

Gute Zusammenarbeit

Der Niedergang beginnt häufig schleichend: Erst floppt ein neues Produkt; dann stagnieren die Verkaufszahlen im Stammgeschäft; mit einer verzweifelten Rabattschlacht versucht die Unternehmensführung vergeblich, den Marktanteil zu sichern; aber die Rendite sinkt, bis unter dem Strich rote Zahlen stehen. Als letzter Ausweg bleibt dem Management schließlich nur noch, Mitarbeiter zu entlassen.

Ein Turnaround-Manager muss her. Doch Vorsicht: Mit klugen strategischen Entscheidungen allein ist die Wende oft nicht zu schaffen, warnt die renommierte Managementprofessorin Rosabeth Moss Kanter von der Harvard Business School in Boston. Ist die Belegschaft in einer Abwärtsspirale aus Schuldzuweisungen, Hilflosigkeit und mangelnder Kooperationsbereitschaft gefangen, mündet das im schlimmsten Fall in eine kollektive Verweigerungshaltung allen Veränderungen gegenüber. In unserer Titelgeschichte erläutert Führungsexpertin Kanter, wie sich Mitarbeiter wieder motivieren lassen und wie Topmanager den Kreislauf aus schlechten Zahlen und Krisenstimmung durchbrechen, eben, wie erfolgreiches Turnaround-Management funktioniert (ab Seite 24).

Um gute Zusammenarbeit geht es auch im Beitrag des Münsteraner Professors Ulrich Thonemann. Gemeinsam mit den McKinsey-Beratern Klaus Behrenbeck, Jochen Großpietsch und Jörn Küpper hat Thonemann Manager aus 58 Unternehmen der deutschen Konsumgüterindustrie und des Einzelhandels zur Effizienz von Kooperationsprojekten befragt. Das Ergebnis: In der Praxis erfüllen viele Vorhaben längst nicht die Erwartungen der Verantwortlichen. Die Autoren analysieren, wann Kooperationen zwischen Herstellern und Händlern überhaupt Sinn machen, und zeigen anhand einer Typologie, welche Art der Zusammenarbeit sich für das jeweilige Unternehmen anbietet (ab Seite 39).



Christoph Seeger,
Chefredakteur

Christoph Seeger