

## Strategie

# Wachstum made by Management

Von Dr. Anja Henke, Carpe Viam GmbH



© Wilm Ihlenfeld -  
Fotolia.com

Wachstum ist eine Grundvoraussetzung für jedes Unternehmen. Welche Rolle dabei die Manager spielen, erklärt Anja Henke.

erschienen: 04.02.2016

---

Wirtschaftliches Wachstum ist vor allem für Manager das goldene Kalb. Wachstum bedeutet in der Regel nicht nur höhere Umsätze und mehr Profit, sondern vor allem das Lösen von Problemen. Das wiederkehrende Auf und Ab der Wachstumszyklen ist nämlich immer auch mit neuen Herausforderungen verbunden. Entsprechend hoch sind die Anforderungen und Erwartungen an die Unternehmenslenker und Führungskräfte, denn alle – Mitarbeiter und Öffentlichkeit – erwarten von ihnen immer die besten Lösungen.

## Drei große Aufgaben für Führungskräfte

Die Frage ist, wie Führungskräfte damit umgehen können? Dies ist insbesondere deshalb wichtig, weil sie in der Regel Fachexperten mit vielen Erfahrungen sind, zugleich aber auch Persönlichkeiten mit individuellen Handlungspräferenzen und Denkmustern. Doch nicht jede Handlungspräferenz und jedes Denkmuster ist für Wachstumsfragen hilfreich.

Wollen Führungskräfte wirtschaftliches Wachstum und damit nachhaltigen Bestand sowie neue Chancen für ihr Unternehmen entwickeln, so stehen sie vor drei großen Aufgaben: Sie müssen Hürden für Wachstum ausräumen, Strategien für Wachstum entwickeln und mit Kollegen und Mitarbeitern Veränderungen umsetzen. Hilfreich ist es, diese Aufgaben zu unterscheiden und gezielt anzugehen, denn jede hat unterschiedliche Erfolgsfaktoren.

## Hausgemachte Probleme können Wachstum hemmen

Wirtschaftliches Wachstum wird zu rund 90 Prozent von inneren Faktoren gesteuert, kann also von Unternehmen selbst gemacht werden. Die Hürden auf dem Weg zu dorthin sind manchmal offensichtlich, manchmal aber schwer auszumachen. Offensichtliche Hürden, die den Weg zu Wachstum verbauen, sind etwa eine unklare Ausrichtung im Wandel und Wettbewerb und damit fehlende Orientierung, Widerstände gegen Veränderung und eingefahrene Prozesse, die Neues verhindern.

Weniger offensichtlich sind Hürden wie Misstrauen, das Gegeneinanderarbeiten von Bereichen, Personen und Hierarchien oder ein Denken in Problemen statt in Lösungen. Kurz gesagt, die Haltung: Wachstum geht nicht! Auch die starke Ausrichtung auf die Meinung einer Person, oft der des CEOs, kann Wachstumsimpulse unterdrücken.

Eine weitere, wenig beachtete Hürde sind fehlende oder schlecht funktionierende Führungs- und

Kommunikationsprozesse sowie eine unzureichende Steuerung der Mitarbeiter über die Ebenen der Hierarchien hinweg. Wenn Unternehmen wachsen wollen, ist es entscheidend, die jeweils vorliegenden Hürden zu erkennen und auszuräumen. Denn sonst bleibt jede Strategie unter dem Potenzial des Unternehmens – und spätestens die Umsetzung scheitert.

Wenn es einem Unternehmen gelingt, Wachstumshürden ausräumen, wird dies direkt sichtbar anhand steigender Umsätze und Erträge, höherer Produktivität, mehr Engagement und Tempo. Sind die Hürden beiseite geräumt, schaffen Unternehmen zugleich die Voraussetzung, um Wachstumsstrategien zu entwickeln und umzusetzen.

## Wachstumsstrategien entwickeln

Eine Strategie legt fest, was für den Erfolg getan werden muss. Leitgedanke dabei sollte der Kunde und sein Nutzen sein. Ein weiterer Aspekt ist die Sinnhaftigkeit des unternehmerischen Tuns, da dies einer der größten Motivatoren für Engagement und ein Attraktivitätsfaktor für Talente ist. Antworten darauf bilden die Fundamente der Ausrichtung des Unternehmens entlang von Vision, Mission und Werten. Dies ist eine essenzielle Aufgabe der Unternehmensleitung, die zugleich deren gemeinsame Ausrichtung erfordert. Fehlt diese, so ist das Wachstum ernsthaft in Gefahr. Erst daraus ergeben sich Ziele und Strategien.

Beim Aufstellen von Wachstumsstrategien ist ein strukturiertes Vorgehen zu empfehlen, beginnend mit dem Ausschöpfen vorhandener Potenziale, über den Ausbau des Geschäfts mit Hilfe von Innovationen und Geschäftsmodellen bis zur Eroberung neuer Märkte mit Hilfe von Prognosen. Daraus resultiert ein Portfolio von Wachstumsstrategien, welches zugleich risikominimierend wirkt. Nicht zu vergessen ist der Blick auf Strukturen und Prozesse und deren Anpassungsbedarfe.

## Wachstum scheitert oft schon an Ansprüchen

Häufige Engpässe in der Entwicklung von Wachstumsstrategien beginnen schon früh, nämlich beim Anspruch: Soll die Strategie Neues gestalten oder ist sie mehr oder weniger auf Mitschwimmen und Überleben ausgerichtet? Auch Strategen und Führungskräfte sind nicht frei von der Gefahr einer gewissen Ohnmachtshaltung, gerade im Angesicht von rasantem Wandel und neuen Wettbewerbern. Weiter gibt es Hürden im Bereich des Problemlösens, das heute vom logisch-linearen Denken dominiert wird.

Das alleine reicht jedoch für Wachstum nicht aus; es ist wichtig, auch ein Verständnis der Wechselwirkungen von Symptomen, wie etwa Margenverfall, und Ursachen, wie etwa fehlender Innovation oder Ohnmacht zu haben. Zu guter Letzt geht es auch um die Strategien an sich: Sind alle Möglichkeiten auf dem Tisch und geprüft, oder bleibt es letztlich bei einer Schmalspur-Strategie, die nur wenige Chancen ausschöpft?

## Veränderungen für Wachstum umsetzen

Wachstum bedeutet Veränderungen: neue Märkte und Kunden, neue Arbeitsweisen und Prozesse, neue Produkte und Ideen. Leider liegt die Rate des Scheiterns von Veränderungen seit Jahrzehnten bei 50 bis 70 Prozent, je nachdem, welche Studie man heranzieht. Inzwischen sind die Hürden auf dem Weg zum Erfolg von Wachstum bekannt: Etwa eine sichtbare, unternehmensweite Ausrichtung mit Commitment für den Wandel, dies entlang klarer Prioritäten und mit gut geplanten Ressourcen. Doch mit Projektmanagement alleine ist das nicht zu bewerkstelligen, da Veränderung kein rationales Sachthema ist. Wichtig ist, die emotionale Logik der Veränderung einzuplanen und mit passenden Maßnahmen zu steuern. Denn Widerstände und Sorgen lassen sich nicht mit rationalen Argumenten à la „Es ist doch alles gut“ aus dem Weg räumen.

Dafür braucht es das Verständnis für die innere Haltung von Mitarbeitern. Dialoge, Zuhören und entsprechendes Agieren. Zugleich, fast paradox, braucht es eine klare und konsequente Steuerung auf die gewünschten Ergebnisse hin, auch wenn das turbulent sein kann und nicht immer nur nett ist. Jedem Unternehmen, das sich in der Transformation befindet, sei daher die Analyse der sachlichen und emotionalen Erfolgsfaktoren angeraten, gefolgt von

deren Management mit den jeweils passenden Methoden.

## Über die Autorin



### **Dr. Anja Henke**

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

Anschrift Dr. Anja Henke  
Carpe Viam GmbH  
Königsallee 61  
40215 Düsseldorf

Tel. +49 211 30122202

E-Mail [contact@carpeviam.com](mailto:contact@carpeviam.com)

Web [www.carpeviam.com](http://www.carpeviam.com)

Xing [www.xing.com/profile/Anja\\_Henke](http://www.xing.com/profile/Anja_Henke)

---