

Automotive Agenda 09


Sonderdruck

Führungskräfte, die gut laufende Geschäfte hinterfragen und völlig neue Ansätze ausprobieren, werden erfolgreicher sein.

DR. WALTER FRIEDERICHS

leitet die Autopraxis der Personalberatung Russell Reynolds.

MÄRZ 2011

 Springer Automotive Media

ISSN 1867-495X



Faktor Mensch

KÖNNER GESUCHT

Car-Guy? Mobility-Man!

Führungskräfte in der Autoindustrie haben es nicht leicht. Wie nie zuvor müssen sie vernetzt denken, clever entscheiden und beherzt handeln. Nur ist das leider noch längst nicht alles. Eine kleine Typberatung von Dr. Walter Friederichs



Der Automobilmarkt verändert sich – schleichend, letztlich aber dramatisch. Der Wandel zu einer nachhaltigen, fragmentierten Mobilitätsindustrie scheint für die Branche unausweichlich zu sein. Zu den Gewinnern werden jene Hersteller, Zulieferer und Handelsunternehmen zählen, deren obere Führungskräfte die Umbrüche gestalten, und zwar branchenübergreifend. Das Anforderungsprofil an diese Top-Manager in puncto Kenntnisse, Leistungen und Persönlichkeit ist komplexer als je zuvor.

Für Automobilmanager wird zunehmend wichtig, dass ihre Kompetenzen und Erfahrungen nicht nur aus dem Autobau, sondern auch aus anderen Industrien wie Energie, Information und Kommunikation, Chemie, Verkehr, Touristik und Finanzen stammen. Geht es etwa darum, zu einem Mobilitätsdienstleister zu wachsen, ist Wissen aus Geschäften relevant, bei denen es um die zeitlich begrenzte Verwendung von Gütern geht – wie Logistik, Reise oder Geräteverleih. Im Finanzbereich sind Erfahrungen mit komplexen Buchungssystemen gefordert, wie sie zum Beispiel für den Flugverkehr entwickelt worden sind.

Neue Anforderungen stellen sich auch im Bereich Faktenorientierung. Zu häufig gewichten Manager Daten und Zahlen nach der Quelle. Einschätzungen scheinen umso richtiger zu sein, je höher der Informant in der Unternehmenshierarchie steht. Wenn

sich die Branche aber substantiell verändert, sollten sich Führungskräfte weniger von Erfolgen aus der Vergangenheit und von alten Rezepten leiten lassen. Sie müssen vielmehr Daten unvoreingenommen beurteilen und danach Entscheidungen treffen. Urteilsfähigkeit lautet das neue Credo, nicht das Nachbeten überkommener Glaubenssätze. Ein Vorbild kann das Unternehmen Google sein, das seine Leistungen vorurteilslos auf den Prüfstand stellt und neue Geschäfte entwickelt, indem es radikal hinterfragt, wie ein Kunde sein Ziel besser erreichen kann. Das macht die Automobilindustrie zwar durchaus, um Fahrzeuge zu verbessern – sie muss diese Kompetenz aber noch mehr nutzen, um neue Geschäftsfelder zu entwickeln.

Benzin im Blut? Das reicht nicht mehr.

Führungskräfte müssen Strategen sein. Diese gern gehörte Forderung mit Leben zu füllen, ist aber alles andere als trivial. Strategen denken eigenständig – und gerade dann, wenn sie von der herrschenden Meinung abweichen, vertreten sie ihre eigenen Auffassungen mit Verve und Überzeugungskraft. Die Führungskraft muss im Interesse des Unternehmens Widerspruch auslösen – in der Sache und ohne persönlich zu werden. Darüber hinaus muss sie Mehrheiten für Veränderungen gewinnen können →

und Taten folgen lassen. Ein Beispiel: Wenn ein Autohersteller das Modell des Carsharing-Anbieters Zipcar in Großstädten erfolgreich nachahmen will, muss er unternehmensinterne Bedenken gegenüber der Verlagerung vom Automobil- zum Mobilitätsgeschäft überwinden. Dazu gehört auch anzuerkennen, dass die Generation Y – die in einer computerisierten Welt aufgewachsen ist – weniger am Eigentum eines Autos interessiert ist und vielmehr daran, welches Transportmittel für den jeweiligen Bedarf am geeignetsten erscheint.

Ein gutes Beziehungsmanagement umfasst zweifellos mehr, als lediglich abweichende Auffassungen durchzusetzen. Gute Netzwerke üben Einfluss aus, entwickeln langfristig tragfähige Beziehungen, haben die Fähigkeit, andere von etwas zu überzeugen und für Ziele zu verpflichten. Führungskräfte müssen kommunizieren können, wenn es um Ausweitungen der althergebrachten Arbeitsfelder geht, sie müssen Vertrauen schaffen, statt einfach nur Dominanz auszuüben. Dies wird umso wichtiger, wenn Allianzen und Partnerschaften an Bedeutung gewinnen. Die Führungskraft muss in der Lage sein, erste Schritte zu machen und sich von anderen Unternehmen in die eigenen Karten sehen zu lassen. Dafür sollte sie andere Firmen und Personen richtig einschätzen können und gemeinsam das Vertrauen für die gegenseitige Öffnung entwickeln. Sie muss mit externen Partnern auf Augenhöhe zusammenarbeiten, wie es zum Beispiel die Fluggesellschaft Star Alliance vormachte. Sie versuchte gerade nicht, andere Anbieter zu übernehmen, sondern mit mehreren Gesellschaften Partnerschaften zu bilden.

Radikal? Dann bitte auch mutig.

Für den Erfolg bei grundlegenden Umbrüchen kommt es auf die Radikalität des Denkens an. Führungskräfte, die auch gut laufende Geschäfte hinterfragen und völlig neue Ansätze ausprobieren, werden in diesen Situationen erfolgreicher sein. Zugleich wird die Fähigkeit, Komplexität zu managen, immer bedeutender. Die Führungskräfte müssen mehreren Aufgaben parallel nachgehen, sich zeitgleich auf das Wesentliche konzentrieren und wechselnden Prioritäten effektiv nachgehen können. Besonders wichtig wird das mehrstufige Denken. Bei den vielschichtigen Alternativen und Wechselwirkungen sowie deren

Dynamik müssen mehrere Schritte vorausgesehen werden. Führungskräfte, die in diesen Bereichen punkten, sind selbstsicher genug, um Vielfalt zu fördern. Wie zum Beispiel BMW es mit einem neuen Elektroroller, dem Mini Scooter E Concept, vormachen könnte, den es vor allem für junge Leute plant – das Unternehmen geht damit eine Alternative zum E-Auto an und belebt zugleich den schrumpfenden Markt für Motorräder.

Wenn sich das geschäftliche Umfeld tiefgreifend verändert, muss einerseits die Bereitschaft bestehen, sich auf Neues einzulassen. Andererseits muss die eigene Identität gut gefestigt sein, um souverän, direkt und offen generationen- und kulturübergreifend kommunizieren zu können. In diesem Sinne müssen sich Führungskräfte auf soziale und kulturelle Unterschiede einstellen können. Oft wird in diesem Zusammenhang behauptet, dass Sozialkompetenz an Bedeutung gewinnt. Das ist richtig, muss aber differenziert gesehen werden. Es werden diejenigen Führungskräfte erfolgreich sein, die Einfühlungsvermögen und Kulturverständnis haben, aber nicht unbedingt sozial intelligent sind. Vielmehr geht es um Motivation: Wer auf die Vorlieben und Erwartungen anderer eingeht, um beliebt zu sein, wird als Führungskraft nicht die notwendige Härte aufbringen. Viel wichtiger ist es hingegen, auf persönliche Belange anderer im Interesse des Unternehmens einzugehen und sie für die Unternehmensziele zu gewinnen.

Eine oft unterschätzte Dimension betrifft den Mut zum Risiko und damit die Bereitschaft, nicht nur Aufgaben und Verantwortung, sondern auch Befugnisse zu delegieren. Führungskräfte sind dann erfolgreicher, wenn sie die Kreativität anderer fördern und wenn sie Querdenker nicht mit Querulanten gleichsetzen, sondern integrieren. Sie ermöglichen es den Mitarbeitern, neue Verhaltensweisen und Herangehensweisen auszuprobieren. Sie bestrafen nicht Misserfolg, wenn vereinbarte Risiken eingegangen worden sind. Eine beeindruckende Messlatte in diesem Bereich setzt Tata: Der Konzern zeichnet jährlich eine Innovation aus, die ernsthaft verfolgt wurde, aber gescheitert ist. □



DR. WALTER FRIEDERICHS

besetzt für Russell Reynolds Associates
Führungspositionen in der Industrie.
Er leitet die Automobilpraxis der Personal-
beratungsfirma weltweit.

RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES

Leadership for a Changing World. In today's global business environment, success is driven by the talent, vision and leadership capabilities of senior executives. Russell Reynolds Associates is a leading global executive search and assessment firm with more than 300 consultants based in 39 offices worldwide. Our consultants work closely with public and private organizations to assess and recruit senior executives and board members to drive long-term growth and success. Our in-depth knowledge of major industries and our clients' specific business challenges, combined with our understanding of who and what make an effective leader, ensures that our clients secure the best leadership teams for the ongoing success of their businesses. www.russellreynolds.com

Americas

Atlanta

1180 Peachtree St., NE
Suite 2250
Atlanta, GA 30309-3521
United States of America
Tel: +1-404-577-3000

Boston

One Federal Street, 25th Floor
Boston, MA 02110-1007
United States of America
Tel: +1-617-523-1111

Buenos Aires

Buenos Aires Plaza
Manuela Saenz 323
Seventh Floor, Suites 14 and 15
C1107CBP Buenos Aires
Argentina
Tel: +54-11-4118-8900

Chicago

200 South Wacker Drive
Suite 2900
Chicago, IL 60606-5802
United States of America
Tel: +1-312-993-9696

Dallas

8401 N. Central Expressway
Suite 650
Dallas, TX 75225-4404
United States of America
Tel: +1-214-220-2033

Houston

600 Travis Street, Suite 2200
Houston, TX 77002-2901
United States of America
Tel: +1-713-754-5995

Los Angeles

11100 Santa Monica Blvd.
Suite 350
Los Angeles, CA 90025-3384
United States of America
Tel: +1-310-775-8940

Menlo Park

2500 Sand Hill Road
Suite 105
Menlo Park, CA 94025-7015
United States of America
Tel: +1-650-233-2400

Mexico City

Torre Reforma
Paseo de la Reforma
115-1502
Lomas de Chapultepec
Mexico 11000, D.F.
Mexico
Tel: +52-55-5249-5130

Minneapolis/St. Paul

225 South Sixth Street, Suite 2550
Minneapolis, MN 55402-3900
United States of America
Tel: +1-612-332-6966

New York

200 Park Avenue
Suite 2300
New York, NY 10166-0002
United States of America
Tel: +1-212-351-2000

San Francisco

101 California Street
Suite 2900
San Francisco, CA 94111-5829
United States of America
Tel: +1-415-352-3300

São Paulo

Edifício Eldorado Business Tower
Av. Nacoes Unidas, 8501
11º Andar
05425-070 Sao Paulo - SP
Brazil
Tel: +55-11-3566-2400

Stamford

301 Tresser Boulevard
Suite 1210
Stamford, CT 06901-3250
United States of America
Tel: +1-203-905-3341

Toronto

Scotia Plaza, Suite 3410
40 King Street West
Toronto, ON
M5H 3Y2
Canada
Tel: +1-416-364-3355

Washington, D.C.

1701 Pennsylvania Avenue, NW
Suite 400
Washington, D.C. 20006-5810
United States of America
Tel: +1-202-654-7800

Asia/Pacific

Beijing

Suite 1320, China World Tower I
No. 1 Jian Guo Men Wai Avenue
Beijing 100004
China
Tel: +86-10-6505-2688

Hong Kong

Room 1801, Alexandra House
18 Chater Road Central
Hong Kong
China
Tel: +852-2523-9123

Melbourne

15th Floor
Bourke Place
600 Bourke Street
Melbourne VIC 3000
Australia
Tel: +61-3-9603-1300

Mumbai

Unit 9(A), Grand Hyatt Plaza
Santacruz (East)
Mumbai 400 055
India
Tel: +91-22-6733-2222

New Delhi

203, Eros Corporate Tower
Nehru Place
New Delhi 110 019
India
Tel: +91-11-4603-4600

Shanghai

Room 4504, Jin Mao Tower
88 Century Avenue
Pudong, Shanghai 200121
China
Tel: +86-21-6163-0888

Singapore

2 Shenton Way
#08-01 SGX Centre 1
Singapore 068804
Singapore
Tel: +65-6225-1811

Sydney

Level 40, Aurora Place
88 Phillip Street
Sydney NSW 2000
Australia
Tel: +61-2-9258-3100

Tokyo

Izumi Garden Tower 14F
1-6-1 Roppongi
Minato-ku, Tokyo 106-6014
Japan
Tel: +81-3-5114-3700

Europe

Amsterdam

World Trade Center
Tower H, 18th Floor
Zuidplein 148
1077 XV Amsterdam
The Netherlands
Tel: +31-20-305-7630

Barcelona

Edificio Prisma
Avda. Diagonal, 613, 2ª A
08028 Barcelona
Spain
Tel: +34-93-494-9400

Brussels

Boulevard St.-Michel 27
B-1040 Brussels
Belgium
Tel: +32-2-743-12-20

Copenhagen

Østergade 1, 1st Floor
DK-1100 Copenhagen K
Denmark
Tel: +45-33-69-23-20

Frankfurt

OpernTurm
Bockenheimer Landstr. 2-4
60306 Frankfurt am Main
Germany
Tel: +49-69-75-60-90-0

Hamburg

Stadthausbrücke
1-3/Fleethof
20355 Hamburg
Germany
Tel: +49-40-480-661-0

London

Almack House
28 King Street
London SW1Y 6QW
United Kingdom
Tel: +44-20-7839-7788

Madrid

Calle Miguel Angel, 11
Seventh Floor
28010 Madrid
Spain
Tel: +34-91-319-7100

Milan

Via Mascheroni, 5
20123 Milan
Italy
Tel: +39-02-430-0151

Munich

Maximilianstraße 12-14
80539 Munchen
Germany
Tel: +49-89-24-89-81-3

Paris

7, Place Vendome
75001 Paris
France
Tel: +33-1-49-26-13-00

Stockholm

Hamngatan 27
SE-111 47 Stockholm
Sweden
Tel: +46-8-545-074-40

Warsaw

Belvedere Plaza
ul. Belwederska 23
00-761 Warsaw
Poland
Tel: +48-22-851-68-38

Zürich

Lowenstrasse 28
CH-8001 Zurich
Switzerland
Tel: +41-44-447-30-30