

# 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**



**D**er 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](http://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