dienstleister dieses Know-how nicht in diesem Umfang besitzen, eignet sich die Leistung als Türöffner, um sich neue Kunden in der Automobilindustrie aber ggf. auch in anderen Industrien mit dieser Anwendung zu erschließen.⁹

Dienstleister müssen Werttreiber ihrer Kunden kennen, um mit ihren Leistungen dort einen Mehrwert zu generieren. Die Wachstumshebel **Innovation**, **Digitalisierung** und **Service Engineering** werden daher immer wichtiger. In Zusammenhang mit diesem Hebel gewinnt Collaboration zunehmend an Bedeutung. Die Fähigkeit zu Innovation und Digitalisierung nimmt dabei mit der Zusammenarbeit und dem Austausch mit den Kunden zu. Viele Dienstleister schöpfen heute das Potenzial aus Collaboration nicht aus.

⁹ <https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.industrie-dienstleister-fruehere-voith-tochter-will-expandieren.e4b3289a-9f7b-4e90-9f0e-3d0d54b25280.html>

Hebel	A	B	C	D	E	F	G	H	
	Lieferantenmgt. Dienstleister	Lieferantenmgt. Nutzer	Prozessstan- dardisierung	Produktstan- dardisierung	Leistungs- ausweitung	Ressourcen- management	Funktions- bündelung etc.	Management Nutzer-KPI	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alle Befragten – Nutzer + Dienstleister
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Transparenz über KPI – “Digital Performance Management”
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vorausschauende Wartung – “Predictive Maintenance”
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zentrale Anlagenüberwachung – “Remote Monitoring”
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Disposition – “Real Time Yield Optimization”
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fernwartung – “Remote Maintenance”
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Betriebsmittel-Steuerung – “Smart Metering”
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Datenerfassung – “RFID / Internet of Things”
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Austausch Kunde und Dienstleister zu „Industrie 4.0“
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Cloud-Technologien – “Big Data-Analysis”
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Intelligente Steuerungsprozesse – “Advanced Process Control”
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lager / Logistik – “Real Time Supply Chain Optimization”
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Nachfrage-Prognose – “Demand Driven Planning & Optimization”
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Interaktive Anleitungen – “Augmented Reality”
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ersatzteilversorgung über “3 D Insitu Printing”

Quelle: JPN

Abbildung 8: Handlungsfelder für ‚Collaboration‘ zur Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie

Positives Beispiel ist die frühzeitige Zusammenarbeit von Kunde und Dienstleister bei der Konzeption von Smart Factories aber auch bei der Entwicklung neuer, ergebnisorientierter Incentivierungs- und Vergütungsmodelle. Ein weiteres Beispiel ist die aktive Forschung und Entwicklung von Lösungen im Bereich der Energieinfrastruktur durch die SAG GmbH, einem Tochterunternehmen von Spie. In Zusammenarbeit mit EWE, Fraunhofer ISE und Bilfinger Manuell entwickelt die SAG ein System der intelligenten Verteilnetzautomatisierung, das sich selbstständig auf Last- und Einspeiseveränderungen einstellt.¹⁰

Marktführerschaft wird nicht nur durch organisches Wachstum erreicht sondern muss durch **Anpassung des Beteiligungsportfolios** ergänzt werden. Akquisitionen erfolgen gezielt zur weiteren Durchdringung der durch Region, Leistung und Kundengruppe definierten Zielsegmente. Aber auch der Rückzug – Desinvestment – aus unattraktiven Marktsegmenten und damit verbundene Verkäufe von Unternehmensteilen ist Bestandteil dieser Maßnahmen.

¹⁰ <https://www.spie-sag.de/de/unternehmen/forschung.php>

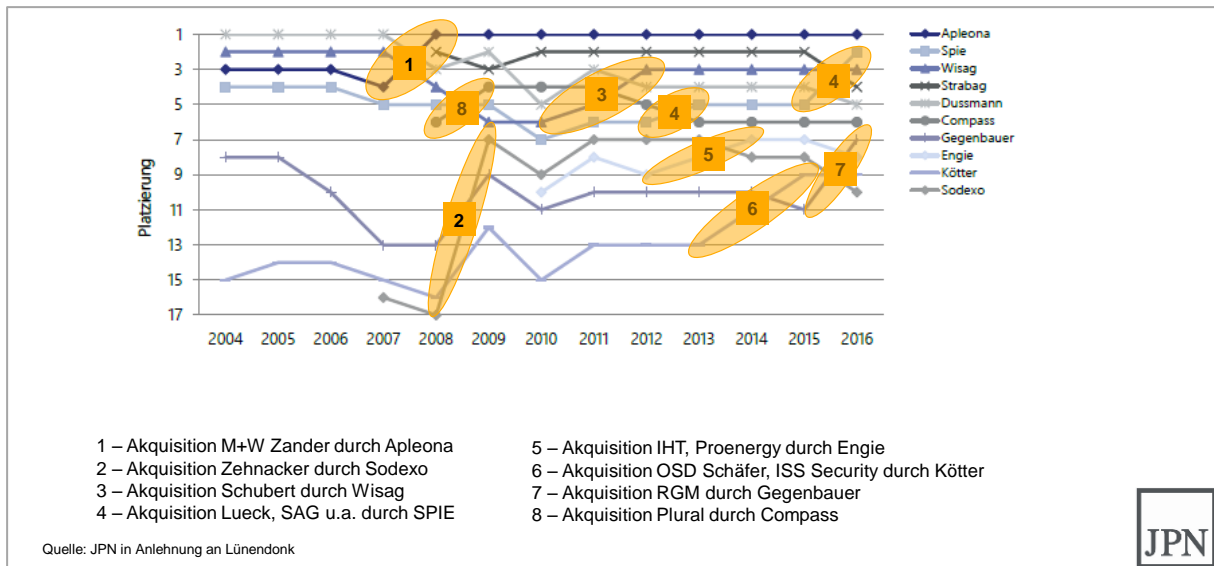


Abbildung 9: Ranking Entwicklung der FM-Dienstleister gemäß Lünendonk und Abbildung von zugrundeliegenden Akquisitionen für Positionsveränderungen

Mit der SAG Gruppe konnte SPIE das Leistungsportfolio im Bereich Energieinfrastruktur stärken, mit der Übernahme der Lück Gruppe wurden Kompetenzen im Bereich Mechanik und Elektrotechnik erworben. Auch die übrigen Unternehmenskäufe wie die Übernahme der Cromm + Co GmbH, der COMNET Gruppe, der Gesellschaft für Elektro und Sicherheitstechnik mbH sowie von Hartmann Elektrotechnik können den Ziel-Marktsegmenten von Spie zugeordnet werden und tragen erheblich zur Erreichung einer führenden Position in den 5 Zielsegmenten bei.¹¹

Leadec trennt sich zunächst von Beteiligungen, die nicht zum Kerngeschäft Automotive gehören. 2014 wurde die Deutsche Industrie Wartung (DIW) verkauft, aktuell steht der Verkauf des in der Veltec gebündelte Dienstleistungsgeschäfts für Prozessindustrien an. Mit den freigesetzten Mitteln will Leadec die Übernahme von Automatisierungsspezialisten und/oder den Eintritt in Zielregionen wie Nord- und Südamerika forcieren.¹²

¹¹ <https://www.spie.de/de/unternehmen/historie/>

¹² <https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.industrie-dienstleister-fruehere-voith-tochter-will-expandieren.e4b3289a-9f7b-4e90-9f0e-3d0d54b25280.html>; <https://www.leadec-services.com/de/ueber-leadec/das-unternehmen/>; <https://www.leadec-services.com/de/standorte/>

Prozesse und Strukturen für Wachstum

Unternehmen, die eine führende Marktposition erreichen wollen, bauen systematisch **Strukturen, Ressourcen und Prozesse auf**, um die Wachstumsziele zu realisieren. In diesem Zusammenhang werden sowohl die Vertriebsorganisation als auch die Ressourcenallokation und die Unternehmenssteuerung analysiert und im Bedarfsfall an die neuen Anforderungen angepasst.

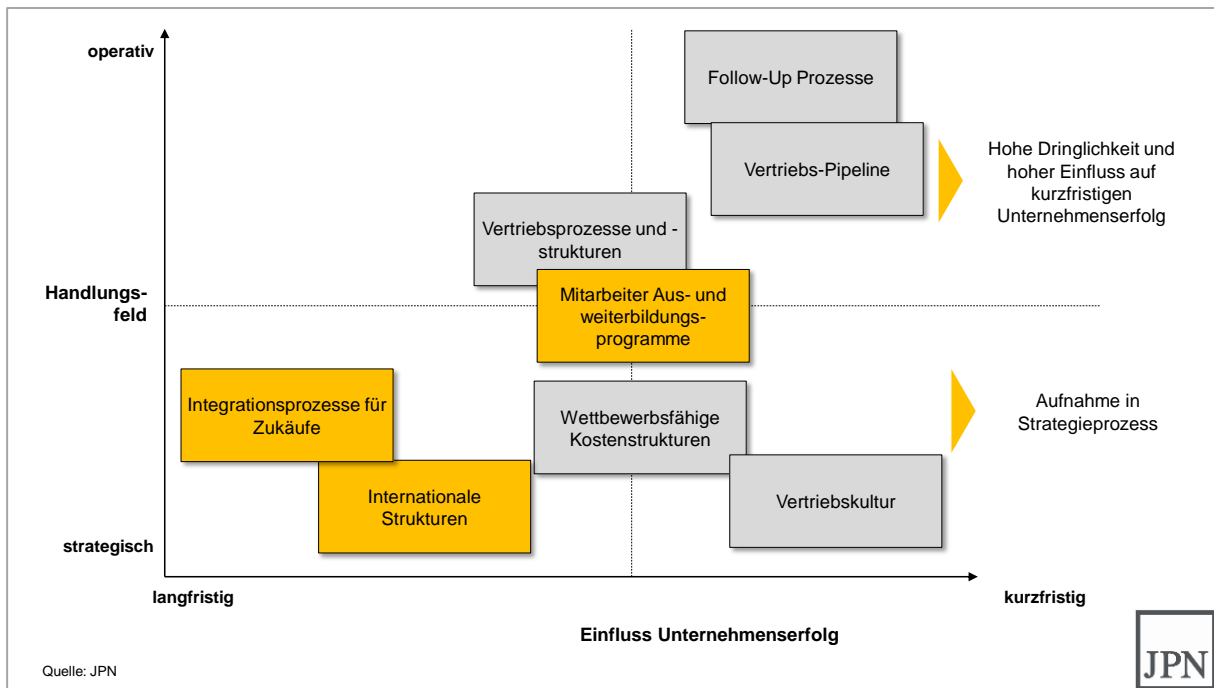


Abbildung 10: Priorisierung erfolgskritischer Handlungsfelder anhand der Dimensionen ‚Einfluss auf Unternehmenserfolg‘ und ‚Art des Handlungsfelds‘

Für mittelständische Anbieter wie Kamb ist der zunehmende Fachkräftemangel die zentrale Herausforderung für die zukünftige Erbringung von Dienstleistungen. Um die Bestandskunden auch weiterhin bestmöglich zu betreuen, werden Ressourcen in Ausbildungs- und Mitarbeiterförderungsprogramme investiert. Leadec ist durch die Ausweitung der Leistungen auf neue Regionen mit der Aufgabe konfrontiert, Strukturen zu erschaffen, die diese weltweite Erbringung von Dienstleistungen ermöglichen und steuern. Spie wird infolge der Leistungsausweitung die erworbenen Unternehmen bestmöglich in den Konzern integrieren, um ein möglichst hohes Synergiepotenzial z.B. durch Cross Selling zu realisieren.

Arbeitsblatt 2:

Strategic Journey #1 – Wie Marktführer ihre strategischen Ziele erreichen

Strategische Lücke:
Wie groß ist die strategische Lücke insgesamt, um eine führende Position in den Zielsegmenten zu erreichen?

	Mio.€
--	-------

Anwendung der Hebel: <i>Welche Hebel können sinnvoll angewandt werden, um die strategische Lücke zu schließen?</i>	Beitrag der Hebel: <i>Welchen Beitrag können die Hebel zur Schließung der strategischen Lücke leisten?</i>
--	--

Customer Retention	Ja		Nein			Mio.€
Share of Wallet	Ja		Nein			Mio.€
Neukunden	Ja		Nein			Mio.€
Portfolio-anpassung	Ja		Nein			Mio.€
Innovation/Product Engineering	Ja		Nein			Mio.€

Bestehende Strukturen
Sind die bestehenden Strukturen, Prozesse und Ressourcen ausreichend, um die strategische Ziele zu erreichen?

Strukturen	Ja		Nein	
Prozesse	Ja		Nein	
Ressourcen	Ja		Nein	

Strukturelle Anpassungen:
Welche Anpassungen sind hinsichtlich der bestehenden Ressourcen, Prozessen und Ressourcen nötig, um die strategischen Ziele zu erreichen?

Strukturen	
Prozesse	
Ressourcen	

Conclusion: Erfolg ist kein Zufall!

Marktführer können in sehr unterschiedlichen Märkten und Marktsegmenten operieren. Eine führende Marktposition stärkt Wachstum und Ertrag. Das Erreichen einer führenden Marktposition ist sowohl für mittelständische Unternehmen als auch für große Konzerngesellschaften wichtig und möglich. Erfolg ist dabei kein Zufall. Marktführer haben ihre Position systematisch erarbeitet. Sie wissen

- welche Märkte und Marktsegmente attraktive Wachstums- und Ertragschancen bieten
- welche Ziele zu erreichen sind, um Marktführer zu werden
- welche Möglichkeiten/Hebel es dazu bei Bestandskunden gibt
- welche Möglichkeiten/Hebel es dazu bei Neukunden gibt
- welche Innovations- und Digitalisierungstrends den Kunden einen Mehrwert bringen
- welche externen Wachstumsoptionen bestehen
- welche Ressourcen, Strukturen und Prozesse zum Erreichen der Marktführerschaft notwendig sind.

Erfolg, d.h. ertragsstarkes Wachstum ist dementsprechend kein Zufall sondern Ergebnis aus der konsequenten Umsetzung einer klaren, auf attraktive Marktsegmente ausgerichteten Markt- und Unternehmensstrategie.

©

Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH

Theaterstrasse 3

30159 Hannover

Tel.: 0511 5389369

Fax: 0511 5389380

E-Mail: info@jpnaumann.de

Internet: www.jpnaumann.de

Die Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH ist die führende Top-Management-Beratung für Standortmanagement und Standortproduktivität. Gemeinsam mit unseren Kunden erarbeiten wir innovative Lösungen und setzen Veränderungsprojekte mit hoher Akzeptanz um. Wichtige Mandate werden für die führenden Anbieter von Facility-Management-, Industrieservice- und anderen Standortdienstleistungen sowie die Betreiber großer Industriestandorte bearbeitet.