

## Dynamische Unternehmensentwicklung (Dynamik-Prinzip - Teil 1):

Was braucht es, damit eine Unternehmung außerordentliche Erfolge erzielen kann?

Gemäss dem Dynamik-Prinzip von Cuno Pümpin sind es drei Dinge:

1. ein attraktives Nutzenpotential,
2. dazu passende Multiplikationsmöglichkeiten und
3. den Dynamik-Promotor, der die beiden Faktoren erfolgreich zusammenbringt.

Im ersten Teil dieser Artikelserie beleuchten wir das Wesen des Dynamik-Promotors.

### Das Wesen des Dynamik-Promotors

Der Dynamik-Promotor – bzw. die Dynamik-Promotorin – ist ein zukunftsorientierter, unternehmerisch denkender Leistungsträger mit Ideen und anspruchsvollen Zielen.

Er versteht es, im Unternehmen Aufbruchsstimmung zu erzeugen, indem er attraktive Nutzenpotentiale ansteuert und diese gezielt mit Multiplikationsmöglichkeiten kombiniert. Aus diesen Kombinationen entstehen Fortschritt und eine Sogwirkung, die selbstverstärkend zu weiterer Unternehmensdynamik führt.

Der Begriff des „Dynamik-Promotors“ geht auf Professor Cuno Pümpin zurück. Er hat ihn in seinem Buch „Das Dynamik-Prinzip“ (ECON Verlag, 1989) mit facettenreich unternehmerischen Beispielen umschrieben und geprägt.

#### **Der Dynamik-Promotor = unternehmerische Kreativität & Umsetzungskraft**

Ein starker Promotor ist nicht einer der rauschend in ein Büro stürmt oder mit grossen, eiligen Schritten durch die Produktionshallen schreitet. Auch ist es nicht zwingend der Vielflieger mit den meisten Meilen.

Der Dynamik-Promotor ist die Person oder die Gruppe von Personen, die eine Idee, eine Chance oder eine Gelegenheit (also ein Nutzenpotential) sehen und wissen, wie sich das wertgenerierend umsetzen lässt. Unternehmer und unternehmerische Führungskräfte sind typische Beispiele.

Eine definierbare Gesamtpersönlichkeit des Dynamik-Promotors gibt es nicht. Allen Promotoren ist jedoch gemeinsam, dass sie ihr Führungsverhalten der jeweiligen Situation anpassen können. Namentlich verstehen sie:

- Visionen zu entwickeln und zu kommunizieren – dabei konzentrieren sie ihre Aufmerksamkeit auf die geistigen und emotionellen Ressourcen der Organisation.
- sie initiieren aktiv Veränderungen und sind bereit zu experimentieren und Risiken einzugehen.
- sie modellieren den Entwicklungspfad, indem sie Visionen in konsistentes Handeln umsetzen und mit „by doing“ führen.
- sie beziehen ihre Führungspartner aktiv in die Entscheidungsfindung und –durchsetzung ein. Sie geben ihren Mitarbeitern auf ehrliche, authentische Weise das Gefühl, Eigentümer statt angeheuerte Sachbearbeiter zu sein.

- Dynamik-Promotoren sind „social architects“. Durch ihre Kommunikationsfähigkeit prägen sie die Kultur ihres Unternehmens. Typischerweise bauen sie ein Netzwerk von kooperativen Beziehungen um sich herum auf.
- sie verfügen über ausgeprägte konzeptionelle Fähigkeiten, die es ihnen ermöglichen, vage Ideen und Zielvorstellungen in kohärentes Handeln umzusetzen.
- Dynamik-Promotoren sind aktionsorientiert!

Erfolgreiche Dynamik-Promotoren zeichnen sich insbesondere durch ihren starken Willen aus, in neue unternehmerische Dimensionen vorzustossen.

Der Dynamik-Promotor macht das üblicherweise mit folgenden Schritten:

## **Schritt 1: Der Dynamik-Promotor entdeckt ein attraktives Nutzenpotential**

Ein Nutzenpotential gibt – einfach ausgedrückt - die Möglichkeit, für relevante Interessengruppen Nutzen schaffen zu können.

Ein hervorragendes Beispiel für die kreative Kombination von verschiedenen Nutzenpotentialen im digitalen Zeitalter bietet Netflix mit dem Model des „Watch-all-you-can“: Am Anfang war Netflix ein DVD-Verleih ohne Gebühr bei verspäteter Rückgabe, dann ein ‚flat-rate‘-Abo-Service mit kostenfreiem DVD-Versand und heute ist es eine digitale Streaming Plattform mit ‚award-winning‘ Eigenproduktionen.

Co-Gründer und Geschäftsführer Reed Hastings hat sich die Nutzenpotentiale „Entertainment“, „Abonnemente“ (wiederkehrender Umsatz), „Transport“ (zentrales DVD-Lager; Kooperation mit Lieferservice) und „Technologien“ (digital platforms) angeschaut und kreativ kombiniert. Das ursprüngliche flat-rate-Abo erlaubte es, jeweils fünf DVDs zuhause zu halten. Diese durfte man so lange behalten, wie man wollte respektive so oft wie gewünscht kostenlos gegen neue Filme ‚eintauschen‘. Der Nutzer bekam nach einer Rücksendung die nächste, auf seiner Wunschliste vermerkte DVD automatisch in den Briefkasten geliefert.

Dieser Mix führte zu interessanten Konstellationen in der Finanzplanung: ein ‚Schnelldreher-Kunde‘ verursachte zwar hohe Logistikkosten, ermöglichte aber, dass eine DVD von vielen Kunden geschaut werden konnte; ein passiver Abonnent hielt DVD ‚unproduktiv‘ im persönlichen Lager, brachte aber hohe Deckungsbeiträge. Über die Wunschliste bestand ein aktiver Kommunikationskanal zum Kunden mit Zusatznutzen wie Empfehlungen oder Präferenzen.

Vergleicht man die Dynamik bei Netflix mit einer Großzahl von (stagnierenden) Firmen zeigen sich unübersehbare Unterschiede in der Art wie beispielsweise technologische oder organisatorische Nutzenpotentiale durch die Gründer (Dynamik-Promotoren) aufgegriffen werden.

## **Schritt 2: Dynamik entsteht durch Multiplikation**

Nutzenpotentiale sind dann richtig attraktiv, wenn sie a) ergiebig sind und b) mittels Multiplikation (Prozess- oder Systemmultiplikation) ausgenutzt werden können. Bekannte erfolgreiche Beispiele für Systemmultiplikation sind McDonald’s Restaurants, Starbucks oder die Verwendung von Modulplattformen bei der Autoproduktion für unterschiedliche Modelle (VW-Konzern) oder Marken (Renault-Opel-Fiat bei Transportwagen).

Netflix hat Multiplikation im digitalen Zeitalter bestens vorgemacht: sie haben die beschränkte Multiplikation des physischen Trägermediums DVD (beschränkte Menge, Anschaffungskosten, wartende Abonnenten, beschädigte bzw. zerkratzte Träger, Transportkosten) mit dem digitalen Streaming grundsätzlich überwunden. Die Logistik i.w.S. für die (internationale) Expansion wurde auf einen Schlag einfacher und schneller.

Die von den Promotoren geschaffene Dynamik verstärkte sich zunehmend selbst. Mit der einsetzenden Expansion wurden neue attraktive Nutzenpotentiale und weitere Multiplikationsmöglichkeiten geschaffen: Netflix begann eigenen, exklusiven Content zu produzieren und konnte diesen nun auf einer signifikant breiteren Kundenbasis nutzen. Jeder zusätzliche Kunde liefert so mit seinen Abonnementsgebühren beinahe 100%-Deckungsbeiträge.

*Die Hebelwirkungen auf den Unternehmenswert und die sich daraus ergebenden neuen strategischen Optionen sind fantastisch (siehe hierzu unsere Artikel zu Wertsprungmanagement).*

Unsere Erfahrung zeigt, dass Multiplikationen und Hebelwirkungen zu oft vernachlässigt bzw. nicht richtig ausgeschöpft werden.

### **Fazit: Der Dynamik-Promotor schafft den Ausbruch aus der Blockade**

Die entscheidenden Merkmale eines guten Dynamik-Promotors sind seine Kreativität und sein Wille, in neue Dimensionen vorzustoßen.

Dem Dynamik-Promotor gelingt es mit Ideen und sprühendem Unternehmergeist Grenzen zu sprengen und sein Unternehmen in eine neue, prosperierende Phase zu führen. Selbst Netflix mit ihrem innovativen Nutzenpotential „DVD-Versand im Abonnement“ hätte ohne die konsequente Erweiterung bzw. Umstellung auf das digitale Streaming kaum wachsen können. Vielmehr noch: hätten sie nicht zusätzlich in eigenen Content investiert, würden sie heute auf alten Inhalten sitzen, weil viele Content-Lieferanten (wie z.B. Disney) sie nicht mehr beliefern wollten. Die Lebenszykluskurve wäre frühzeitig in Richtung Niedergang gegangen – jetzt steht sie aufblühend in der Wachstumsphase.

Das zeigt nochmals die Wichtigkeit von kreativen Dynamik-Promotoren, namentlich:

1. ihre Kreativität und Fernsicht auf neue Nutzenpotentiale mit Multiplikationsmöglichkeiten
2. ihre Fähigkeit aus eingefahrenen Denkmustern auszurechnen
3. Blockaden in der Unternehmensentwicklung zu beseitigen.

\*\*\*\*

### **Historie:**

Die hier publizierten Konzepte basieren auf der erfolgreichen, praxisbewährten Strategieschule von Prof. emer. Dr. Cuno Pümpin (Universität St. Gallen – HSG). Cuno Pümpin hat in den 1980er und 1990er Jahren grundlegende, immer noch gültige Erkenntnisse im strategischen Management publiziert. Zu seinen Hauptwerken gehören bekannte Bücher wie „SEP-Strategische Erfolgspositionen“, „Das Dynamik-Prinzip“ oder „Management der Unternehmensentwicklung“.

Marius Fuchs ist Autor und selbständiger Unternehmensberater. Er praktiziert Cuno Pümpins Konzepte der Dynamischen Unternehmensentwicklung. Dazu gehört insbesondere auch die von Cuno Pümpin Ende der 1990er Jahre entworfene und seit 2015 gemeinsam weiterentwickelte Wertsprungmethode (QIC-Wertsprungmethode).

## **Unsere Publikationen:**

In dieser Artikelserie vermitteln wir praxisnahes Wissen und Beispiele in den Bereichen Dynamische Unternehmensentwicklung, Leadership und Governance.

Unsere weiteren Themen sind:

- Wertsprung-Management
- Turnaround & Restrukturierungen
- Ausbruch aus Blockaden der Unternehmensentwicklung
- Unternehmerisches Investieren

Zielpublikum sind zukunftsorientierte Unternehmer, Verwaltungsräte und Führungskräfte, die systematisch und methodengestützt ihre Unternehmen voranbringen wollen.

Bisher erschienene Artikel finden Sie auf unsere Homepage [www.qic.ch](http://www.qic.ch). Weitere Informationen zu den Methoden, Workshops & Coachings sowie Umsetzungsbegleitung erhalten Sie bei Dr. Marius Fuchs unter [marius.fuchs@qic.ch](mailto:marius.fuchs@qic.ch)