



Scharf – aber nicht zu scharf

Wie Sie die richtige Organisationsform für Ihr Unternehmen finden

Sie können mit Hilfe dieses kleinen Analyse-Tools die Natur Ihres aktuellen Marktumfeldes abschätzen. Für jedes Marktumfeld gibt es eine Organisationsform, die am besten mit den zugehörigen Herausforderungen zurechtkommt. In der Auswertung dieses Fragebogens und im zugrundeliegenden Blogbeitrag erhalten Sie Informationen, welche Organisationsform für Ihr Unternehmen die richtige ist.

Das Tool ist die Kurzfassung der Analyse zu einem Aspekt des Orientierungstags. Diesen empfehle ich Ihnen, wenn Sie Ihre Situation genauer beleuchten und eine Strategie für die Weiterentwicklung Ihres Unternehmens entwickeln möchten: www.orientierungstag.schwarmorganisation.de

Hinweise zur Anwendung

Im Folgenden werden sieben Charakteristika von Märkten in jeweils sechs unterschiedlichen Ausprägungen beschrieben. Bitte entscheiden Sie, welche Beschreibung jeweils am besten zu dem Umfeld Ihres Unternehmens oder Unternehmensbereichs passt. (Die Unterscheidung zwischen Unternehmen und Unternehmensbereich nehme ich zwecks besserer Lesbarkeit in den Beschreibungen nicht vor. Wenn Sie diese Analyse für einen Bereich Ihres Unternehmens durchführen, ersetzen Sie gedanklich den Begriff "Unternehmen" durch "Unternehmensbereich".)

Die jeweils zutreffende Beschreibung zu identifizieren ist alles andere als trivial. Daher habe ich die Reihenfolge der Beschreibungen entsprechend der natürlichen Marktentwicklung gewählt. Es fällt dann leichter zu bestimmen, wo man sich gerade befindet.

Manchmal hat man dennoch den Eindruck, dass mehrere Beschreibungen zum eigenen Marktumfeld gleichermaßen passen. Es bietet sich daher an, die Analyse im Team durchzuführen und die Zuschreibungen zu diskutieren. Außerdem kann die Anwendung eines Ausschlussverfahrens helfen, Transparenz zu schaffen.



Nr.	Charakteristikum 1: Regionale Struktur	Auswahl Diese Beschreibung passt am Ehesten zu unserem aktuellen Marktumfeld.
A	Der Markt ist überschaubar und "einfach". Daher spielt der lokale bzw. regionale Markt eine wichtige Rolle. Sie können aber auch vereinzelt Kunden auf der ganzen Welt haben, sofern für das oder die Produkte Ihres Unternehmens überall die gleichen oder sehr ähnlichen Marktstrukturen und -regeln gelten.	<input type="checkbox"/>
B	Der Markt ist ebenfalls eher einfach strukturiert, wobei die Nachfrage rasant zunimmt – auch die überregionale. Ihr Unternehmen entwickelt sich von einem regionalen Anbieter zu einem nationalen Anbieter oder sogar "Global Player" für die wenigen Produkte Ihres Unternehmens. Diese Marktdynamik ist häufig allerdings nur vorübergehend so ausgeprägt.	<input type="checkbox"/>
C	Ihre angestammten Märkte nähern sich nach einer Wachstumsphase der Sättigungsgrenze. Daher beginnen Sie, mit neuen Produkten neue Zielgruppen zu erschließen (Diversifikation). Ihr Produkt-Portfolio wird komplizierter. Zudem folgen Sie einer vorsichtigen, aber nachhaltigen Strategie zur Erschließung weiterer regionaler Märkte auf der ganzen Welt.	<input type="checkbox"/>
D	Die von Ihnen bedienten Binnenmärkte sind gesättigt und wachsen weltweit zusammen. Es entsteht ein globaler Käufermarkt, in denen die Kunden die Wahl zwischen vielen Anbietern haben. Sie sind mit Ihrem Unternehmen in den wichtigsten Regionen der Welt präsent.	<input type="checkbox"/>
E	Die zunehmende Digitalisierung erleichtert die Überbrückung von Raum und Zeit. Sie nutzen diese Möglichkeiten, um weltweit aktiv zu sein. Dabei arbeiten Ihre Mitarbeiter auch in virtuellen bzw. verteilten Projektteams mit externen Partnern zusammen. Sie sind auf diese Weise auf der ganzen Welt präsent.	<input type="checkbox"/>
F	Sie sind in 100%-ig globalen Märkten tätig. Diese Globalisierung geht darüber hinaus, dass ein regionaler Markt von Lieferanten aus der ganzen Welt bedient wird und umgekehrt. Vielmehr ist es aufgrund digitaler Kommunikations- und Transaktionsprozesse kaum noch erkennbar und auch völlig egal, wo auf der Welt die Kunden und wo Lieferanten oder Partner sind. Die Kommunikation, die Lieferung materieller Güter, begleitende Finanztransaktionen usw. laufen immer ähnlich ab, egal, ob alle Stakeholder am selben Ort oder über die ganze Welt verteilt sind.	<input type="checkbox"/>



Nr.	Charakteristikum 2: Zielgruppen	Auswahl Diese Beschreibung passt am Ehesten zu unserem aktuellen Marktumfeld.
A	Ihre Kunden sind meist Einzelpersonen oder Unternehmen, die auf die Produkte Ihres Unternehmens relativ stark angewiesen sind (Verkäufermarkt). Ihre Kunden verlassen sich auf eine immer gleiche Qualität und unveränderliche Produktmerkmale. Neuerungen oder gar Experimente sind ihnen zuwider.	<input type="checkbox"/>
B	Bei Ihren Kunden handelt es sich überwiegend um preisbewusste, sehr konsumfreudige Menschen. Diese möchten "dazugehören" und gehen daher jeden Trend mit und folgen jeder Mode. Im B2B-Umfeld liefern Sie an Unternehmen, für die allein der Preis und 100%-ige Lieferfähigkeit ausschlaggebend für eine Beauftragung sind.	<input type="checkbox"/>
C	Zu Ihren Kunden gehören marken- und standesbewusste Privatkunden des "Establishments". Im B2B-Kontext gehören vor allem größere, qualitätsbewusste Unternehmen mit einem guten Markenimage bzw. einer guten Reputation dazu. Entscheidend für eine Beauftragung ist die Qualität Ihrer Produkte und Dienstleistungen.	<input type="checkbox"/>
D	Ihre Kunden sind neugierige, technikbegeisterter Menschen aus der ganzen Welt. Sie gehören zu einer multioptionalen, effizienzorientierten Leistungselite. Auch im B2B-Kontext gehören zu Ihren Kunden besonders leistungsfähige, innovative Unternehmen. Entscheidend sind das Preis-Leistungs-Verhältnis und der Innovationsgrad Ihrer Produkte.	<input type="checkbox"/>
E	Zu Ihren Kunden gehören besonders innovationsfreudige Menschen mit einem ausgeprägtem ökologischen, sozialen Gewissen. Auch Ihre Businesskunden stellen hohe Ansprüche an Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility. Entscheidend ist allerdings Ihre Innovationsfähigkeit und die Geschwindigkeit, mit der Sie diese Innovationen realisieren können.	<input type="checkbox"/>
F	Bei Ihren Kunden (B2B und B2C) handelt es sich um eine ambitionierte kreative Avantgarde. Es sind transnationale Trendsetter, die mental, kulturell und geografisch mobil, online und offline vernetzt, nonkonformistisch und auf der Suche nach neuen Grenzen und neuen Lösungen sind.	<input type="checkbox"/>



Nr.	Charakteristikum 3: Marktgröße	Auswahl Diese Beschreibung passt am Ehesten zu unserem aktuellen Marktumfeld.
A	Der Markt ist eher klein, aber groß genug für ein auskömmliches Leben Ihres Unternehmens. Es handelt sich meist um keine ausgesprochenen Wachstumsmärkte.	<input type="checkbox"/>
B	Der Markt wächst. Das Marktvolumen ist bei weitem noch nicht ausgeschöpft.	<input type="checkbox"/>
C	Die Märkte sind reif. Ein rasches und starkes Wachstum ist kaum möglich. Die Märkte können durch die Gewinnung neuer Kundengruppen mit Hilfe neuer Produkte durchdrungen und ausgebeutet werden. Marktzuwächse ergeben sich durch die Erschließung neuer geographischer Regionen.	<input type="checkbox"/>
D	Der Markt kann durch das "Wecken" und Befriedigen neuer Kundenbedürfnisse mit Hilfe innovativer Funktionen und Produkte vergrößert werden.	<input type="checkbox"/>
E	Das Marktvolumen stagniert. Die Kunden kaufen bewusster und üben auch mal Verzicht, wenn sie vom Nutzen eines Angebots nicht vollständig überzeugt sind.	<input type="checkbox"/>
F	Sie bedienen Nischenmärkte mit mehr als ausreichendem, aber "atmendem" Marktvolumen für spezialisierte Anbieter.	<input type="checkbox"/>



Nr.	Charakteristikum 4: Kundenbedürfnisse	Auswahl Diese Beschreibung passt am Ehesten zu unserem aktuellen Marktumfeld.
A	Ihre Kunden erwarten Stabilität und Sicherheit.	<input type="checkbox"/>
B	Das vorherrschende Kundenbedürfnis ist, möglichst billige Produkte bzw. Dienstleistungen erwerben bzw. nutzen zu können.	<input type="checkbox"/>
C	Im Vordergrund stehen die Qualitätsansprüche Ihrer Kunden hinsichtlich Sicherheit, Haltbarkeit und Zuverlässigkeit.	<input type="checkbox"/>
D	Ihre Kunden erwarten neue Produkte bzw. neue Funktionen mit befriedigender Qualität und zu bezahlbaren Preisen. Ähnliche Bedürfnisse haben Ihre Business-Kunden, um ihrerseits Innovationen für deren Endkunden auf den Markt bringen zu können.	<input type="checkbox"/>
E	Ihre Kunden sind anspruchsvoll und verlangen nach innovativen, stärker auf ihre individuellen Bedürfnisse abgestimmte Produkte von hoher Qualität. Diese müssen zudem ökologischen Standards standhalten. Sie erwarten, dass sich ihre mit der Zeit verändernden Anforderungen gerne aufgenommen und dann rasch sowie mit hoher Qualität umgesetzt werden. Auf dem Weg dorthin möchten die Kunden einbezogen werden. Sie möchten die Möglichkeit haben, ihre Wünsche und Anforderungen deutlich und an der richtigen Stelle beschreiben sowie korrigierend eingreifen zu können.	<input type="checkbox"/>
F	Für Ihre B2C-Kunden sind Produkte und Dienstleistungen mehr als profane Waren. Sie sind auch Werkzeuge zur Verwirklichung ihrer individuellen Lebenskonzepte. Hinzu kommt ein besonderer Stellenwert der Innovation als Möglichkeit zur Verbesserung der Gesellschaft, Bewahrung der Natur und Erhöhung der Lebensqualität. Ihre Businesskunden erwarten, dass Sie gemeinsam daran arbeiten, die oben genannten Ansprüche zu erfüllen.	<input type="checkbox"/>



Nr.	Charakteristikum 5: Geschäftsmodell	Auswahl Diese Beschreibung passt am Ehesten zu unserem aktuellen Marktumfeld.
A	Einfache Geschäftsmodelle, wie der Kauf einer Ware oder der Werkvertrag, sind vorherrschend.	<input type="checkbox"/>
B	Es dominieren Geschäftsmodelle, die auf den schnellen Geschäftsabschluss ohne nachhaltige Kundenbeziehungen ausgerichtet sind.	<input type="checkbox"/>
C	Es sind zunehmend komplexere Geschäftsmodelle mit hybriden Leistungsangeboten zu finden, die physikalische Produkte mit begleitenden Services verbinden. Nachhaltige Kundenbeziehung gewinnen an Bedeutung.	<input type="checkbox"/>
D	Die Unternehmen sind einem wachsenden Innovations- und Kostendruck ausgesetzt. Es entsteht der Zielkonflikt, in schneller Folge neue Produkte zu einem möglichst geringen Preis anzubieten. Die Kundenbindung steht zunehmend im Vordergrund.	<input type="checkbox"/>
E	Sie positionieren sich als flexibler Anbieter innovativer Produkte von hoher Qualität. Hierzu konzentrieren Sie sich auf Ihre Kernkompetenzen und betreiben ein hohes Maß an Outsourcing.	<input type="checkbox"/>
F	Ihre Kunden möchten eine lebendige Beziehung zu Ihrem Unternehmen aufbauen. Dabei möchten sie sicher sein, dass Sie als Lieferant ebenfalls höheren Werten verpflichtet sind. Communities sind wichtig. Im B2B-Kontext verschwimmen die Grenzen zwischen den klassischen Rollen Kunde, Lieferant und Partner. Hierfür wurden z.B. die Begriffe "Co-Creation" und "Prosument" kreiert, ein Zwitter aus Konsument und Produzent.	<input type="checkbox"/>



Nr.	Charakteristikum 6: Marktdynamik	Auswahl Diese Beschreibung passt am Ehesten zu unserem aktuellen Marktumfeld.
A	Der Markt ermöglicht einen stabilen, planbaren Absatz (Verkäufermarkt). Die Innovationszyklen dauern i.d.R. extrem lang.	<input type="checkbox"/>
B	Die Marktdynamik ist hinsichtlich der Wettbewerbsaktivitäten hoch. Innovationen finden sich vor allem in den Bereichen Vertrieb, Marketing und Geschäftsmodelle.	<input type="checkbox"/>
C	Der Marktdruck ist geringer. Einer "stürmischen Expansion" folgt auf dieser Entwicklungsstufe eine Phase relativer Ruhe. Die Produkte werden auf Basis inkrementeller Innovationen weiterentwickelt.	<input type="checkbox"/>
D	Die Marktdynamik nimmt nach einer gewissen Ruhephase der Vergangenheit wieder zu. Und zwar in Form kürzer werdender Innovationszyklen: Der Markt verlangt in immer kürzeren Abständen nach Neuerungen.	<input type="checkbox"/>
E	Die Innovationszyklen verkürzen sich weiter. Die Bedürfnisse und Ansprüche der Kunden wechseln rasch. Der Markt ist hoch dynamisch. Je nachdem, wie die aktuelle Marktposition des Unternehmens ist, handelt es sich um einen Käufer- oder Verkäufermarkt. D.h. die Natur des Marktes ändert sich für die Marktteilnehmer dynamisch, ebenso wie die Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden.	<input type="checkbox"/>
F	Wir haben es mit Märkten zu tun, die ständigen Veränderungen unterworfen sind. Völlig neuartige Kundenbedürfnisse müssen in kürzester Zeit befriedigt werden.	<input type="checkbox"/>



Nr.	Charakteristikum 7: Wettbewerbsintensität	Auswahl Diese Beschreibung passt am Ehesten zu unserem aktuellen Marktumfeld.
A	Gering.	<input type="checkbox"/>
B	Im Vordergrund stehen die aggressive Erschließung neuer Märkte bzw. ein Verdrängungswettbewerb. Die Wettbewerbsintensität ist besonders groß.	<input type="checkbox"/>
C	Der Markt wird zunehmend aufgeteilt. Die Unternehmen versuchen zwar nach wie vor, Wettbewerbsvorteile zu erringen. Das tun sie aber nicht mit höchster Priorität. Es setzt sich gelegentlich eine Haltung von "leben und leben lassen" durch.	<input type="checkbox"/>
D	Wettbewerb findet zunehmend auf dem Gebiet der Innovation statt, wobei nach wie vor eine hohe Qualität und günstige Preise eine Rolle spielen. Wir haben es mit Wettbewerbern aus der ganzen Welt zu tun. Auf dieser Entwicklungsstufe erfordert es größeren Aufwand, um klare Wettbewerbsvorteile zu erringen. Diese können ganz unterschiedlicher Natur sein.	<input type="checkbox"/>
E	In einer von Komplexität und Dynamik geprägten Welt fallen gewachsene Wettbewerbsvorteile dem rapiden Wandel und der digitalen Revolution sowie der Globalisierung zum Opfer. Die Unternehmen müssen neue Wege gehen, um zu überleben.	<input type="checkbox"/>
F	Hoch spezialisierter Unternehmen kommen sich in ihren spezifischen Märkten kaum ins Gehege. Wenn sich neue Märkte bilden, was auf dieser Entwicklungsstufe häufig der Fall ist, gibt es anfänglich einen Positionierungswettbewerb mit extrem hoher Wettbewerbsintensität.	<input type="checkbox"/>



Auswertung

Bitte markieren Sie Ihre jeweilige Antwort zu jedem Charakteristikum in der nachfolgenden Tabelle. Zählen Sie die Anzahl der Markierungen für jede Spalte zusammen und tragen Sie den Wert unten in der Tabelle ein.

Charakteristikum	Auswahl					
	A	B	C	D	E	F
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
Summen:						

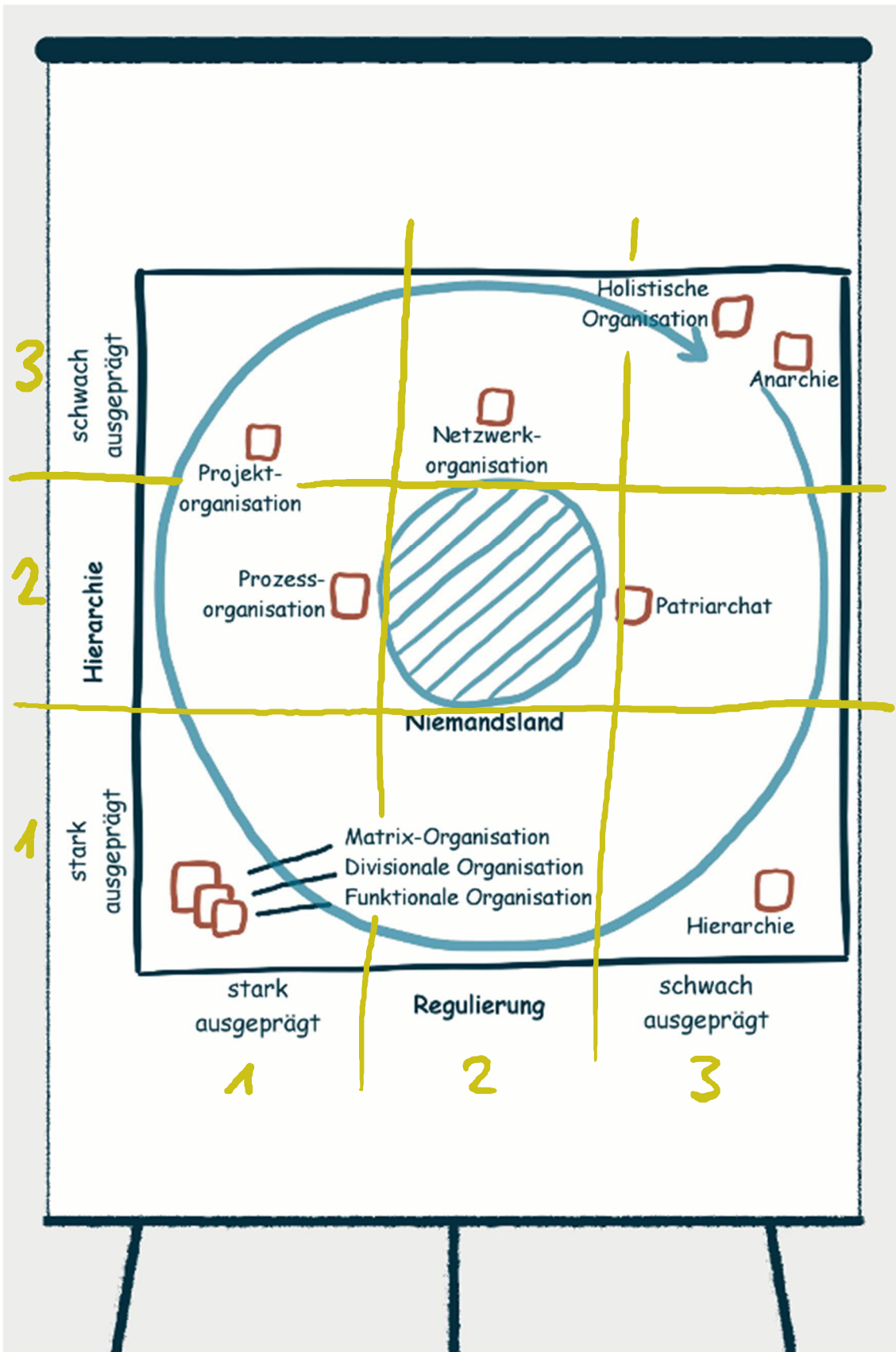
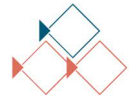
Interpretation

Die Spalte mit dem höchsten Wert beschreibt Ihr aktuelles Marktumfeld am Ehesten. Die dazu passende Organisationsform können Sie aus der folgenden Tabelle bzw. der reduzierten S-Matrix entnehmen.

Sollten zwei benachbarte Spalten hohe Werte aufweisen, dann befinden Sie sich gerade in einer Übergangsphase. Sie sollten daher aktuell mit einer Transformation Ihrer Organisation beschäftigt sein.

Sollten ganz unterschiedliche Spalten hohe Werte aufweisen, sind Sie entweder in einer Sondersituation oder haben keine Klarheit über Ihr Marktumfeld. In beiden Fällen ist eine genauere Betrachtung erforderlich.

Dominante Spalte	Position in der S-Matrix (Regulierung.Hierarchie)	Aktuelles Marktumfeld	Passende Organisationsform
A	3.2	Einfache, überschaubare bzw. lokale Märkte	Patriarchat
B	3.1	Expandierende Märkte	Hierarchie
C	1.1	Gesättigte Märkte	Funktionale, divisionale oder Matrix-Organisation
D	1.2	Globale Märkte	Prozessorganisation
E	1.3	Dynamische Märkte	Projektorganisation
F	2.3	Smarte Märkte	Netzwerkorganisation





Diese Kurz-Analyse kann Ihnen natürlich nur erste Hinweise liefern. Wenn Sie es genauer wissen wollen und belastbare Ergebnisse einer tiefergehenden Analyse wünschen, dann empfehle ich Ihnen unseren Orientierungstag (<http://orientierungstag.schwarmorganisation.de>). Hier erfahren Sie nicht nur, wo genau Sie sich in der S-Matrix befinden, sondern auch, wohin Sie sich auf den Weg machen sollten und wie Sie das am besten anstellen.

HABEN SIE FRAGEN? MÖCHTEN SIE WEITERGEHENDE INFORMATIONEN? MELDEN SIE SICH BEI MIR!


Dr. Silvester Schmidt
Schwarmorganisation

📍 Zum Söhler 48 | 57076 Siegen
☎ +49 271 790420
✉ sis@schwarmorganisation.de

