



MATT & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG

30 Jahre Matt & Partner:

30 Regeln für den dauerhaften
UNTERNEHMENSERFOLG



MATT & PARTNER ist seit 1978 Partner der Industrie, Wirtschaft und der öffentlichen Hand in Italien/Südtirol, Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Seit nunmehr 30 Jahren entwickeln wir gemeinsam mit unseren Kunden **kreative und innovative Lösungen**, die ihnen spürbare Wettbewerbsvorteile verschaffen und das Unternehmensergebnis nachhaltig verbessern. Unser Beratungsansatz basiert auf **maßgeschneiderten Konzepten**, die wir in sichtbare Veränderung umsetzen. Das schätzen unsere Kunden – und deshalb vertrauen die meisten von Ihnen schon seit vielen Jahren auf unsere Leistungen.

MATT & PARTNER bietet eine **einzigartige Kombination** einerseits aus Strategie-, Innovations- und Organisationsberatung und andererseits aus Technologie- und Logistikplanung an.

Die **Verbindung von betriebswirtschaftlicher und technischer Kompetenz** birgt für Unternehmen vielerlei Vorteile. Unser interdisziplinäres Beratungsteam aus erfahrenen Betriebswirten, Wirtschaftsingenieuren und Ingenieuren deckt alle Unternehmensfunktionen ab, von der Strategiefindung über Innovationsmanagement, Prozessoptimierung und Organisationsentwicklung bis hin zur Projektierung produktiver Logistik- und Produktionssysteme.

Dabei **legen wir größten Wert auf unsere Mitwirkung bei der Umsetzung** der von uns vorgeschlagenen Veränderungsmaßnahmen. Dies bedeutet eine besondere Herausforderung und Verantwortung für den Berater und zugleich den größten Nutzen für den Auftraggeber.

Erfolgreich Beraten heißt: Arbeiten mit Menschen. Eine wichtige Voraussetzung für den Realisierungserfolg ist die frühzeitige Einbindung der Führungs- und Fachkräfte des Klienten in unser Beratungsteam. Neben höchster fachlicher Professionalität sind daher soziale Kompetenz und Praxiserfahrung die zentralen Anforderungen, die wir an uns und unsere Mitarbeiter stellen. Sie sind der Schlüssel zum Erfolg.

WACHSTUM ALS BASIS FÜR LANGFRISTIGEN ERFOLG

Die meisten Unternehmenslenker werden zustimmen, dass Wachstum die zentrale Voraussetzung für den langfristigen Erfolg im Wettbewerb ist. Durch Wachstum können Unternehmen Größenvorteile realisieren, die Marktmacht erhöhen sowie ihre Attraktivität an den Arbeits- und Kapitalmärkten steigern. Damit dies gelingt, müssen Wachstum und Performanceoptimierung Hand in Hand gehen. Die Erklärung hierfür ist so einfach wie plausibel: Für die Investition in Wachstum benötigen Unternehmen freien Cashflow, den sie durch permanente Effizienzsteigerung und Restrukturierung erzielen. Deshalb ist für Firmen, die eine konsequente Wachstumsstrategie verfolgen, Performanceoptimierung ein wesentlicher Teil der Strategie.

Wie aber sollen Unternehmen auf die Chancen und Anforderungen neuer Märkte und Technologien reagieren, um dauerhaft zu wachsen? Und wie können dabei gleichzeitig die Interessen aller Stakeholder befriedigt werden? Wachstumsfähig sind viele Firmen, wachstumsbereit dagegen nur wenige. Eine Wachstumskultur entsteht nicht von heute auf morgen und schon gar nicht auf Anordnung. Sie muss mit Weitsicht entwickelt und beständig gepflegt werden.

Aus der eigenen 30jährigen Erfolgsgeschichte sowie aus den Erfahrungen unzähliger Projekte, in denen wir unsere Kunden auf ihrem Weg zu dauerhaftem profitablen Wachstum begleitet haben, haben wir 30 Regeln zusammengestellt, welche in ihrem Zusammenspiel die Erfolgsformel für die nachhaltige Wertsteigerung eines Unternehmens bilden. Im Rahmen einer mehrteiligen SWZ-Serie sollen diese Erkenntnisse kompakt zusammengefasst und damit den Unternehmen Anregungen und Leitlinien für die Schaffung einer eigenen tragfähigen Wachstumskultur gegeben werden.

Hierbei wollen wir Antworten auf folgende Fragen geben: Wie kann ein Unternehmen dauerhaft profitabel wachsen? Gibt es Grenzen des Wachstums? Welche Faktoren beeinträchtigen Unternehmenswachstum und wie kann man sie überwinden?

WACHSTUMSGRENZEN ÜBERWINDEN

LERNEN VON DER NATUR

Aus der Beobachtung der Evolution natürlicher Systeme lernen wir: quantitatives Wachstum stößt irgendwann immer an Grenzen. Ein dauerhaftes Wachstum ist nur qualitativ möglich. So hat sich das Leben ja nicht etwa in Form simpler Zellhaufen mengenmäßig über den Erdball verbreitet, sondern es hat begonnen sich zu differenzieren und zu strukturieren – d.h. qualitativ zu wachsen. Ebenso entsteht eine der höchsten Funktionen, die wir kennen, Intelligenz, ja nicht etwa durch ein bloßes Vermehren von Gehirnzellen, sondern durch eine innerliche Strukturierung und Differenzierung. Dabei lehrt uns die Natur die Bedeutung der symbiotischen Wechselbeziehung zwischen Stabilität und Dynamik: ohne Stabilität würde ein System zusammenbrechen und damit ginge auch früher oder später die Dynamik verloren. Andererseits kann ein System seine Stabilität langfristig nur erhalten, wenn es sich an die Dynamik seiner Umwelt anpasst.

DIE VIER PHASEN DES WACHSTUMS

Ein analoges Phänomen zeigt sich im Wirtschaftsleben. Dies soll an einem Beispiel illustriert werden: das Unternehmen GROWTH GmbH befindet sich in einem wachsenden Markt. Es startet zunächst als kleiner Betrieb und wächst mit dem Markt. Die Dynamik des Marktwachstums führt zu organisatorischen Problemen: das organisatorische Kleid des wachsenden Kindes „Unternehmen“ wird irgendwann zu eng und muss den neuen Anforderungen angepasst werden. Die Stabilität des bis dato erfolgreichen Unternehmens ist gefährdet und kann nur durch eine organisatorische Veränderung wiederhergestellt werden. Wir sprechen hierbei von der Phase „**Konsolidierung**“ oder auch „Organisation“.

Doch: kein Markt kann unbeschränkt wachsen; irgendwann stößt er an eine Sättigungsgrenze. Dies passiert auch im Falle unseres Beispielunternehmens. Um sich im Verdrängungswettbewerb um größere Anteile an einem stagnierenden Markt zu behaupten, setzt GROWTH GmbH auf die Optimierung der eigenen operationalen Performance.

Prozesse werden gestrafft, Automatisierungen eingeführt, Kosten deutlich reduziert. Wir sprechen hierbei von der Phase „**Rationalisierung**“.

Auf Aktion folgt bekanntlich Reaktion. Dies muss auch unser Beispielunternehmen erfahren. Denn der Wettbewerb zieht nach und steigert seinerseits die Performance. Der erreichte Vorsprung schwindet und schließlich muss GROWTH GmbH erkennen, dass es eines unverhältnismäßig großen Aufwands bedarf, um die letzten Rationalisierungsreserven zu mobilisieren. Weiteres Wachstum kann nur durch eine qualitative Veränderung erreicht werden. Dies führt unweigerlich zur nächsten Phase „**Innovation**“. Um Missdeutungen vorzubeugen, soll an dieser Stelle eine Begriffsbestimmung vorgenommen werden: „Die einzig richtige Definition von Innovation ist der Erfolg im Markt. Nur dieser Ausgangspunkt und diese Definition eröffnen die Chance, die richtigen Strategien zu finden“ (F. Malik). Unserem Beispielunternehmen eröffnen sich damit grundsätzlich drei strategische Optionen (nach I. Ansoff): Innovation durch die Erschließung neuer Märkte mit bestehenden Produkten (Chance : Risiko = 1 : 4), Innovation durch die Entwicklung und erfolgreiche Einführung neuer Produkte innerhalb des angestammten Marktes (Chance : Risiko = 1 : 6), oder schließlich Innovation durch Differenzierung, d.h. das Einschlagen eines völlig neuen Weges mit neuen Produkten auf neuen Märkten (Chance : Risiko = 1 : 10). Die Wahl der richtigen strategischen Marschrichtung hängt dabei von verschiedenen Faktoren ab, und muss daher am individuellen Fall betrachtet werden. Hat sich nun unser Beispielunternehmen für eine der drei Strategien entschieden, so muss diese konsequent umgesetzt und verfolgt werden.

Die nächste Phase „**Markt-Offensive**“ trägt dieser Forderung Rechnung. Hierbei sind es im Wesentlichen zwei Faktoren, die über Erfolg und Misserfolg im Verkauf bestimmen: Erstens: Fokus. Die richtige Fokussierung der Verkaufsmaßnahmen auf diejenigen Vertriebskanäle, Accounts, Produkte und Märkte mit dem höchsten Entwicklungspotenzial. Und zweitens: Push. Die Mobilisierung und Konzentration aller Kräfte auf eben diese Fokussegmente des Marktes.

WACHSTUMSGRENZEN ÜBERWINDEN

GROWTH GmbH hat die vier Phasen erfolgreich durchlaufen und ist profitabel gewachsen. Die jüngsten Marktmaßnahmen zeigen ebenfalls Erfolg, der Umsatz wächst stark. Doch mit dem Wachstum steigt auch die betriebliche Komplexität und wirkt sich negativ auf die Profitabilität aus. Wiederum besteht die Gefahr eines „einseitigen“ Wachstums. Es ist Zeit, erneut die Phase „Konsolidierung“ einzuleiten...

DER WACHSTUMSZYKLUS

Auch im betrieblichen Alltag zeigt sich – analog zum eingangs beschriebenen Phänomen in der Natur – das Wechselspiel zwischen dem Streben nach Erreichen und Erhalt von Stabilität, welche die Profitabilität eines Betriebes sichern hilft, und der Anpassung an die Dynamik des Umfeldes, welche die Chance auf Wachstum birgt. Beide hängen gegenseitig voneinander ab: Phasen der Stabilisierung dienen der Generierung von freiem Cash Flow, welcher wiederum in Phasen der Dynamik in Wachstum investiert werden können. Wichtig ist hierbei die Regelmäßigkeit, mit welcher die Phasen durchlaufen werden. Der periodische „Re-Set“ einer Unternehmensorganisation hilft, den Wachstumshemmer Komplexität zu überwinden und den Betrieb auf profitablen Wachstumskurs zu halten. Die Länge der Perioden bzw. Phasen hängt hierbei von der jeweiligen Branche des Unternehmens ab. Unserer Erfahrung nach wird ein kompletter 4-Phasen-Wachstumszyklus (Abbildung 1) idealerweise in einer Periode von 5 bis 8 Jahren durchlaufen, um das Unternehmen kontinuierlich auf profitablen Wachstumskurs zu halten.

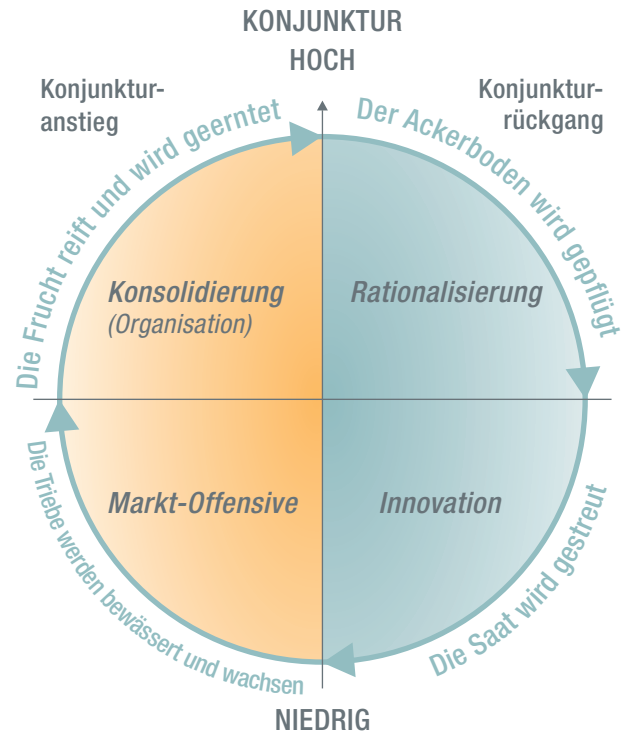


Abbildung 1: Der Wachstumszyklus

DIE 30 REGELN DAUERHAFTEN, PROFITABLEN WACHSTUMS

Um Unternehmen entlang der wiederkehrenden vier Phasen zielgerichtet auf Wachstumskurs zu bringen und dort zu halten, haben wir aus der Analyse hunderter Erfolgsbeispiele **30 Regeln** abgeleitet (Seite aufklappen), welche Ihnen dabei helfen sollen, Ihr Unternehmen erfolgreich durch die Unwegsamkeiten eines immer noch dynamischeren und wettbewerbsintensiveren Marktes zu navigieren.

DIE 30 REGELN



30 Jahre Matt & Partner:

30 Regeln für den dauerhaften **UNTERNEHMENSERFOLG**

Erfahren Sie mehr zu jeder einzelnen Regel in den ausführlichen Presseartikeln die zwei-wöchentlich sowohl in der Südtiroler Wirtschaftszeitung als auch auf unserer Homepage www.mattpartner.com erscheinen.



Dominikanerplatz 7 | I-39100 Bozen
T. +39 0471 328 248 | F. +39 0471 328 249
office@mattpartner.com | www.mattpartner.com