

Anja Henke

Wachstum in gesättigten Märkten

Wie Sie verborgene Potenziale
erkennen und in Erträge verwandeln

 Springer Gabler

Anja Henke

Wachstum in gesättigten Märkten

Wie Sie verborgene Potenziale
erkennen und in Erträge verwandeln

Wachstum in gesättigten Märkten

Anja Henke

Wachstum in gesättigten Märkten

Wie Sie verborgene Potenziale
erkennen und in Erträge verwandeln

Anja Henke
Düsseldorf
Deutschland

ISBN 978-3-658-08561-2 ISBN 978-3-658-08562-9 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-08562-9

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Stefanie A. Winter, Wiesbaden

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Vorwort von Markus Hankammer, CEO der BRITA Gruppe

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

seit ich die BRITA Gruppe von meinem Vater übernommen habe, erlebe ich täglich die Herausforderungen des Unternehmenswachstums. Der Grundstein des Unternehmens war die Erfindung des Tischwasserfilters. Von dort aus gehen wir seit fast 50 Jahren unseren Wachstumsweg aus einer Marktnische heraus, die wir entwickelt haben und auf der ganzen Welt beständig ausbauen. Wenn wir hier über Wachstum nachdenken, hat das eine quantitative Seite: Die Zahlen müssen stimmen. Und es hat eine qualitative Seite: Es geht um Innovationen und um Menschen.

Um die sich wandelnden Wachstumsanforderungen zu bewältigen, haben wir unsere Organisation und unsere Prozesse tiefgreifend verändert – für mehr Nähe zum Kunden, für Innovation, für Flexibilität im Denken und Handeln.

Egal wie gut Strategie und Vorbereitung sind, Veränderungen sind immer mit Widerstand verbunden – bei den Mitarbeitern wie auch bei den Führungskräften. Während der Zusammenarbeit mit Dr. Anja Henke lernte ich unter anderem, Widerstände als Schritt auf dem Weg ins Neuland zu begrüßen. Mein Vorbild ist in dieser Hinsicht Steve Jobs, der sagte: „Mein Job ist es nicht, nett zu Menschen zu sein. Mein Job ist es, sie besser zu machen.“ Und: „Das Nein-Sagen zu tausend Dingen stellt sicher, dass wir nicht auf die falschen Schienen geraten oder zu viel auf einmal versuchen.“

Als Vertreter der Familie und CEO habe ich im Unternehmen eine exponierte Position. Bei der heutigen Größe des Unternehmens braucht es mehrere Schultern und Köpfe, die Verantwortung übernehmen und gemeinsam unsere Zukunft gestalten. In intensiven Workshops haben wir unsere Strategie angepasst und den Weg der Umsetzung entwickelt. Dabei ging es sowohl um Ergebnisse und Kennzahlen wie auch um Verhalten, Kommunikation und Zusammenarbeit. Diese vielschichtigen Themen zu entwickeln und deren Wechselwirkungen zu erkennen war wertvoll für mich und für alle Beteiligten. Wir haben dabei eine gemeinsame Grundlage geschaffen und sind stärker geworden. Ein solcher Prozess ist natürlich auch einmal turbulent.

Warum erzähle ich Ihnen das alles? Ich denke, dass viele Unternehmen heute vor ähnlichen Herausforderungen stehen wie die BRITA Gruppe. Wachstum ist für jedes Unternehmen wichtig. Profitables Wachstum sichert uns eine nachhaltige Position und schafft die Liquidität, die wir für Investitionen in Innovation benötigen. Doch die Betrachtung

der Zahlen alleine reicht nicht aus. Es ist wichtig, das ganze Bild des Unternehmens zu sehen, mit den unterschiedlichen Interessen und Interpretationen – einschließlich der jeweils eigenen. Erst daraus lassen sich wirksame Strategien entwickeln und Erfolge erzielen.

In diesem Buch von Dr. Anja Henke finden Sie einen neuen Blick auf Wachstum und einen praktischen Weg, wie Wachstum realisiert werden kann. Die Autorin ist eine ausgewiesene Wachstumsexpertin und unterstützt seit vielen Jahren Unternehmen auf dem Erfolgskurs. Ihre besondere Fähigkeit besteht darin, dass sie neue Möglichkeiten für Wachstum eröffnet, da sie Ergebnisse und Strategien ebenso einbezieht wie die zugrundeliegenden, doch oft verborgenen Denkweisen und Erfolgsprinzipien. Beispielsweise spielt die Interpretation von Daten eine wichtige Rolle. Hier rege ich bei uns im Hause immer wieder kontroverse Diskussionen an, um die beste Lösung zu entwickeln, etwa wenn es um Innovationsprojekte geht.

Diese Synthese der harten Fakten und weichen Faktoren macht es möglich, bei der Strategieentwicklung und Umsetzung alle Erfolgsfaktoren gezielt zu steuern und zusätzliche Handlungsoptionen zu eröffnen. Aus dieser Perspektive heraus und mit den entsprechenden Methoden erzeugt Dr. Henke quasi eine einzigartige „Rundum-Sicht“, die alle für Wachstum erforderlichen Elemente im Blick behält.

Als Führungskraft, CEO oder Geschäftsführer eines Unternehmens werden Sie von diesem Buch profitieren, ebenso wenn Sie generell an der Entwicklung von Wachstumsmöglichkeiten interessiert sind. Verständlich, fundiert und unterlegt mit vielen Unternehmensbeispielen zeigt die Autorin, worauf es ankommt, wenn Unternehmen nachhaltiges, Werte schaffendes Wachstum erzielen wollen.

Profitieren Sie von den kenntnisreichen Ausführungen der Autorin und bringen auch Sie Ihr Unternehmen auf Wachstumskurs!

Viel Erfolg wünscht Ihnen

Markus Hankammer
CEO der BRITA Gruppe

Danksagung

Ein Buch zu schreiben ist ein ganz besonderes Projekt, zu dem viele Menschen beitragen. Diesen Menschen möchte ich hier danken.

Von Anfang an begleitet und unterstützt hat mich Katharina Timmerkamp, die viele Recherchen durchgeführt, Workshops begleitet und Feedbacks gegeben hat. Danken möchte ich auch den Menschen, die mir in meiner Zeit des intensiven Schreibens den Rücken frei gehalten und mich unterstützt haben. An erster Stelle ist hier Alice Leder zu nennen, ebenso Alessa Leder und Nicole Barthel. Auch meinen Freunden, die mich in diesen Zeiten wenig gesehen haben, danke ich für ihre Geduld und für ihr Verständnis und dafür, dass sie mich immer wieder ermuntert und ermutigt haben.

Ein Buch lebt von den Menschen, die ihre Einsichten mit hineingeben. Besonders gefreut habe ich mich, dass Markus Hankammer direkt bereit war, das Vorwort zu diesem Buch zu schreiben. Mein Dank geht auch an Dr. Sabine Rohlf, die das auf ihre einzigartige Weise unterstützt hat.

Die Interviews machen dieses Buch lebendig und waren mir an vielen Stellen Inspiration. Mein Dank geht an Dr. Rainer Schieben, Uwe Belz, Dr. Christian Speidel, Stefan Märkl, Peter Friesenhahn, Dr. Alexander Selent, Christian Klein, Uli Fricke und Joseph Maily. Sie alle haben sich die Zeit genommen, mit mir zu sprechen, meine Fragen zu beantworten, die Texte zu prüfen und gemeinsam zu optimieren.

Für die lebendigen Zeichnungen in diesem Buch danke ich Paul Giraud. Wir hatten intensive Diskussionen und viele Ideen. In diesem Buch ist nur eine Auswahl davon zu finden. Für die professionell umgesetzten Illustrationen danke ich Birgit Ackermann, die mich auch im Tagesgeschäft für optimale Präsentationen unterstützt.

Außerdem danke ich Dr. Sonja Ulrike Klug für ihre persönliche und professionelle Betreuung des gesamten Buchprojektes von der Idee bis zur Veröffentlichung. Sie hat dazu beigetragen, dass aus den anfänglichen Ideen dieses Buch werden konnte und dass es in einem renommierten Verlag erscheint. Besonderer Dank gebührt ihr für die Manuskriptbetreuung über die gesamte Phase der Entstehung dieses Buches.

Mein Dank gilt auch dem Springer Gabler Verlag für die Bereitschaft und das Vertrauen, auf Basis des ersten Konzepts der Veröffentlichung zuzustimmen.

Ausdrücklich danke ich an dieser Stelle meinen Eltern. Sie haben mich schon sehr früh in meinem Leben die Liebe zu Büchern und zum Lesen gelehrt. Nur so entstand mein Wunsch, eines Tages selbst ein Buch zu schreiben.

Ein Buch entsteht als Lebensweg im Dialog und in der Zusammenarbeit mit vielen Menschen, getragen von deren Ideen und Persönlichkeiten. Diese Menschen einzeln zu erwähnen ist hier unmöglich. So danke ich allen, die mich auf diesem Weg begleiten und immer wieder inspirieren.

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung	1
Teil I Sackgassen und Erfolgswege des Wachstums – Hemmnisse und Chancen erkennen	
2 Tatsachen über Wachstum	7
2.1 Definition: Was wir mit „Wachstum“ meinen	7
2.2 Unternehmen brauchen Wachstum	12
Literatur	13
3 Wie es heute in den gesättigten Märkten um Wachstum bestellt ist	15
3.1 Ist der kontinuierliche wirtschaftliche Niedergang vorgezeichnet?	15
3.2 Ein Blick auf Deutschland	17
3.3 Der Mittelstand als Wachstumsmotor?	19
Literatur	23
4 Heutige Strategien für Wachstum	25
4.1 Verfügbare Strategien	25
4.2 Lösungen nullter Ordnung	29
4.3 Lösungen erster Ordnung	29
4.4 Lösungen zweiter Ordnung	41
4.5 Die Umsetzung ist bei jeder Strategie schwierig	44
Literatur	45
5 Resümee der Bemühungen um Wachstum	47
5.1 Wachstumsfallen erkennen	48
5.2 Wachstumschancen sind vorhanden	49
Literatur	52

Teil II Wachstumswege entwickeln – Potenziale erschließen durch Ansatz bei den Ursachen

6 Wachstum aus einer neuen Perspektive betrachten	55
6.1 Wachstum kann so einfach sein, oder?	55
6.2 Wo die Ansatzpunkte liegen	57
6.3 Wachstumschancen sicht- und nutzbar machen	59
Literatur	60
7 Den Zugang zu den Ursachen finden	61
7.1 Das Eisberg-Modell	61
7.2 Der Umgang mit der Ursachenebene	63
8 Das passende Handwerkszeug	73
8.1 Problemlösungswege	74
8.2 Synthese-Tools	80
8.3 Standard-Tools	86
Literatur	89
9 Wie Sie zu Wachstum führen	91
9.1 Mitarbeiter, Führungskräfte und Kunden	92
9.2 Der größte Engpass: Lernen	95
Literatur	97

Teil III Wege zu Wachstum – Methoden, Vorgehen und Fallbeispiele

10 Einführung	101
11 Phase 1: Die Analyse der Ist-Situation	103
11.1 Wie hoch ist die strategische Leistungsfähigkeit?	103
11.2 Was sind Ursachen und was Symptome?	104
11.3 Welche einzigartigen Stärken hat das Unternehmen?	106
11.4 Welche Form der Steuerung ist passend für die Umsetzung?	108
11.5 Strategie-Check: Wie ambitioniert ist Ihre heutige Strategie?	109
Literatur	110
12 Phase 2: Die Entwicklung der Wachstumsstrategie	111
12.1 Definitionen	111
12.2 Erfolgsgrundlagen sichern	112
12.3 Drei Perspektiven	116
12.4 Strategien nach dem Grad der Erneuerung – Impact-Strategien	117

12.5 Strategien nach der Wachstumsart – anorganisch durch Zukauf	142
12.6 Strategien durch Ausrichtung auf die Produktivität	145
Literatur	150
13 Phase 3: Umsetzung und Ergebnissicherung	151
13.1 Wege, um Veränderung umzusetzen	151
13.2 Enabling Implementation	154
13.3 Erfolgsfaktoren für die Veränderung	159
Literatur	162
14 Phase 4: Die Verstetigung der Verbesserung	163
14.1 Warum Verstetigung unerlässlich ist	163
14.2 Methoden zur Verstetigung	164
15 Phase 5: Rahmenbedingungen für nachhaltiges Wachstum	167
15.1 Den Rahmen definieren – Sog statt Druck	167
15.2 Einen Raum für Lernen schaffen	169
15.3 Jeder Mensch zählt – die innere Haltung	171
Teil IV Wege in die Zukunft bauen – der Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung	
16 Die Kondratieffzyklen	175
16.1 Die bisherigen Zyklen der Weltkonjunktur	175
16.2 Der sechste Kondratieff	178
Literatur	178
17 Wie Sie Zukunft gestalten	179
17.1 Was ist der aktuelle Engpass?	179
17.2 Was das für Ihr Unternehmen bedeutet	181
Literatur	184
Literatur	185

Über die Autorin

Dr. rer. nat. Anja Henke studierte Biologie und ist seit jeher vom Thema „Wachstum“ fasziniert, mit dem sie sich auf verschiedenste Art befasste. Während ihres Studiums forschte sie im Rahmen des *Human Genom Project* an den genetischen Grundlagen des Lebens. Eine Fragestellung dabei war, welche Faktoren die menschliche Körpergröße beeinflussen.

Von 1992 bis 1999 beschäftigte sie sich als Beraterin bei *McKinsey* damit, wie wirtschaftliches Wachstum gelingen kann. Zu den Strategien, die sie für verschiedene Klienten realisierte, gehörte der Aufbau neuer Geschäfte auf Basis von innovativen Produkten und Ideen, also das Innovations- und F&E-Management. Auch die regionale Expansion in die asiatischen Wachstumsmärkte war ein Schwerpunkt. Selbst leitete sie große internationale Teams in Südkorea und China. Schon in dieser Zeit entwickelte sie Methoden für wirtschaftliches Wachstum und wurde 1995 für innovative Beratungskonzepte im Bereich Technologiemanagement ausgezeichnet.

Ihre fundierte Kenntnis der Stärken wie auch der Grenzen der analytisch ausgerichteten Beratung bildete die Grundlage für die Gründung der Unternehmensberatung *Carpe Viam* im Jahr 2000. Die entscheidende Erweiterung beruht darauf, Zugang zu den Ursachen für Wachstumserfolg oder Wachstumsschwäche zu gewinnen. Dafür integrierte Dr. Henke die Erkenntnisse der Neurobiologie und Gehirnforschung sowie die Methoden des Coaching und schuf die Synthese harter Fakten mit weichen Faktoren. Denn jede Strategie beruht auf Denkweisen, jede Umsetzung auf Verhaltensweisen. Das gezielte Managen dieser Wechselwirkungen eröffnet wirksame Strategien für Wachstum und für die zuverlässige Umsetzung der dafür erforderlichen Veränderungen.

Dr. Henke und ihr Team beraten renommierte Großunternehmen sowie den Mittelstand in Sachen Strategieentwicklung und Implementierung. *Carpe Viam* steht für Ergebnisse wie messbaren Wachstumserfolg, Innovationskraft, Marktführerschaft und gesteigerte Produktivität. Dies ist mit den in Unternehmen vorhandenen Ressourcen und moderaten Investitionen erreichbar. Gemeinsam realisierte Erfolge, von denen alle profitieren, sind eine der zentralen Motivationen für Dr. Henke.

Zu den Kunden von *Carpe Viam* gehören nationale und internationale Unternehmen wie *Deutsche Post*, *BP Europa*, *Deutsche Bank*, *Deutsches Rotes Kreuz*, *7(S) Gruppe*, *Universität St. Gallen* und *Bridgestone*.

Internet: www.carpeviam.com

Die einseitige Betrachtung von Wachstum

Kennen Sie diese Figur (Abb. 1.1)?

Das ist ein Vexierbild, eine Kippfigur. Je nachdem, wie Sie sie betrachten, sehen Sie entweder eine Vase oder zwei Gesichter. Beide Seiten zu sehen gelingt allerdings nur, wenn in Ihrer optischen Wahrnehmung etwas „kippt“, Sie also eine andere Perspektive, einen anderen Standpunkt, einnehmen. Diesen Kippeffekt in sich zu erzeugen ist manchmal gar nicht so leicht – jedenfalls nicht so einfach wie bei diesem Bild, das Sie wahrscheinlich schon des Öfteren in ähnlicher Form gesehen haben.

Genau der „Kippeffekt in der Wahrnehmung“, die neue Perspektive auf das Unternehmenswachstum, ist es, worum es in diesem Buch geht. Ich behaupte: Die bisherige Perspektive auf Wachstum ist allzu häufig einseitig. Die Keime für Wachstum sind zwar vorhanden, werden jedoch nicht gesehen. Und das ist der Hauptgrund dafür, dass das angestrebte Wachstum – trotz vieler Strategien, Maßnahmen und Projekte – nicht gelingt.

Möglicherweise haben Sie es selbst schon als Führungskraft erlebt: Sie haben verschiedene Methoden und Strategien genutzt, haben das Unternehmen neu aufgestellt, Kosten gesenkt, an die Mitarbeiter appelliert oder andere Maßnahmen ergriffen – und dennoch sind Sie über kurzfristige positive Effekte nicht hinausgekommen. Nachhaltiges Wachstum steht aus. Oder Sie sind vielversprechende Projekte angegangen, die nach allen Regeln der Managementkunst durchaus hätten Wirkung haben müssen, doch dann gelang die Umsetzung nicht. Was ist es nur, das den Wachstumserfolg immer wieder ausbremst?

Im Grunde ist es einfach – die „neue“ Lösung ist bereits vorhanden und in der „alten“ verborgen. Daher ist die Lösung zunächst einmal unsichtbar. Man kann sie nur erkennen, wenn man eine neue Perspektive einnimmt, anders hinschaut, um das Bild „kippen“ zu lassen. Dazu haben Sie bei der Lektüre dieses Buches Gelegenheit. Anschließend werden