

Dr. Lederers Management-Tipps



Karikatur: Heinrich Schwarze-Blanke



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

Hauen und Stechen – wirklich?

Der CTO eines deutschen Automobilkonzerns sitzt in der wöchentlichen Führungsrunde und blickt in angespannte Gesichter. Soeben hat der CFO die neuesten Zahlen präsentiert: Absatz minus 15 Prozent, Umsatz um eine Milliarde geschrumpft, Marge im freien Fall. „Wir müssen 8000 Stellen streichen und zwei Werke schließen“, verkündet er nüchtern. Der CTO protestiert: „Dann können wir unser BEV-Programm vergessen und das SDV gleich dazu.“ Der Vertrieb kontert scharf: „Euer Software-Deaster kostet uns doch schon lange Millionen!“ Offenbar kämpft jeder um das eigene Überleben. Tragfähige Lösungen sind dabei längst kein Thema mehr.

Was hier abläuft, wiederholt sich täglich in der Branche. Statt gemeinsam zu kämpfen, bekämpft man sich gegenseitig. Kostensenkung ist das alleinige Mittel der Wahl, während neue Ideen auf der Strecke bleiben. Teams, die jahrelang zusammengearbeitet haben, werden zu Konkurrenten im Wettstreit um Budgets und Arbeitsplätze. Das vermeintliche Heilmittel wird zur Krankheit, die von innen zerfrisst – wie ein Geschwür.

Zusammenhalt statt Spaltung

Dabei brauchen Unternehmen genau das Gegenteil: Geschlossenheit, Mut und den Willen zu echter Transformation. Die folgenden Punkte zeigen Möglichkeiten.

- **Abbau und Innovation:** Die Organisation mit Abfindungs- und Abbauprogrammen zu lähmen, springt zu kurz. So sehr diese ob aufgeblähter Strukturen nötig sind, so sehr wird es nur mit tragfähigen Innovationen in die Zukunft gehen. Mutiges Vorschreiten und strategische Partnerschaften sind dafür gefragt, neben dem Blick auf die entsprechenden Ausgaben.
- **Missliebige und Vertrauen:** Natürlich muss klar und unmissverständlich benannt werden, wo der Hase im Pfeffer liegt und wie kritisch die Lage ist. Daran anschließen muss sich der Vorschlag für einen wirksamen Transformationspakt, der Dysfunktionales ernsthaft angeht und beseitigt – denn so entsteht Vertrauen.
- **Selbstoffenbarung:** Wer hat das Unternehmen mit seiner Strategie in die missliche Lage geführt und versäumt, rechtzeitig gegenzusteuern? Das Top-Management, ohne Wenn und Aber. Das einzugestehen und auf dieser Basis das Ruder herumzureißen, kaputtputzt nach vorne – weil es befreit.

Trotz aller Schwierigkeiten und beängstigender Aussichten: Auf Zusammenhalt zu setzen statt auf Konfrontation und Spaltung, ist die einzige Option, die Erfolg verspricht. Sie haben es in der Hand. (na)