

Dr. Lederers Management-Tipps



Dr. Dieter Lederer
Berater, Investor,
Unternehmer und
Musiker.

Risiko: unbedeutend

Die Alarmglocken läuten und es herrscht Katerstimmung. Die Party auf dem größten Pkw-Markt der Welt ist vorbei, zumindest vorerst. Es stehen magere Jahre bevor, die der Goldgräberstimmung der fetten Jahre ein jähes Ende bereiten. Die Rede ist von China, wo die Absatzzahlen deutscher Premiumhersteller in den letzten Jahren zwischen zehn und zwanzig Prozent eingebrochen sind. An die Stelle vollmundiger Verkaufsaussichten sind Gewinnwarnungen getreten und die Angst, noch weiter abzurutschen.

Gleichzeitig ist die Ratlosigkeit groß. Zur bitteren Erkenntnis, derzeit kein wirksames Gegenmittel zu haben, gesellt sich die bohrende Frage, wie es soweit kommen konnte. Hier wird es spannend: Offensichtlich hat das strategische Risikomanagement der betroffenen OEMs versagt. Bekanntlich ist dessen Zweck, noch gegensteuern zu können, bevor sich solche Desaster manifestieren. Ob die Risiken nicht gesehen, falsch eingeordnet, nicht gehört oder über die Hierarchie weichgespült worden sind, spielt für das Ergebnis keine Rolle.

Könnte mit dem Erstarken chinesischer OEMs gerechnet werden? War das konzertierte Setzen auf E-Antriebe, Software und Konnektivität erwartbar? War klar, dass der hohe lokale Wertschöpfungsanteil zu Kostenvorteilen führt? Darauf möge man selbst antworten.

Lästige Pflicht

Dass nicht wirksam gegengesteuert wurde, ist ein systemisches Versagen, das keineswegs zum ersten Mal zu beobachten ist. Man hätte es also besser machen können, doch das ist nicht passiert. Was steckt dahinter?

- **Selbstüberschätzung:** Wir neigen dazu, unser Wissen und unsere Prognosefähigkeiten überzubewerten, woraus die Vermeidung von kritischem Diskurs folgt. Die Psychologie spricht vom „overconfidence effect“. Dass sich Experten stärker überschätzen als Nicht-Experten, spitzt das Problem zu.
- **Pflichtübung:** Risikomanagement als lästige Pflicht, nur gemacht, was die Regularien fordern? Kein Wunder, dass auf diese Weise das unbequeme Neue oft abgetan und stattdessen Bekanntes wieder und wieder heruntergebetet wird.
- **Fernsteuerung:** Natürlich werden die wichtigen strategischen Entscheidungen in den Konzernzentralen getroffen, wo auch sonst. Und der berühmte Sack Reis spielt dabei keine Rolle. Sollte er aber.

Diese Aufzählung ist keinesfalls abschließend, doch sie gibt klare Hinweise auf system-immanente Dysfunktionen. Werden diese nicht durchbrochen, wiederholen sich die genannten Muster wieder und wieder. Die gute Nachricht: Es kann jederzeit gegengesteuert werden. (na) ●