



## WACHSTUMS-FAKTOREN

# MINIMALES MAXIMUM

Viele Unternehmer machen immer wieder den Fehler, ihre Aktivitäten an subjektiven Befindlichkeiten auszurichten statt an objektiven Tatsachen. Ein Blick in die Natur offenbart ein besonders wirksames unternehmerisches Erfolgsrezept.

— **JUSTUS VON LIEBIG** hat ent-  
→ deckt, dass eine Pflanze dann wächst und gedeiht, wenn alle Faktoren, die sie dafür benötigt, in ausreichender Menge vorhanden sind: Dann organisiert sie ihre Entwicklung auf perfekte Weise selbst; besser als jeder Eingriff von außen es könnte. Fehlt allerdings nur ein einziger Faktor, beispielsweise Stickstoff oder Tageslicht, stoppt die Entwicklung. Sobald der fehlende Engpass- oder Minimumfaktor wieder zugeführt wird, entwickelt die Pflanze sich eigenständig und erfolgreich weiter, bis der nächste Engpass auftaucht.

Dieser Mechanismus wurde von dem deutschen Systemwissenschaftler Wolfgang Mewes auf soziale Systeme übersetzt: Dort heißt er „Engpasskonzentrierte Verhaltens- und Führungsstrategie“ und ist ein Instrument zur ganzheitlichen Steuerung eines Unternehmens, das wirklich Beachtung verdient.

Jedes soziale System – das Geschäft eines Augenoptikers, aber auch die Wirtschaft insgesamt, die Gesellschaft und jedes Individuum – wächst nur so weit, wie alle zu seinem Wachstum erforderlichen Faktoren vorhanden sind; Engpässe dagegen stoppen das Wachstum. Dabei unterscheidet man zwischen externen Engpassfaktoren – beispielsweise Markt, Zielgruppe etc. – und internen Engpassfaktoren wie einer unzureichenden Kapitalausstattung oder einem hohen Krankenstand. Ein Unternehmen arbeitet dann erfolgreich, wenn es den Engpass seiner Zielgruppe auflösen kann.

Die auf der Basis dieser Erkenntnis entwickelte „Engpasskonzentrierte Strategie“ (EKS) basiert auf vier Grundprinzipien und vollzieht sich in sieben Phasen. Das hört

sich zunächst kompliziert an, ist es aber nicht. Der Aufbau ist klar und lässt sich in der betrieblichen Praxis bestens anwenden.

## GRUNDPRINZIP NR. 1:

### DIE KRÄFTE KONZENTRIEREN

Welche Stärken sind im Unternehmen vorhanden? Wie können sie ausgebaut und verfeinert werden?

Hier gilt es, die „Ist-Situation“ zu erfassen: Wo bin ich wirklich stark? Ist es die Kontaktlinse, die Fassungsberatung, die Glasberatung, die Individualisierung von Bohrbrillen, die Refraktion oder die Kommunikation?

## GRUNDPRINZIP NR. 2:

### EINE ENGE ZIELGRUPPE FESTLEGEN

Nicht einer für alle, sondern einer für eine wohl selektierte Gruppe.

Was sagt Ihr Computer? Welche Zielgruppe fühlt sich bei Ihnen am wohlsten? Welche Altersgruppe ist bei Ihnen am stärksten vertreten? Sind Kinder und Jugendliche Ihre beste Kundengruppe? Ist es die Zielgruppe 40+, 50, 60 oder 70+? Gehören besonders viele Sportler zu Ihren Kunden? Oder Künstler, Beamte, Musiker, Chemiker oder, oder, oder?

## GRUNDPRINZIP NR. 3:

### DEN „ENGPASS“

### DER GRUPPE LÖSEN

Das bedeutet, herauszufinden, wo diese Gruppe der Schuh am meisten drückt.

Was ist das brennendste Problem der Zielgruppe? Beispiel Jugendliche: Wenn es schon nicht ohne Brille geht, dann muss diese zumindest cool sein, oder es muss zielgruppengerechte Kontaktlinsen-Angebote geben.

Bei Gleitsichtkandidaten gibt es oft wenig Begeisterung für das Thema (da es mit dem Älterwerden zu tun hat), Unsicherheit in Bezug auf die Brille und Angst vor dem Umgang mit Kontaktlinsen.

#### GRUNDPRINZIP NR. 4:

### ENTWICKLUNG IN DIE „TIEFE“ STATT IN DIE „BREITE“

Intensive Auseinandersetzung mit den Problemen der Zielgruppe, von naheliegenden hin zu den Kernproblemen.

Bei Jugendlichen steht beispielsweise das gerade erwachende Mode- und Stilbewusstsein im Mittelpunkt: Wie wirke ich mit der Brille? Was sagen andere über mich? Sind Kontaktlinsen etwas für mich?

Viele Frauen lassen sich auf der Schiene der Ästhetik ansprechen – mit typverstärkenden, verschönernden Brillen als interessantes Accessoire.

#### PHASE 1

Das eigene Stärkenprofil wird ermittelt: Was ist unsere Kernkompetenz? Wie unterscheiden wir uns vom Wettbewerb?

Denn jetzt geht es ans Eingemachte: Worauf können wir uns fokussieren und welche unserer Stärken lässt sich am wirkungsvollsten nach außen kommunizieren?

#### PHASE 2

Wozu sind wir laut unserem Profil prädestiniert? Welche Aufgabe, welches Problem ist wie für uns gemacht?

Wenn Sie herausgefunden haben, worauf Sie sich spezialisieren sollten, gilt es, sich konsequent dazu zu bekennen und den Mut zu haben, Dinge wegzulassen, die Sie nicht wirklich gut können oder die nicht gefragt sind.

#### PHASE 3

Welche Zielgruppe hat das Problem, das wir am besten von allen lösen können?

Für diese Gruppe ist unsere Problemlösungskompetenz am attraktivsten. Wir sind vor dem Wettbewerb der Partner der Wahl. Hier geht es darum, wie die definierte Zielgruppe am besten angesprochen werden kann und wie sie von unserer Kompetenz erfährt. Jede nicht kommunizierte Dienstleistung ist eine nicht erbrachte Dienstleistung.



#### PHASE 4

Wie können wir unsere Kompetenz weiter ausgestalten, damit wir das brennendste Problem der Zielgruppe angehen können: Den Entwicklungsengpass der Gruppe?

#### PHASE 5

Wir kennen den Engpass und unser Stärkenprofil und entwickeln auf dieser Basis eine Innovation, also eine maßgeschneiderte Problemlösung, die einen unbedingten Nutzen für die Zielgruppe hat. Hat sie das nicht, ist der Engpass noch nicht richtig erkannt.

#### PHASE 6

Unter Umständen suchen wir jetzt Kooperationspartner, um gemeinsam mit ihnen die Problemlösung zu perfektionieren und die Leistung oder das Produkt marktreif zu machen: Das können Hersteller von Kontaktlinsen, Brillenfassungen oder Brillengläsern sein, aber auch Friseur, Kosmetikerin, Sportartikelhersteller, Vereine etc.

#### PHASE 7

Mit jedem Problem der Zielgruppe, das wir lösen, kommen wir tiefer in der Zielgruppe an. Von Mal zu Mal werden die Probleme grundlegender. Am Ende steht ein „kon-

stantes soziales Grundbedürfnis“ dieser Gruppe. Wenn dieses Bedürfnis nachhaltig für die Zielgruppe gelöst wird, bedeutet das, in dem eng umrissenen, klar abgegrenzten Geschäftsfeld eine Marktführerschaft zu etablieren.

Nach soviel Theorie jetzt ein Blick in Ihre tägliche Praxis. Wer ist nach sorgfältiger Analyse Ihre tatsächliche Zielgruppe? Welches Problem, das Sie lösen könnten, beschäftigt diese Zielgruppe am meisten? In der nächsten Ausgabe werden wir die Phasen 1 bis 3 eingehend vertiefen. //

#### GERD OHREN (54)



ist seit 23 Jahren Augenoptik-Unternehmer. Seit 1999 stellt er mit seiner Beratungsfirma „Ohrenkonzept“ sein in vielen Jahren erworbenes Wissen in Seminaren und Coachings auch Kollegen zur Verfügung.

#### URSULA MARIA BEUGEL (51)



ist Diplomkauffrau, Personal- und Business Coach und Mitglied im Deutschen Fachverband Coaching. Seit 2000 arbeitet sie als Strategie- und Marketingberaterin sowie als Coach für Handel, Industrie, Non-Profit-Unternehmen und Einzelpersonen; seit geraumer Zeit auch als Partnerin bei „Ohrenkonzept“.  
Kontakt: [www.ohrenkonzept.de](http://www.ohrenkonzept.de)