

Daniel B. Werner  
Olof von Lindequist  
Anja Sinz  
Raphael Herkommer  
Helen Kuhnle

# Nachhaltiges Wachstum im Mittelstand

Ein Praxisleitfaden für  
Geschäftsführer:innen



Springer Gabler

# Nachhaltiges Wachstum im Mittelstand

Daniel B. Werner • Olof von Lindequist  
Anja Sinz • Raphael Herkommer  
Helen Kuhnle

# Nachhaltiges Wachstum im Mittelstand

Ein Praxisleitfaden für  
Geschäftsführer:innen



Springer Gabler

Daniel B. Werner  
CONUFACTUR GmbH  
München, Deutschland

Olof von Lindequist  
CONUFACTUR GmbH  
München, Deutschland

Anja Sinz  
CONUFACTUR GmbH  
München, Deutschland

Raphael Herkommer  
CONUFACTUR GmbH  
München, Deutschland

Helen Kuhnle  
CONUFACTUR GmbH  
München, Deutschland

ISBN 978-3-658-38361-9

ISBN 978-3-658-38362-6 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-38362-6>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat/Planung: Ann-Kristin Wiegmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

# Vorwort

## Hintergründe und Idee zu diesem Buch

Beginnen will ich damit, wie außerordentlich freudig wir uns fühlen, dass Sie dieses Buch in den Händen halten. Und das aus verschiedenen Gründen: zum einen, weil wir erfolgreich waren, diese vage Idee eines praxisnahen Ratgebers für Geschäftsführer:innen Wirklichkeit werden zu lassen. Zum anderen, weil wir hoffen, Ihnen damit den einen oder anderen Impuls geben zu können Ihre Fragestellungen aus anderen, lösungsorientierten Perspektiven betrachten zu können. Und das mit zahlreichen konkreten Anleitungen, Checklisten, Modellen und Reflexionsübungen. Unser heimlicher Wunsch wäre es, diese Impulse erst bei Ihnen reifen zu lassen und im zweiten Schritt dann gerne mit Ihrem Führungsteam zu teilen, um in eine offene Diskussion zu gehen.

Wenn ich von „uns“ oder „wir“ spreche, dann handelt es sich dabei um ein 5-köpfiges Autorenteam, welches im September 2021 gestartet ist, um gemeinsam die relevanten Sichtweisen einer Wachstumsgleichung für Sie zu Papier zu bringen. Alle fünf Mitglieder sind aktiver Teil der CONUFACTUR GmbH, die sich als Unternehmensberatung auf das Thema Wachstum spezialisiert hat. In der täglichen Zusammenarbeit entstand auch die Idee zu diesem Buch: „Lasst uns alle Erfahrungen, Learnings und Impulse für nachhaltiges Wachstum (gesammelt aus 100+

Projekten mit 50+ Kunden seit 2016) zusammentragen und Geschäftsführer:innen aus dem Mittelstand möglichst einfach verdaubar zur Verfügung stellen“.

Unsere Regeln dabei waren, dass alle Inhalte relevant, strukturiert, anwendbar und an konkreten Beispielen erklärbar sind. In Summe also ein möglichst effizienter, praxisnaher Ratgeber für Menschen, die kaum Zeit für ein ganzes Buch haben, oft nur durchblättern und bei interessanten Impulsen stoppen, um dann max. 5–8 Seiten zu lesen. Aus unserer Erfahrung exakt die Zielgruppe von Unternehmenslenker:innen. Dazu fokussiert sich dieses Buch auf den Mittelstand, da dieser a) die Mehrzahl unserer Kunden ausmacht, b) das Thema nachhaltiges Wachstum die alles entscheidende Rolle spielt und c) uns sehr oft die gleichen Fragestellungen begegnen, die wir mit diesem Buch adressieren wollen. Unser Ziel ist es, diesen Menschen konkrete Lösungsansätze an die Hand zu geben, um möglichst viele Herausforderungen von Wachstumsthemen erfolgreich begegnen zu können.

Jetzt wünsche ich Ihnen viel Freude mit den Inhalten sowie Erfolg und konkrete Lösungen für Ihre Herausforderungen. Sollten Sie Anregungen, Wünsche oder ein anderes Feedback für uns haben, freue ich mich über Ihre Nachricht an [dbw@conufactur.com](mailto:dbw@conufactur.com).

München, Deutschland

Daniel B. Werner  
Olof von Lindequist  
Anja Sinz  
Raphael Herkommer  
Helen Kuhnle

# Danksagung

Wenn ein Buch erscheint, so steht immer der Autor oder das Team von Autoren im Vordergrund. Das ist nicht besonders fair, weil es immer vieler Menschen bedarf, die ein solches Projekt überhaupt erst ermöglichen. Das war natürlich auch bei uns der Fall. Und die lieben Menschen, die uns während des Schreibens eine Hilfe gewesen sind, sollen hier nun besondere Erwähnung finden. Wir hoffen, an alle gedacht zu haben.

Zunächst richtet sich mein Dank an den Springer Verlag. Wir freuen uns, Teil der Familie zu sein und bedanken uns für die Unterstützung.

Vielen Dank auch an unsere Lektorin. Es war bestimmt nicht immer einfach. Und was sie daraus gemacht hat, ist einfach phänomenal. Innigen Dank also, liebe Anette Villnow.

Und selbstverständlich geht der Dank auch an unsere Liebsten zuhause – an unsere Partner, Familien & Freunde, die uns die Kraft und die Zeit gegeben haben, uns unserem Buchprojekt widmen zu können. Ohne euch hätten wir das niemals geschafft.

Vielen Dank an alle, – wir wissen das sehr zu schätzen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	1
	<i>Daniel B. Werner, Olof von Lindequist, Anja Sinz, Raphael Herkommer und Helen Kuhnle</i>	
<b>Teil I Geschäftsmodell</b>		
<b>2</b>	<b>Zukunftsfähige Geschäftsmodelle</b>	7
	<i>Daniel B. Werner</i>	
	Ansätze und Grundüberzeugungen	8
	Wie Sie ein zukunftssicheres Geschäftsmodell erarbeiten	11
	Literatur	14
<b>3</b>	<b>Strategieüberprüfung</b>	15
	<i>Daniel B. Werner</i>	
	Warum Sie Ihre Strategie überprüfen sollten	16
	Wie Sie Ihre Strategie konkret überprüfen	18
	Literatur	21

## X Inhaltsverzeichnis

<b>4 Partizipative Strategieentwicklung leicht gemacht</b>	23
<i>Anja Sinz</i>	
Wieso partizipative Strategieentwicklung	24
Die Schwierigkeit der Partizipation	25
Das Konzept zur partizipativen Strategieentwicklung	25

## Teil II Organisationsstruktur

<b>5 Effektive Teams</b>	33
<i>Daniel B. Werner</i>	
Die sechs Hebel für High Performance Teams	34
Literatur	42
<b>6 Geschwindigkeit</b>	43
<i>Olof von Lindequist</i>	
Womit Sie anfangen sollten	44
Was Sie tun müssen	46
Was Sie beachten müssen	48
Literatur	49
<b>7 Prozessoptimierung</b>	51
<i>Olof von Lindequist</i>	
Die Prozessaufnahme als Basis	52
Vier Forcing Functions für jedes Unternehmen	53
Literatur	56
<b>8 Arbeiten im Homeoffice</b>	57
<i>Raphael Herkommer</i>	
Arbeitszeit, Arbeitsschutz und technische Voraussetzungen als zentrale Erfolgsfaktoren	59
Remote Work bedarf einer anderen Form der Selbst- und Mitarbeiterführung	60
Programme und Software, die dabei helfen, remote zu arbeiten	61
Literatur	64

## Teil III Kundenzentrierung

<b>9 Kundenerlebnis</b>	67
<i>Helen Kuhnle</i>	
Customer Journey und Touch Points	68
Customer Journey Maps für Ihr Unternehmen	70
Worauf Sie unbedingt achten sollten	73
Literatur	75
<b>10 Umsatzsteigerung durch Kundenzentrierung</b>	77
<i>Olof von Lindequist</i>	
Vorteile gegenüber den Mitbewerber:innen	79
Literatur	82
<b>11 Kundenbefragung</b>	83
<i>Raphael Herkommer</i>	
Weniger reden, mehr fragen	84
Produkt-, Kunden- und Marktrisiko	85
Feedback nicht nur vom Team, sondern auch von Kund:innen	86
Übung macht den Meister	87
Literatur	89

## Teil IV Haltung

<b>12 Mindset</b>	93
<i>Daniel B. Werner</i>	
Die richtige Haltung	94
Wachstum in Krisenzeiten	95
Literatur	98

## **XII Inhaltsverzeichnis**

<b>13</b>	<b>Fundament einer Unternehmenskultur</b>	99
	<i>Helen Kuhnle</i>	
	Unternehmenswerte – das Fundament Ihrer Unternehmenskultur	100
	So machen Sie Ihre theoretischen Werte zur gelebten Praxis	102
	Workshop-Leitfaden	103
	Literatur	106
<b>14</b>	<b>Wachstums- und Kulturindikator</b>	107
	<i>Raphael Herkommer</i>	
	Die vier Faktoren des WKI	110
	Literatur	113
<b>15</b>	<b>Raus aus der Komfortzone</b>	115
	<i>Daniel B. Werner</i>	
	Wie Sie Ihre Mitarbeiter:innen unterstützen können	116
	Die Veränderungskurve als Tool	118
<b>16</b>	<b>Psychologische Sicherheit</b>	123
	<i>Raphael Herkommer</i>	
	Die Wahrheit, die niemand ausspricht	124
	Was Sie tun können, um Ihre psychologische Sicherheit zu verbessern	125
	Psychologische Sicherheit gegen destruktive Stille	127
	Literatur	131
 <b>Teil V Fähigkeiten</b>		
<b>17</b>	<b>Skill-Gap-Analyse</b>	135
	<i>Helen Kuhnle</i>	
	Die Vorteile einer Skill-Gap-Analyse	136
	So führen Sie die Skill-Gap-Analyse in Ihrem Unternehmen durch	137

Diese Tools unterstützen Sie bei der Umsetzung	139
So oft sollten Sie eine Skill-Gap-Analyse durchführen	141
<b>18 Smartes Change Management</b>	<b>143</b>
<i>Anja Sinz</i>	
Die Neurowissenschaft hinter Veränderungswiderständen:	
Das Elefanten- Reiter-Konzept	144
Die relevanten Fragen für ein Change-Projekt	153
Literatur	154
<b>19 Wachstumsbremse Silo-Denken</b>	<b>155</b>
<i>Anja Sinz</i>	
Was Silo-Denken ist und welche Effekte damit einhergehen	156
Cross-Silo-Maßnahmen, die Sie als Führungskraft umsetzen können	157
Literatur	161
<b>20 Methoden und Mythen der Mitarbeitermotivation</b>	<b>163</b>
<i>Anja Sinz</i>	
Die psychologischen Grundbedürfnisse intrinsischer Motivation	165
Persönliche Motivationsstrukturen als Hebel für unternehmerische Zufriedenheit	166
Persönliche Motivationsstrukturen identifizieren mit dem Antreiber-Modell	167
Literatur	170
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>171</b>



# 1

## Einleitung Was erwartet Sie in diesem Buch?

Daniel B. Werner, Olof von Lindequist, Anja Sinz,  
Raphael Herkommer und Helen Kuhnle

---

D. B. Werner (✉)  
CONUFACTUR GmbH, München, Deutschland  
E-Mail: [dbw@conufactur.com](mailto:dbw@conufactur.com)

O. von Lindequist (✉)  
CONUFACTUR GmbH, München, Deutschland  
E-Mail: [ol@conufactur.com](mailto:ol@conufactur.com)

A. Sinz (✉)  
CONUFACTUR GmbH, München, Deutschland  
E-Mail: [message@conufactur.com](mailto:message@conufactur.com)

R. Herkommer (✉)  
CONUFACTUR GmbH, München, Deutschland  
E-Mail: [rh@conufactur.com](mailto:rh@conufactur.com)

H. Kuhnle (✉)  
CONUFACTUR GmbH, München, Deutschland  
E-Mail: [hk@conufactur.com](mailto:hk@conufactur.com)

Dieses Buch richtet sich an Geschäftsführer:innen, Führungskräfte und Entscheidungsträger:innen, die es sich zur Mission gemacht haben, das eigene Unternehmen zu nachhaltigem Wachstum zu befähigen. Die Frage des Wie ist dabei keinesfalls trivial. Unternehmen wachsen nicht von selbst – zumindest nicht nachhaltig und Erfolg versprechend. Wie im eigenen Garten ist Wachstum eng mit Veränderung verbunden. Es ist leicht zu beobachten, wie die Kräuter oder Blumen sprießen und aus schnöder Erde ein kleines Biotop mit unterschiedlichen Akteur:innen, Einflüssen, Gefahren und Chancen wird. Ähnlich verhält es sich bei Wachstum in Organisationen. Wachstum wird durch Veränderung entweder begünstigt oder begleitet. Wer also Wachstum will, muss sich der Veränderung stellen.

Die Autor:innen dieses Buches beschäftigen sich seit Jahren mit dieser Frage und begleiten die verschiedensten Unternehmen (darunter vor allem den deutschen Mittelstand) auf deren Wachstumsreise. Als Berater:innen, Trainer:innen, Coaches und Psycholog:innen arbeiten sie partizipativ mit ihren Kund:innen an organisationalem und persönlichem Wachstum. Sie haben ihre Expertise aus über 20 Jahren Beratungstätigkeit gebündelt, Use Cases verglichen, Kund:innen befragt, Best Practices ausgewertet und daraus die Antwort auf die folgende Frage abgeleitet: Welche Faktoren bestimmen organisationales Wachstum? Die Antwort visualisieren sie in Form einer Gleichung, welche gleichzeitig die Grundstruktur für das Ihnen vorliegende Buch bildet (siehe Abb. 1.1).

In der Business-Welt gibt es jede Menge Mantras, die gesundes Unternehmenswachstum nahezu beschwören. Irritierend dabei ist, dass hier meist nur eine ein- maximal zweidimensionale Betrachtung vor-

$$\begin{array}{l} \text{Organisationales} \\ \text{Wachstum} \end{array} = \frac{\text{Geschäftsmodell} + \text{Organisationsstruktur} + \text{Kundenzentrierung}}{\text{Haltung} + \text{Fähigkeiten}}$$

Strategie-Dimension  
Kultur-Dimension

**Abb. 1.1** Unsere Wachstumsgleichung (Growth-Hacking-Formula) © CONUFACTUR 2022. All Rights Reserved

genommen wird und der Gesamtkontext des Unternehmens häufig außer Acht gelassen wird. Mit der CONUFACTUR Wachstumsgleichung<sup>®</sup> postulieren die Autor:innen, dass gesundes organisationales Wachstum aus insgesamt fünf Faktoren besteht, die sich wiederum in zwei Dimensionen gliedern lassen. Hierbei sprechen sie von der Strategie-Dimension und der Kultur-Dimension.

Ihr Unternehmen hat die besten Chancen zu wachsen, wenn Sie alle Faktoren aus beiden Dimensionen gleichermaßen berücksichtigen. Mit anderen Worten: Strategie benötigt Menschen und die Mitarbeiter:innen benötigen eine Strategie. Nichtsdestotrotz können Sie aus der Gleichung ableiten, dass die Kultur-Dimension eine entscheidendere Rolle auf das Gesamtergebnis hat als die strategische Dimension – Sie formt den Nenner. Damit vertreten die Autor:innen die Ansicht des bekannten Zitats von Peter F. Drucker „Culture eats strategy for breakfast“.

Im vorliegenden Buch arbeiten die Autor:innen die einzelnen Faktoren chronologisch ab und beantworten zu diesen die relevantesten Fragestellungen, die Sie sich als Führungskraft stellen sollten. Alle Kapitel sind in sich geschlossen, das birgt für Sie die Möglichkeit, zu den Faktoren zu springen, die für Sie gerade am relevantesten sind oder die Sie am meisten interessieren.

## **Geschäftsmodell**

Grundlage für optimales Wachstum ist das Geschäftsmodell. Dieses ergibt sich aus der internen und externen Analyse sowie der Zielsetzung. Aus dem Abgleich Ihrer aktuellen Situation mit Ihren Zielen lässt sich der Maßnahmenplan erstellen, der Ihrem Unternehmen das gewünschte Wachstum ermöglicht.

## **Organisationsstruktur**

Die Organisationsstruktur legt Rollen, Regeln und Verantwortlichkeiten fest. Die Struktur bestimmt vor allem, wie und durch wen die Ziele in Ihrem Unternehmen erreicht werden. Die Organisationsstruktur wird an die wachstumsorientierte Strategie angepasst.

## **Kundenzentrierung**

Heutzutage reicht es nicht mehr aus, ein gutes Produkt oder einen guten Service zu verkaufen. Der Kunde erwartet ein Kundenerlebnis. Dieses Erlebnis erstreckt sich vom ersten Kontakt bis weit über den Kaufvorgang hinaus und ist entscheidend für den zukünftigen Erfolg Ihres Unternehmens.

## **Haltung**

Die Haltung und Überzeugungen der Menschen in Ihrem Unternehmen sind ebenso ein großer Bestandteil der kulturellen Dimension und damit entscheidend für den Erfolg der in der Strategie-Dimension festgelegten Maßnahmen. An der Haltung erkennen Sie, wie bereit die Menschen in Ihrem Unternehmen für Veränderung sind und wie Sie dabei helfen können, „alle ins Boot“ zu holen.

## **Fähigkeiten**

Der erste große Bestandteil der kulturellen Dimension sind die Fähigkeiten der Beteiligten in Ihrem Unternehmen. Diese Fähigkeiten definieren, inwiefern Menschen das Wachstum des Unternehmens vorantreiben können. Daher sind entsprechende Fähigkeiten (Skills) essenziell, um Veränderungsmotivation herzustellen, Wachstum zu ermöglichen und Angst sowie Zweifel bezüglich der Veränderung abzubauen.

# Teil I

## Geschäftsmodell