



Anja Henke

Folgende sieben Regeln unterstützen und ermöglichen das Wachstum in gesättigten Märkten.

- 1. Öffnen Sie Ihren Blick für Wachstumschancen!** Inwieweit glauben Sie, dass Wachstum in Deutschland und Europa möglich ist? Ein häufiger Denkfehler ist, sich zu stark auf den Export zu fokussieren und die Heimatbasis zu vernachlässigen. Verschiedene Analysen zeigen, dass in den etablierten Märkten enorme Wachstumschancen liegen, etwa in Anpassungsinnovationen und der Kundengruppe der „jungen Alten“.
- 2. Denken Sie groß!** Das mag abgedroschen klingen und ist doch so wichtig. Erhebungen zufolge zielen rund 50 Prozent der Strategien darauf, im Mittelmaß mitzuschwimmen. Das passiert vielen asiatischen Wettbewerbern nicht, etwa Alibaba, Lenovo oder Samsung. Was wollen Sie erreichen? Entwickeln Sie eine große Vision und orientieren Sie Ihre Strategien daran.
- 3. Planen Sie Wachstum vorausschauend!** Gerade in guten Zeiten, bei stabiler Ertragslage, sollten Sie an den nächsten Schritt denken. Viele Entwicklungen sind vorhersehbar, etwa die Wachstumszyklen. Nach dem Start und stürmischen Ausbau folgen der Zenit, dann die Erstarrung und der Niedergang. Das Überschreiten des Zenits lässt sich am Druck auf Umsätze und Erträge, auch auf die Motivation der Mitarbeiter, erkennen. Spätestens dann sollten Sie in die Strategie-Klausur gehen.
- 4. Nutzen Sie die Fülle der Wachstumsstrategien.** Es gibt eine verwirrende Fülle von Wachstumsstrategien. Um diese zu sortieren, bietet es sich an, die Strategieentwicklung entlang der Zeitachse anzugehen: Das bestehende Geschäft ausschöpfen, etwa über Vertrieboptimierung, das bestehende Geschäft ausbauen, etwa auf Basis von Marktsegmentierungen, und neue Märkte erobern, etwa durch die Analyse von ungelösten Problemen Ihrer Kunden. Das unterstützt Sie dabei, die jeweils passenden Methoden einzusetzen.
- 5. Binden Sie Ihre Führungskräfte ein!** Geben Sie Rahmen und Richtung vor und arbeiten Sie die konkreten Maßnahmen der Wachstumsstrategien mit Ihren Führungskräften aus. Eine gemeinsame Strategie-Klausur ist dafür ideal und bildet zugleich die Basis für spätere Umsetzungsreviews. Nutzen Sie auch gezielt die Querdenker in Ihrem Unternehmen. Dies hat die Vorteile, dass Sie zusätzliche Ideen einbinden und von Anfang an Zustimmung sichern.
- 6. Minimieren Sie Risiken!** Hohe Risiken entstehen, wenn Sie alles auf eine Karte setzen, etwa auf eine Innovation. Entwickeln Sie stattdessen ein Portfolio von strategischen Optionen, zu deren Umsetzung alle Bereiche des Unternehmens beitragen. Dazu gehören etwa Vertriebsstrategien, Strategien für die Entwicklung von Kundengruppen und von Technologien. Ein kennzahlenbasiertes Controlling erlaubt Ihnen die transparente Steuerung

7. **Sichern Sie die Umsetzung!** Eines der größten Wachstumsrisiken ist die Umsetzung. Vieles scheitert an den Widerständen, die bei jeder Neuerung auftauchen.

Lernen Sie, durch gezielte Fragen die eigentlichen Ursachen für Widerstände zu ergründen, statt mit klugen Argumenten gegen den Widerstand zu arbeiten; denn letzteres funktioniert nicht.

Oft reicht es schon aus, wenn Sie zuhören und Informationen mehrfach erläutern.

Dr. Anja Henke ist Geschäftsführerin der Carpe Viam GmbH in Düsseldorf. Mit ihrem Team berät die Naturwissenschaftlerin Konzerne und Mittelstand zu Umsatz- und Ertragswachstum, Innovation und Marktführerschaft. Die frühere McKinsey-Beraterin gilt seit vielen Jahren als ausgewiesene Wachstumsexpertin.

www.carpeviam.com