

Bala Chakravarthy
Peter Lorange

Profit oder Wachstum?

BEIDES
ist möglich!

 Wharton School Publishing

PEARSON
 Business

KAPITEL 3

Beständige Erneuerung

- Strategien zur beständigen Erneuerung 71
- Ein typisches Beispiel: Best Buy 72
- Zusammenfassung 83

Wer Festungen errichtet, verliert – wer weitergeht, überlebt.
Hwang Chang-Gyu, Präsident und CEO, Samsung Electronics

» Samsung Electronics ist der weltweit führende Hersteller von Farbfernsehgeräten. Das Unternehmen hat Sony in den Umsatzerlösen überholt und weist eine doppelt so hohe Marktkapitalisierung wie sein Vorbild auf. Samsung baut in vier Schlüsseltechnologien Kernkompetenzen auf: Halbleiter, großflächige LCDs, Bildschirmtreiber und Chipsätze sowie mobile Telefonie. Das Unternehmen will diese Technologien als Hebel einsetzen, um sich neue Marktsegmente zu erschließen. Es beabsichtigt, auf dem Handymarkt die unangefochtene Nummer zwei hinter Nokia zu werden und Motorola zu verdrängen; außerdem bestehen ehrgeizige Pläne, Apple im Bereich Digitale Musik und HP auf dem Gebiet der Bildverarbeitung anzugreifen.¹ Es gäbe also einiges zu feiern, doch der Präsident und CEO drängt das Unternehmen behutsam, nicht zu feiern, sondern weiterzumachen.

Wir haben weiter oben (siehe Kapitel 2) vier Erneuerungsstrategien vorgestellt: *Schutz und Erweiterung*, *Aufbau*, *Hebelnutzung* und *Umwandlung*. Hwang Chang-Gyu, Präsident und CEO von Samsung Electronics, wendet sich offenbar gegen die Tendenz zu einer Schutz- und Erweiterungsstrategie, die wir bei der Ressourcenallokation vieler Firmen sehen. Samsung ist entschlossen, ständig in Bewegung zu bleiben. Es versucht, neue Kompetenzen aufzubauen und sie auf neuen Märkten als Hebel zu nutzen, und das unaufhörlich.

Strategien, die das Kerngeschäft schützen und erweitern sollen, lassen sich normalerweise unter den gegenwärtig gebräuchlichen finanziellen Maßsystemen rechtfertigen. Umwandlungsprojekte sind jedoch riskanter. Das erhöht die ihnen zugewiesenen Kapitalkosten. Diese Projekte können sich durchaus erst in der Zukunft auszahlen. Auch der Abschlag auf diese Erträge kann sehr hoch sein. Nimmt man diese drei Umstände zusammen, wird es sehr schwer, ein Umwandlungsprojekt zu finden, das die Hürden einer herkömmlichen Investitionsrechnung nimmt.

Nehmen wir den Fall Nespresso. Das Projekt brauchte zwölf Jahre, bis die Gewinnschwelle erreicht war. Nespresso hätte unter keinerlei vernünftigen

Nespresso überstand dies, weil es die Rückendeckung der Firmenspitze von Nestlé hatte

Annahmen ein Projekt mit einem positiven Nettozeitwert werden können. Aber Nespresso überstand dies, weil es die Rückendeckung der Firmenspitze

von Nestlé hatte. Intuitives Wissen und Unterstützung der Firmenspitze sind in der Tat unentbehrlich, wenn Umwandlungs- und Wachstumsaktivitäten anstehen. Umwandlungsprojekte sollten nicht wie Investitionen im herkömmlichen Sinn beurteilt werden, sondern eher wie finanzielle Optionen. Wenn sie sich bezahlt machen, sichern sie dem Unternehmen eine solide Wachstumsplattform, wie Nespresso es für Nestlé getan hat.

Es gibt jedoch noch einen anderen, weniger riskanten Weg, ein Unternehmen umzuwandeln, nämlich ein schrittweises Vorgehen, wie Samsung es offenbar gewählt hat. Wir nennen es *beständige Erneuerung* (*continuous renewal*). <<

Strategien zur beständigen Erneuerung

Die beständige Erneuerung verlangt eine geplante Ressourcenallokation an eine Abfolge von Hebel-/Aufbauinitiativen (vgl. Abbildung 3.1):

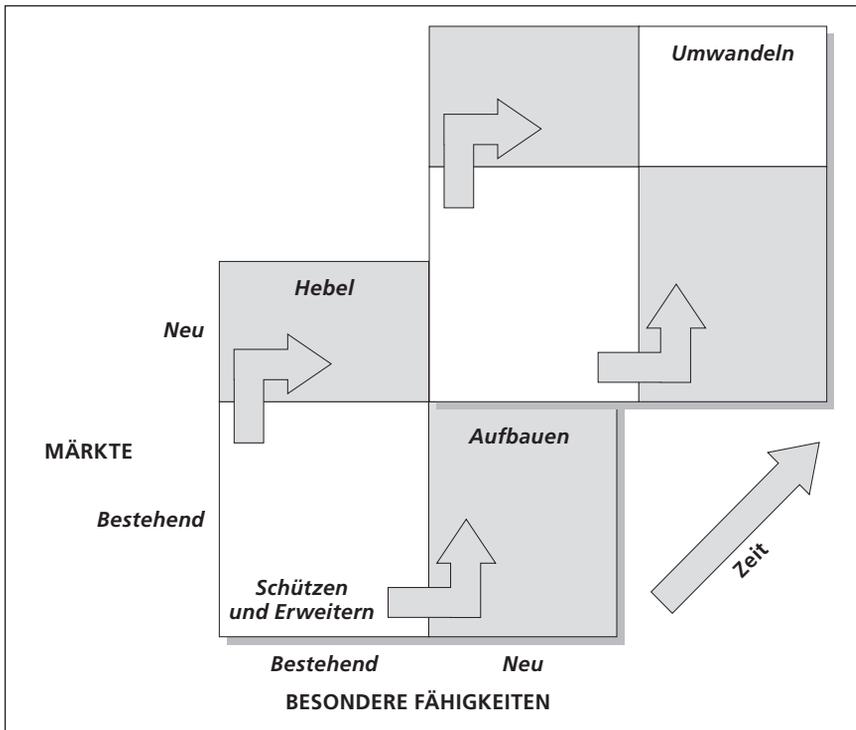


Abbildung 3.1: Strategie-Initiativen für beständige Erneuerung

- 1 Projekte, die eine neue Marktchance aggressiv nutzen, dazu allerdings zuerst vorhandene Kompetenzen im Unternehmen als Hebel einsetzen
- 2 Projekte, die neue Kompetenzplattformen aufbauen, um künftiges Wachstum zu fördern, dazu aber zuerst den Wettbewerbsvorteil des Unternehmens auf bestehenden Märkten stärken

Das Unternehmen wird im Lauf der Zeit umgewandelt, allerdings unter Einsatz einer *stetigen Abfolge* von *Hebelstrategien* (die zu Aufbaustrategien führen) und von *Aufbaustrategien* (die zu Hebelstrategien führen). Die Unternehmensleitung muss die Ausdauer und Entschlossenheit haben, an diesem Bemühen festzuhalten, auch bei Änderungen in den eigenen Reihen.

Ein typisches Beispiel: Best Buy

Ein Unternehmen, das eine beispielhafte beständige Erneuerung vorweisen kann, ist Best Buy², der amerikanische Einzelhandelsriese für Unterhaltungselektronik. Die 832 nordamerikanischen Niederlassungen des Unternehmens machten Best Buy zur Nummer eins der Branche, mit 16 Prozent Anteil am 130 Milliarden Dollar großen Einzelhandelsmarkt für Elektronik und kompakte Medien. Das Unternehmen hat seine Erlöse seit 1996 jährlich um insgesamt 15 Prozent gesteigert. Dieses Wachstum wies darüber hinaus eine solide Rentabilität auf. Die Dividendenzahlungen des Unternehmens sind kontinuierlich gestiegen und haben die entsprechenden Einzelhandelszahlen von Standard & Poor übertroffen. Noch beeindruckender ist, dass Best Buy diese Spitzenposition in nur vier Jahrzehnten erreicht hat!

1966 eröffnete Richard (Dick) Schulze mit 25 Jahren ein kleines Geschäft für Audiozubehör in St Paul, Minnesota, das er Sound of Music nannte. Die Firma, die sich mit hochpreisigen Audiogeräten an junge Männer richtete, vergrößerte sich bis Anfang der 1980er-Jahre auf elf Läden. 1981 riss ein Tornado das Dach des größten und rentabelsten Ladens von Sound of Music weg. Da die Firma nicht gegen Betriebsunterbrechung versichert war, retteten Familienangehörige und Angestellte die bis auf die Parkplätze geschleuderten Stereoanlagen und Fernsehgeräte und improvisierten einen Sound of Music-„Tornadoverkauf“.

Die Aktion erwies sich als spektakulärer Erfolg, und Schulze sah darin die Grundzüge einer neuen Strategie. Später nannte er sie *Konzept I* – er legte mehr Gewicht auf Lagerumschlag als auf Stückmargen und machte den Billigeinkauf zum Spaßerelebnis. Das Unternehmen, das 1983 in Best Buy umbenannt wurde, hat seitdem fünf weitere besondere Strategie-Initiativen ergriffen (vgl. Abbildung 3.2), die firmenintern als *Konzept (concept)* bezeichnet werden.

Jedes Konzept hat das nächste angestoßen

Jedes einzelne Konzept hat dem Unternehmen geholfen, seinen Marktbereich auszuweiten und/oder seine Kernkompetenzen aufzubauen. Außerdem hat ein Konzept das nächste angestoßen, sodass sich das Tempo ständig erhöhte. Die Konzepte I und II hielten sich sechs Jahre, das Konzept III drei Jahre, die Konzepte IV und V nur zwei Jahre. 2004 startete Best Buy eine sechste Initiative, die bewusst Konzept VII genannt wurde, um anzudeuten, dass sie einen Quantensprung gegenüber Konzept V darstellte. Heute hat Best Buy kaum noch Ähnlichkeit mit den Sound of Music-Läden der Anfangsjahre, aber seine Verwandlung erforderte keine Revolution. Jedes einzelne Konzept war vielmehr ein wichtiges Glied im Prozess der beständigen Erneuerung des Unternehmens.

Eine Nische finden – Konzept I (1983 – 1988)

Konzept I war eine *Hebelstrategie*, um eine Supermarktkette zu lancieren, die niedrigpreisige Unterhaltungselektronik anbieten und auf Kompetenzen aufbauen sollte, die Best Buy in seinen Sound of Music-Läden entwickelt hatte. Das Ziel dabei war, die Reichweite des Unternehmens auf den ganzen Bundesstaat Minnesota auszudehnen. Vor allem erwachsene männliche Kunden sollten angesprochen werden. Durch die Umsetzung von Konzept I lernte Best Buy, eine Kette von Läden betreiben, die über Hunderte von Kilometern verstreut waren, und eignete sich neue Kompetenzen bei der Bewältigung eines schnellen Lagerumschlags an. Mit dieser Strategie wuchs Best Buy bis 1988 auf 100 Läden. In dem Jahr begann Highland Superstores, ein regionaler Konkurrent, einen Preiskrieg. Obwohl Best Buy sich einer Einkaufsgenossenschaft angeschlossen hatte, um seine Macht gegenüber

Kapitel 3: Beständige Erneuerung

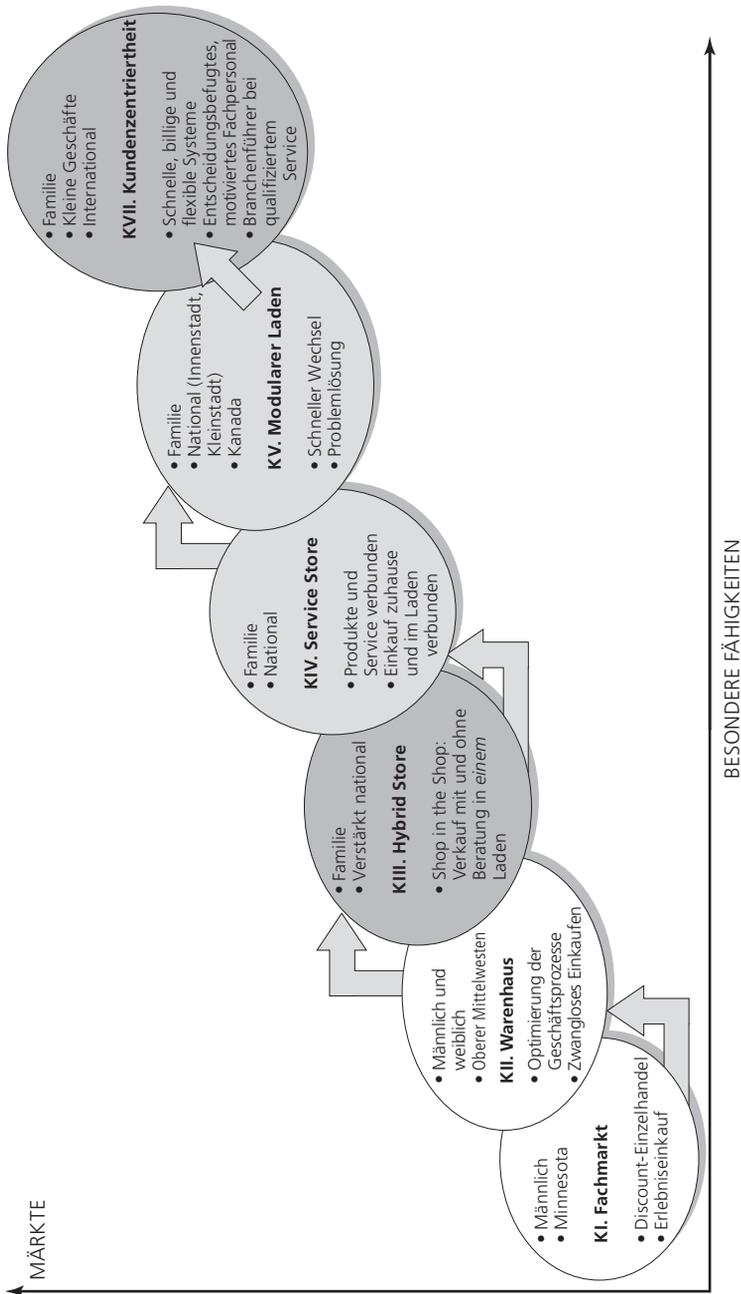


Abbildung 3.2: Vier Jahrzehnte evolutionäre Umwandlung bei Best Buy (K = Konzept)

Lieferanten zu stärken, konnte es der aggressiven Preispolitik des sehr viel größeren Highland nichts entgegenzusetzen. Die Firma stand vor dem Aus.

Schulze und sein Team beschlossen, die Best-Buy-Kunden nach dem Grad ihrer Zufriedenheit zu befragen. Das Ergebnis war ernüchternd. Den meisten Kunden, insbesondere den weiblichen, gefiel das Einkaufserlebnis in einem Konzept-I-Laden von Best Buy überhaupt nicht. Die meisten Frauen fühlten sich vom umsatzbeteiligten Verkaufspersonal eingeschüchtert und berichteten, häufig gezwungen gewesen zu sein, teurere Artikel zu kaufen, da das eigentlich verlangte Produkt angeblich nicht vorrätig war. Durch die Ergebnisse dieser Befragung aufgeschreckt, führte Best Buy 1989 den Konzept-II-Laden ein – einen ganz normalen Supermarkt mit preiswerter Unterhaltungselektronik.

Ziel: Kostenführer – Konzept II (1989 – 1994)

Hatte Konzept I dazu beigetragen, Kenntnisse im Umgang mit Lagerbeständen zu gewinnen, verlangte *Konzept II* sehr viel mehr. Es war in erster Linie eine *Aufbaustrategie*. Der neuen Strategie entsprechend wurde das gesamte Warenangebot im Laden ausgestellt und das Hinterzimmer abgeschafft. Es herrschten Selbstbedienung und Discounteratmosphäre mit Dauertiefpreisen. Das Verkaufspersonal erhielt keine Provision mehr, sondern ein Festgehalt und hatte den Kunden nur noch zu helfen oder sie zu beraten, wenn es darum gebeten wurde. Das Ziel war, den Kunden ein „zwangloses“ Einkaufserlebnis zu vermitteln und die Umsätze zu steigern.

Die Umsätze von Best Buy erhöhten sich von rund 500 000 Dollar 1989 auf fast 5 Milliarden Dollar 1994. Außerdem wurde die Marktreichweite ausgedehnt; nicht nur männliche, sondern auch weibliche Kunden sollten angesprochen werden, und geografisch wurde der gesamte obere Mittelwesten der USA einbezogen.

Aber ein anderes Ziel von Konzept II bestand darin, die Vertriebskosten zu halbieren, um die geringere Gewinnmarge auszugleichen. Das erwies sich als schwierig. Die Firmenleitung zog erstmals Berater hinzu und brachte die Lagerwirtschaft und Logistik auf Vordermann. Dem Unternehmen gelang es schließlich, die Vertriebs- und Verwaltungsgemeinkosten von 20,8 Prozent der Umsätze 1989 auf 11,2 Prozent Ende 1994 zu senken. Best Buy wurde in Sachen betrieblicher und logistischer Leistungsfähigkeit ein Branchenführer.

Trotz verbesserter Betriebseffizienz war die Profitabilität weiterhin nicht zufriedenstellend. Schulze fand, dass es Zeit sei, die Strategie erneut zu ändern.

Versuch eines gemischten Ansatzes – Konzept III (1995 – 1998)

Mit dem *Konzept III* versuchte Best Buy, unter einem Dach sowohl Billigwaren wie Videorekorder als auch teurere Produkte zu vereinen, die noch immer die Aura des Legendären umgab, wie Großbildschirm-TV und Stereoanlagen für Autos. Es ging darum, einen *Gemischtladen* zu eröffnen, der neben herkömmlicher Massenware auch höherpreisige Produkte mit besserer Handelsspanne führte. Die Spanne profitierte auch davon, dass für diese teureren Waren erweiterte Garantien eingeräumt wurden. Bedenken wegen des neuen Konzepts gab es reichlich. Würden teure und billige Waren sich nicht gegenseitig stören? Würde das die Kunden verunsichern?

Es ging darum, einen Gemischtwarenladen zu eröffnen

Das Unternehmen lernte, das Angebot im unteren Preisbereich zu reduzieren. Unter Konzept II hatte die Tendenz bestanden, sich in allen Produktkategorien den Wettbewerbern anzupassen. Damit war nun Schluss. Ebenfalls als Erster der Branche führte Best Buy eine Informationsstation ein – ein Abfragezentrum mit Berührungsbildschirm, das Produktdemonstrationen und Auskunft über Eigenschaften und Funktionsweise lieferte. Die Stationen sollten ausführlich über neue Produkte informieren und gleichzeitig die Vertriebskosten senken. Mit der Zeit stellte Best Buy fest, dass die Käufer die Stationen zwar benutzten, um sich über neue Produkte zu informieren, diese aber nicht immer in einem der eigenen Läden kauften. Das Unternehmen musste die Stationen durch spezielle Abteilungen für den Verkauf hochwertiger Artikel ersetzen. Der Vertrieb dieser neuen Produkte bescherte ein weiteres Lernerlebnis.

Das Unternehmen bot auch erstmals eine erweiterte Garantie an. Diese PSP (Performance Service Plans) genannte Garantie trug zur Verbesserung der Geschäftsmargen bei. Die Firmenleitung hatte jedoch Bedenken, dass dieses Garantieangebot die „zwanglose“ Einkaufsumgebung beeinträch-

tigen könnte, die das Unternehmen unter Konzept II mit so viel Umsicht aufgebaut hatte. Best Buy beauftragte das Umfrageunternehmen Gallup zu regelmäßigen Kundenbefragungen, um sicherzustellen, dass das Angebot von PSP sie nicht übermäßig unter Druck setzte.

1996 übernahm das Unternehmen Circuit City und wurde zum größten Einzelhändler der USA in Unterhaltungselektronik. *Konzept III* war zwar überwiegend eine *Aufbaustrategie*, enthielt aber auch Elemente der *Hebelstrategie*. Es half dem Unternehmen, sich geografisch auszudehnen und die Bedürfnisse einer ganzen Familie zu bedienen. Best Buy wurde rasch zu einer nationalen Kette, die sowohl die Bedürfnisse preisbewusster Kunden befriedigte als auch die derjenigen, die moderne Produkte zu Discountpreisen suchten. *Konzept IV* wurde ins Leben gerufen, um die Kompetenzen aufzubauen, die zur Deckung dieses neuen Bedarfs erforderlich waren.

Das Einzelprodukt wird überwunden – Konzept IV (1998 – 2000)

Das Aufkommen der digitalen Technik Ende der 1990er-Jahre zwang die Firmenleitung von Best Buy, ihre Strategie erneut zu überdenken. Produkte der digitalen Unterhaltungselektronik wie Rundfunksatellitensysteme, Digitalkameras, DVD-Systeme, Handys und HDTV-Fernsehgeräte setzten zu ihrem Siegeszug in die Privatwohnungen an. Die neuen Produkte sorgten für viel Medienrummel und Verwirrung bei den Verbrauchern. Mit *Konzept IV* wollte Best Buy den Ort bereitstellen, an dem Kunden die neuesten Digitalprodukte kennen lernen und entscheiden konnten, was für ihre Bedürfnisse am besten geeignet war.

Digitale Produkte wurden gesondert in einem neuen Bereich „digitale Bildverarbeitung“ ausgestellt. Scanner und Drucker zum Beispiel wurden an Digitalkameras angeschlossen und vom Verkaufspersonal vorgeführt. Kunden konnten sich mit einer Digitalkamera fotografieren und das Foto vom Drucker ausdrucken lassen oder es per Internet an Freunde oder die Familie schicken. Darüber hinaus richtete das Unternehmen einen internetgestützten Vertriebskanal (*bestbuy.com*) ein, um die einzelnen Zweigstellen mit dem virtuellen Shop nahtlos zu verbinden; die Kunden konnten sich online informieren, Bestellungen online und in den Zweigstellen aufgeben, Lieferung und Rückgabe erfolgten in den Zweigstellen oder zu Hause, ganz wie die Kunden es wünschten.

Mit den neuen Konzept-IV-Läden erhielt die Einzelhandelsstrategie von Best Buy eine neue Ausrichtung. Die traditionellen Elektronik- und Computerabteilungen wichen allmählich spezielleren Abteilungen für Handys, Satellitenschüssel, digitale Bildverarbeitung etc. Speziell geschulte Verkäufer bedienten in den Edelbereichen. Sie erhielten zwar keine Provision, bekamen aber einen Teambonus für zusätzliche Verkäufe. Auch ihr Festgehalt lag über dem des normalen Verkaufspersonals von Best Buy. Und weil sie mehr Fachwissen besaßen, waren ihre Aufstiegschancen auch besser.

Best Buy musste während der Konzept IV-Phase nicht nur mit neuen Produkten und neu lancierten Techniken fertig werden, hinzu kam eine steigende Nachfrage nach Dienstleistungen, etwa das Einrichten einer Internetverbindung beim Kauf eines PCs. Doch mit dem Vormarsch der Digitalprodukte brauchten die Käufer einen fachlich weit anspruchsvolleren Service. Als Erstes benötigten sie Hilfe beim Wechsel von analogen zu digitalen Produkten, dann beim Vernetzen der verschiedenen Geräte, egal ob analog oder digital. Best Buy war zu einem Unternehmen mit einzigartigen Kompetenzen geworden, um die Produkte der Unterhaltungselektronik und die entsprechenden Serviceleistungen zu verbinden sowie die Onlineerfahrungen der Kunden nahtlos mit ihren Erfahrungen im Geschäft zu verschmelzen.

Verkaufslösungen – Konzept V (2001 – 2003)

Konzept V war sowohl eine *Aufbau-* als auch eine *Hebelinitiative*. Das 2001 eingeführte Konzept sollte mit den raschen technologischen Neuerungen in der Unterhaltungselektronik und bei Computern Schritt halten. Berater in den Läden wickelten schwierige Geschäfte ab und verkauften Pakete (Produkt, Service, Garantie). Es konnte sein, dass ein Kunde in den Laden kam, um eine Digitalkamera (999 Dollar) und einen Camcorder (499 Dollar) zu kaufen, und am Ende mit Anschlussprodukten im Wert von 2198 Dollar, Zubehör für 607 Dollar, erweiterten Garantien für 250 Dollar und häuslichen Installationen und Service für 350 Dollar nach Hause ging, sodass er mehr als doppelt so viel ausgegeben hatte als beabsichtigt. Best Buy musste seine Verkaufsteams mit neuen Fertigkeiten ausrüsten, damit sie nicht nur die Wünsche der Kunden befriedigten, sondern auch deren Probleme erkennen und lösen konnten.

Die Läden wurden modular aufgebaut. Die Einrichtung konnte nötigenfalls über Nacht umgebaut werden. Diese Flexibilität wurde als notwendig erachtet, um sich zum einen den wechselnden Bedürfnissen der Kunden anzupassen, zum anderen den neuesten Innovationen der Konkurrenz. Best Buy war beispielsweise einer der ersten Einzelhändler, der HDTV-Fernseher anbot: Dazu wurden viele verschiedene Geräte ausgestellt und kompetent vorgeführt und das Verkaufspersonal einer speziellen HDTV-Schulung unterzogen. Als die in hochauflösenden Formaten angebotenen TV-Programme dann nicht kamen und die Satellitengesellschaften die dafür vorgesehenen Kanäle von drei auf einen zusammenstrichen, fuhr Best Buy seine Investitionen in HDTV zurück und passte seine Läden entsprechend an. Es gab allerdings auch überraschende Renner wie TiVO, ein digitales Gerät, das gleichzeitig von mehreren Fernsehkanälen aufnehmen konnte. Das Gerät war plötzlich auf dem Markt und wurde bei den Kunden augenblicklich ein Hit. Der modulare Aufbau der Läden verlieh Best Buy die Flexibilität, seine verschiedenen Abteilungen nach Bedarf zu erweitern oder einzuschränken.

Best Buy nutzte seine enormen Einzelhandels-Kompetenzen auch dazu, kleinere mehrgeschossige Läden im Zentrum von Großstädten sowohl an der Ost- wie an der Westküste zu eröffnen. Dadurch wurde das Unternehmen endgültig zu einer echten nationalen Kette mit Zweigstellen von New York bis Los Angeles, von Minneapolis bis Houston. Und es wagte sich erstmals über die Grenze, gründete Läden in Kanada und erwarb Future Shop, den führenden kanadischen Einzelhändler in Unterhaltungselektronik. Das Unternehmen expandierte weiterhin stark und betrieb 2003 679 Läden. Das Bruttoergebnis stieg von 13,5 Prozent 1997 auf 25 Prozent in 2003.

Näher an den Kunden heran – Konzept VII (ab 2004)

Brad Anderson wurde im Juli 2002 CEO von Best Buy und damit Nachfolger des legendären Gründers Dick Schulze. Anderson war von Konzept V mit seiner Ausrichtung auf die Lösung von Kundenproblemen und die Erhöhung der Geschäftsflexibilität beeindruckt. Dies wollte er noch weiter ausbauen, und zwar durch eine Umwandlungsinitiative, die er *Konzept VII* nannte. Für dieses neue Konzept gab es einige rationale Erklärungen. Die Grenzen in der Branche verschwammen, die Anbieter von Inhalten (Contentprovider) und

Elektroniklieferanten verkauften direkt an Endabnehmer. Parallel dazu traten neue Wettbewerber mit neuen Geschäftsmodellen auf, die weit flexibler als die von Best Buy waren. Massendiscounter wie Wal-Mart hatten ihren Marktanteil auf 21 Prozent erhöht; Direkthändler hielten weitere 8 Prozent und expandierten stetig. Wenn Best Buy seine führende Position erhalten wollte, blieb ihm nichts anderes übrig, als die Kontrolle über „die letzten drei Meter zum Kunden“ zu haben.

Das von Anderson gewählte Vorgehen verlangte von Best Buy, die Ertragskraft seiner einzelnen Kunden zu quantifizieren. Das Marketingteam von Best Buy versuchte herauszufinden, warum einige Kunden einträglich waren und andere nicht. Aufgrund der Erkenntnisse dieser Analyse kam man zu fünf für das Unternehmen potenziell Gewinn bringenden Segmenten. Die neuen Segmente wurden mehr nach Verbraucherbedürfnissen und -verhaltensweisen bestimmt als nach demografischen Merkmalen, wie man es in der Vergangenheit zu tun pflegte. Kleine Geschäftsinhaber und Freiberufler wurden für Best Buy zu wichtigen neuen Marktsegmenten.

Als nächste Herausforderung galt es Wege zu finden, das Kundenerlebnis neu zu fassen und die speziellen Bedürfnisse in den einzelnen Segmenten und Untersegmenten anzusprechen. Für jedes Untersegment wurden neue Wertbeiträge formuliert. Jedem Vorschlag lag eine ausgeklügelte Ladenstrategie zugrunde. Das bedeutete, das Sortiment auf den Laden zuzuschneiden, die 25 000 Artikelpositionen daraufhin zu überprüfen, ob sie für einen bestimmten Laden geeignet waren, und das Warenangebot auf das Einkommensniveau und die Kaufgewohnheiten der jeweiligen Kunden abzustimmen. Dann wurde ein Modell für den Ladenbetrieb bestimmt, mit dem die ausgewählte Strategie umgesetzt werden sollte.

Den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen bedeutete auch mehr Vollmachten für die Ladenangestellten

Es war eine recht große Herausforderung für Best Buy, diese neue Strategie umzusetzen. Das Unternehmen testete die Idee zunächst in 32 Läden. Damit man Erfolg hatte, musste das Unternehmen die Ladenangestellten darin schulen, mehr Verantwortung für ladengerechte Einkaufsentscheidungen zu übernehmen. Den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen bedeutete auch

mehr Vollmachten für die Ladenangestellten. Das führte zu einigen Reibungen mit Führungskräften im Unternehmen, die Entscheidungsbefugnisse delegieren mussten. Sie sind allerdings nach wie vor für die Sicherung der unternehmensweiten Standards und den Erfolg des Gesamtsystems verantwortlich. Best Buy ist schließlich ein Einzelhändler; der Name und das gelbe Logo erinnern daran.

Die Ergebnisse aus den Testläden waren ermutigend – die Umsätze legten um 7 Prozent oder mehr zu. Das Unternehmen registrierte Verbesserungen der Kundentreue, der Angestelltenbindung und des Marktanteils. Die Zahl der Mitglieder der Reward Zone von Best Buy, eines Treueprogramms für Kunden, erhöhte sich bis 2006 auf 7,2 Millionen. 2006 hatte Best Buy 300, oder 40 Prozent, seiner Läden auf das Modell der Kundenzentriertheit umgestellt und die Umsetzung dieser Strategie für sämtliche Läden eingeleitet.

Das Geschäftsjahr 2006 beendete das Unternehmen mit Einnahmen in Höhe von 30,8 Milliarden Dollar, einem Plus von 12 Prozent gegenüber dem Vorjahr, sowie einem Zuwachs von 22 Prozent der Erträge aus dem laufenden Geschäft. Brad Anderson, der CEO des Unternehmens, schrieb dieses eindrucksvolle rentable Wachstum der Strategie zu, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen.

Neue Aufbau- und Hebelinitiativen

Organisationsfähigkeiten

Eine Organisation aufzubauen, die die Bedürfnisse der Kunden ebenso berücksichtigt wie die Versorgung der Läden mit Waren sowie die logistische Komponente, ist eine bleibende Herausforderung. Den Ladenangestellten mehr Vollmachten zu geben und sie dennoch anzuhalten, das Wohl des Unternehmens im Auge zu haben, war eine weitere Herausforderung für Best Buy.

Das Unternehmen hat vor, in sämtlichen Niederlassungen und Läden in den USA ein einheitliches kundenzentriertes Betriebsmodell einzuführen, das die Vorteile des traditionellen, auf Disziplin gegründeten Betriebsmodells mit dem flexibleren kundenzentrierten Modell kombinieren soll. Best Buy nahm auch ein Vierjahresprogramm in Angriff, um seine Liefer-

kette und die IT-Systeme umzuwandeln. Es geht darum, eine einfache Infrastruktur aufzubauen, die schneller, billiger und flexibler ist.

Gleichzeitig hat Best Buy seine Personal-Managementsysteme ausgebaut, weist den Angestellten Aufgaben zu, die ihren Stärken entsprechen, und bietet ladenspezifische Anreize. Die Folge war eine verbesserte Personalbindung. Individuelle Anreize sind im Unternehmen noch immer ein rotes Tuch.

Anderson hält diese sich abzeichnende Organisationsfähigkeit für eine der wichtigsten Kernkompetenzen des Unternehmens für die Zukunft. Die Konkurrenten können die verbraucherzentrierte Strategie von Best Buy vielleicht auf dem Papier kopieren, es wird ihnen aber sehr schwerfallen, ohne diese organisatorischen Fähigkeiten dagegenzuhalten.

Service

Best Buy hat seine Leistungsfähigkeit im Bereich Service stetig ausgebaut. Im computergestützten Servicegeschäft, das unter der Bezeichnung „Geek Squad“ firmiert, waren 2006 12 000 Mitarbeiter beschäftigt. Geek Squad arbeitete ursprünglich von Best Buy-Läden aus. Mit der Einrichtung eines zentralen Servicedepots in Memphis, Geek Squad City, schuf Best Buy eine Plattform, um den PC-Service breiter aufzustellen. Der Markt für diese Serviceleistungen wird auf 50 Milliarden Dollar geschätzt und bietet damit eine weitere attraktive Wachstumschance für Best Buy.

Best Buy baute seine Kompetenz auch bei Installationsdienstleistungen im Bereich Mediacenter (*home theatre*) aus und erwarb zu diesem Zweck 2005 zwei kleine Firmen. 2006 beschäftigte Best Buy in diesem Servicebereich 1500 Mitarbeiter, um die Geräte anzuschließen, die seine rasch expandierenden Magnolia Home Theaters verkauften – ein Geschäft im Geschäft.

Internationale Expansion

Mit einem beherzten Schritt überschritt Best Buy schließlich die Grenzen seines nordamerikanischen Tummelplatzes und erwarb im Dezember 2006 eine Mehrheitsbeteiligung an Jiangsu Five Star Appliance. Jiangsu, Chinas viertgrößter Einzelhändler in Haushaltsgeräten und Unterhaltungselektronik, betrieb im Land 136 Läden und setzte knapp 700 Millionen Dollar um. Best Buy zahlte für die Mehrheitsbeteiligung an diesem Unternehmen

180 Millionen Dollar. Darüber hinaus bestanden Pläne, einen eigenen Laden in Schanghai zu eröffnen.

Firmenerneuerung verlangt kontinuierliche Impulse, die sich über Änderungen im Topmanagement hinwegsetzen

Rückblick

Wie Abbildung 3.2 zeigt, hat Best Buy seine Kompetenzplattform stetig ausgebaut und modifiziert – die frühe Betonung auf betriebliche Höchstleistung wurde durch Modularisierung, Flexibilität und Kundenzentriertheit ergänzt. Entsprechend hat sich auch seine Marktreichweite von Minnesota über ganz Nordamerika bis inzwischen nach China ausgedehnt, vom männlichen Käufer auf die ganze Familie, vom kostenbewussten Käufer auf Kunden, denen das Produkt und der Service wichtig sind. Die verschiedenen Erneuerungsstrategien haben sich gegenseitig verstärkt. Das Unternehmen hat sich in den vergangenen vier Jahrzehnten enorm verändert, aber keine Revolutionen erlebt. Best Buy hat eine allmähliche, aber beständige Wandlung unter zwei ganz verschiedenen CEOs erfahren. Firmenerneuerung verlangt kontinuierliche Impulse, die sich über Änderungen im Topmanagement hinwegsetzen.

Zusammenfassung

- 1 Bei der beständigen Erneuerung wird das Unternehmen mit der Zeit durch eine *stetige Folge* von *Hebel-* (die zu *Aufbaustrategien* führt) und *Aufbaustrategien* (die zu *Hebelstrategien* führen) umgewandelt.
- 2 Best Buy liefert ein interessantes Beispiel für beständige Erneuerung. Es hat sich von einer relativ unbedeutenden Firma zum unbestrittenen Branchenführer im Einzelhandel für Unterhaltungselektronik in Nordamerika gewandelt und spielt mit dem Gedanken, diesen Erfolg in China zu wiederholen. Das hat es vier Jahrzehnte lang mit sechs eigenständigen Erneuerungsinitiativen geschafft, die hausintern *Konzept* genannt werden.

Kapitel 3: Beständige Erneuerung

- 3 Jedes dieser Konzepte hat dazu beigetragen, dass die Firma ihre Marktreichweite ausdehnte und/oder seine Kernkompetenzen ausbaute. Darüber hinaus hat jedes Konzept vom vorangegangenen Anschlag erhalten, sodass sich das Tempo immer weiter erhöhte. Die verschiedenen Erneuerungsstrategien haben sich gegenseitig verstärkt. Das Unternehmen hat sein rentables Wachstum im letzten Jahrzehnt aufrechterhalten.
- 4 Die Unternehmensleitung besaß die Ausdauer und Entschlossenheit, diese Bemühungen auch bei Veränderungen in den eigenen Reihen fortzuführen.