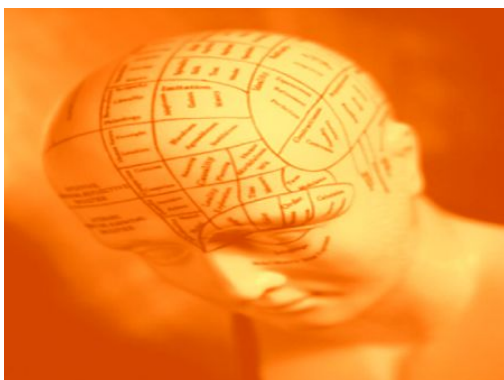


## Die Wurzeln des Wachstums packen

### Warum haben manche Bäume größere Kirschen als andere?

#### ÜBERSICHT:



I. Was haben Bäume und Unternehmen gemeinsam?	S. 2
II. Starke Wurzeln schlagen	S. 3
III. Nachhaltige Kronen bilden	S. 7
IV. Wechselwirkungen zwischen Krone und Wurzeln	S. 11
V - VII. Vorschau; Veranstaltungshinweise & Impressum	S. 12

#### ABSTRACT / INHALT:

Eine 1000-jährige Eiche hat viele Wachstumsphasen erlebt. Bei Ihren Unternehmen ist es ähnlich. Sowohl Bäume als auch Unternehmen brauchen starke Wurzeln, wenn Sie wachsen wollen. Die Entwicklung der Wurzeln folgt in einem Unternehmen bestimmten, charakteristischen Abläufen. Vom Pionierbetrieb zum Großunternehmen sind es immer wieder entscheidende Knackpunkte, welche den nächsten Wachstumsschritt ermöglichen.

Zu rasches Wachstum schadet genau so wie zu langsames Wachstum.

Wie können Sie nachhaltig und mit Qualität wachsen? Welche Wachstumsprinzipien und Wachstumsmöglichkeiten am Markt könnten Sie nutzen?

Wenn Sie das interessiert, dann lesen Sie den folgenden Artikel der **OrangeTimes**.

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com). Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter <http://www.orange-cosmos.com/home/direktdownload.htm> downloaden.

## I. Was haben Bäume und Unternehmen gemeinsam?

Viele Unternehmen<sup>1</sup> wollen wachsen, jedoch viele Märkte sind gesättigt und hart umkämpft. Gleichwohl schaffen es einige Unternehmen, trotzdem rasant zu wachsen. Über Jahre hinweg steigern sie Umsätze und Mitarbeiterzahlen im zweistelligen Prozentbereich. Was sind die Prinzipien, welche dieses nachhaltige Wachstum<sup>2</sup> ermöglichen?

Wer nachhaltig wachsen will, hat **zwei zentrale Hürden** zu überwinden:

**Externe Hürde:** Zum einen zu entdecken und zu erkennen, wo ein latenter Bedarf an Produkten und Dienstleistungen besteht, der bislang nicht bedient wird. Zum anderen zu entdecken und zu erkennen, welcher Nutzen von Ihren Produkten erwartet wird und wie dieser Nutzen laufend verbessert werden kann. Dazu bedarf es Zielgruppen zu beobachten, heutige und zukünftige Kundenbedürfnisse zu ermitteln und zu bewerten, Distributionswege zu definieren und das Verhalten von Mitbewerbern zu beobachten und zu interpretieren.

**Interne Hürde:** Oftmals sind die Wachstumsgrenzen nicht von außen vorgegeben, sondern innere Barrieren. Sie können nicht schneller wachsen, als Sie die Fähigkeit besitzen, neue echt tolle Mitarbeiter für das Wachstum zu integrieren. Es sind somit auch die eigenen Grenzen in diesem Bereich (organisatorisch) zu durchbrechen. Beachten Sie hierbei auch die vorhandenen Widerstände gegen Veränderung.

**In der Natur existieren Wachstumsprinzipien und Wachstumshürden, ebenso wie in der Wirtschaft. Nehmen wir als Beispiel einen Baum bzw. ein Unternehmen her:**



**Krone (Externes):** Die Blätter sind entscheidend für die Photosynthese (=Umsatzprozess). Die Früchte, Blüten und Blätter sind Nahrung für Andere (=Kunden). Der erfolgreiche Baum stellt durch Wachstum seine umliegenden Bäume in den Schatten. (=Wettbewerb).

**Wurzeln (Internes):** Die Wurzeln wachsen im Verhältnis zur Krone. Wird die Krone größer als die stützenden und ankernden Wurzeln, droht der Baum beim nächsten Sturm umzufallen. Analog dazu haben Unternehmen tragende Säulen: Führung, Struktur, Abläufe, Mitarbeiter und Kernkompetenzen.

Ein Baum wächst über den gesamten Lebenszeitraum. Ein Baum wächst im Einklang von Krone, Baum und Umwelt. Fehlt dieser Einklang, riskiert der Baum zugrunde zu gehen (=Insolvenz). In dünnen Jahren wächst er geringer und in klimatisch günstigen Jahren wächst er stärker (= Anpassungsfähigkeit an Engpässe). Dies ist an den Jahresringen gut feststellbar. Es gibt somit **kein Jahr der Schrumpfung des Stammes!**

Denken Sie z.B. an die speziellen Wachstumsprinzipien von Sequoias (Sequoiadendrum giganteum = Riesenmammutbaum aus Kalifornien, wird bis zu 4.000 Jahre alt und bis zu 100m hoch mit einem Stamm-Durchmesser von bis zu 10 m).



Aufbauend auf den Inhalten dieser **OrangeTimes** erhalten Sie auf Wunsch strukturierte Arbeitsblätter = Wachstumsradar.

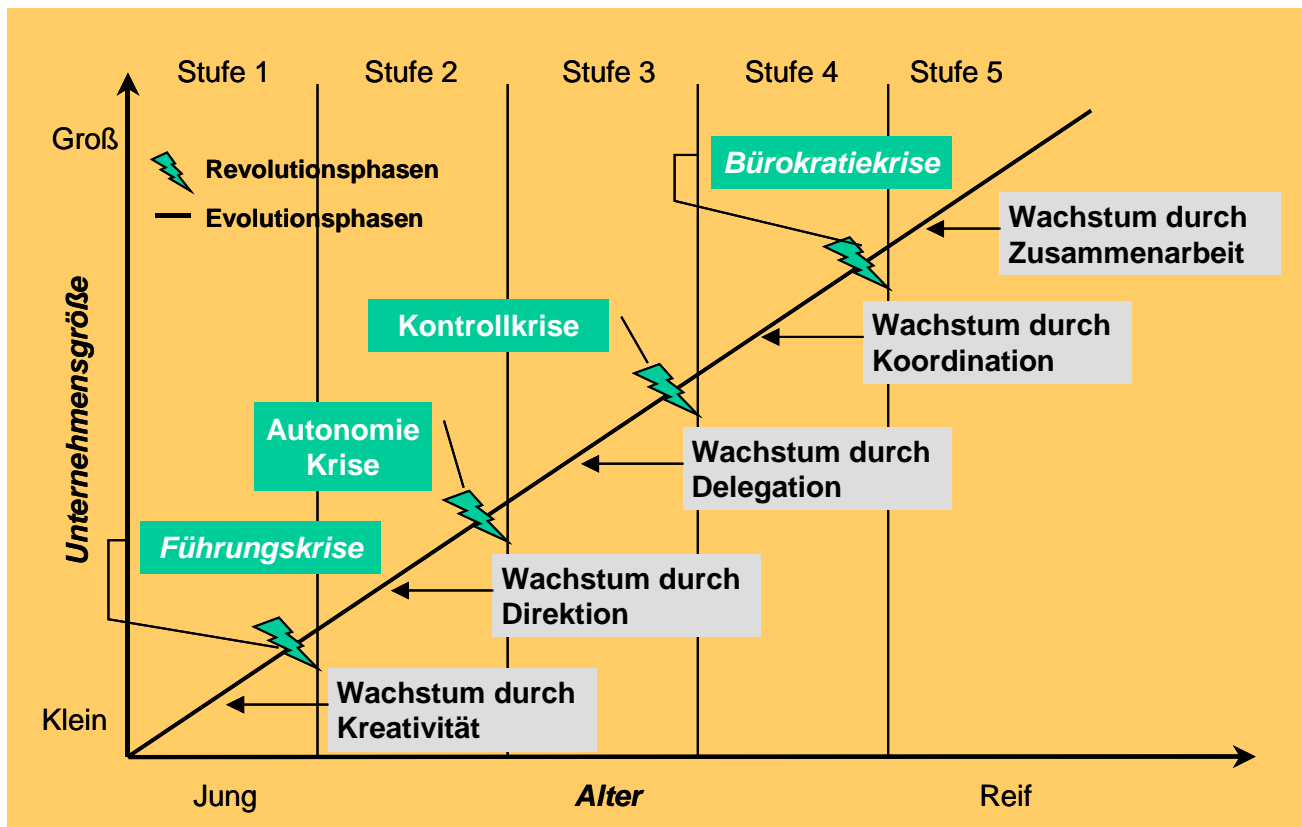
Gerne senden wir Ihnen diese Arbeitsblätter per Email zu (wir ersuchen um Anforderung per Email an [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com) ).

<sup>1</sup> Die Überlegungen und Prinzipien gelten analog natürlich auch für NPO's und NGO's.

<sup>2</sup> Wachstum ist in diesem Zusammenhang „organisch und evolutiv“ zu sehen

## II. Starke Wurzeln schlagen

Die Wurzeln eines Unternehmens wachsen nicht immer kontinuierlich, sondern „schubweise“ in bestimmten Wachstumsphasen. Unternehmen wachsen evolutiv bis sie an interne Wachstumsgrenzen stoßen. Dann ist eine Art „Revolution“ notwendig, um diese Grenzen zu verändern und in die nächste Wachstumsphase zu kommen. Die zentralen Schübe (= mit grünen Blitzen dargestellte Revolutionsphasen) finden Sie in folgender Graphik<sup>3</sup>:



Nicht alle Unternehmen & Organisationen durchlaufen alle Phasen. Es ist eher wahrscheinlich, dass ein Unternehmen in einer Phase stecken bleibt. Jedes Unternehmen ist einzigartig, deshalb treten manche der geschilderten internen Problemfelder im Einzelfall früher, manche erst viel später auf.

### A. Stufe 1 - Führungskrise: Vom Pionier-Unternehmer zum Manager

Die klassische Erfolgsstory: Ein Jungunternehmer mit Durchhaltevermögen, guten Ideen und einem guten Konzept startet durch. Das Unternehmen wächst. Der Unternehmer hat immer noch alle Fäden in der Hand und überschaut den Betrieb – bis zu einem bestimmten Punkt. Dann wird der Unternehmer plötzlich zum größten Engpass im Betrieb.

**Lösung:** Richten Sie Ihren Blick nicht mehr ausschließlich auf das Tagesgeschäft. Zumindest einen halben Tag pro Woche sollten Sie ausschließlich Ihren Geschäftsführungs- und Geschäftsentwicklungsaufgaben widmen.



#### 5-Minuten Tipp:

Tragen Sie den halben Tag pro Woche als Termin in Ihrem Kalender ein, sonst besteht Gefahr, diese Aufgaben immer wieder nach hinten zu schieben.

<sup>3</sup> Evolution & Revolution, L. Greiner, Harvard Business Review

Zu diesen Geschäftsführungstätigkeiten zählt auch die Delegation und Koordination von dringenden Aufgaben. Langsam wird für Sie auch Controlling mit einfachen Instrumenten wichtig, schließlich wollen Sie immer wissen, wie Ihr Unternehmen gerade da steht. Bei entsprechendem Wachstum wird es früher oder später für die Unternehmensleitung nicht mehr möglich sein „Alles und Jeden“ zu überblicken. Um in die nächste Wachstumsphase zu kommen, benötigen Sie Führungskräfte, die entweder zeitgerecht zu entwickeln sind oder von außen hereingeholt werden müssen.



#### **TIPP's für Sie in der Stufe 1:**

Ziele festzulegen und diese zu erreichen sind entscheidend. Definieren Sie herausfordernde Ziele und konkretisieren Sie den Weg dorthin mittels eines **Businessplanes (OrangeTimes 05/2005)**. Dieser Businessplan sollte so formuliert sein, dass dieser für Ihr tägliches Handeln die Leitlinie darstellt und Sie immer wieder darauf zurückgreifen können.

Gerade in dieser Phase ist es entscheidend Sicherheit in Ihren Entscheidungen zu erlangen. **Coaching** hilft nicht nur den Sport-Profis, sondern in dieser Phase auch den Unternehmer-Profis.

### **B. Stufe 2 – Autonomiekrisis: Die Last der Verantwortung**

Die Erfolgsstory geht weiter: Verantwortungsbereiche wurden geschaffen, die Anzahl der Mitarbeiter steigt. Die Presse berichtet über das erfolgreiche, noch junge Unternehmen. Allerdings geht der Überblick verloren, der Erfolg hängt nicht mehr alleine an der operativen Tatkraft des Unternehmers.

**Lösung:** Koordinationsfähigkeiten und Entscheidungsfindung müssen auch von den Führungskräften der 2. Reihe verlangt werden können. Diese Fähigkeiten bringen nur wenige Menschen von Geburt an mit. Trotzdem sind Sie notwendig. Führungskräfte sind Step-by-Step zu qualifizieren oder zu ersetzen. Feedback und Steuerungs-Instrumente für die Führungskräfte (Kosten, Qualität & Termine) werden immer wichtiger.



#### **5-Minuten Tipp:**

Definieren Sie jeweils EIN messbares Ziel für die Bereiche Rentabilität (z.B. Gewinn vom Umsatz in %), Produktivität, Verkauf & Akquisition bzw. Mitarbeiter.



#### **TIPP's für Sie in der Stufe 2:**

Ihre Ziele und die Unternehmensziele sind auf Bereichsebene herunterzubrechen. Zur Definition der Ziele müssen die Verantwortungsträger im Unternehmen einen Beitrag leisten. Denken Sie 3-5 Jahre voraus und beschließen Sie eine gemeinsame **Vision**, welche Energie und Zusammenhalt gibt.

Führen Sie regelmäßige Besprechungen (unter Ausschluss des Tagesgeschäfts) über die strategische Weiterentwicklung durch (z.B. 2 mal im Jahr einen **Strategietag**)

### **C. Stufe 3 – Kontrollkrisis: Die Summe der Teile ist mehr als das Ganze**

Die entscheidende Phase für den wirklichen Aufstieg: Die Firma hat einen guten Ruf erlangt. Internationale Projekte werden durchgeführt. Das Unternehmen benötigt Spezialisten. Es kann bereits mehr als einen Geschäftsführer geben. Zum Ende der Stufe 3 werden typische Mittelstands-Probleme akut: Die Bereiche arbeiten sub-optimal, manche sehr gut, andere mit Ertragsproblemen. Die Mitarbeiter auf den unteren Ebenen verlieren die Orientierung und sind sich nicht sicher, was von Ihnen erwartet wird.

**Lösung:** Das Unternehmen hat seine spezifischen „Baustellen“ (z.B. Personalentwicklung, IT, Controlling & Budgetierung, Innovation, ...). Diese „Baustellen“ brauchen eine koordiniertes Projektmanagement und strategisches Controlling in Abstimmung mit der Unternehmensstrategie. Konfliktmanagement wird zunehmend wichtig als Führungsaufgabe.

Da auch im Kundenkontakt (=Verkauf) eine Spezialisierung eingesetzt hat, sollten Sie gewährleisten, dass die Marktinformationen (Mitbewerber, Trends, neue Kundenbedürfnisse, Kundenzufriedenheit, etc.) innerhalb der Organisation ausgetauscht werden. Viele Firmen werden mangels interner Vernetzung und Kommunikation in dieser Phase von „plötzlichen“ Marktveränderungen überrascht.



#### **5-Minuten Tipp:**

Fragen Sie Ihre Führungskräfte (jeden einzeln) per Email: Was wird Ihr Beitrag für das Unternehmen im Jahr 2009 sein? Ich ersuche um schriftliche Antwort bis 15. Nov. 2006.



#### **TIPP's für Sie in der Stufe 3:**

Falls nicht schon geschehen wird es Zeit für eine wichtige Frage: „Wollen bzw. müssen wir noch weiter wachsen?“ Auch wenn Sie die Frage mit „Nein“ beantworten, benötigen Sie eine gemeinsame Unternehmenstrategie und ein gemeinsames Vorgehen zur Umsetzung (**OrangeTimes 07/2004**). Definierte und rollierende Strategieprozesse einzuführen macht Sinn. Beginnend mit der Analyse der IST-Situation über die Strategieformulierung bis zur Umsetzungssteuerung. Eine Balanced Scorecard könnte ein Element der Umsetzung sein.

**Teamentwicklung, Organisationsentwicklung und gemeinsame Ziele** werden entscheidend für den Zukunftserfolg. Dies sind langfristige Thematiken, deren Fehlen sich in der nächsten Stufe fatal auswirken kann.

### **D. Stufe 4 - Bürokratiekrise: Wege aus dem Papierkrieg**

Das Unternehmen an der Schwelle zum Champion: Das Unternehmen hat seine geeignete und einzigartige Organisationsstruktur gefunden. Stabstellen werden gebildet, um der Überlastung der Führungskräfte Einhalt zu gebieten. Das Unternehmen hat definierte Vorgehensweisen und Instrumente erarbeitet (z.B. für Investitionsmanagement, Controlling & Berichtswesen, Eintritt in neue Märkte, etc.)

Die Konflikte um Ressourcen werden stärker (z.B. interne Verrechnungspreise, Höhe des leistbaren Overheads). Die Bereichsverantwortlichen drängen die Geschäftsleitung / Vorstand zu Entscheidungen. Jedoch gute Entscheidungen brauchen Zeit.

Die Bereiche arbeiten nicht mehr miteinander, jeder hat seine eigenen Ziele und Interessen. „Fürstentümer“ in der Organisation sind entstanden. Die gemeinsame Energie und Veränderungsbereitschaft der Anfangsjahre scheint verloren gegangen zu sein.

**Lösung:** Der Baum ist nun so groß geworden, sodass manche Äste und Triebe gestutzt werden müssen. Bestehende Gewohnheiten und Einrichtungen sind kritisch zu hinterfragen. Die interne Kommunikation spielt eine entscheidende Rolle um die Gemeinsamkeit immer wieder sichtbar zu machen. Aus den Marktdaten sind klare Anforderungen für die zukünftige Struktur der Organisation abzuleiten, ebenso die Maßnahmen zur permanenten Nutzenverbesserung (siehe nächstes Kapitel).



#### **5-Minuten Tipp:**

Wenn Ihr Unternehmen so stark gewachsen ist, dann wissen Sie, dass dieser Erfolg nicht in 5 Minuten zustande zu bringen war.



#### **TIPP's für Sie in der Stufe 4:**

Die Strategiearbeit wird vielschichtiger. Ein effektiver Mix aus Strategiemeetings, Arbeitsgruppen, Großgruppenveranstaltungen und Strategischen Analysen ist zu finden.

**Change Management & Kulturarbeit** als gelebte Kern-Fähigkeit der gesamten Organisation ist zu entwickeln. Kommunikationsfähigkeit und -wille ist eine Schlüsseltugend in diesem Zusammenhang, die leider oftmals vernachlässigt wird.

## E. Wachstumsprinzipien aus der Natur und was Unternehmen davon lernen können



**1. Eine Pflanze wächst engpassorientiert.** Eine Pflanze hört auf zu wachsen, sobald ihr ein wesentliches Element fehlt, selbst dann, wenn die übrigen Elemente im Überfluss vorhanden sind.

**2. Pflanzen sind spezialisiert und anpassungsfähig.** Wüstenblumen und Kakteen überleben monatelang ohne Niederschlag. Wälder erholen sich nach einem Waldbrand.

**3. Pflanzen sind selbstähnlich aufgebaut.** Alle Zellen eines Baumes haben den selben Ursprung. Jede Zelle hat einen Nukleus, welcher die Steuerungsfunktion übernimmt.

1. In komplexen Gebilden wie Organisationen besteht die Kunst des Managements aus einer Menge an Problemfeldern das **Kernproblem** herauszuarbeiten und dies mit der Organisation zu lösen. Der Engpass kann prinzipiell in der internen Hürde (betrieblich bzw. persönlich – siehe voriges Kapitel) oder der externen Hürde (Markt, Zielgruppe, ..) liegen. Mit Lösungen für die externe Hürde beschäftigt sich das nächste Kapitel.

2. Auch Unternehmen können sich bewusst auf eine „**ökologische Nische**“ (gem. Peter Drucker) konzentrieren. Dazu müssen Sie an Ihren einzigartigen Fähigkeiten und an Ihrem einzigartigen Marktwissen arbeiten. Durch Spezialisierung vermeiden Sie Verzettelung und können dadurch dort wachsen, wo andere (auch größere) verdorren.

3. **Selbstähnlichkeit und fraktale Strukturen** aufzubauen gelingt auch bei Organisationen. Entdecken Sie das Kleine im Großen und umgekehrt. Fraktales Wachstum (ausgehend von einem Kristallisationskern) bedeutet, dass über alle Dimensionen hinweg die Strukturen des Unternehmens selbstähnlich sind. D.h. in der kleinsten Einheit sind die Informationen der größten Einheit enthalten und umgekehrt.

Aus diesem Grund kann ein Unternehmen gesund wachsen und gesund bleiben. Wird ein Unternehmen größer oder kleiner, so passen sich die selbstähnlichen Strukturen automatisch an die (Markt)gegebenheiten an.

Die fraktale Organisation besteht aus selbständig und eigenverantwortlich handelnden Unternehmenseinheiten, sog. Fraktalen. Die Fraktale sind "Unternehmen im Unternehmen" und haben als solche eigene Zielsetzungen und erstellen eigene Leistungen

Beispiel: Schwan Stabilo Cosmetics (SSC)<sup>4</sup> liefert eine breite Produkt-Palette an internationale Kosmetikfirmen. Die Organisation von SSC besteht aus kleinen, und flexiblen Einheiten, die wie eine eigene GmbH selbstständig agieren und interagieren können. Der Geschäftsführer bei SSC empfindet die Unternehmenskultur mehr als Jazzband, denn als Symphonieorchester:

*Eingespielte kompetente Teams mit großen persönlichen Freiheiten verständigen sich locker auf ein ungefähres Stück, passen sich beim Spielen fließend ihren Mitspielern an, verlieren ihr Publikum nie aus den Augen. Demgegenüber steht das Symphonieorchester, in dem sich Spezialisten diszipliniert und arbeitsteilig einem überragenden Dirigenten zum Wohle des harmonischen Ganzen unterwerfen.*

Gerne unterstützen wir von **orangecosmos** Sie bei der Weichenstellung in allen Phasen Ihres Wachstums.

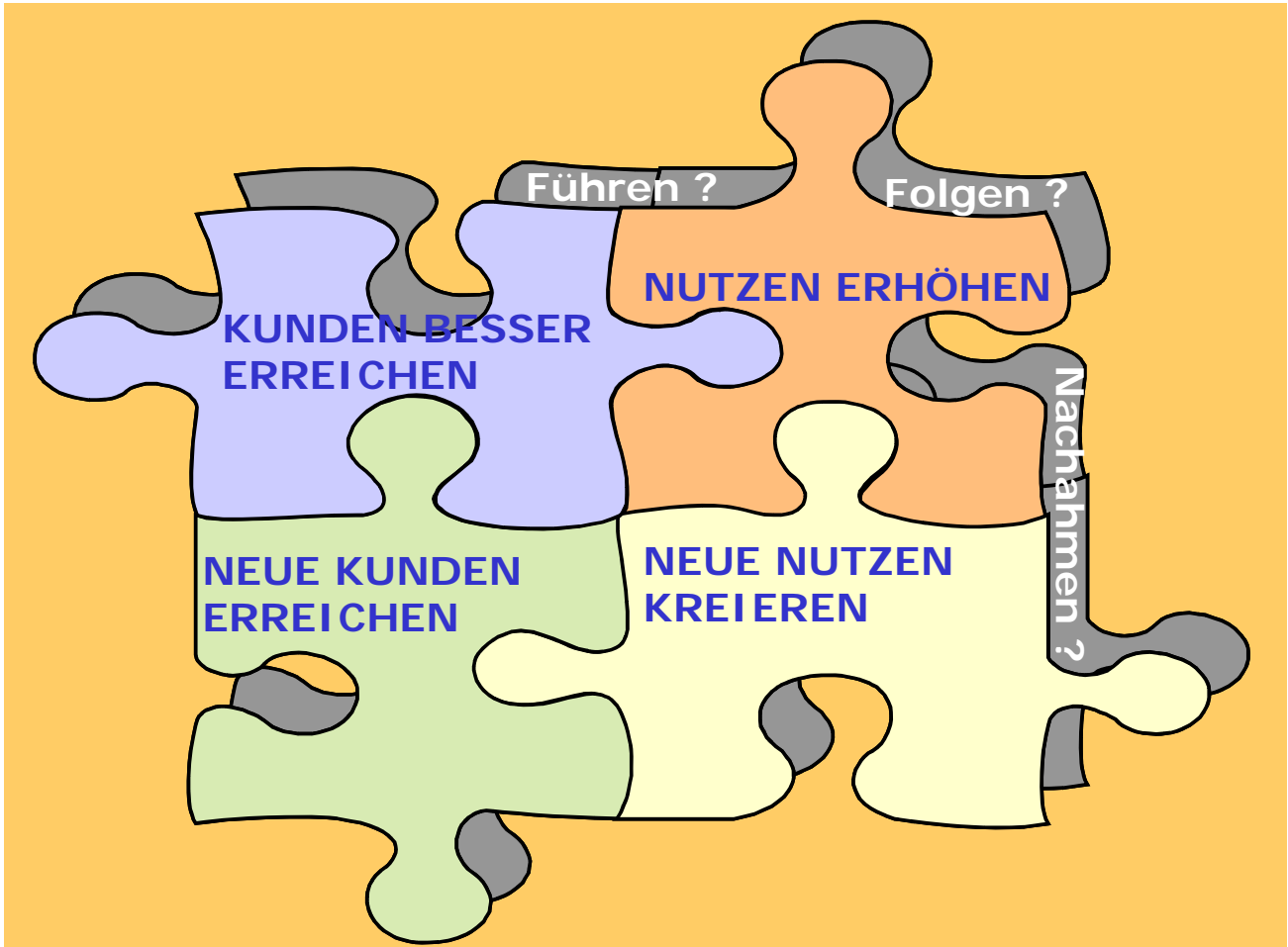
Wir schaffen strategische Optionen zur Lösung der Kernprobleme und ermöglichen fraktale Strukturen zur Umsetzung Ihrer Unternehmensziele. / Wir entwickeln Nischen zu umsatz- und auslastungsbringenden Teilbereichen Ihres Unternehmens.

<sup>4</sup> <http://www.4managers.de/themen/fraktale-organisation>

### III. Nachhaltige Kronen bilden

Strategieentwicklung erfolgt meist um Wachstum zu ermöglichen oder zum Zwecke der Beherrschung dieses Wachstums.

Jede Organisation hat im Prinzip vier mögliche Wachstumsfelder, d.h. Bereiche in welchen neue Geschäftsmöglichkeiten (auch in scheinbar gesättigten Märkten) entstehen. Diese Wachstumsfelder sind als Puzzle in der folgenden Graphik angeordnet.



#### A. Kunden besser erreichen

Das erste Wachstumsfeld zielt darauf ab die bestehenden Kunden mit den bestehenden Leistungen besser zu erreichen (=Marktpenetration). Unternehmen versuchen durch den Verkauf von Mehr-Mengen zu wachsen und verwenden dazu vielzählige Marketinginstrumente wie z.B. die Ausnützung von neuen Verkaufskanälen (z.B. Web-Marketing, viral marketing), aggressive oder differenzierte Preispolitik, etc. Ein zusätzlicher Schwerpunkt, vor allem für dienstleistungsintensive Anbieter, ist das weite Feld des Beziehungs- und Empfehlungsmarketings.

Beispiel 1: Die Kraft der Marke lebt vor allen anderen der Coca-Cola Konzern. Während im Blindtest 51% der Probanden für Pepsi sind (also Bewertung rein nach Geschmack), entscheiden sich bei Erkennbarkeit der Marke 65% der Befragten für Coca-Cola.<sup>5</sup>

Beispiel 2: Jeder kennt IKEA – die Anordnung, wie man durch die Möbelhallen durchgehen muss, um an möglichst vielen Produkten vorbeizukommen, ist ein Musterbeispiel für besseres Erreichen der Kunden.

<sup>5</sup> DeChernatony, Leslie; MacDonald, Malcolm: Creating powerful brands, 2. Aufl. (Butterworth-Heinemann) Oxford u.a. 1998, S. 11.

## B. Neue Kunden erreichen

Dieses Wachstumselement ist durch die Absicht neue Märkte zu erschließen gekennzeichnet. Unter einem regionalen Gesichtspunkt ergeben sich durch die wirtschaftliche Internationalisierung und Globalisierung immer neue Chancen, aber auch Risiken. Wachstum können Sie auch durch die aktive Bearbeitung neuer Zielgruppen angehen.

Beispiel 1: Die bekannte Kosmetikmarke Nivea entdeckte Anfang der 90iger Jahre die Männer als neue Zielgruppe – Nivea for Men war geboren.

Beispiel 2: Australischer „Yellow-Tail“ von Casella Wein mit der Zielgruppe (!): Mix-Getränke-Trinker, Bier-Trinker und Nicht-Wein-Kenner wurde 2003 in den USA meistverkaufter Importwein Nr. 1 (4,5 Mio. Flaschen) trotz starker internationaler Konkurrenz.

Beispiel 3: Die Sportartikelmarke Puma war lange nur für Schuhe bekannt. Mittlerweile verkauft Puma ebenso Sportbekleidung und sogar Parfüm.

?

„Welche neuen Zielgruppen können Sie erschließen?“  
Erarbeiten Sie eine Übersicht über bestehende Zielgruppen und mögliche neue Zielgruppen und schätzen Sie die Anzahl der potentiellen Kunden ab.

Bei entsprechender Kundenbindung können Sie neue Kunden auch durch den Kauf von Mitbewerbern erzielen, sie sparen sich so den kräfteaubenden Schritt Wurzeln zu schlagen. Wachstumschancen entstehen zusätzlich durch die Integration von Lieferanten oder Abnehmern.



Der Aufbau von **Netzwerken** ist eine in der Natur oftmals anzutreffende Strategie. Die größten lebenden Organismen der Welt sind allesamt Pflanzen-Netzwerke, seien es die aus 47.000 miteinander verwachsenen und genetisch identischen Bäumen bestehende Espenkolonie „Pando“ in Utah, das Great Barrier Reef oder die Posidonia oceanica von 8 km Länge und einem Alter von 100 Millionen Jahren vor den Gewässern Formenteras.

?

„Welche Netzwerke verschaffen Ihnen Zugang zu neuen Kunden?“

## C. Nutzen erhöhen

Den Nutzen Ihrer Produkte und Leistungen laufend zu erhöhen ist der wichtigste Garant, um Wachstum zu erzielen.

Es ist erwiesen, dass ein für den Kunden erkennbarer Mehrnutzen gegenüber dem Wettbewerb der wesentlichste Erfolgsfaktor jedes Unternehmens ist. Wachstum wird durch Mehrnutzen automatisch ausgelöst. Am konsequentesten erfolgt die Mehrnutzen-Schaffung durch **Spezialisierung & Konzentration**. Damit entgehen Sie der Verzettlung. Ein bekanntes Beispiel ist Kärcher; den Hintergrund dazu erfahren Sie in der folgenden weißen Textbox.

Weitere Möglichkeiten den Nutzen für die Käufer zu erhöhen sind Produktvariation (siehe Bsp. Mineralwasser) oder Innovation der Prozesse (d.h. Produktivitätsvorteile, schnellere Ideen-umsetzung, ...) bzw. Kostenmanagement. Ein Unternehmen, das sowohl Prozessinnovationen als auch Kostenführerschaft erreicht hat ist Ryan Air. Durch konsequent einfachste Prozesse bietet man den idealen Nutzen zu bestmöglichen Kosten für seine Zielgruppe (Ähnliche Erfolgswege beschritten Hofer/Aldi bzw. IKEA).



Echte **Kooperationen** erhöhen gleichermaßen den Nutzen für beide Partner. Beispielsweise gibt es gewisse Pilze, die mit den Wurzeln von Bäumen eine Symbiose bilden (Mykorrhiza). Der Pilz versorgt die Baumwurzeln mit Wasser und gelösten Mineralsalzen. Gleichzeitig liefert der Baum dem Pilz bestimmte Nährstoffe, die für ihn lebensnotwendig sind.



Beispiel 1: Kärcher ist heute ein Synonym für Hochdruckreiniger. Der Begriff „abkärchern“ ist vielen Hausbesitzern geläufig. In den 70iger Jahren traf Kärcher die Entscheidung, aus einer mehr als 400 Artikel umfassenden diversifizierten Produktpalette, sich auf 2-3 wesentliche Produkte im Spezialsegment Hochdruckreinigung zu konzentrieren. Kärcher hat in den letzten Jahrzehnten den Nutzen seiner Leistungen kontinuierlich erhöht, ist nun langjähriger Marktführer und ist seit dem jedes Jahr gewachsen.

Beispiel 2: Auch für scheinbar einfache Produkte kann man den Nutzen erhöhen. Denken Sie an Mineralwasser. Alleine im letzten Jahrzehnt gab es zahlreiche Initiativen zur Nutzenverbesserung (neue Verpackungsgrößen, Split-Boxen, unterschiedliche Kohlensäuresättigung, Geschmacksrichtungen, gesundheitsförderliche Stoffe, etc.)

?

Stellen Sie sich oder Ihrem Führungskreis für eines Ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen folgende Frage:

„Was müsste eine Variation bewirken, damit der Nutzen entsprechend gesteigert wird?“  
Stellen Sie sich anschließend die Frage „Welche Ideen gibt es dazu?“

Entscheidend für Ihre Wachstum sind zusammenfassend also die Nutzenerwartungen Ihrer Zielgruppe. Mindestens ebenso wichtig, wie die heutigen sind die zukünftigen Erwartungen und Bedürfnisse (siehe **OrangeTimes 01/2006 - Kundenbedürfnisanalyse**). Wir können nur nochmals betonen, dass die Kenntnis über Kundenbedürfnisse der entscheidende Nährstoff für Wachstum ist. Ebenso betonen möchten wir auch, wie wenig unternehmensinternes Bewusstsein über diesen Nährstoff vorhanden ist.

#### D. Neuen Nutzen kreieren

Hier geht es um echte Durchbruchinnovationen, d.h. echte Neuerungen, die vorher noch nie existiert haben. Generell sind solche Durchbruchinnovationen wie z.B. GPS, Google, Personal Computer, etc. eher selten, dementsprechend hoch ist auch das Risiko der Entwicklung. Wichtig ist dabei nicht die Erfindung an sich, sondern die Anwendung (Siegfried Marcus hat das Kraftfahrzeug erfunden, aber Carl Benz hat 10 Jahre später den Kraftwagen auf den Markt gebracht!). Dies bedeutet, dass Sie zusätzlich zur technologischen Führerschaft noch die Vermarktungs-Führerschaft benötigen. Bei Fehlen dieser Kompetenz geraten die technologischen Pioniere sehr oft in Vergessenheit (z.B. das erste Tabellenkalkulationsprogramm VisiCalc oder das Pionierunternehmen des kommerziellen Flugzeugbaues DeHavilland).

Beispiel: Die mittlerweile von der DVD-Technologie abgelösten Videocassettensysteme kamen aus dem Hause Sony (Beta-Max). Die Technologie von Beta war dem Konkurrenzprodukt VHS überlegen. Trotzdem schaffte es JVC mit der Vermarktung und dem Markenaufbau von VHS den Konkurrenten Sony zu überflügeln. Betamax verschwand nach einigen Jahren aus den Elektronikmärkten.



#### TIPP

Der Großteil der Ressourcen bezüglich der beiden rechten Wachstumfelder sollte zum Schwerpunkt „Nutzen erhöhen“ (80%) fließen, der Rest zum „neuen Nutzen“. Denn das Risiko von nicht erreichbaren Durchbruchinnovationen ist hoch.

#### E. Führen, Folgen oder Nachahmen

Sie können in dem einen Wachstumfeld nachahmen und im anderen führen z.B. könnte man in der Globalisierungsstrategie nachahmen (d.h. gleiche Art von Joint-ventures) und bei der Nutzensteigerungsstrategie führen.

**Führen** = in einem Wachstumssegment durch innovative Führung und Einzigartigkeit die Nase vorne haben.

**Folgen** = die Technologie, Innovation oder Idee aufgreifen und auf die gleiche Art und Weise nachfolgen und dies mit dem Ziel auch selbst in Führung zu gehen (z.B. durch leichte Nutzenadaptation, Neukombination oder Technologieveränderung)

**Nachahmen** = Nachahmung einer Technologie, Innovation oder Idee, sodass in einem bestimmten Segment dies Marktanteile bringt (z.B. Billigpreissegment, da man ja hier keine Entwicklungskosten hat)

Beispiel: **Führend** in einer Technologie war zuerst VisiCalc. **Folger** waren Lotus 123 und dann MS Excel. Die Nachfolger haben die Führung angestrebt und schließlich erreicht.  
In einer Nische gibt es **Nachahmer** wie z.B. Open Office (Open Source Technologie).

## F. Ansoff-Matrix

Ein ähnliches, aber älteres 4-Felder Modell zu strategischen Wachstum hat Igor Ansoff erstmals 1957 in der Harvard Business Review vorgestellt:

		Bestehende Märkte	Neue Märkte	
Bestehende Produkte	<b>I. Penetration</b>	50%	<b>III. Marktentwicklung</b>	Erfolgswahrscheinlichkeit in %
			20%	
Neue Produkte	<b>II. Produktentwicklung</b>	33%	<b>IV. Diversivikation</b>	
			5%	

Beachten Sie die abnehmenden Erfolgswahrscheinlichkeiten! Produktvariation und Produkt-/Marktentwicklung (lt. obiger Matrix) ist eine Kunst und Diversifikation erst recht. Viele haben schon eine Bruchlandung hingelegt. Die Erfolgswahrscheinlichkeiten sind z.B. bei einer Diversifikation sehr gering. Nehmen Sie Beispiele zweier dt. Automobilriesen. Weder Mercedes mit seiner A-Klasse noch VW mit seinem Phaeton erreichten Ihre Ziele und das trotz riesigen Marketing- und Produktentwicklungsausgaben.



### FAZIT:

Kontinuierliches Wachstum mit geringen Risiko erreichen Sie durch die Strategie des permanenten „Nutzenerhöhens“ und mit konsequenter Vorbereitung Ihrer Wachstumsschritte.



Um gezielt die Wachstumsfelder zu erkennen, verwenden wir ein analog zu den obigen Wachstumsfeldern strukturiertes **Wachstumsradar**.

Gerne senden wir Ihnen auf Wunsch die dafür notwendigen Arbeitsblätter per Email zu (bitte senden Sie uns dazu ein Email an [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com)).

## IV. Wechselwirkungen zwischen Wurzeln und Kronen



**1. Die Zellen des Baumes sind miteinander verbunden.** Sie tauschen Nährstoffe zwischen den Blättern und den Wurzeln aus. Xylemzellen leiten Wasser und Mineralsalze von der Wurzel bis in die Blätter. Phloemzellen leiten organische Stoffe (insb. Zucker) zu den Wachstumszonen.

**2. Die Zellen sind dynamisch.** Pflanzen nehmen mit einem Osmoseprozess Wasser auf. Wenn sich die Zelle mit Wasser füllt, straffen sich die Zellwände.

Pflanzen organisieren sich durch ein System von Regeln & Steuerungsmechanismen. Pflanzen haben also ein Geschäftsmodell zum Wachstum. Die Wachstumstreiber von Organisation sind (basierend auf empirischen Studien) vor allem die Kernkompetenzen und das Geschäftsmodell, weniger die verwendete Technologie (siehe Beispiel Ryan Air).

Wachstum in Unternehmen entsteht durch:

- Konzentration auf Zielgruppen, Stärken und Kernkompetenzen (= zu erkennen)
- Die richtigen Personen (Leistungsträger) zu gewinnen (= das WER vor dem WAS)
- Ziele und deren Herunterbrechen auf einzelne Maßnahmen (= zu erarbeiten)
- Identifikation mit den Zielen (= zu hinterfragen)
- Projektmanagement (= umzusetzen)
- Steuernde Spielregeln<sup>6</sup> (z.B. „Termine sind einzuhalten!“; „Pufferzeiten 40 %“, „Kalenderübertrag der ToDos“) und steuernde Strukturen

?

„Wodurch stellen Sie sicher, dass die Nährstoffe bei Ihnen von unten nach oben und von oben nach unten fließen?“

Auch in Ihrem Unternehmen gibt es einen Fluss, der alle Mitarbeiter und Bereiche erfassen sollte. Der Fluss der **erfolgsrelevanten Informationen**. Wie müssen die Informationen des Verkaufs aufbereitet sein, damit Ihre Konstruktion genau das plant, was der Kunde beauftragt hat? Wie viel kostet Ihnen der ungenügende Informationsfluss pro Monat?

Ebenso müssen die **Ziele** fließen. Wieviele der Mitarbeiter auf den unteren und mittleren Ebenen wissen, wo das Unternehmen und der Unternehmer wirklich hin will? Identifizieren sie sich auch damit?

Jedes Unternehmen löst diese Thematik auf seine Art und Weise (Strukturen). Hewlett Packard verwendet dazu Job Rotation, d.h. Mitarbeiter wechseln regelmäßig Ihren Tätigkeitsbereich. Manche haben ein umfangreiches Berichts- 6 Memowesen (tlw. via Intranet), andere machten gute Erfahrungen mit interdisziplinären Teams, wieder andere machen gezielte Projektendbesprechungen.

Eine neuere Methode ist strategisches Wissen in Form eines Open-Synergy-Workshops im Unternehmen kreisen zu lassen und darauf basierend Strategien zu formulieren.

Gerne unterstützen wir von **orange cosmos** bei der Vergemeinschaftung des strategisch relevanten Wissens Ihres Unternehmens mittels OpenSynergy.

OpenSynergy ist eine Architektur für Gruppen & Teams von 12 bis 70 Personen zum Zweck :

a.) der Erarbeitung zukünftiger Herausforderungen bzw. Entwicklungen und / oder

b.) der gesamtheitlichen Strategieumsetzung im Team

?

Welche gelebten Regeln haben Sie, damit Marktinformationen die Organisation durchdringen?

Ist es überhaupt Ihr Ziel zu wachsen? Ist es Ziel aller Mitarbeiter zu wachsen?

<sup>6</sup> Oder die Erfolgsregel von 3M: Jeder Mitarbeiter im Technologiebereich kann 20-25 % seiner Arbeitszeit für eigene Projekte verwenden!

## V. Unser Angebot:

Unsere Kunden wachsen im Durchschnitt zweistellig. Schöpfen Sie neue **Geschäftschancen und Wachstumsmöglichkeiten** aus!

- *Wir entwickeln Wachstums-Strukturen. Wir **modellieren Ihre Unternehmensstrukturen**, damit sich diese an Ihre Wachstum anpassen können.*  
und / oder
- *Wir beseitigen mit Ihnen die **internen und externen Hürden des Wachstums** mit erprobten Methoden und Instrumenten.*  
und / oder
- *Wir **schaffen Unternehmens-Kulturen**, in denen **Wachstum** wirklich Spaß macht und sind Ihr Ansprechpartner für das nötige **Changemanagement***  
und wie immer
- *Wir **erarbeiten** mit Ihnen **Ihre Erfolgs-Strategien** und **Ihre Unternehmensausrichtung** (Positionierung).*

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orange cosmos** gerne zur Verfügung.  
**Zögern Sie nicht uns anzurufen:**

++43/664-241 39 80 Hr. Schützinger / ++43/650-533 38 63 Hr. Kremsmair  
++43/664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger

**Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!**

## orange cosmos Veranstaltungshinweise

Am **28. November 2006** (WIEN) und am **29. November 2006** (LINZ) veranstalten wir wieder den „**Strategieworkshop zum Miterleben und Mitmachen**“, zu dem wir Sie herzlich einladen. Schaffen Sie effektive und umsetzbare Strategien und setzen Sie den ersten Schritt mit unserem Workshop an einem Tag:  
**„Strategieentwicklung zum Miterleben und Mitmachen“**

**Nähere Informationen finden Sie im Attachement zu diesem Mail bzw. auf unserer Homepage.**

*Wir ersuchen um Anmeldung unter [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com) oder per Fax-Formular der beiliegenden Veranstaltungsbeschreibung.*

### **Ausbildungslehrgang zum Baukaufmann**

Baukaufleute sind Fachkräfte, die mit steuernden und kontrollierenden Maßnahmen die Kernprozesse des Bauunternehmens unterstützen. Bei all ihren Tätigkeiten arbeiten sie eng mit der Geschäftsleitung zusammen. Ihre Aufgaben sind die Organisation des Rechnungswesens, die Markt-Beobachtung, das Personalmanagement inkl. Personalverrechnung, der Einkauf und die kaufmännische Geschäftsführung bei ARGENT. Baukaufleute verfügen über Informationssysteme von der Auftragserlangung, über die Auftragsabwicklung, bis zur Übergabe des fertigen Bauwerks an die Auftraggeber.

**Nähere Informationen finden Sie unter [www.bauakademie.at](http://www.bauakademie.at) oder auf unserer Homepage <http://www.orange-cosmos.com/home/direktveranstaltung.htm>.**

## VI. Vorschau:

### Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

Arbeiten Sie **OrangeTimes** durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe** setzen wir mit dem Thema „Auf der Suche nach den **Strategischen ErfolgsPotentialen** für KMU!“. Was sind SEP? Wie können diese ermittelt und gemessen werden? Wie können Sie miteinander verglichen werden? fort.

Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

## VII. Impressum & Kontaktdaten

*Viele Grüße und viel Erfolg bei Ihrer Innovationserzeugung und -vermarktung wünschen*



**Mag. Harald  
Schützing**

Holzstraße 20,  
4181 Oberneukirchen  
[schuetzinger@orange-cosmos.com](mailto:schuetzinger@orange-cosmos.com)

Tel: 0664-2413980  
Fax: 07212-7308-25



**Mag. Erich Kremsmair**

Goethestraße 20,  
4020 Linz  
[kremsmair@orange-cosmos.com](mailto:kremsmair@orange-cosmos.com)

Tel: 0650-5333863  
Fax: 0732-946060



**Mag. Andreas  
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31,  
4600 Wels  
[gumpetsberger@orange-cosmos.com](mailto:gumpetsberger@orange-cosmos.com)

Tel: 0664-4228655  
Fax: 07242-910696

**orange**cosmos ist auf **Strategiethem**en spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategie**findung und **Strategie**entwicklung
- Moderation und Begleitung von **Strategie**prozessen
- **Strategie**umsetzung & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovations**management und **Trend**analyse

**orange**cosmos „Beratung zum Wohlfühlen“

[www.orange-cosmos.com](http://www.orange-cosmos.com) / [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com)

**orange**cosmos ist Mitglied des Beraternetzwerkes „Das Lentos Polygon“ und kann durch erfahrene Partner branchenübergreifend die folgenden Bereiche anbieten:



Personalentwicklung / IT / Marketing & Werbung / Coaching / Nachfolge / Fitness

**Blattlinie:** **OrangeTimes** liefert Ihnen Informationen, Tipps & Tricks für Ihre Strategie-Entwicklung. Wir informieren Sie als Unternehmer bzw. Führungskraft laufend über folgende Themen:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?