

Dr. Lederers Management-Tipps



Karikatur: Heinrich Schwarze-Blanke



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

Strukturwandel jetzt?

Sie werden wieder ausgerufen, die Sparprogramme. Stellenabbau ist en vogue, bei Herstellern wie bei Zulieferern. Es wird geklotzt, nicht gekleckert. Dabei geht es um die Anpassung an Zukunftstechnologien und sich verändernde Märkte. Ist das der seit Jahren kolportierte größte Umbruch aller Zeiten der Autoindustrie? Fühlt er sich so an, der prophezeite Strukturwandel?

Dass Technologien wie Elektrifizierung, Konnektivität, autonomes Fahren, Software-Zentrierung unaufhaltbar kommen, ist seit Langem klar. Dass mit Schmachtes darauf hin gearbeitet wurde, kann den Auto-Bossen hingegen nicht attestiert werden. Zögern und Zaudern in guten Zeiten addieren sich gerade zu veränderten politischen Rahmenbedingungen, erstarktem Wettbewerb aus Fernost und Innovationen, die von den Kunden zu wenig angenommen werden. Kein Wunder also, dass ehemals erfolgreiche Marktsegmente wegbrechen und traditionelle Geschäftsmodelle in Frage stehen.

Wo also hinsteuern im Spagat zwischen dem Festhalten an der rückwärtsgewandten Sicherheit des Heute und der Ungewissheit des Morgen? War der eigene Kodak-Moment schon da, hat die Realitäts-Verzerrung bereits eingesetzt? Oder ist es nur eine Frage der Zeit, bis das Herumreißen des Ruders wirkt und neue Strukturen entstehen?

Ungünstige Muster

Der Strukturwandel lässt sich nicht aufhalten. Allzu oft vernebelt jedoch die Aussicht auf eine derart fundamentale Transformation unsere Wahrnehmung. Wir empfinden sie als Bedrohung und reagieren mit ungünstigen Denk- und Verhaltensmustern. Diese drei sind unbedingt zu vermeiden:

- **Verniedlichung:** „Es wird schon nicht so schlimm kommen“, ist die Nummer Eins der Ausweichstrategien, die unser Gehirn so gut beherrscht. Die heraufziehende Gefahr ist über lange Zeit kaum sichtbar. Wenn dann doch, ist bereits viel wertvolle Zeit verstrichen.
- **Egozentrik:** „Egal, was dort draußen los ist, meine Marschrichtung stimmt!“ Das ist der Kern des Kodak-Moments. Was daher kommt wie Stärke, ist nichts anderes als ein Übermaß an egozentrischer Fehleinschätzung und damit brandgefährlich.
- **Besitzstandswahrung:** „Beschäftigungsgarantie! Tarifvertrag! Mein Bonus! Meine Mitarbeiter!“ So verständlich das Festhalten an lang erkämpften Pfünden ist, so sehr verstellt es den Blick auf die davon ausgehende Starre und Rückwärtsorientierung.

Sich dem Strukturwandel trotzig entgegenzustellen ist aussichtslos, wie ein Blick in die Wirtschaftsgeschichte zeigt. Der einzige Ausweg ist die berühmte Flucht nach vorn, auch wenn sie schmerzhaft sein mag. (na) ●