

Dr. Lederers Management-Tipps



Bild: Heinrich Schwarze-Blanke



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

Transformation, Transformation

Ratlos schaute die Abteilungsleiterin auf ihre Roadmap und hatte dabei die Forderungen ihres Managements vom Jahresauftakt-Meeting im Ohr. Der Vorstand mahnte sichtlich aufgeregt zur Kosteneinsparung, da man mit dem Rücken an der Wand stehe. Der Bereichsleiter predigte vehement chinesische Geschwindigkeit, ohne die an ein Aufholen nicht zu denken sei, doch bitte nicht auf Kosten der Qualität oder der Funktion. Beide hatten Recht, theoretisch. Praktisch stand ihr Team vor dem Kollaps. Es rieb sich mehr und mehr auf zwischen dem Tagesgeschäft, ständig wechselnder strategischer Ausrichtung und einer Flut an größeren und kleineren Change-Initiativen. An ein fokussiertes Herangehen war kaum mehr zu denken.

Klar ist: Die Automobilindustrie befindet sich auch 2026 weiterhin in der Umwälzung. Kaum ein Stein bleibt auf dem anderen, Personalabbauprogramme sind en vogue, Jobs gehen verloren, Karrieren zu Ende. Der Turnaround lässt auf sich warten, Transformation ist zum Dauerzustand geworden – und damit paradoxerweise wirkungslos. Die ständige Veränderung überfordert, erschöpft und lähmt. An gezielten Fortschritt ist nicht zu denken, Erfolge sind zufällig, sofern sie sich überhaupt einstellen. Dahinter steht angstgetriebener Aktionismus.

Fokus statt Aktionismus

Dass es so nicht weitergehen kann, ist offensichtlich. Doch was ist zu tun?

- **Richtige Mittel:** Im Kern geht es um das, was wirklich hilft. Die Forderung nach „China Speed“ mag populär sein, doch sie ist so generisch wie nutzlos. Die Frage ist: Was behindert immer wieder und wie ist das abzustellen? Spoiler: Erfahrungsgemäß sind das strukturelle Defizite in Führung, Organisation und Prozessen.
- **Klarer Nutzen:** Es muss glasklar sein, welcher unternehmerische Nutzen von welcher Transformationsmaßnahme zu erwarten ist. Andernfalls ist die Maßnahme zu streichen, ohne Wenn und Aber. „China Speed“ ist übrigens kein unternehmerischer Nutzen.
- **Radikaler Fokus:** Transformationsinitiativen am laufenden Band auszurufen und parallel laufen zu lassen, geht schief. Desorientierung und gegenseitiges Kannibalisieren sind die Folgen. Es braucht den unbedingten Fokus auf die wenigen Initiativen mit dem größten Nutzen. Diese in die Umsetzung und damit zur Wirksamkeit zu bringen, ist die Kunst.

Zwar ist die Transformation als Dauerzustand derzeit nicht vermeidbar, doch ist ihre Handhabung beherrschbar. Sich von Aktionismus zu verabschieden und mit kühlem Kopf fokussiert zu steuern, ist der Schlüssel. (na) ●