

Interview mit Anja Henke, Carpe Viam GmbH

## "Sieben zentrale Schlüssel für Wachstum decodiert"

12.12.2017

Trotz anhaltend guter Konjunktur wachsen viele Unternehmen in Deutschland nicht profitabel. Nur jedem dritten Unternehmen gelingt es, Umsatz und Ertrag gleichzeitig zu steigern. Und auch die Wachstumserwartungen für die Zukunft fallen nur mäßig aus. Dies zeigt eine jetzt veröffentlichte Studie der Unternehmensberatung Carpe Viam. Wir unterhielten uns mit der Geschäftsführerin der Carpe Viam GmbH, Anja Henke.



Anja Henke, Carpe Viam GmbH

**CONSULTING.de:** Frau Henke, in den Texten zu Ihrer Wachstumsstudie fanden wir den Begriff "Resignative Zufriedenheit", was verbirgt sich hinter dieser auffälligen Wort-Kombination?

**Henke:** Viele Unternehmen setzen sich nur kleine bis mittlere Wachstumsziele, sind damit aber bereits zufrieden oder sogar hochzufrieden. Profitabel wächst zugleich nur rund jedes dritte Unternehmen. Mit großen Ambitionen gehen viele gar nicht erst an den Start. Wenn aber schon der Versuch unterbleibt, rechnet man sich entweder nur geringe Wachstumschancen aus oder sieht diese erst gar nicht. Bildlich gesprochen haben viele Unternehmen schon vor dem Start aufgegeben und glauben nicht an den Erfolg. Dieses Phänomen habe ich als resignative Zufriedenheit bezeichnet. Das führt insgesamt eher zum 'weiter wie bisher' denn zu Veränderungen, Innovationen und wertsteigerndem Wachstum. Eine korrespondierende Erfahrung: Wenn ich in verschiedenen Branchen Vorträge zu Wachstum halte, Chancen und Risiken für Unternehmen aufzeige, dann nicken alle.

**CONSULTING.de:** Doch dann passiert nichts?

**Henke:** Genau, oft folgt kein Handeln. Dies ist eine weitere Form resignativer Zufriedenheit: Handlungsbedarf verdrängen oder auf erkannten Handlungsbedarf nicht reagieren. Das ist erst einmal zutiefst menschlich, denn wer aus den Komfortzonen herausgeht, trifft zunächst auf ungute Gefühle. Das wirkt wie eine unsichtbare Barriere. Das Gute daran ist: Unternehmer und Führungskräfte, die diese Phänomene kennen und

überwinden, können einen echten Unterschied machen und deutliche Vorsprünge gewinnen.

**CONSULTING.de:** Die Wirtschaft brummt, doch Sie stellen fest: Die Mehrheit der Unternehmen kann Umsatz und Gewinn nicht gleichzeitig steigern, also nicht gesund wachsen. Was sind die wichtigsten Faktoren für nachhaltiges Wachstum im Unternehmen?

**Henke:** Wachstum ist ein vielschichtiger Prozess, der dynamischer und weniger vorhersehbar ist, als in der Regel gut plan- und realisierbare Kostenoptimierungen. Viele Unternehmen scheuen die Risiken dieser Dynamik oder verfügen nicht über die Prozesse und Kompetenzen, um diese zu steuern. Also bleibt man lieber beim Etablierten, auch wenn das meist nur kurzfristig wirkt und das eigentliche Dilemma nicht löst. Das beobachte ich in der Praxis sehr häufig. Auf Basis unserer langjährigen Beratungserfahrung haben wir sieben zentrale Schlüssel\* für Wachstum decodiert und damit ein System geschaffen, mit dem Wachstum verlässlich und wiederholbar realisierbar ist. Unternehmen geben wir damit eine Navigationshilfe an die Hand, ähnlich einem Cockpit im Flugzeug. Es erlaubt die zügige Bestimmung des eigenen Wachstums-Profils und die direkte Entwicklung von Maßnahmen für mehr Erfolg.

**CONSULTING.de:** Und welcher der sieben Schlüssel ist ganz entscheidend?

**Henke:** Unsere Studien zeigen, dass vor allem die Erfolgsbasis entscheidend ist. Wachstumsunternehmen sind hier immer gut aufgestellt. Das geht auch dann, wenn der strategische Fokus keine ausgeprägte Stärke ist. Ein häufiger Schwachpunkt ist die Umsetzungsstärke. Auch nach Jahrzehnten der Forschung an Change Management fehlen an vielen Stellen noch immer die Kompetenzen, Methoden und Prozesse, um Ergebnisse sicher und zügig zu realisieren.

**CONSULTING.de:** Sie sagen in der Studie: Wertschöpfendes Wachstum scheitert in aller Regel nicht an äußereren Marktbedingungen, sondern an hemmenden internen Faktoren. Welche sind das im Wesentlichen?

**Henke:** Hemmnisse in Unternehmen, die dem Wachstum entgegenstehen, bewegen sich auf Ebene weicher Faktoren und harter Fakten. Starten wir mit den weichen Faktoren: das geht Hand in Hand mit der bereits diskutierten resignativen Zufriedenheit, die leicht zu einer gewissen Lethargie bis hin zu einer operativen Paralyse im Unternehmen führen kann. Dann wird zwar viel gearbeitet, doch man kommt nicht von der Stelle. Zudem haben sich viele Führungskräfte mit geringen Wachstumsraten abgefunden. Das prägt die Wahrnehmung von Unternehmen, oft auch von ganzen Branchen. Diese gedankliche Komfortzone wird nicht verlassen, etwa durch höhere Ziele. Ein weiteres Hemmnis ist die Ausrichtung auf das Ausmerzen von Schwächen, anstatt auf Stärken aufzubauen. Auch die Scheu, unangenehme Wahrheiten anzusprechen, kann eine Rolle spielen, gerade wenn machtvolle Personen oder Netzwerke dem entgegenstehen.

**CONSULTING.de:** Und was sollen jetzt noch die harten Fakten sein?

**Henke:** Das sind strukturelle Themen wie etwa unklare Verantwortlichkeiten. Ungeeignete Incentives können dazu führen, dass Mitarbeiter im Vertrieb mehr auf eigene Ziele denn auf die Kundenbedarfe achten, was Wachstumsbemühen erstickt. Auch Brüche im Informations- und Kommunikationsfluss oder veraltete Technologien/IT-Systeme können erhebliche Barrieren sein. Manch ein Unternehmen

ist schlicht nicht nah genug an den Kunden, um deren aktuelle und latente Bedarfe zu verstehen. Jedes Unternehmen kann diese Wachstumsbarrieren identifizieren und aus dem Weg räumen. Denn das Gute ist: Unternehmen haben ihren Erfolg selbst in der Hand, auch bei widrigen äußereren Umständen.

**CONSULTING.de:** Vielen Dank!

**Zur Studie:** Eine Mischung aus 124 großen, mittleren und kleineren Produktionsbetrieben und Dienstleistungsunternehmen unterschiedlicher Branchen gaben Auskunft zu Wachstumskennziffern, Wachstumszielen und erfolgskritischen Einflussfaktoren.

**\* Die 7 Schlüssel für Wachstum:**

(1) ein Verständnis der eigenen Ausgangslage sowie (2) die Analyse von Umfeldveränderungen wie auch der eigenen Einzigartigkeit. Weiter benötigen Unternehmen eine starke Erfolgsbasis (3), wozu etwa klare Ziele und die Fähigkeit zum Bewältigen von Schwierigkeiten gehören. Natürlich braucht es weiter Strategischen Fokus (4), wobei ein Portfolio von Strategien mit unterschiedlichen Risikokategorien und Zeithorizonten empfehlenswert ist. Umsetzungsstärke (5) ist immer gefragt, um aus Ideen und Erkenntnissen Resultate zu erzeugen. Damit Wachstum wiederholbar gelingt, ist zudem Beständigkeit (6) erforderlich, etwa in Form definierter Verantwortlichkeiten und stetiger Optimierung. Und nicht zuletzt braucht es Führung (7), etwa die gute Zusammenarbeit auf der Führungsebene und die Unterordnung von Machtinteressen unter die Unternehmensinteressen.

Quelle:

<https://www.consulting.de/hintergruende/interviews/einzelansicht/sieben-zentrale-schluessel-fuer-wachstum-decodiert/>