

SWZ-Serie Wachstum (1) — Strategisch wachsen mit dem Bambus-Code

Alles aus eigener Kraft

Noch verschenken zu viele mittelständische Unternehmen enormes Wachstumspotenzial, weil sie keine entsprechende **Strategie für ihr Wachstum** haben. Gerade in den schwierigen Zeiten, die wir erleben, zeigt sich jedoch, wie wichtig es ist, das Wachstum aus eigener Kraft zu steuern.

Lindau — Nur wer dauerhaft effizienter wächst als die Konkurrenz, hat am Ende die Nase vorn. Diese Aussage gilt in Krisenzeiten ebenso wie in Schönwetterperioden. Schließlich geht es darum, neue Märkte zu erobern, neue Kunden zu gewinnen und sich dauerhaft als führendes Unternehmen zu etablieren. Jeder Unternehmer weiß, dass das nicht von allein gelingt, sondern dass er dafür aktiv etwas tun muss. Aber nur die wenigsten haben wirklich eine Strategie, nach der sie wachsen.

Dabei geht es weniger um Wachstum durch das Aufkaufen von Mitbewerbern, sondern vielmehr um Wachstum aus eigener Kraft, mit wenig eigenen finanziellen Mitteln, dafür mit mehr Mut zu Profil und viel Tatkraft bei der Umsetzung. Was den Unternehmen dabei am meisten fehlt, ist Klarheit in der Vorgehensweise und die Zeit,

Es geht um Wachstum aus eigener Kraft

sich ausführlich damit zu beschäftigen. Genau hier setzt eine Strategie an, die wir **Bambus-Code** genannt haben: systematisch und klar strukturiert zeigt der Bambus-Code innerhalb kurzer Zeit Wege auf, wie Unternehmen schneller wachsen können. Er besteht aus sieben einzelnen Codes. Diese betrachten das Unternehmen aus sieben unterschiedlichen Blickwinkeln und ermitteln daraus eine für das Unternehmen maßgeschneiderte Wachstumsstrategie.

Code 1: Typologisierung des Unternehmens — Was ist das Unternehmen für ein Typ? Ist es sehr innovativ, beständig, perfektionistisch oder schnell in der Umsetzung? Wie agieren die Mitbewerber und was schätzen die Kunden am meisten? Ein prozesssicherer Unternehmen kann beispielsweise einen Kunden, der sehr innovativ, aber in der Qualität eher mittelmäßig ist, dabei unterstützen, die Qualität zu verbessern.

Code 2: Ausbau der Marktführerschaft — Kunden suchen starke, erfolgreiche Partner. Wer sich vornimmt, wie ein Marktführer zu agieren, entdeckt für sich sofort eine Fülle von neuen Möglichkeiten, die sich zeitnah umsetzen lassen. Mit einer quantitativen und qualitativen Segmentierung können neue Wachstumsmärkte für das Unternehmen definiert werden. Ein Verpackungshersteller segmentiert den Markt beispielsweise quantitativ nach Branchen, qualitativ nach der Wechselbereitschaft der potenziellen Kunden.

Code 3: Erweiterung des Aktionsradius — Wird der Markt zu eng? Droht ein Preiskampf? Dann hilft es, das Unternehmen aus der Vogelperspektive zu betrachten und den neuen



Der Bambus ist eine höchst eigenwillige Pflanze, die jedes Jahr außerordentlich stark wächst und in ihrer Wachstumsspirale rasch neue Triebe entwickelt

Zielmarkt so zu definieren, dass er um Faktor fünf oder zehn größer wird. Dabei geht es weniger um die regionale Ausdehnung, als vielmehr um die Übernahme von zusätzlichen Leistungen. Ein Maschinenbauunternehmen übernimmt das Bevorratungsmanagement für seine Kunden.

Code 4: Wachstums-codes — Wachstums-codes enthalten eine Aussage darüber, in welche Richtung sich das Unternehmen mit seinem Leistungsportfolio oder seinen Produkten bewe-

gen will. Und das Besondere daran ist, dass sich Unternehmen an diesem Leistungsversprechen messen lassen können. Aus 25 unterschiedlichen Wachstums-codes werden diejenigen ausgewählt, mit denen das Unternehmen am besten in Szene gesetzt werden kann. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist „Wir beflügeln den Bodensee“ der InterSky Luftfahrt GmbH.

Code 5: Guerrillawachstumswege — Ergänzend zu den strategischen Überlegungen werden acht intelligenten

Wachstumswege erarbeitet, die bereits kurzfristig umsetzbar sind. Für sie bildet das aus dem Guerillamarketing bekannte Prinzip „kleiner Hebel große Wirkung“ die Basis. Ein Messebauunternehmen übernimmt beispielsweise neben dem Messebau die gesamte Organisation und Reisebuchung für die Messteilnehmer eines Kunden.

Code 6: Balance zwischen Vertrieb und Technik — Kunden und neue Aufträge fallen nicht vom Himmel. Sie erfordern hohe Leistungen vom Vertrieb. Mit gezielten Maßnahmen wird der Vertrieb in seinem Tun gefördert. Ein Unternehmen, das Produktionsmaterial zuliefert, bindet beispielsweise den Einkauf und den Technikbereich stärker in den Kundenkontakt ein.

Code 7: Ressourcen identifizieren — „Das klappt bei uns nie!“ „Wie soll ich das denn bewerkstelligen?“ Probleme, die das Wachstum beeinträchtigen, werden mit diesem Code frühzeitig erkannt. Damit wird das Unbekannte

Sieben Regeln für gesundes Wachstum

greifbar und es werden rechtzeitig Lösungen ermittelt, wie diese Hürden übersprungen werden können. Somit werden anfängliche Probleme zum Teil der Lösung und stellen wertvolle Ressourcen für die Umsetzung dar. Ist beispielsweise die begrenzte Zeit des Vertriebs der Engpass, um schneller zu wachsen, so müsste nach Wegen gesucht werden, wie der Auftragswert pro Verkäufer gesteigert werden kann. Ein **Bambus-Code** kann in maximal drei Wochen erstellt werden und beinhaltet detaillierte Aktivitätenpläne, die aufzeigen, worauf zu achten und was zu tun ist, um die einzelnen Codes mit Leben zu füllen.

Christian Kalkbrenner
www.ub-kalkbrenner.de



Christian Kalkbrenner

Die Fehler bei der Bewerberauswahl

Vier Gebote bei Einstellungen

Die Stelle richtig ausschreiben, mit einem Interviewleitfaden arbeiten und aufgrund von Fakten entscheiden. Das ist **richtige Bewerberauswahl**.

Bonn — Wenn neue Mitarbeiter eingestellt werden sollen, gilt es im Vorfeld eine Reihe von Fehlern unbedingt zu vermeiden, die sich ansonsten nachteilig für das Unternehmen, aber auch für den neuen Mitarbeiter selbst auswirken könnten. Der Fachverlag für Recht und Führung hat in einer Übersicht die vier größten Fehler aufgezählt, die bei der Bewerberauswahl gemacht werden. Sie sollten auf jeden Fall vermieden werden.

Fehler wirken sich nachteilig für das Unternehmen und für den neuen Mitarbeiter aus.

1. Schon die Art der Stellenausschreibung ist entscheidend — Oftmals beginnen die Probleme schon bei der Stellenausschreibung. In größeren Unternehmen kommt es zu der Fehleinschätzung, die Personalabteilung wüsste schon, was der Neue oder die Neue alles können muss; so kommt man der Verpflichtung dann nicht nach, gemeinsam mit den Personalern ein genaues Anforderungsprofil zu formulieren.

2. Oftmals fehlt die richtige Vorbereitung — Gabe man der Personalabteilung mehr Details an die Hand, fiele es ihr zudem auch leichter, die ankommenden Bewerbungen gleich zu sortieren. Wenn dann endlich eine Vorauswahl getroffen wurde und die ersten zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden, begehen viele Verantwortliche den nächsten Fehler: Anstatt sich gut vorzubereiten und es als das zentrale Gespräch zu begreifen, neigen viele dazu, einfach zu viel zu reden. Dabei ist Vorbereitung immer noch die beste Möglichkeit, sich vor einer Fehleinstellung zu bewahren. Denn immer wieder kommt es im Unternehmen zu Irritationen, weil ein Neuzugang doch nicht die erhoffte Verstärkung bzw. dieser selbst frustriert ist, weil die neue Stelle in Wahrheit wenig mit dem zu tun hat, was im Gespräch versprochen wurde.

3. Nicht „aus dem Bauch heraus“ entscheiden, sondern nach den Fakten — Da meist wirklich überprüfbare Anforderungskriterien fehlen, nach denen ein Bewerber im Gespräch beurteilt werden kann, entscheiden viele Verantwortliche einfach aus dem Bauch heraus. Nicht die Fakten entscheiden dann, sondern Eindrücke. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn viele Bewerber an einem Tag eingeladen werden.

Sich nicht von Eindrücken leiten lassen — Die Reihenfolge kann hier über den Eindruck eines Bewerbers nachhaltig entscheiden: Waren die ersten Kandidaten schlecht und der dann folgende immerhin mittelmäßig, so erscheint er den Fragestellern oft als „gut“ — durch den Kontrast zu den anderen.

4. Einen Leitfaden für die Interviews anfertigen — Ein Interviewleitfaden hilft dabei, sich nicht nur seinen subjektiven Eindrücken zu überlassen — dann besteht auch nicht die Gefahr, dass man sich von Stereotypen des „guten“ Bewerbers leiten lässt und auf belanglose Negativinformationen gleich mit Ablehnung reagiert. Anhand des Interviewleitfadens lassen sich die Bewerber besser miteinander vergleichen, darüber hinaus bietet er wichtige Hilfe bei der Gesprächsführung selbst.

Es gilt, Fehleinstellungen zu vermeiden, denn sie sind teuer. ●

Info

Die Inhalte der neuen Serie „Wachstum“

Wachstum ist eines der herausragenden betriebswirtschaftlichen Themen — insbesondere in der gegenwärtigen Krise und in Südtirol, das geprägt ist von Kleinstbetrieben, was eine Stärke ist, aber in mancherlei Hinsicht auch eine Schwäche, wie sich immer wieder zeigt. Wachstum kommt aber nicht von allein, es muss generiert und klug gesteuert werden. Die SWZ will diesbezüglich mit einer eigenen Artikelserie einige Anregungen geben. Autor ist der Unternehmensberater Christian Kalkbrenner (siehe Kurzporträt auf dieser Seite). Er hat eine Abfolge von Artikeln zu folgenden Einzelthemen geplant.

Strategisch wachsen mit dem Bambus-Code: Gerade in den schwierigen Zeiten, wie wir sie derzeit erleben, zeigt sich, wie wichtig es ist, das Wachstum aus eigener Kraft steuern zu können. Der Bam-

bus-Code zeigt Wege dazu auf.

Stärken stärken: Manche Experten raten, die Schwächen auszumergen. Viel besser ist es, sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren.

Austauschbarkeit, die Achillesferse in der Unternehmensführung: Sinkende Auftragszahlen, harter Preiswettbewerb, weniger Umsatz. Die Krise ist schonungslos. Unternehmen hilft es, wenn sie ihre Produkte und Leistungen einmal mit mehr Abstand betrachten und daraus eine neue Strategie entwickeln.

Wachstums-Turbos toppen Slogans: Immer mehr Kunden misstrauen Markenslogans, weil sie das manipulative Element dahinter erkennen. Wachstums-Turbos dagegen unterstützen Unternehmen in ihren Stärken und ihrem angestrebten Marktauftritt und machen Leistungen authentischer.

Paradoxe Wachstumswege: Auf verblüffend anderen Wegen zu neuen Aufträgen: Mit unkonventionellen Leistungs-

angeboten, die häufig bei Stammkunden ansetzen, gelingt es, mit alten Kunden neu ins Geschäft zu kommen und neue Kunden zu gewinnen. Dabei werden Wege vorgestellt, die bei bekannten Unternehmen für Durchbrüche gesorgt haben.

Der „Verkaufs-Triathlon“: Neukundengewinnung erfordert Fleiß, Konsequenz und Ausdauer. Eigenschaften, die wir auch vom Triathlon kennen. Und wie bei dieser Sportart können wir auch bei der Neukundengewinnung mit System drei Disziplinen ausmachen: Segmentieren, Identifizieren und Akquirieren.

Sales Reengineering — Mehr verkaufen in harten Zeiten: Gerade in schwierigen Zeiten ist verkaufen eine harte Sache. Wer zuletzt nur verloren hat, dem fehlt der Glaube an den Sieg. Hier empfiehlt es sich, den Verkauf komplett umzukrempeln und das Unternehmen dabei als „start up“ zu betrachten — mit geschickter Aufgabenteilung, die den Ehrgeiz zwischen den Verkäufern anstachelt.

Info

Der Autor

Dipl.-Kfm. Christian Kalkbrenner restrukturierte zahlreiche Unternehmen und verhalf ihnen mit schlagkräftigen Markt-konzepten zu neuen Erfolgen. Er ist Autor, Berater, Manager auf Zeit, Referent und seit vielen Jahren Experte für Wachstum und High-Speed-Marketing. 1992 gründete er die gleichnamige Unternehmensberatung mit Sitz in Lindau. Sie hat sich darauf spezialisiert, Unternehmen in Wachstumsfragen zu beraten, zu begleiten und die gemeinsamen Konzepte operativ umzusetzen. Christian Kalkbrenner ist Autor des Buches „High-Speed-Marketing — In nur 7 Tagen zu einem durchschlagenden Markt-konzept“ (Business-Village-Verlag, Göttingen 2009) und hat zusammen mit Ralf Lagerbauer „Der Bambus-Code — Schneller wachsen als die Konkurrenz“ (Business-Village-Verlag, Göttingen 2008) geschrieben.