

# Existenzgründer & Jungunternehmer

Existenzgründer und Jungunternehmer (/) - Gründung (p/gruendung.html) - Businessplan (p/gruendung/businessplan.html) - Markt / Wettbewerb (p/gruendung/businessplan/markt-wettbewerb.html) - Interview Henke (p/gruendung/businessplan/markt-wettbewerb/interview-henke.html)

## "Das Leben als Unternehmer ist voller Möglichkeiten"

Dr. Anja Henke ist Geschäftsführerin der Carpe Viam GmbH (<http://www.carpeviam.com>) in Düsseldorf. Mit ihrem Team berät sie Konzerne und mittelständische Unternehmen zu Umsatz- und Ertragswachstum, Innovation und Marktführerschaft. Die frühere McKinsey-Beraterin gilt seit vielen Jahren als ausgewiesene Wachstumsexpertin.

Im Interview sprechen wir über Kundenwünsche, Preiskämpfe und die Kunst, am Ball zu bleiben und nicht aufzugeben. Außerdem erklärt die Unternehmensberaterin, wie man systematisch die Stärken und Schwächen der eigenen Firma erarbeitet – und so einen Grundstein für langfristigen Erfolg legt.



Anja Henke. Foto: Privat

### **Was sind "gesättigte Märkte" und welche Folgen hat das für Existenzgründer und Jungunternehmer?**

Ein Markt ist dann gesättigt, wenn das Marktvolumen (Angebot) das Marktpotenzial (die mögliche Nachfrage) erreicht. Die passiert dann, wenn das Produktionsvolumen steigt oder die Nachfrage bei gleichem Produktionsvolumen sinkt. Phänomene sind sinkende Umsätze, Preise und Margen, verstärkter Wettbewerb und immer ähnlicher werdende

Produkte. Nach der klassischen Betriebswirtschaftslehre ist ein Marktwachstum dann nur noch durch Verdrängung möglich.

In der Regel zielen junge Unternehmer mit ihren Ideen darauf, neue Märkte zu entwickeln. Dabei ist es natürlich wichtig, das eigene Angebot aus dem Blickwinkel des potenziellen Kunden zu betrachten. Jungunternehmer haben oft die Herausforderung, sich nicht nur von der Begeisterung ihrer Vision leiten zu lassen, sondern auch die Rückmeldungen vom Markt aufzunehmen und den Kurs anzupassen. Dazu gehören die Fokussierung auf wenige Angebote, funktionierende Rückkoppelungsmechanismen und die Fähigkeit, daraus Schlüsse für die Strategie zu ziehen.

**Viele Gründer machen genug Umsatz, um zu überleben, aber sie wachsen nicht wirklich. Sie entwickeln ihren Businessplan (p/gruendung/businessplan.html) nicht weiter. Warum ist das gefährlich?**

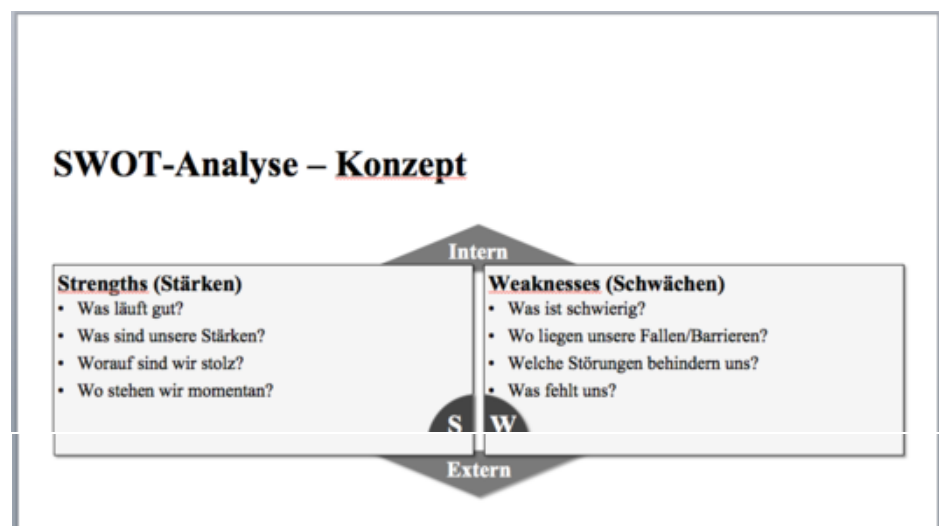
Das kommt auf die Ambition des Gründers und auf seine Strategie an. Besteht diese in der Sicherung des persönlichen Überlebens, ist zudem das Angebot attraktiv und die Flexibilität für schnelle Anpassungen oder Optimierungen groß genug, kann dies funktionieren. Doch diese Strategie birgt natürlich Gefahren.

Die größte Gefahr besteht in der nachhaltigen Sicherung der Liquidität als Voraussetzung für das Bestehen des Unternehmens. Eine weitere Gefahr ist die, dass Investitionen kaum realisierbar sind. Daraus entsteht die Gefahr einer frühen Erstarrung, also mit einem engen Angebot wenig Optimierungen und Weiterentwicklungen vornehmen.

Das kann eine Zeit lang gut gehen. Doch lässt die Nachfrage nach oder brechen große Kunden weg, ist das Unternehmen schnell in einer existenziellen Krise. Auch Investoren sind ohne Wachstumsstory kaum an einem Unternehmen interessiert.

**Gibt es ein Modell, mit dem ich systematisch klären kann, wie ich meine Firma verbessere?**

Es gibt Grundsätze, die für die Verbesserung essentiell sind.



Heute werden oft Fehler und Schwächen gesucht, um diese auszumerzen. Dies führt bestenfalls zum Mittelmaß. Werden dagegen Stärken analysiert und darauf aufgebaut, so entsteht Exzellenz. Der Blick auf Stärken bleibt heute jedoch oft verstellt.

Eine Methode, die für die umfassende Analyse des Unternehmens bekannt ist und häufig zum Einsatz kommt, ist die SWOT-Analyse (siehe Grafik). Dies steht für S Strengths / Stärken, W Weaknesses / Schwächen, O Opportunities / Chancen und T Threats / Risiken.

Diese Methode erlaubt sozusagen einen systematischen Rundumblick auf das Unternehmen. Es ist wichtig, dabei spezifisch und konkret zu sein. Die Stärke Kundenbindung ist beispielsweise nur ein Schlagwort. Konkret wird es, wenn man den Anteil der Kunden, kennt, der regelmäßig kauft, und um welche Kundengruppe es sich handelt. Ein Beispiel: 60% der Kunden in der Altersgruppe zwischen 30 und 40 Jahren kaufen drei Mal im Jahr unser Angebot A. 70% unserer Kunden sind in der Altersgruppe zwischen 30 und 40 Jahren.

Die grundlegende Analyse mit Hilfe von SWOT ist nur der erste Schritt für die Verbesserung. Im zweiten Schritt werden strategische Maßnahmen abgeleitet. SWOT ist eine scheinbar einfache Methode, die aber eine hohe strategische Bedeutung hat.

### **Muss ich unbedingt etwas völlig Neues entwickeln, um zu wachsen?**

Grundsätzlich sollte eine Neuerung dem Kunden einen Nutzen versprechen, für den er gerne Geld ausgibt. Weiter sollte sich das neue Angebot von dem anderer Unternehmen unterscheiden. Warum sonst sollte der Kunde kaufen?

Völlig Neues ist nicht erforderlich. Im Gegenteil. Disruptive, also radikale Neuerungen benötigen oft einen langen Zeitraum, bis diese am Markt akzeptiert werden. Ist diese Akzeptanz erfolgt, resultieren daraus neue Chancen. Ein Beispiel ist der Wandel von der analogen zur digitalen Fotografie. Erst durch die breite Etablierung digitaler Fotografie wurden weitere Neuerungen möglich, etwa die Bildverarbeitung am PC aus dem IT-Bereich oder das Posten von Bildern im Netz als Grundlage für neue Geschäftsmodelle wie Bloggen zu Mode-Themen.

Hohe Chancen mit moderaten Risiken liegen auch in der Kombination von bereits Bestehendem oder der Weiterentwicklung von Bestehendem. So haben die Online-Händler die Strategien des stationären Handels auf eine digitale Plattform überführt und

das Angebot für die Kunden breiter zugänglich gemacht, sei es für Bücher, Immobilien oder PKW.

H&M oder Zara haben das Geschäftsmodell der Bekleidungshäuser weiter entwickelt, durch eine hohe Frequenz neuer Modelle und geringe Preise. Aldi hat die Handelswelt nicht neu erfunden, sondern Prozesse optimiert und Läden vereinfacht. Die Erfindung von Karstadt war die fixe Preisbindung von Waren im Kaufhaus. Innovationen umfassen also Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle. Dieser Radius eröffnet Zugang zu oft überraschenden Neuerungen.

**Viele Kunden suchen nach dem günstigsten Angebot. Kann man das überhaupt ändern oder ist das einfach so?**

Die preissensitiven Kunden gibt es stets, ebenso gibt es stets Kunden im Premiumsegment. Die Preissensitivität unterscheidet sich nach Angebot und persönlichen Präferenzen. Wo ein Kunde ein billiges Angebot sucht, nimmt er im nächsten Bereich hochpreisige Angebote. Heute ist es beispielsweise durchaus üblich, dass Porsche-Fahrer bei Aldi einkaufen oder Top-Manager auch einmal einen SMART fahren. Das wäre noch vor einigen Jahren undenkbar gewesen. Die Heterogenität und auch die Dynamik der Veränderung sind hoch.

Daher ist es essentiell, den Nutzen des Produktes für den Kunden zu verstehen und diesen zu kommunizieren. Der Nutzen hat stets emotionale Aspekte. Zum Beispiel ist ein Mont Blanc Füller nicht nur dazu da, Briefe zu unterschreiben. Er ist zugleich ein Ausdruck von Status. Das neueste iPhone ist hipp. Strom wurde und wird über Umweltgesichtspunkte vertrieben. Es gibt also eine Fülle von Motivationen, die Menschen zum Kauf bewegen. Ein Unternehmen sollte wissen, was die Kunden mit dem eigenen Angebot verbinden und warum sie dieses wirklich kaufen. Dann steht die Diskussion über den Preis nicht mehr im Mittelpunkt.

**Viele Unternehmer haben das Gefühl, dass sie eigentlich nichts ändern können. Wie schaffe ich es, meine Perspektive zu wechseln und dann auch ins Handeln zu kommen?**

Das Gefühl von Ohnmacht, nichts ändern zu können, ist eine verbreitete Haltung, unabhängig vom Alter des Unternehmens. Damit verbunden ist meist, externen Faktoren oder anderen Menschen die Schuld an der eigenen Situation zu geben, sei es die Konjunktur oder die Politik. Das lähmt und macht unzufrieden – und kann zugleich

bequeme Komfortzone sein.

Es gibt einen einfachen Weg, um in dieser Situation die Perspektive zu wechseln. Ich kann mich fragen: Wie bewerte ich diese Situation? Welche Alternativen gibt es? Welches Handeln resultiert aus der alternativen Bewertung? Es gibt zahlreiche Studien, die belegen, dass Erfolg nicht durch günstige Rahmenbedingungen entsteht, sondern durch günstige Bewertungen der Rahmenbedingungen.

Ein berühmtes Beispiel ist Walt Disney, der mehrmals pleite war und doch an seinen Ideen festhielt und weiter machte. Fast alle erfolgreichen Unternehmer kennen diese Phasen, in denen das Aufgeben der einzige Weg zu sein scheint und doch nicht gewählt wird. Oft sind diese Phasen sogar entscheidend für den Erfolg, weil dann wichtige Änderungen vorgenommen wurden. Wer als Unternehmer aktiv ist, ist eben auch in diesem Feld stets gefordert. Unter dem Strich wird klar: Das Leben als Unternehmer ist immer voller Möglichkeiten.

**Vielen Dank für das Interview!**

Die SWOT-Grafik stammt aus dem Buch von Anja Henke: **Wachstum in gesättigten Märkten**

**Wie Sie verborgene Potenziale erkennen und in Erträge verwandeln**

Springer Gabler 2015, 186 Seiten

Bei Amazon ansehen. ([http://www.amazon.de/gp/product/3658085614/ref=as\\_li\\_tl?ie=UTF8&camp=1638&creative=6742&creativeASIN=3658085614&linkCode=as2&tag=wwwjaeckertod-21](http://www.amazon.de/gp/product/3658085614/ref=as_li_tl?ie=UTF8&camp=1638&creative=6742&creativeASIN=3658085614&linkCode=as2&tag=wwwjaeckertod-21))

Weiterlesen:

- **Standort-Analyse:** Mit diesem Standort-Tool ([p/gruendung/businessplan/standortanalyse.html](http://p/gruendung/businessplan/standortanalyse.html)) bekommen Sie einen schnellen ersten Überblick
- **Unternehmensnachfolge:** Auch verkaufte Firmen ([p/unternehmensnachfolge/firma-verkaufen.html](http://p/unternehmensnachfolge/firma-verkaufen.html)) müssen häufig neu positioniert werden
- **Spezialisierung:** "Führen Sie keine Verkaufsgespräche" - ein Interview ([p/jungunternehmer/interview-spezialisierung.html](http://p/jungunternehmer/interview-spezialisierung.html))