

WHITE PAPER

Die Wirtschaft nach Corona – Vier Szenarien

EXECUTIVE SUMMARY

- I. DIE ZUKUNFT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT
- II. DIE SZENARIEN UND IHRE FOLGEN
- III. WIE EINE REANIMATION GELINGT
- IV. 2 x 10-PUNKTE CHECKLISTE FÜR VORREITER
- V. WISSENSWERTES
- VI. ÜBER CARPE VIAM

Carpe Viam GmbH
Wege zu Wachstum
Königsallee 27
40212 Düsseldorf
www.carpeviam.com

Presse
Tel.: +49-211-23855202
contact@carpeviam.com / Frau Alice Leder
Veröffentlicht im März 2021

EXECUTIVE SUMMARY

Wie wird die Pandemie die Wirtschaft verändern? Frau Dr. Anja Henke, Expertin für Unternehmenswachstum, beschreibt in vier möglichen Szenarien, wie die Corona-Krise die Wirtschaft umformen und unsere Zukunft bestimmen wird.

Die Wirtschaft ist die tragende Säule des Wohlstands. Eine zügige Erholung ist dringend notwendig, um die Folgen der Krise abzufedern. Doch viele Unternehmen waren schon lange vor der Krise krank. Daher braucht es nicht nur eine Erholung, sondern eine Reanimation.

Dieses White Paper beschreibt vier Zukunftsszenarien, die Lösungsräume aufzeigen und den Blick auf Handlungsbedarf lenken. Dem liegen zwei zentrale Basiskoordinaten zugrunde:

(1) Mentale Ausrichtung: Gefahren- versus Chancenorientierung. Dies beschreibt, inwieweit Unternehmen Chancen erkennen und damit überhaupt einer Realisierung zuführen können. Logischerweise markiert das den Grundstein für Erfolg oder Misserfolg.

(2) Fähigkeit zur Anpassung: Unbeweglichkeit versus Handlungsfähigkeit. Dies beschreibt die Fähigkeit der Unternehmen für Anpassung an sich wandelnde Umfelder. Gerade heute ist das ein entscheidender Erfolgsfaktor, da Tempo und Grad der Veränderung enorm hoch sind.

Daraus resultieren vier mögliche Szenarien und deren Konsequenzen für die Unternehmen und die deutsche Wirtschaft. Diese Darstellung ist bewusst zugespitzt, um den zu erwartenden Wandel plastisch aufzuzeigen.

Szenario 1: Resterampe - Chancenloser Niedergang durch „Weiter wie bisher“

Gefahrenorientiert und unbeweglich. Diese Unternehmen haben die Decke fest über den Kopf gezogen und warten auf bessere Zeiten. Am liebsten hätte man es so „wie früher“. Damit wird Bestehendes bewahrt, was durchaus gesteigerten Aktionismus auslösen kann, etwa Rabattschlachten und Verdrängungskämpfen. So entsteht ein negativer Kreislauf, der die mentale Ausrichtung bestätigt. **Die Konsequenz: Passive Wertvernichtung.**

Szenario 2: Ausgesaugt – Aktionismus ohne Weitblick mit untauglichen Strategien

Gefahrenorientiert und handlungsfähig. Wie Lemminge werden diese Unternehmen ins Verderben geführt. Hier herrschen Technokraten, in Finanzen und Effizienz bestens geschult. Sie sind laut und sichtbar und nehmen die Deutungshoheit der Wirtschaftswelt in Anspruch. Diese Mentalität des Besserwissens führt zu hektischem Aktionismus mit untauglichen Strategien. **Die Konsequenz: Aktive Wertvernichtung.**

Szenario 3: Abgehängt – Verhungern vor vollen Tellern durch Dampfplauderei

Chancenorientiert und unbeweglich. Hier herrscht ein merkwürdiges Paradoxon von „Ja sagen“ und „Nein tun“. Die Chancenorientierung tarnt das Unternehmen als vermeintlichen Vorreiter. Doch die Fähigkeit für die Umsetzung von neuen Strategien ist schwach. Unter dem Schleier des Bemühens gibt es viele Gespräche, doch nur wenig klare Entscheidungen oder Maßnahmen. Passivität und Paralyse greifen um sich. **Die Konsequenz: Mittelmaß.**

Szenario 4: Vorreiter – Gestalten der Zukunft durch Problemlösung und Innovation

Chancenorientiert und handlungsfähig. Mit klarer Zielausrichtung und hoher Ambition gestalten diese Unternehmen ihre eigene Zukunft. Sie sehen und nutzen Chancen, um immer wieder neue Geschäfte aufzubauen. Sie verschreiben sich dem Lernen wie auch der stetigen Weiterentwicklung. So entstehen lebendige Wachstumsprozesse, die von der Führung vorgedacht und den Mitarbeitern getragen sind. **Die Konsequenz: Dauerhafter Mehrwert.**

Handlungsbedarf für Wirtschaft und Unternehmen

Die vier Szenarien sind keine Neuentdeckung der Welt, sondern bereits mehr oder weniger sichtbare Realität. Dass **Szenario 4 – Vorreiter** für eine Reanimation der deutschen Wirtschaft nötig ist, wird aus den Folgen überdeutlich. Ebenso wird deutlich, wie eine solche Erneuerung für Wachstum und Wohlstand gelingen kann.

Die Umsetzung erfordert in den Unternehmen eine konzertierte Aktion auf den Ebenen von Mentalität, Strategie und Veränderung: Eine passende Mentalität („Growth Mindset“) zum Eröffnen von Chancen wählen, zukunftsweisende Strategien für Wachstum und Erneuerung entwickeln, Prozesse wie auch Kompetenzen für mehr Anpassungsfähigkeit aufbauen.

Die vier Szenarien geben jedem Unternehmen die Möglichkeit, sich zu verorten. Je nach aktueller Position lassen sich dann die passenden Maßnahmen ableiten, um die Segel in Richtung **Szenario 4 – Vorreiter** zu setzen. Die dafür erforderlichen Schritte sind machbar, auch ohne besondere Voraussetzungen oder unmittelbar hohe Investitionen. Das hilft jedem einzelnen Unternehmen und den Beschäftigten durch klare Perspektiven für die Zukunft. Das hilft den Führungskräften und stärkt deren Reputation. Das hilft den Standort und schafft die Voraussetzung für unser aller Wohlstand.

Wachstum und Wohlstand sind machbar

Die Entwicklung hin zu **Szenario 4 – Vorreiter** für eine Wirtschaft nach Corona ist realisierbar. Die Ausrichtung daraufhin ist im Kern eine Entscheidung der Führungsebenen. Die dafür erforderliche Haltung, ebenso wie die Prozesse und Kompetenzen, lassen sich entwickeln.

I. DIE ZUKUNFT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT

Wie wird die Pandemie die Wirtschaft verändern? Frau Dr. Anja Henke, Expertin für Unternehmenswachstum, beschreibt in vier möglichen Szenarien, wie die Corona-Krise die Wirtschaft umformen und unsere Zukunft bestimmen wird.

Das Coronavirus erschüttert die deutsche Wirtschaft bis ins Mark. Was bisher normal und üblich war, gilt nicht mehr. Wir erleben Lockdowns, Unternehmensschließungen, Kontaktbegrenzungen und Ausgangssperren. Der normale Alltag in vielen Unternehmen ist kollabiert. Wirtschaft und Gesellschaft befinden sich im Ausnahmezustand. Damit müssen wir alle zurechtkommen. Viele wünschen sich ein schnelles Zurück zur Normalität; doch, dass diese sich wiederherstellen lässt, ist äußerst unwahrscheinlich. Im Moment stehen wir mitten in der Bewältigung der Krise.

Die Wirtschaft ist die tragende Säule des Wohlstands und das Fundament von Millionen Existenzen wie auch Quelle der Staatsfinanzen. Eine zügige Erholung ist dringend notwendig, um mit den Folgen der Krise umgehen zu können. Doch viele Unternehmen waren schon lange vor der Krise krank, schwach in Wachstum und Profit, mit veralteten Geschäftsmodellen und oft einseitig auf Effizienz ausgerichteten Strategien. Daher braucht es nicht nur eine Erholung, sondern vielmehr eine Reanimation. Doch kann diese gelingen? Und wenn ja, wie?

Wir bei Carpe Viam sind dem Unternehmenswachstum verpflichtet, einem Wachstum, welches auf nachhaltigen Mehrwert angelegt ist, Probleme löst und alle Stakeholder einbezieht. Schon lange stellt sich die Frage, wie das auf breiter Front gelingen kann. Nun werden die schon lange offenen Themen der Zukunft durch die Pandemie dramatisch verstärkt. Jetzt müssen Antworten gefunden werden. In einer solchen Situation hoher Unsicherheit und Komplexität helfen Szenarien, um die Lösungsräume abzustecken. Weiter helfen zeitlose Erfolgsprinzipien, um die Richtung zu weisen.

Die hier beschriebenen Szenarien zeigen Lösungsräume auf, die sich für die Wirtschaft bieten – und damit für jedes einzelne Unternehmen. Welche Entwicklungen können wir erwarten? Wie wird das Virus die Regeln der Wirtschaft und die Strategien der Unternehmen verändern – oder verstärken? Welche Folgen auf das Mindset und die Mentalität hat das Virus? Oder besser gesagt, welches Mindset wird nun transparent und welche Veränderung ist erforderlich, um mit der Krise umzugehen?

Daher hat Frau Dr. Henke die Coronakrise zum Anlass genommen, vier Szenarien zu entwickeln und zu beschreiben, wie die Wirtschaft nach Corona mittelfristig aussehen könnte. Diese Szenarien stellen wir in diesem White Paper für Sie vor. Auch aktuell nimmt Frau Dr. Henke zu den Entwicklungen immer wieder in den Medien Stellung.

Unser Ziel ist es, Orientierung in das Chaos zu bringen, Chancen und Risiken aufzuzeigen, den Blick auf den Handlungsbedarf zu lenken und Grundlagen für Entscheidungen darzulegen. Gemeinsam mit Ihnen möchten wir erkunden, welche Lösungsräume sich für Sie und Ihr Unternehmen auftun. So können wir gemeinsam die Wirtschaft der Zukunft gestalten. Denn alles, was wir heute tun und entscheiden, hat Wirkung über viele Jahre hinweg. Die Zukunft der Wirtschaft und unser aller Wohlstand entscheiden sich jetzt.

II. DIE SZENARIEN UND IHRE FOLGEN

Den vier Zukunftsszenarien liegen zwei zentrale Basiskoordinaten zugrunde. Diese beschreiben die möglichen Entwicklungen der Unternehmen der deutschen Wirtschaft.

Die Basiskoordinaten sind:

1. **Mentale Ausrichtung:** Gefahrenorientierung (Mangel) versus Chancenorientierung (Fülle)
2. **Fähigkeit zur Anpassung:** Unbeweglichkeit (bewahrend) versus Handlungsfähigkeit (gestaltend)

Ausgehend von den vier möglichen Entwicklungen beschreiben die Szenarien die Konsequenzen für die Unternehmen und für die deutsche Wirtschaft. Die Darstellung ist bewusst zugespitzt, um den zu erwartenden Wandel glasklar und plastisch aufzuzeigen. Die Darstellungen erheben keinen Anspruch darauf, realistisch oder differenziert zu sein, obwohl es relevante Fallbeispiele gibt. Gerade dadurch schaffen die Szenarien Orientierung, öffnen die ganze Bandbreite der Lösungsräume und erlauben ein neues Nachdenken über die strategischen Optionen in den Unternehmen und die möglichen Handlungsoptionen.

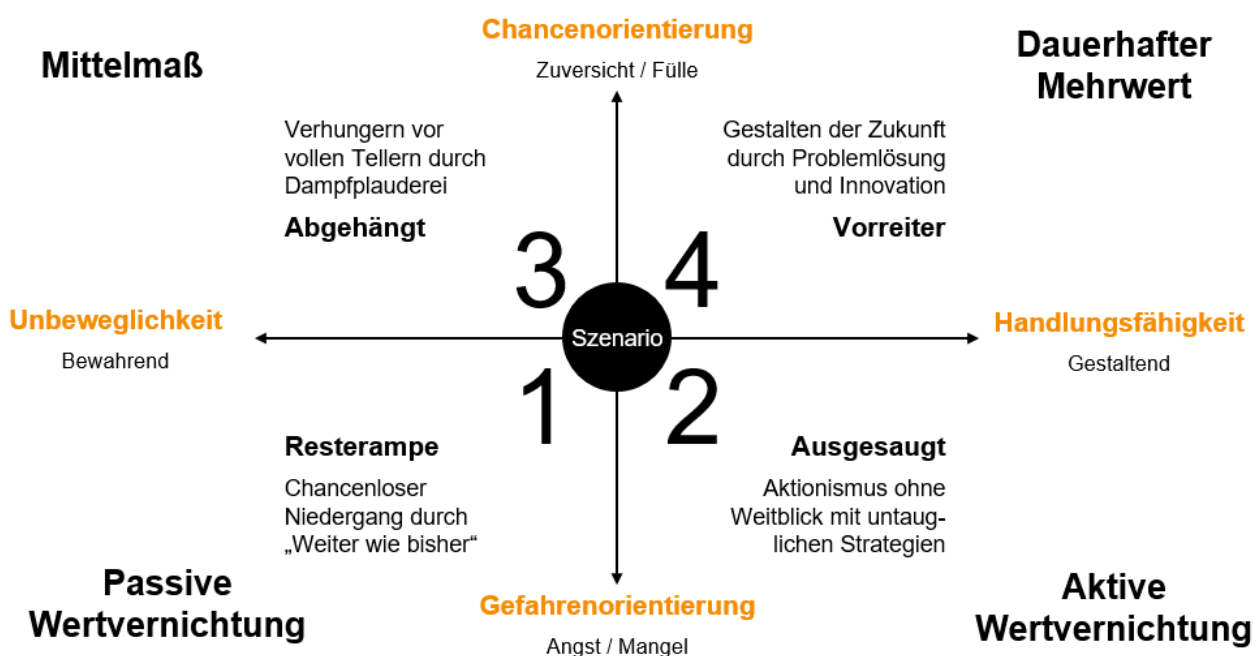
Szenario 1: Resterampe - Chancenloser Niedergang durch „Weiter wie bisher“

Szenario 2: Ausgesaugt – Aktionismus ohne Weitblick mit untauglichen Strategien

Szenario 3: Abgehängt – Verhungern vor vollen Tellern durch Dampfplauderei

Szenario 4: Vorreiter – Gestalten der Zukunft durch Problemlösung und Innovation

Die Wirtschaft nach Corona – vier Szenarien



Die Basiskoordinaten

1. Mentale Ausrichtung

Dies beschreibt, inwieweit Unternehmen Chancen erkennen und damit überhaupt einer Realisierung zuführen können. Logischerweise markiert das den Grundstein für Erfolg oder Misserfolg.

Wer mit offenem Radar nach Chancen und Möglichkeiten sucht, wird diese finden. Feedback, Reflexion und der Blick über den eigenen Tellerrand gehören dazu. Eine solche chancenorientierte Haltung macht es möglich, Veränderungen früh wahrzunehmen – zu antizipieren - und zum eigenen Vorteil zu nutzen. Das eröffnet immer wieder Lösungsräume und Perspektiven für die Zukunft.

Wer hingegen auf die Vermeidung von Gefahren und vermeintliche Sicherheit ausgerichtet ist, bleibt in der Angst gefangen, mit sich stets verengendem Tunnelblick. Fatal ist eine solche gefahrenorientierte Haltung in Kombination mit der Überzeugung selbst alles (besser) zu wissen und Feedback als Kritik zu sehen oder gar abzulehnen. Das versperrt neue Lösungsräume und führt das Unternehmen wie die Wirtschaft in eine Abwärtsspirale, bis in den Niedergang.

In den Unternehmen hängt die mentale Ausrichtung von der Unternehmensführung ab, die richtungsweisend ist. Oft geht der Einfluss von einer Person oder einer kleinen Gruppe aus. Darüber hinaus prägt diese Ausrichtung die gesamte Kultur, also das Denken und Handeln der Beteiligten. Daraus resultiert die entsprechende Grundemotion, Angst oder Zuversicht. Ein Kreislauf entsteht, in positive oder negative Richtung.

2. Fähigkeit zur Anpassung

Dies beschreibt die Fähigkeit der Unternehmen für Anpassung an sich wandelnde Umfelder. Gerade heute ist das ein entscheidender Erfolgsfaktor, da Tempo und Grad der Veränderung enorm hoch sind, durch die Krise disruptiv verstärkt.

Wer in diesem Sinne handlungsfähig ist, kann das eigene Schicksal proaktiv gestalten, statt den Veränderungen hinterherzulaufen. In Krisensituation nennt man das „vor die Lage kommen“. Handlungsfähige Unternehmen sind Vorreiter, die gerade in digitalen Geschäftsmodellen den Hauptteil der Profite abschöpfen.

Wer hingegen unbeweglich ist, dem nützen auch die besten Ideen und Assets nichts, denn die PS kommen nicht auf die Straße. Hier fehlen klare Führung mit zukunftsweisenden Visionen wie auch entscheidende Systeme, die den Maschinenraum der Wirtschaft am Laufen halten.

In den Unternehmen hängt die Fähigkeit der Anpassung maßgeblich von der Art der Führung wie auch von funktionalen Führungsprozesse ab. Weiter spielen Kompetenzen für Veränderung und Zusammenarbeit eine tragende Rolle.

DIE VIER SZENARIEN – SZENARIO 1

Resterampe – chancenloser Niedergang durch „Weiter wie bisher“

Gefahrenorientiert und unbeweglich. Angelehnt an die drei Affen heißt das: Nicht sehen (Chancen), nicht hören (Feedback), nicht handeln (Umsetzung). Diese Unternehmen haben die Decke fest über den Kopf gezogen und warten auf bessere Zeiten. Am liebsten hätte man es so „wie früher“.

Hinter der Gefahrenorientierung liegt die Angst vor echter Veränderung, also vor neuen Standpunkten. Das ist jedoch nicht im Bewusstsein – und wird auch nicht dorthin gelangen. Die Reflexion fehlt.

So wird Bestehendes bewahrt, was durchaus gesteigerten Aktionismus auslösen kann. Doch das bleibt stets in etablierten Bahnen. Oft wird um den Status Quo gekämpft, etwa mit Rabattschlachten und Verdrängungskämpfen. Die Schuld für die Misere wird im Umfeld gesehen, etwa bei neuen Wettbewerbern, der Globalisierung oder Konjunktur. Unter dieser Opfermentalität liegt eine tiefe Wut über die Ungerechtigkeit dieser Welt.

Die Führung in solchen Unternehmen ist schwach, sei es durch eine Person, die alles bestimmt, oder durch dysfunktionale Führungsprozesse bis hin zum „Laisser-Faire“. Oft herrscht Willkür statt Vorhersehbarkeit. Die Mitarbeiter sind verunsichert.

So entsteht ein Kreislauf, der die mentale Ausrichtung bestätigt: Es gibt nur Gefahren – und früher war alles besser. **Die Konsequenz: Passive Wertvernichtung.**

Der Lockdown war nicht der Anfang vom Ende dieser Unternehmen, denn der fand schon lange zuvor statt. In diesen Unternehmen ist klar, dass „früher alles besser war“ und „es schon wieder besser wird“. Dieses stoische Weiter-wie-bisher oder Abwarten hat einigermäßen funktioniert, solange die Welt – besonders China – deutsche Produkte noch und nöcher absorbiert hat. Der Bedarf nach Veränderung schien gering. Die vermeintlich ruhige Hand vieler Patriarchen wird jetzt jedoch zum Desaster.

Der Preis des Festhaltens am Status Quo ist hoch: Bezahlt mit wenig Innovation, Preis- und Ertragsverfall und entsprechend geringen Löhnen (Ausstieg aus Tarifverträgen). Die Produktivität sinkt. Denn die Welt hat sich verändert; es gibt neue Technologien und starke, hungrige Konkurrenz. In einem solchen Umfeld sind diese Unternehmen dem Niedergang geweiht. Vielleicht gehen sie zu Billigpreisen an (ausländische) Investoren; einen schleichenden Ausverkauf der deutschen Wirtschaft gibt es schön länger. Oder sie gehen in die Pleite – als die Unternehmen, die dem Insolvenz-Tsunami anheimfallen.

Folgen: Die Folgen sind hohe Arbeitslosigkeit, Perspektivlosigkeit und Verlust von Wohlstand. Ganze Regionen veröden. Detroit, USA lässt grüßen – oder, etwas näher, die Bundesländer im Osten. Die Menschen verlieren Zuversicht und Hoffnung. Hier gibt es keine Zukunft mehr. Dogmatische Anführer haben leichtes Spiel mit radikalen und spaltenden Positionen. Die Grundfeste der demokratischen Gesellschaft stehen zur Debatte.

ÜBER DIE SZENARIEN – SZENARIO 2

Ausgesaugt – Aktionismus ohne Weitblick mit untauglichen Strategien

Gefahrenorientiert und handlungsfähig. Wie Lemminge werden diese Unternehmen blind und schnell über den Abgrund ins Verderben geführt, nur den Vordermann und vermeintlich gute Strategien im kurzfristigen Blick.

Hinter der Gefahrenorientierung liegt die Angst vor Verlust, meist von Ansehen, Geld und Macht. Das soll jedoch nicht ins Bewusstsein gelangen. Die tiefe Überzeugung, alles besser zu wissen, schützt. Reflexion brauchen nur die anderen – die „Schwächlinge“.

Hier herrschen Technokraten, in Finanzen und Effizienzstrategien bestens geschult. Sie sind laut und sichtbar und nehmen die Deutungshoheit der Wirtschaftswelt in Anspruch. Sie interpretieren die Zahlen und tun die guten – die richtigen – Strategien kund. Die Kosten sind zu hoch. Also wird restrukturiert, verlagert, konsolidiert. Das ist alternativlos.

Die Führung in solchen Unternehmen arbeitet mit Druck. Wer nicht performt, fliegt. Das macht die Menschen zu Einzelkämpfern. Oft findet man hier Anführer, die sich gerne selbst inszenieren, in sich jedoch unsicher sind. Das zementiert die Deutungshoheit.

Der Niedergang der westlichen Welt ist in diesem Paradigma unvermeidbar. Daher sollte man Geld verdienen, wenn man kann (besonders als Investor, Top Manager, Banker, ...), solange es (noch) geht, mit den Mitteln der Wahl. Wie es dem „Kostenfaktor Mensch“ geht, ist egal. Dafür sind andere zuständig, gerne der Staat.

Diese Mentalität des Besserwissens führt zu hektischem Aktionismus mit untauglichen, teilweise unethischen Strategien. **Die Konsequenz: Aktive Wertvernichtung.**

Taumelnde Unternehmen suchen händeringend nach Orientierung, viele schon lange vor der Pandemie. Die kommt auch: In Form von Restrukturierungen. Die Logik: Wenn der Umsatz wegbricht, müssen die Kosten angepasst werden. Schafft ein Unternehmen das nicht mehr allein, wird konsolidiert, um noch mehr Geld zu sparen. Mit hohem Druck wird ab- und umgebaut. Strategien für die Zukunft? Zu teuer oder scheinbar nicht vorhanden. Der Tunnelblick des Besserwissens versperrt den Blick auf Chancen. Diejenigen, die dies umsetzen, werden wie Helden gefeiert – als scheinbare Retter.

So reiht sich eine Restrukturierung an die andere. Diese werden teuer bezahlt, nicht nur in Geld, auch in Zukunftssorgen, Wut und Frust. Über Sozialleistungen wie die Unterstützung von Transfergesellschaften übernimmt sogar der Steuerzahler einen Teil dieses Obolus.

Solche Unternehmen fahren systematisch an die Wand. Das Diktat der Technokraten saugt die Unternehmen aus, bis nur noch leere Hüllen übrigbleiben. Tritt schließlich die Insolvenz ein, folgt der Ausverkauf der Assets, bis die Türen geschlossen werden.

Folgen: Arbeits- und Perspektivlosigkeit plus Verlust von Wohlstand sind die Folgen. Hier ist die Situation hoch emotional aufgeladen. Viele fühlen sich ungerecht behandelt und nicht gehört, weil sie die Alternativen sehen – und zuschauen müssen, wie wenige Personen sich die Taschen füllen. Der Widerstand gegen den „Kapitalismus“ wird zur Revolution und führt zu sozialem Unfrieden.

ÜBER DIE SZENARIEN – SZENARIO 3

Abgehängt – Verhungern vor vollen Tellern durch Dampfplauderei

Chancenorientiert und unbeweglich. Hier herrscht ein merkwürdiges Paradoxon von „Ja sagen“ und „Nein tun“. Die Chancenorientierung tarnt das Unternehmen als vermeintlichen Vorreiter. Da werden Gespräche geführt und Informationen eingeholt. Doch es bleibt bei Dampfplauderei – beim Nichtstun oder bei altbewährten Strategien.

Diese Unternehmen sehen wohl die Chancen, die sich bieten, und sprechen darüber. Doch wie das Wasser bei einsetzender Ebbe wird Neues magisch wieder in weite Ferne gezogen. Wie in einem Nebel sind die Dinge schwer zu greifen. Entweder fehlen Mut und Entschlossenheit oder es herrscht Angst vor Konflikten. Die Fähigkeit für die Umsetzung von neuen Strategien ist schwach und lückenhaft.

Blütenrein ist das Gewissen: Man hat es ja versucht, mit aller Kraft! Woran das Neue wirklich scheitert, wird nicht angeschaut. Passivität und Paralyse greifen um sich.

Die Führung in solchen Unternehmen ist wenig durchsetzungsstark. Der Wunsch nach Harmonie ist groß. Man will das Beste und bloß niemandem wehtun. Führungsprozesse sind kaum ausgeprägt. Kompetenzen fehlen. Entscheidungen kommen wie aus Off. Die Mitarbeiter tun was sie können. Dabei gehen die Unternehmen langsam zugrunde.

Unter dem Schleier des Bemühens gibt es viele Gespräche, doch nur wenig klare Entscheidungen oder Maßnahmen. **Die Konsequenz: Mittelmaß.**

Die Krise macht Versäumnisse transparent, was man in diesen Unternehmen durchaus sieht. Man spricht darüber und zieht Experten zu Rate. Doch man zögert und bleibt beim Alten – oder wartet ab. Staatsgelder füllen die Lücken und strecken die Zeit.

Oft gelingt jedoch nicht einmal der Zugriff auf verfügbare Hilfen. So kommt es, dass die Töpfe des Staates trotz hohem Handlungsdruck unausgeschöpft bleiben. Qualifizierung von Mitarbeitern in Kurzarbeit? Aber nicht doch. Digitalisierung im Einzelhandel? Vielleicht irgendwann. Neue Geschäftsfelder? Dafür ist später Zeit. ... Keiner rafft sich auf, Neues zu gestalten

Erstaunlich viele Unternehmen wahren so den Bestand über eine wahrlich lange Zeit, wie eine breite Masse der Mitläufer. Sie haben die eine oder andere Innovation, gelangen aber nicht an die Spitze, sondern werden rechts und links überholt. Die Arbeitsplätze scheinen sicher, was aber trügerisch ist. Engagierte Mitarbeiter versuchen die Situation zu verändern – oder gehen frustriert zur Konkurrenz. Die Unbeweglichkeit ist wie ein Damoklesschwert, das jederzeit das Ende bedeuten kann. Die Unternehmen verhungern vor dem mit Chancen reich gedeckten Tisch.

Folgen: Die Erosion ist schleichend; daher werden die Folgen zunächst leicht übersehen. Wie bei einem Frosch, der im heißer werdenden Wasserglas sitzt, schnappt die Falle unbemerkt zu. Wenn das deutlich wird, ist es zu spät. Deutschland verliert auf diese Weise an Innovationskraft und Gewicht in den globalen Dynamiken.

ÜBER DIE SZENARIEN – SZENARIO 4

Vorreiter – Gestalten der Zukunft durch Problemlösung und Innovation

Chancenorientiert und handlungsfähig. Mit klarer Zielausrichtung und hoher Ambition gestalten diese Unternehmen ihre eigene Zukunft. Sie sehen und nutzen Chancen, um immer wieder neue Geschäfte aufzubauen. Sie bleiben auch bei Schwierigkeiten an der Umsetzung und verschreiben sich dem Lernen wie auch der stetigen Weiterentwicklung.

Hier ist klar: Der Status Quo ist kein Platz zum Ausruhen. Stetig erfolgt die Reflexion, die Analyse von Situation und Umfeld, um frühzeitig zu handeln und Überraschungen zu vermeiden. Strategien und Innovationen sind laufend auf der Agenda. Die Unternehmen sind Vorreiter und Hidden Champions mit internationaler Führung, oft technologisch.

Manchmal scheinen diese Unternehmen Angst vor dem eigenen Potenzial zu haben und machen sich klein, vielleicht, um nicht auf die Agenda der Konkurrenz zu kommen.

Die Führung ist langfristig orientiert und klar in den Anforderungen. Hier findet man oft persönlich reife Anführer, für die das Wohl und die Zukunft des Unternehmens im Vordergrund stehen. Leitlinien für das Handeln sind definiert; diese fördern und fordern Performance. Das erfolgt mit Respekt gegenüber den Mitarbeitern, die immer wissen, woran sie sind. Gehandelt wird im Team. Befähigung spielt eine zentrale Rolle.

So entstehen lebendige Wachstumsprozesse, die von der Führung vorgedacht und den Mitarbeitern getragen sind. **Die Konsequenz: Dauerhafter Mehrwert.**

Probleme lösen und innovativ sein, das ist die DNA dieser Unternehmen. Hier wird nicht lange gefackelt: Themen werden angegangen, und zwar möglichst vorausschauend. Dafür stehen Finanzmittel bereit. Wenn einmal etwas schiefgeht, schaut keiner schräg, sondern lieber auf die Ursachen. Die Erkenntnisse formen weitere Zukunftsprojekte. Wie Pilze schießen Strategien und Geschäftsmodelle aus dem Boden. Die strategische Breite schafft Krisensicherheit und trainiert die Muskeln des Business Building.

Die Mitarbeiter spielen eine zentrale Rolle beim Erdenken und Umsetzen. Sie sind wertvolle Ressource und erhalten Förderung, gerade für nicht-fachlichen Kompetenzen wie kritisches Denken, Emotionen und Veränderung. Auch dafür wird investiert. Zugleich zählen Leistung und Disziplin. Das ist kein Widerspruch, sondern gehört logisch zusammen. Jeder weiß, worum es geht, was Sinn und Beitrag sind, welche Leitplanken gelten. Empowerment und Enabling sind die neuen Schlagworte. Diese Art des Wirtschaftens sichert Miteinander und Zusammenarbeit, entscheidende Grundlagen für den dauerhaften Erfolg.

Eine Welle der Innovation und Transformation durchzieht Deutschland. Neue Branchen und Arbeitsplätze entstehen, gerade im Bereich Services. Wie magisch steigt die Produktivität. Die Unternehmen gehen gestärkt aus der Krise. Wachstumschampions erheben sich. Das ist nicht nur eine Erholung, sondern eine tiefgreifende Erneuerung.

Folgen: Das Wachstum der Wirtschaft bringt einen Schub von Wohlstand hervor. Perspektiven für die Zukunft liegen deutlich vor den Augen der Menschen. Die Zuversicht wächst. Deutschland, das Land der Dichter und Denker, besinnt sich auf seine Stärken und spielt ganz vorne mit in der globalen Wirtschaftsordnung.

III. WIE EINE REANIMATION GELINGT

Die vier Szenarien und die darin skizzierten Lösungsräume sind keine Neuentdeckung der Welt. Vielmehr sind alle Szenarien bereits Realität, mehr oder weniger deutlich sichtbar. Dass Szenario 4 – Vorreiter für eine Reanimation der deutschen Wirtschaft nötig ist, wird aus den Folgen überdeutlich. Ebenso wird deutlich, wie eine solche Erneuerung für Wachstum und Wohlstand gelingen kann.

Die Umsetzung erfordert in den Unternehmen eine konzertierte Aktion auf den Ebenen von Mentalität, Strategie und Veränderung: Eine passende Mentalität („Growth Mindset“) zum Eröffnen von Chancen wählen, zukunftsweisende Strategien für Wachstum und Erneuerung entwickeln, Prozesse wie auch Kompetenzen für mehr Anpassungsfähigkeit aufbauen. Die dafür erforderlichen Schritte sind machbar, auch ohne besondere Voraussetzungen oder unmittelbar hohe Investitionen. Der Staat hat dabei eine eingeschränkte Handlungsmacht. Der Führung hingegen kommt eine maßgebliche Rolle zu.

Mentale Ausrichtung der Chancenorientierung

Die Mentale Ausrichtung bildet die Grundlage für eine umfassende Erholung und Erneuerung der Wirtschaft. Diese entscheidet, welches der Szenarien Realität wird.

Am besten lässt sich die Chancenorientierung mit einer wachstumsorientierten Mentalität („Growth Mindset“, Carol Dweck) erreichen. Eine solche Mentalität geht davon aus, dass immer Möglichkeiten vorhanden sind, was eine Tendenz zum Lernen nach sich zieht. Feedback von außen wird dabei gezielt genutzt, um Chancen möglichst früh zu erkennen. Aus dieser Mentalität heraus lassen sich Strategien für Wachstum, Innovation und Erneuerung entwickeln. Das schafft eine Position des aktiven Gestaltens.

Zwei Schritte führen zu einer solchen Mentalen Ausrichtung: (1) Emotionale Intelligenz entwickeln, um aus der Angst und dem damit verbundenen Tunnelblick auszusteigen, und (2) Reflexion nutzen, um die Mentale Haltung ins Bewusstsein zu nehmen und bei Bedarf anzupassen. Dazu gehört der gute Umgang mit Kritik und Feedback, denn für diese Art der Reflexion ist ein Sparring-Partner vonnöten.

Die Entwicklung eines starken Portfolios von Strategien für Wachstum und Innovation ist dann (fast) nur noch gutes Handwerk und mit den passenden Methoden realisierbar. Auch Strategien der Erneuerung lassen sich gezielt einsetzen, besonders für Unternehmen jenseits des Zenits der Wachstumskurve. Eine gemeinsame strategische Ausrichtung des Führungsteams rundet dies ab.

Fähigkeit zur Anpassung

Eine chancen- und wachstumsorientierte Mentalität führt dazu, dass Herausforderungen mit Tatkraft angepackt werden, auch bei Schwierigkeiten. Eine Opferhaltung hingegen, welche die Verantwortung für Probleme an das Umfeld (Konkurrenz, Konjunktur, Wettbewerb, ...) abgibt, verhindert das und macht ohnmächtig. Daher spielt die Mentale Ausrichtung auch für den Grad der Anpassungsfähigkeit eine entscheidende Rolle.

Prozesse und Kompetenzen

Die Fähigkeit zur Anpassung setzt funktionale Prozesse für die Veränderung und Zusammenarbeit in den Unternehmen voraus. Diese Prozesse werden jedoch erst durch die entsprechenden Kompetenzen lebendig; diese sind nicht-fachlicher Natur. Nur passend

geschulte Menschen mit einer Grundausstattung von Vertrauen sind in der Lage, diese oft übersehenen Prozesse der Agilität gut umzusetzen, sei es digital oder analog.

Veränderung. In den Unternehmen wird Veränderung oft über Projektmanagement angegangen. Doch die Ausrichtung auf die sachlichen Themen reicht für eine gelungene Umsetzung und Anpassungsfähigkeit bei Weitem nicht aus. Die beteiligten Menschen müssen über die entsprechenden Prozesse eingebunden sein, etwa mit Methoden der Kaskadierung. Zudem müssen die Menschen für die heute allgegenwärtige Veränderung geschult werden, was jedoch selten geschieht. Das führt zu unnötigem Verharren in Komfortzonen und Widerstand.

Zusammenarbeit. Die Zusammenarbeit in Teams ist heute mehr denn je über die Grenzen von persönlichen Präferenzen, Abteilungen und Ländern erforderlich. Hier liegt die Quelle der Ideen, wo sich eine mit der anderen zusammenschließt, um Innovationen hervorzubringen. Doch die Prozesse der Zusammenarbeit gehen oft in Konflikten unter. Andersartigkeit, sei es in Meinungen, Präferenzen oder Kultur, wird abgelehnt. Die Folgen sind desaströs – für die Beteiligten und die Unternehmen. Mit solchen inneren Blockaden rückt die Anpassungsfähigkeit in weite Ferne. Darüber hinaus ist der Zugang zu Innovationen ebenso versperrt wie das Bündeln der Kräfte für die Umsetzung von Veränderungen.

Die Weiterentwicklung der Organisation mit den passenden Prozessen und die Befähigung der Menschen mit den erforderlichen nicht-fachlichen Kompetenzen sind die entscheidenden Bausteine für hohe Anpassungsfähigkeit, für Agilität. Verschiedene Vorgehensweisen und Methoden für die Umsetzung sind verfügbar.

Die Rolle der Führung

Ein weiterer zentraler Baustein muss mit auf die Agenda: Die Führung. Hier geht es um die Entscheider der deutschen Wirtschaft, denn diese prägen sowohl die Mentale Ausrichtung wie auch die Anpassungsfähigkeit in den Unternehmen. Hier entscheidet sich, welches Szenario unsere gemeinsame Realität wird. Denn Haltung und Handlung der Menschen, die an der Spitze der (meist pyramidalen) Organisationen stehen, erzeugen Wirkung bis in die letzte Ecke der Unternehmen – und oft weit darüber hinaus.

Zwar regen sich Bewegungen wie „Fridays for Future“, die aus der Breite Druck machen. Doch in der Pandemie ist es darum stiller geworden. Insgesamt neigt der „Deutsche Michel“ eher zu Gehorsam denn zu Rebellion.

Grundsätze guter Führung sind hinreichend bekannt. Gute Führung erfordert sowohl eine gereifte Persönlichkeit als auch Handwerkszeug und Prozesse; oft gehört das Zulassen neuer Prozesse dazu.

Persönlichkeit. Der „Ehrbare Kaufmann“ liefert die Leitlinien und zeitlose Erfolgsprinzipien als klare Orientierung. Für die Entwicklung von persönlicher Reife eignen sich die Gedanken des „5 Level Leadership Konzept“ (nach Jim Collins). Dabei geht es um die Überwindung von Ego und Ellenbogen hin zu einer paradoxen Mischung aus professionellem Willen und persönlicher Demut. Langfristig erfolgreiche Unternehmen haben diese Art von Führung.

Prozesse. Um Führung wirksam zu machen, sind Prozesse erforderlich; dabei handelt es sich um Prozesse Kommunikation in beide Richtungen, von oben nach unten und von unten nach oben. Solche Führungsprozesse sind unabdingbar für Anpassungsfähigkeit und Agilität. Sie sind wie Blutadern, die das Unternehmen mit Sauerstoff versorgen. Zugleich sind sie heute einer der am meisten vernachlässigten Kernprozesse. Um diese Prozesse gut auszugestalten, ist ein gemeinsames Führungsverständnis erforderlich, also ein Verständnis der Aufgaben, eingesetzten Methoden und Art der Umsetzung.

Rolle des Staates

Der Staat sichert den Rahmen für das erfolgreiche Handeln der Wirtschaft. Er lenkt Gelder in Innovationen, die dauerhaften Wohlstand sichern sollen. Er stellt Fördermittel bereit und in der Krise Hilfgelder.

Doch der Staat nimmt niemandem die Freiheit der persönlichen Wahl, besonders die Wahl der Haltung (Mentale Ausrichtung, Mentalität, Standpunkte). Diese Verantwortung liegt bei jedem Menschen selbst. Die Wirkung der gewählten Haltung und des daraus folgenden Handelns ist unterschiedlich weitreichend, je nach (Macht)Position. Für Haltung und Handeln im Sinne von **Szenario Vier – Vorreiter** könnte der Staat über Wege nachdenken, mit denen sich die Grundsätze des „Ehrbaren Kaufmanns“ in der Wirtschaft stärken lassen.

Ausblick

Die vier Szenarien geben jedem Unternehmen die Möglichkeit, sich zu verorten. Je nach aktueller Position lassen sich dann die passenden Maßnahmen ableiten, um die Segel in Richtung Vorreiter zu setzen. Das hilft jedem einzelnen Unternehmen und den Beschäftigten durch klare Perspektiven für die Zukunft. Das hilft den Führungskräften und stärkt deren Reputation. Das hilft den Standort und schafft die Voraussetzung für unser aller Wohlstand.

Das Gute ist: Für eine Wirtschaft nach Corona ist **Szenario Vier – Vorreiter** realisierbar. Die Ausrichtung daraufhin ist im Kern eine Entscheidung der Führungsebenen. Die dafür erforderliche Haltung, ebenso wie die Prozesse und Kompetenzen, lassen sich entwickeln.

IV. 2 x 10-PUNKTE CHECKLISTE FÜR VORREITER

Was die Wirtschaft für **Szenario Vier – Vorreiter** braucht:

Mentale Ausrichtung

- Ausrichtung auf Chancen
- Lernen
- Langfristige Orientierung
- Routinen der Vorausschau
- Portfolio der Strategien für Wachstum / Innovation
- Investition in Wachstum / Innovation
- Alle Stakeholder im Blick
- Emotionale Intelligenz
- Reflexion als Routine
- Feedback und offener Diskurs

Anpassungsfähigkeit

- Kontinuität / Dranbleiben bei Schwierigkeiten
- Methoden und Prozesse für das Change Management
- Veränderungskompetenzen
- Vertrauen
- Investition in die Weiterentwicklung der Menschen
- Führungskräfte mit Selbstkenntnis
- Gemeinsames Führungsverständnis
- Lebendige Führungsprozesse
- Das Wohl des Unternehmens im Mittelpunkt (jenseits von Ego / Macht / Status)
- Gemeinsame strategische Ausrichtung

V. WISSENSWERTES

Leitlinien des „Ehrbaren Kaufmanns“

Basis für den Corporate Governance Kodex

Der „Ehrbare Kaufmann“ als Person: Sich zur Einhaltung von Werten verpflichten

- Der Ehrbare Kaufmann ist weltoffen und freiheitlich orientiert.
- Der Ehrbare Kaufmann steht zu seinem Wort, sein Handschlag gilt.
- Der Ehrbare Kaufmann entwickelt kaufmännisches Urteilsvermögen.

Der „Ehrbare Kaufmann“ in seinem Unternehmen: Bedingungen für ehrbares Verhalten schaffen

- Der Ehrbare Kaufmann ist Vorbild in seinem Handeln.
- Der Ehrbare Kaufmann schafft in seinem Unternehmen die Voraussetzungen für ehrbares Handeln.
- Der Ehrbare Kaufmann legt sein unternehmerisches Wirken langfristig und nachhaltig an.

Der „Ehrbare Kaufmann“ in Wirtschaft und Gesellschaft: Den Rahmen für ehrbares Handeln begreifen und gestalten

- Der Ehrbare Kaufmann hält sich an das Prinzip von Treu und Glauben.
- Der Ehrbare Kaufmann erkennt und übernimmt Verantwortung für die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung.
- Der Ehrbare Kaufmann tritt auch im internationalen Geschäft für seine Werte ein.

Quelle: <https://compliance-focus.de/editorial/ehrbarer-kaufmann-als-leitlinie-fuer-den-deutschen-corporate-governance-kodex/>

Die aktuelle Fassung des Corporate Governance Kodex findet sich hier:
<https://www.dcgk.de/de/kodex/aktuelle-fassung/praeambel.html>

Chancenorientierte Haltung – „Growth Mindset“

Wir alle, jeder Mensch, hat seine ganz eigene Haltung oder Mentale Landkarte. Das sind Denkweisen, Standpunkte, Bewertungen, Überzeugungen, Meinungen, ... Nur ein Bruchteil dieser Denkweisen ist uns jedoch bewusst. Daher können wir auf „Autopilot“ schalten und etwa ohne Nachdenken Fahrrad fahren oder das Auto in die Stadt lenken.

Die Wissenschaft unterscheidet banal zwischen einem „Growth Mindset“, das flexibel und anpassungsfähig ist, und einem „Fixed Mindset“, welches starr und statisch ist. Die Grundzüge sind hier skizziert.

- Ein „Growth Mindset“ geht davon aus, dass es immer Chancen gibt und Herausforderungen sich bewältigen lassen (chancenorientiert). Die Welt ist voller Möglichkeiten! Wenn es anstrengend ist, wird das als Weg der Weiterentwicklung wahrgenommen. Dafür werden Feedback und Kritik gerne genutzt. Das eröffnet immer neue Ebenen der Potenzialentfaltung.
- Ein „Fixed Mindset“ hingegen möchte gut aussehen und vermeidet daher Herausforderungen, etwa die Suche nach Chancen (gefahrenorientiert). Denn dabei bekommt man leicht Blessuren. Die Welt ist eben, wie sie ist. Anstrengungen werden als aussichtslos oder überflüssig betrachtet, Kritik vermieden oder ausgeblendet. Das verschließt die Türen zur Weiterentwicklung. Potenziale bleiben ungenutzt.

Grundsätzlich kann jeder Mensch seine Haltung oder Mentale Landkarte verändern, ohne sich selbst oder seine Persönlichkeit zu verleugnen. Ganz im Gegenteil eröffnet die Reflexion der eigenen Haltung Zugang zum eigenen Potenzial und zu einer Position der Gestaltung.

Das Konzept des „Growth Mindset“ stammt von der Psychologin Dr. Carol S. Dweck. Weitere Informationen sind dem Buch „*mindset – the new psychology of success*“ zu entnehmen.

Führung: Level-5 Führungskräfte

Für dauerhaften Erfolg benötigen Unternehmen die passend fachlich wie auch persönlich qualifizierten Führungskräfte.

Welche Qualitäten in der Führung erfolgskritisch sind, hat Jim Collins mit empirischen Studien herausgefunden. Dabei hat er den Erfolg von Unternehmen über eine längere Zeit hinweg untersucht. Dabei hat er festgestellt, dass dauerhaft erfolgreiche Unternehmen eine bestimmte Art von Persönlichkeit an ihrer Spitze haben, sogenannte „Level-5 Führungskräfte“. Diese Menschen zeichnen sich durch eine paradoxe Kombination aus "persönlicher Demut" und "professionellem Willen" aus.

Fünf Stufen markieren den Weg zur „Level-5 Führungskraft“:

Stufe 1: Das hoch fähige Individuum

Stufe 2: Das beitragende Teammitglied

Stufe 3: Der kompetente Manager

Ebene 4: Die effektive Führungskraft

Ebene 5: Der Level-5 Executive

Die Entwicklung von Stufe zu Stufe geschieht selten von allein. In der Regel braucht es Anstöße, etwa einschneidende Erlebnisse oder gute Mentoren, um zu dieser persönlichen Reife zu gelangen.

Weitere Informationen sind dem Buch „*Good to Great : Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't*“ und der Forschung von Jim Collins zu entnehmen.

VI. ÜBER CARPE VIAM

Die Carpe Viam GmbH wurde 2000 von Frau Dr. Anja Henke gegründet. Seitdem wurden maßgebliche Vorgehensweisen entwickelt, um Wachstum, Innovation und Veränderung verlässlich und wiederholbar in den Unternehmen zu realisieren. Zahlreiche Wachstumsprojekte zeigen immer wieder, dass dies gelingt, auch in Zeiten der Krise.

UNSER LEITBILD

Wir haben es uns zum Auftrag gemacht, die Wachstumskräfte in den Unternehmen und der Wirtschaft freisetzen und damit zum Wohlstand unserer Gesellschaft beitragen.

In den vergangenen Jahren haben wir uns klar als Experten für Unternehmenswachstum positioniert. Dabei haben wir einzigartige Systeme und integrierte Vorgehensweisen entwickelt, um Entscheider in der Wirtschaft dabei zu unterstützen Chancen zu erkennen und umzusetzen.

UNSER ZIEL

Ziel unserer Arbeit ist es, das nachhaltige und profitable Wachstum der Unternehmen zu fördern. Das erreichen wir auf Basis von Einzigartigkeit, Problemlösung und Innovation, balanciert und nachhaltig. Wir verstehen uns als Sparringpartner, um Komplexität zu durchschauen, neue Perspektiven zu eröffnen und damit Chancen für Wachstum und Erfolg zugänglich zu machen und zu realisieren.

UNSERE GRUNDSÄTZE

Als Experten mit multidisziplinärer Kompetenz arbeiten wir mit einem starken Kernteam und hochkarätigen Netzwerk. Unsere Methoden unterlegen wir mit wissenschaftlichen Grundlagen. Unsere Erkenntnisse publizieren wir stetig, um dieses Wissen vielen Interessierten zugänglich zu machen. Unserem Tun wohnt eine klare Ethik inne, etwa das Aufbauen auf Stärken und das Berücksichtigen aller Stakeholder wie auch der Umwelt.

UNSERE LEISTUNGEN – POWER-PROGRAMME (Auswahl)

Analysen: Strategie-Dialog, Root Cause Analysis, Business Analysis

Gesprächs-Pakete: Strategie intensiv, Change Management Kompakt, Krisenmanagement

Workshops: Strategische Ziele, Strategie-Workshop Potenziale, Veränderung

Programme: Zu Wachstum führen, Erneuerung, Post-Merger Integration

Executive Coaching & Consulting: Reflexion, neue Strategien, Weiterentwicklung

Business Coaching: Lösungen für operative Herausforderungen, Weiterentwicklung

Handverlesenes Wissen: Manual Emotionale Intelligenz, Karten Behavioral Economics

PUBLIKATIONEN / WACHSTUMS-NEWSLETTER

Publikationen finden Sie im Pressebereich und Wachstumsblog von Carpe Viam.

Als Abonnent des Wachstums-Newsletters erhalten Sie wöchentliche Impulse.

ÜBER DR. ANJA HENKE

VORTRÄGE UND WEBINARE (Auswahl)

Dr. Anja Henke ist Geschäftsführerin und Gründerin der Carpe Viam GmbH. Sie ist Autorin von „Wachstum in gesättigten Märkten“, Springer Gabler 2015 sowie zahlreicher Fachartikel, u.a. für capital.de und Handelsblatt.

Weiter ist sie gefragt als Speakerin auf der Bühne und in Webinaren. Hier einige Beispiele:

- **„Turnaround für Wachstum“** – Handelsblatt Wissens-Plattform „Managing The New Normal“ 2020
- **„Emotionale Intelligenz in der Krise und im Business“** – Handelsblatt Wissens-Plattform „Managing Corona“ 2020
- **„Grundlagen guter Führung“** – Deutscher Verband für Fach- und Führungskräfte 2020
- **„Die Kunst der Führung“** – Deutscher Verband für Fach- und Führungskräfte 2020
- **„Wie die Gießereibranche auch in Zukunft wachsen kann“** – Deutscher Gießereitag in Magdeburg 2016
- **„Wachstumsstrategien für die MedTech-Branche“** – TÜV Nord in Köln 2018

MITGLIEDSCHAFTEN & AKTIVITÄTEN

Frau Dr. Anja Henke ist Mitglied im Deutschen Verband für Fach- und Führungskräfte. Dort gibt sie Webinare zu Themen der Führung und Veränderung.

Weiter ist sie Mitglied im größten globalen Coach-Verband, der International Coach Federation (ICF), um die Professionalisierung des Coach-Berufs zu unterstützen. Denn das ist der Weg, um die inneren Ressourcen der Menschen und Organisationen für die Wirtschaft zugänglich zu machen.

Frau Dr. Henke ist Initiatorin des Verbunds „Innovative Restrukturierung“, um den Erfolg von Restrukturierung und Sanierung mit einem multidisziplinären Ansatz zu erhöhen.

CARPE VIAM MANIFEST

1. Wir machen die Fülle der Chancen für Wachstum sicht- und nutzbar.
2. Wir stehen für nachhaltiges Wachstum, das auf „Lösungen zweiter Ordnung“ beruht.
3. Wir gestalten Unternehmenswachstum mit integrierten Vorgehensweisen.
4. Wir entwickeln Strategien für Wachstum, Innovation und (Selbst)Erneuerung.
5. Wir aktivieren innere wie äußere Stärken und Ressourcen.
6. Wir nutzen alle Unternehmensinformationen, Daten und Denkweisen.
7. Wir orientieren uns an zeitlosen Erfolgsprinzipien.
8. Wir durchschauen hohe Komplexität.
9. Wir verankern Prozesse, Leitlinien und Kompetenzen für die Veränderung.
10. Wir entwickeln Menschen und Organisationen weiter.
11. Wir stärken die Führung für langfristigen Erfolg.