

UNTERNEHMENSZAHL
4 vs. Q1 2023

VERÄNDERUNG
(in Mio. €)

Mythos KULTUR

Falsche Heldin der Transformation?

Über Strategie, Führung
und einen neuen Blick auf
Unternehmenskultur.

Ein Whitepaper von Susanne Krüger-Lampe

INHALT

Editorial	03
1. Eine Krise kommt selten allein	05
2. Strategie ist nicht zweitrangig	06
3. Strategie erzeugt Konflikte	08
4. Reale Erfahrungen prägen Kultur	09
5. Kultur entsteht im gelebten Alltag	11
6. Was Entscheider jetzt anders machen sollten	13
7. Fazit	14
Veränderung ist Dialog	15
Lösungen	16
Whitpaper	18
Presse	19
Impressum	19

EDITORIAL



Was Order-to-Cash über Ihre Kultur verrät

Es gibt einen Satz, den ich in Unternehmen immer wieder höre: »Wir müssen an unserer Kultur arbeiten.« Meist fällt dieser Satz, wenn Ergebnisse ausbleiben, Transformationen ins Stocken geraten oder der wirtschaftliche Druck zunimmt. Und jedes Mal stelle ich mir dieselbe Frage: Sprechen wir gerade über die Folgen einer fehlenden strategischen Entscheidung? Oder ist die gelebte Kultur das wirkliche Problem?

Denn eines habe ich in meiner Laufbahn immer wieder erlebt: Liquiditätsengpässe, überhöhte Lagerbestände und steigende Außenstände entstehen nicht plötzlich. Und Unternehmen geraten auch nicht von heute auf morgen unter Druck. All das entwickelt sich über Monate oder Jahre. Es ist das Ergebnis unzähliger Entscheidungen – und manchmal auch von Entscheidungen, die nie getroffen wurden.

Genau deshalb beginne ich meine Projekte zunächst mit der Frage: Welche Entscheidungen wurden nicht getroffen? Denn jeder Order-to-Cash-Prozess erzählt eine Geschichte über Führung. Er zeigt echte Prioritäten, gelebte Verantwortung und ob die Strategie im Tagesgeschäft ankommt. Cash ist dabei kein Zufall, sondern das Ergebnis starker Führung, Prozesse und Entscheidungen. Deshalb hat mich die zentrale These dieses Whitepapers sofort überzeugt.

Susanne Krüger-Lampe stellt einen Gedanken infrage, der in den vergangenen Jahren zum Managementdogma geworden ist: Transformation beginne mit Unternehmenskultur. Ihre These lautet: Transformation beginnt mit strategischer Klarheit! Führung übernimmt Verantwortung für die notwendigen Entscheidungen. Und Kultur entscheidet schließlich darüber, ob eine Organisation diesen Weg dauerhaft tragen kann. Diese Sichtweise deckt sich mit meinen Erfahrungen.

Denn strategische Entscheidungen wirken erst im operativen Alltag. Dort zeigt sich, ob Führung funktioniert oder nur aus Absichten besteht. Prozesse machen Strategie sichtbar. Deshalb gehören Strategie, Führung und Order-to-Cash eng zusammen. Order-to-Cash misst strategische Klarheit täglich. Wer konsequente Führung prüfen will, liest keine Leitbilder. Ein Blick auf Aufträge, Lager, Durchlaufzeiten und Forderungen liefert die ehrlichere Antwort!

Dieses Whitepaper hinterfragt einen hinderlichen Glaubenssatz. Kultur ist wichtig, entfaltet ihre Stärke aber erst, wenn Richtung, Verantwortung und Entscheidungen bereits klar sind. Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre – und vielleicht nehmen Sie aus diesem Whitepaper vor allem eine Frage mit: Welche Entscheidung wurde in Ihrem Unternehmen bisher nicht getroffen? Denn genau dort beginnt Veränderung.

Herzlichst,

Dr. Thomas Rätscher

#IhrMannFuersCash





1. Eine Krise kommt selten allein: Warum sich Unternehmen überhaupt verändern

Transformation wird fast immer mit den falschen Begriffen beschrieben. Mal heißt sie Zukunftsprogramm, mal Innovationsinitiative, mal Kulturreise oder Aufbruch. Kaum ein Begriff ist semantisch derart überladen und gleichzeitig inhaltlich derart entkernt worden wie all diese Fabelwörter für Transformation. Wer heute von „Transformation“ spricht, vermittelt den Eindruck, das Unternehmen habe sich aus einer souveränen Position heraus für Veränderung entschieden: aus Neugier, Innovationsfreude oder dem Wunsch, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Das klingt modern, gestaltend und mimt die Illusion der Kontrolle. Wie beruhigend! Nur: Mit der Realität hat dieses Souveränitätstheater leider wenig zu tun.

Denn: Die meisten Unternehmen verändern sich nicht, weil Veränderung attraktiv wäre. Sie verändern sich, weil die ökonomische Realität ihre bisherigen Annahmen widerlegt hat. Märkte verschieben sich schneller als Planungszyklen, Geschäftsmodelle verlieren ihre Ertragskraft, Kunden verändern ihre Erwartungen, technologische Entwicklungen entwerten bestehende Kompetenzen, Investoren verlangen Rendite, Banken verlangen Stabilität, Eigentümer verlangen Zukunftsfähigkeit – und dann sind da ja auch noch geopolitische Konflikte. Es ist so einfach, wie hart: Irgendwann trägt das bestehende Organisationssystem nicht mehr. Genau an diesem Punkt beginnt Transformation notwendig zu werden.

Mein Rat an alle Vorstände: Halten Sie diesen Gedanken aus. Transformation ist fast immer Ausdruck einer Störung. Sie beginnt dort, wo das bisherige Gleichgewicht verloren geht. Wer eine Restrukturierung einleitet, Werke schließt, Prozesse neu ordnet oder Führungsstrukturen verändert, verfolgt selten ein kulturelles Idealbild. Die Organisation versucht, ihre wirtschaftliche Handlungsfähigkeit zurückzugewinnen. Jede Transformation ist deshalb zunächst ein betriebswirtschaftlicher Eingriff und erst danach eine organisatorische Konsequenz.

Die Ironie vieler gegenwärtiger Transformationsdebatten: Je größer der wirtschaftliche Druck, desto intensiver beschäftigen sich Unternehmen mit den Begleiterscheinungen der Veränderung. Es werden Kulturprogramme aufgelegt, Werte neu formuliert, Leitbilder entwickelt, Dialogformate etabliert und Führungskräfte in empathischer Kommunikation geschult. All das kann sinnvoll sein. Nur beantwortet keines dieser Instrumente die entscheidende Frage:

➔ **Ist die strategische Richtung überhaupt klar genug, damit eine Organisation weiß, wohin sie ihre Energie richten soll?**

- Eine Organisation kann außergewöhnlich wertschätzend miteinander umgehen und dennoch scheitern.
- Sie kann über eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit verfügen und gleichzeitig Marktanteile verlieren.
- Sie kann psychologische Sicherheit schaffen und trotzdem Kapital vernichten.

Die Ursachen des Wandels identifizieren

Unternehmen verschwinden nicht vom Markt, weil ihre Kultur zu wenig inspirierend war. Sie verschwinden, weil ihre wirtschaftliche Logik ihre Tragfähigkeit verloren hat und niemand bereit oder in der Lage war, die notwendigen Konsequenzen rechtzeitig zu ziehen. Darum sollten Transformationen dort beginnen, wo die Ursachen des Wandels entstehen. Dafür gilt es, die strategische Realität so präzise zu analysieren, dass aus wirtschaftlicher Notwendigkeit wieder organisationale Handlungsfä-

higkeit entstehen kann. Transformation ist die ökonomische Antwort auf den Verlust von Zukunftsfähigkeit. Alles Weitere – wie Kommunikation, Führung, Kultur, Beteiligung, Qualifizierung – entscheidet ausschließlich darüber, ob diese Antwort innerhalb der Organisation tragfähig wird.

2. Strategie ist nicht zweitrangig: Der gefährlichste Satz der Managementliteratur

Jeder kennt den Satz: „Culture eats Strategy for Breakfast.“ Kaum ein Managementzitat wird häufiger bemüht und gleichzeitig so selten hinterfragt. Peter Drucker wollte mit dieser Aussage nie behaupten, Strategie sei zweitrangig. Er wollte Führungskräfte daran erinnern, dass selbst die brillianteste Strategie wirkungslos bleibt, wenn sie auf ein organisatorisches Umfeld trifft, das ihre Umsetzung verhindert. Das war eine notwendige Mahnung. Heute dient der Satz leider oftmals als elegante Legitimation dafür, strategische Konflikte zu vermeiden.

- Wenn Entscheidungen unbequem werden, verweist man auf die Kultur.
- Wenn Restrukturierungen stocken, fehlt angeblich die Bereitschaft der Organisation.
- Wenn Führung zögert, gilt die Unternehmenskultur als noch nicht entwickelt genug.

Dadurch avanciert Kultur zur universellen Erklärung für nahezu jedes Scheitern und gleichzeitig zur Rechtfertigung dafür, notwendige Entscheidungen aufzuschieben! Kaum ein anderes Managementdogma hat den Blick auf Transformation derart verschoben. Die Aufmerksamkeit richtet sich auf Stimmungen, Haltungen, Werte und Befindlichkeiten, während die eigentliche Frage zunehmend aus Blick gerät:



Welche strategische Notwendigkeit
versuchen wir überhaupt zu bewältigen?

Kultur besitzt keinen Eigenwert!

Kultur entsteht nicht im luftleeren Raum. Ein Unternehmen entwickelt sie entlang ihrer wirtschaftlichen Realität, das sollte es zumindest. Ein Familienunternehmen in einem stabilen Nischenmarkt bringt andere kulturelle Muster hervor als ein internationaler Automobilzulieferer, der innerhalb weniger Jahre sein Geschäftsmodell neu erfinden muss. Kultur entsteht aus den Anforderungen, denen ein Unternehmen dauerhaft ausgesetzt ist. Sie besitzt keinen Eigenwert, sie erfüllt eine Funktion.

Die Überhöhung von Unternehmenskultur ist einer der größten Denkfehler moderner Managementdebatten. Kultur wird behandelt wie eine eigenständige Zielgröße, fast wie ein Vermögenswert, den es unabhängig von der wirtschaftlichen Situation zu pflegen gilt. Dabei besitzt Kultur niemals Selbstzweck. Sie ist ein Produkt strategischer Entscheidungen und gleichzeitig deren Voraussetzung. Wer beide Ebenen voneinander trennt, verliert zwangsläufig die Orientierung.

Kultur ohne Strategie ist ein Mythos

Denn ohne strategische Richtung fehlt jeder Kultur ihr Referenzpunkt. Werte entfalten erst dann Bedeutung, wenn Entscheidungen getroffen werden müssen. Vertrauen zeigt sich erst dort, wo Unsicherheit entsteht. Und Zusammenarbeit beweist ihren Wert erst unter wirtschaftlichem Druck. Kultur wird in den Momenten sichtbar, in denen Organisationen gezwungen sind, ihre Zukunft gegen die Beharrungskraft ihrer Vergangenheit durchzusetzen. Führung muss hier die strategische Klarheit schaffen, damit sich überhaupt jene Kultur entwickeln kann, die ein Unternehmen in schwierigen Zeiten trägt.



»Kultur ist oft die
bequemste Ausrede, um
notwendige Entscheidungen
aufzuschieben.«

Susanne Krüger-Lampe

3. Strategie erzeugt Konflikte: Über das Verständnis von Macht.

Wer glaubt, Veränderung sei ein kultureller Prozess, greift zu kurz. Jede ernsthafte Transformation beginnt lange bevor über Kommunikation, Beteiligung oder Führung gesprochen wird. Sie beginnt mit einer Erkenntnis:

- Das bestehende Geschäftsmodell verliert seine Zukunft.
- Kostenstrukturen sind nicht mehr tragfähig.
- Technologien verschwinden und Märkte brechen weg.
- Neue Wettbewerber verändern die Spielregeln.

Strategie ist nicht neutral

Aus dieser Erkenntnis entsteht eine Entscheidung, die zwangsläufig Gewinner und Verlierer produziert. Strategie ist deshalb niemals neutral. Jede strategische Entscheidung greift in bestehende Machtverhältnisse ein. Wer einen Standort schließt, verändert Einflussräume. Wer Geschäftsbereiche zusammenlegt, verschiebt Verantwortlichkeiten. Wer Digitalisierung vorantreibt, entwertet Erfahrungswissen und schafft neue Kompetenzzentren. Wer Hierarchien abbaut, nimmt einigen Menschen Macht und überträgt sie anderen. Strategie erzeugt daher immer Konflikte. Genau an diesem Punkt beginnt die zweite Dimension erfolgreicher Transformation: Macht.

Erfolgreiche Unternehmen verstehen die Dynamik von Machtstrukturen

Macht ist die Fähigkeit, Entscheidungen gegen Widerstände wirksam werden zu lassen. Jede Unternehmensentscheidung benötigt genau diese Fähigkeit. Ohne Macht bleibt Strategie eine Absichtserklärung. In erfolgreichen Unternehmen wird Macht weder verdrängt noch moralisiert. Führungskräfte wissen, welche Interessen berührt werden, welche Koalitionen entstehen, wer Einfluss verliert, wer Einfluss gewinnt und welche Akteure den Verlauf einer Transformation tatsächlich bestimmen. Sie erkennen Organisationen als politische Systeme und verzichten auf die Illusion, rationale Argumente allein würden ausreichen, um tiefgreifende Veränderungen durchzusetzen.



Mehr dazu finden Sie in meinem Whitepaper
„Menschen, Macht und Mitbestimmung“

4. Reale Erfahrungen prägen Kultur

Auch damit endet Transformation noch nicht. Eine strategische Entscheidung kann wirtschaftlich zwingend und machtpolitisch klug vorbereitet sein und dennoch scheitern. An diesem Punkt wird Kultur relevant. Allerdings in einer anderen Bedeutung, als sie üblicherweise verwendet wird. Kultur entscheidet darüber, ob eine Organisation ihre Folgen dauerhaft tragen kann, Unsicherheit aushält, Konflikte austrägt, Verantwortung übernimmt und auch unter Druck handlungsfähig bleibt.



Strategie gibt die Richtung vor. Macht sorgt für ihre Durchsetzung. Kultur entscheidet über ihre Tragfähigkeit.

Erst das Zusammenspiel dieser drei Ebenen macht Transformation erfolgreich. Übrigens: Solange es dem Unternehmen gut geht, lässt sich Kultur kaum erkennen. In wirtschaftlich erfolgreichen Jahren wirken viele Organisationen erstaunlich harmonisch. Entscheidungen fallen leicht, Budgets wachsen, Karrierewege sind offen, Konflikte lassen sich moderieren und Kompromisse verursachen kaum Schmerzen. Ein expandierendes Unternehmen kann sich viele kulturelle Überzeugungen leisten. Großzügigkeit kostet wenig, wenn ausreichend Ressourcen vorhanden sind. Erst unter Druck verliert Kultur ihren dekorativen Charakter. Das ist dann der Moment, an dem man mich als HR Interim Managerin geholt werde.

Plötzlich reicht das Budget nicht mehr aus, Investitionen müssen gestrichen werden, Bereiche konkurrieren um dieselben Mittel, Führungspositionen verschwinden, Standorte werden infrage gestellt, Menschen verlieren Aufgaben, Einfluss oder ihren Arbeitsplatz. Plötzlich interessiert niemanden mehr, welche Werte auf der Unternehmenswebsite stehen. Dann zeigt sich, welche Überzeugungen tatsächlich handlungsleitend sind.

Deshalb begegne ich der Aussage, Kultur müsse geschützt werden, mit einer gewissen Skepsis. Schutz benötigt etwas Zerbrechliches. Eine tragfähige Unternehmenskultur besitzt genau diese Eigenschaft nicht. Sie hält Widerspruch aus und bleibt auch dann belastbar, wenn Unsicherheit zum Normalzustand wird. Falls eine Kultur bereits durch notwendige Entscheidungen zerstört wird, war ihre Stabilität geringer als angenommen.

Wie alte Wunden die Zukunft blockieren

Folgendes Beispiel aus einem meiner Mandate zeigt, wie tief solche Erfahrungen reichen: Ein Unternehmen plante die Schließung eines Standortes. Die Absicht drang bis in die Belegschaft. Später wurde die Schließung doch nicht umgesetzt. Was zurückblieb, war eine Organisation aus Überlebenden, die von Jahr zu Jahr erneut mit der Angst lebt, der Standort könne doch noch geschlossen werden.

Eine solche Erfahrung prägt Kultur nachhaltiger als jedes Leitbild. Entscheidungen werden vermieden, Verantwortung wird nur noch zögerlich übernommen und jede Veränderung unter dem Vorzeichen eines möglichen Endes betrachtet. An die Stelle der formulierten Werte tritt die Erinnerung daran, dass eine existenzielle Entscheidung angekündigt, relativiert und nicht konsequent zu Ende geführt wurde.

Kultur entsteht genau hier: in realen organisationalen Erfahrungen. Jede Entscheidung, die Führung ankündigt, relativiert oder offenlässt, schreibt sich in das Gedächtnis einer Organisation ein. Die nächste Transformation beginnt deshalb nie bei null. Sie trifft auf das, was Menschen aus früheren



Entscheidungen gelernt haben: ob Klarheit verlässlich ist, ob Verantwortung getragen wird und ob Führung auch dann Orientierung gibt, wenn es teuer wird.

Achtung: Verwechslungsgefahr!

Kultur wird häufig mit Konsens verwechselt. Eine Organisation mit wenig Konflikten gilt schnell als kulturell gesund. Dabei kann das Gegenteil zutreffen. Konfliktfreiheit entsteht oftmals dort, wo niemand mehr Widerspruch wagt, Entscheidungen vertagt werden oder die Bequemlichkeit größer geworden ist als der Gestaltungswille. Harmonie ist kein betriebswirtschaftlicher Erfolgsindikator.

Eine starke Kultur erkennt man daran, dass ein Unternehmen selbst unter erheblichem Druck entscheidungsfähig bleibt. Für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens sollte diese Frage im Fokus stehen:

➔ **Welche Kultur befähigt eine Organisation, strategisch notwendige Entscheidungen auch dann konsequent umzusetzen, wenn sie unbequem, teuer und unpopulär sind?**

Erst die Antwort auf diese Frage entscheidet darüber, ob Kultur tatsächlich ein Wettbewerbsfaktor ist oder lediglich eine schöne Geschichte, die sich Unternehmen über sich selbst erzählen.



»Kultur zeigt sich nicht daran, wie konfliktfrei eine Organisation ist, sondern daran, ob sie notwendige Konflikte aushält.«

Susanne Krüger-Lampe

5. Kultur entsteht im gelebten Alltag!

Kultur verändert sich bereits durch die konkrete Art, wie eine Transformation durchgeführt wird. Die Gestaltung von Trennungsgesprächen ist ebenso kulturprägend wie der Umgang mit Verantwortung, Ordnung, Verlässlichkeit und Führung vor Ort. Menschen beobachten sehr genau, ob Entscheidungen erklärt und getragen werden, ob Zusagen gelten und ob Führung auch in schwierigen Situationen präsent bleibt. Aus diesen Beobachtungen entstehen die Regeln, an denen sich eine Organisation tatsächlich orientiert. Auch der sichtbare Zustand eines Standortes ist ein Kulturmerkmal. Unordnung, vernachlässigte Arbeitsbereiche und fehlende Standards erzählen häufig mehr über eine Organisation als jedes formulierte Wertebild. Sie zeigen, was geduldet wird, wofür sich niemand verantwortlich fühlt und welchen Anspruch Führung im Alltag tatsächlich durchsetzt.

Auch bei einem Kunden im Automotive-Sektor habe ich erlebt, wie unmittelbar sich Kultur durch gemeinsames Handeln verändern kann: Wir begannen nicht mit einem weiteren Werteworkshop. Stattdessen schufen wir gemeinsam Ordnung in den Werkzeug- und Arbeitsbereichen, klärten Verantwortlichkeiten und hielten vereinbarte Standards konsequent ein. Dieses ganz konkrete gemeinsame Handeln bewirkte mehr als viele klassische Kulturformate, weil die Veränderung sichtbar, überprüfbar und für jeden im Arbeitsalltag erfahrbar wurde.

Viele sogenannte Kulturprogramme bleiben deshalb Schönwettermaßnahmen. Sie beschäftigen sich mit Kommunikation, Werten und Workshops, vermeiden aber häufig genau jene Entscheidungen und praktischen Eingriffe, durch die Kultur tatsächlich entsteht und verändert wird. Kultur ist kein Diskussionsformat. Sie verändert sich dort, wo eine Organisation gemeinsam anders handelt: in Trennungsgesprächen, in der Ordnung eines Arbeitsbereichs, im Umgang mit Zusagen und in der Konsequenz, mit der Führung Verantwortung übernimmt.

Transformation scheitert selten an den Menschen

„Wir müssen die Menschen mitnehmen.“ Kaum ein Satz gehört so selbstverständlich zum Vokabular von Transformationen und lenkt den Blick dabei in die falsche Richtung. Er impliziert, der entscheidende Widerstand entstehe bei den Mitarbeitern. Meine Erfahrung zeigt etwas anderes: Die größten Hindernisse entstehen dort, wo Entscheidungen getroffen werden.

Mitarbeiter reagieren auf Unklarheit. Sie erkennen sehr genau, wenn Führung uneins ist, Entscheidungen relativiert werden oder Kommunikation fehlende Entschlossenheit ersetzen soll. Aus dieser Inkonsistenz entsteht Misstrauen. Führung muss deshalb zuerst sich selbst führen, bevor sie die Organisation führen kann. Strategische Entscheidungen brauchen Klarheit, Geschlossenheit und Konsequenz. Erst danach braucht es Kommunikation.

In meinen Mandaten erlebe ich es immer wieder: Nicht die Belegschaft ist das eigentliche Hindernis. Veränderung wird möglich, wenn die Führung vor Ort Orientierung gibt, Verantwortlichkeiten klärt und die neuen Standards im Alltag konsequent vorlebt. Menschen reagieren auf Klarheit und sichtbare Konsequenz. Wer Transformation verantwortet, sollte sich deshalb vier Fragen stellen:

- Ist die strategische Entscheidung eindeutig?
- Steht die Führung geschlossen hinter ihr?
- Sind Zielkonflikte intern gelöst?
- Vermitteln wir Klarheit oder produzieren wir weitere Diskussionen?

Transformation verlangt keine permanente Zustimmung, dafür aber Orientierung. Menschen akzeptieren auch unbequeme Entscheidungen, wenn sie nachvollziehbar, konsistent und glaubwürdig vertreten werden. Beliebigkeit erzeugt weit mehr Widerstand als Konsequenz. Die eigentliche Aufgabe des Managements besteht deshalb darin, eine klare Richtung vorzugeben und diese verlässlich zu vertreten.



6. Was Entscheider jetzt anders machen sollten

Viele Unternehmen haben heute ein Orientierungsproblem. Sie reagieren schnell, optimieren Prozesse, senken Kosten, führen neue Technologien ein und reorganisieren ihre Strukturen. Bewegung entsteht reichlich, eine klare strategische Richtung deutlich seltener. Eine Frage, die viele gerne vermeiden:

➔ Wofür muss unser Unternehmen in fünf Jahren noch wettbewerbsfähig sein?

Erst wenn diese Frage beantwortet ist, lässt sich entscheiden, welche Fähigkeiten aufgebaut, welche Strukturen verändert und welche Entscheidungen getroffen werden müssen. Die Dynamik der Märkte macht langfristige Strategie keineswegs unmöglich, sondern eher notwendiger. Veraltet sind starre Pläne, nicht aber strategische Orientierung. Ein Plan altert mit jeder neuen Entwicklung. Eine Strategie behält ihren Wert, solange sie eine klare Richtung vorgibt. Sie definiert Prioritäten, beschreibt Fähigkeiten und macht deutlich, worauf ein Unternehmen bewusst verzichtet.

Genau das ist Ihre eigentliche Führungsaufgabe: Verhandeln Sie die Richtung nicht bei jeder Marktbewegung neu. Bleiben Sie aber flexibel bei Ihrer Stoßrichtung. Strukturen müssen sich verändern können, Entscheidungswege müssen anpassungsfähig bleiben und Verantwortlichkeiten dort liegen, wo sie den größten Beitrag zur Strategie leisten.

Überlebensfähige Unternehmen verändern deshalb ihre Architektur häufiger als ihre strategische Identität. Reaktive Unternehmen gehen den umgekehrten Weg. Sie reorganisieren sich permanent und verlieren dabei den Blick für das eigentliche Ziel. Für das Management ergeben sich daraus wenige, dafür grundlegende Konsequenzen:

- Strategie zuerst. Organisation danach.
- Strukturen regelmäßig hinterfragen, die strategische Richtung konsequent halten.
- Kultur an Entscheidungen messen, nicht an Leitbildern.
- Macht als Führungsinstrument verstehen und verantwortungsvoll nutzen.
- Kommunikation zur Erklärung von Entscheidungen einsetzen, niemals als Ersatz für sie.

Transformation beginnt mit strategischer Klarheit. Und sie endet erst dann erfolgreich, wenn Strategie, Struktur und Kultur dieselbe Richtung verfolgen. Die Zukunft gehört den Unternehmen, die wissen, worauf sie reagieren und wofür sie sich verändern.

7. Fazit

Transformation ist kein Kulturprojekt. Sie beginnt in dem Moment, in dem ein Unternehmen erkennt, dass seine bisherige Logik nicht mehr trägt. Wer dann zuerst über Kultur spricht, bevor Strategie geklärt, Entscheidungen getroffen und Verantwortung übernommen wurden, verwechselt Ursache und Wirkung.

Strategie gibt die Richtung. Macht sorgt dafür, dass Entscheidungen umgesetzt werden. Kultur entscheidet darüber, ob eine Organisation diesen Weg dauerhaft gehen kann. In genau dieser Reihenfolge!

Viele HR-Abteilungen haben den Kulturbegriff in den vergangenen Jahren überdehnt. Kultur kann keine strategische Orientierung ersetzen, sie kann fehlende Führung nicht kompensieren, sie kann keine Entscheidungen treffen und sie kann auch kein Geschäftsmodell retten, das seine Zukunft verloren hat.

Unternehmen werden auch künftig nicht daran scheitern, dass sie zu wenig über Kultur gesprochen haben. Die Zukunft gehört deshalb den Unternehmen mit der größten strategischen Klarheit. Alles andere folgt daraus.



Veränderung ist Dialog. Und zu diesem möchte ich Sie einladen!

Sie möchten die Herausforderungen Ihres Unternehmens im Kontext von Transformation, Personalabbau oder dem Gewinn entscheidender Schlüsselrollen vertiefen?

Dann lassen Sie uns ins Gespräch kommen.

Ein Anruf oder eine kurze E-Mail genügt – und wir steigen gemeinsam in die Analyse ein.

Ich freue mich darauf, Sie kennenzulernen.

Mein Name ist Susanne Krüger-Lampe. Ich bin Expertin für den Umbau administrativer HR-Abteilungen zu starken, strategisch ausgerichteten Dienstleistern, dafür, sie zu starken Unterstützern des Business aufzubauen, eben zu echten Business Partnern.

Als HR Interim Managerin stehe ich an der Seite der Unternehmens- und Abteilungsleitung. Ich leite und führe HR-Abteilungen und erfolgskritische HR-Projekte. Meine Leidenschaft ist die Restrukturierung und Transformation der HR sowie das Change Management. Ergänzend stehe ich Unternehmern und Führungskräften beratend und als Sparringspartner zur Seite.

Besonders wertvoll ist mein Einsatz in Branchen mit hohem Anteil an Blue Collar-Mitarbeitern und/oder Personal für spezifische Aufgaben mit entsprechender Basisqualifikation, z.B. in den Bereichen Call Center, Retail, Logistik, Pflege, Fertigungsindustrie, Betriebshöfe oder Zeitarbeit.

Meine besondere Fähigkeit:

Ich mache unangenehme Änderungen annehmbar.



Herzlichst,
Ihre Susanne Krüger-Lampe



SUSANNE KRÜGER-LAMPE

Fünf Lösungen, ein Ziel: HR muss liefern!

Für kritische HR-Situationen biete ich Ihnen fünf klare Leistungsangebote mit Fokus auf Tempo, Umsetzung und messbare Wirkung.

1

Executive HR Quick Check

Läuft Ihre HR nur oder liefert sie? Der Quick Check zeigt in wenigen Beratungstagen, wo Personalkosten, Prozesse, Führung und Risiken das Ergebnis bremsen. Sie erhalten klare Prioritäten und eine 30-/90-/180-Tage-Roadmap. Keine Analyse für die Schublade. Eine Grundlage für Entscheidungen.

2

HR-Transformation

Verwaltung kostet. Steuerung schafft Wert. Die HR-Transformation richtet Rollen, Prozesse und Kennzahlen konsequent auf Personalkosten, Produktivität, Recruiting, Führung, EBIT und Cashflow aus. Das Ergebnis: eine HR-Funktion, die das Geschäftsmodell trägt und Veränderungen beschleunigt.

3

Restrukturierung & Turnaround

Personalkosten runter, Unternehmen handlungsfähig halten. Restrukturierung muss Kosten senken, Schlüsselwissen sichern, Lieferfähigkeit schützen und Mitbestimmung beherrschen. Ich verbinde Zielorganisation, Maßnahmen, Kommunikation und Umsetzung zu einem belastbaren Personalumbau – mit klarer Wirkung auf Kosten und Cashflow.

4

Recruiting kritischer Schlüsselrollen

Im Turnaround ist eine Fehlbesetzung zu teuer. Deshalb beginnt die Besetzung kritischer Rollen beim Unternehmensproblem: mit klarem Auftrag, echter Entscheidungsmacht, belastbarem Krisenprofil und messbarem 100-Tage-Plan. So wählen Sie Führungskräfte, die unter Druck urteilen, entscheiden und liefern.

5

Executive HR Advisory

Teure Personalentscheidungen entstehen oft durch Zögern, blinde Flecken und interne Politik. Mit Executive HR Advisory erhalten Geschäftsführung, CFOs und Investoren eine vertrauliche, unabhängige Zweitmeinung – für schnellere Entscheidungen, weniger Folgekosten und klare Gesprächsstrategien. C-Level-Urteilstkraft genau dann, wenn sie gebraucht wird.

Welche Lösung bringt Ihr Unternehmen jetzt weiter?

Lassen Sie uns klären, wo der größte Handlungsbedarf liegt. Rufen Sie mich gerne an oder schreiben Sie mir eine E-Mail. Ich freue mich auf unseren Austausch!

T: +49 (0) 179 511 66 05

@:susanne@krueger-lampe.de



»HR, die nur verwaltet,
kostet. HR, die steuert,
schafft Wert.«

Susanne Krüger-Lampe

Den Unterschied zur New-Work-Romantik kann man jetzt auch lesen.

Ich beschäftige mich regelmäßig mit den Fragen, die HR und Unternehmen in Veränderungsprozessen wirklich bewegen. In meinen Whitepapers teile ich meine persönliche Sicht, Erfahrungen aus der Praxis und konkrete Lösungsansätze – klar, direkt und manchmal bewusst gegen den Mainstream.



Menschen, Macht & Mitbestimmung

Transformation scheitert selten an der Strategie – sondern an Macht, Interessen und informellen Strukturen. Dieses Whitepaper zeigt, warum HR diese Dynamiken verstehen muss und wie Mitbestimmung, Netzwerke und Machtkompetenz zum entscheidenden Erfolgsfaktor für Veränderung werden.

Whitepaper anfordern: Schreiben Sie mir einfach eine E-Mail mit dem Betreff „Mitbestimmung“ an susanne@krueger-lampe.de. Ich sende Ihnen das Whitepaper gerne zu.



Talente gewinnen. Trotz Stellenabbau?

Auch in der Krise müssen Unternehmen Talente gewinnen – oft genau dann, wenn gleichzeitig Stellen abgebaut werden. Das Whitepaper zeigt sechs konkrete Ansätze, wie HR Schlüsselpersonen für den Turnaround gewinnen kann: mit Ehrlichkeit, Gestaltungsspielraum und mutigen Entscheidungen.

Whitepaper anfordern: Schreiben Sie mir einfach eine E-Mail mit dem Betreff „Talente“ an susanne@krueger-lampe.de. Ich sende Ihnen das Whitepaper gerne zu.



Sie sind an meinen Whitepapers und Positionen aus der Presse interessiert?
Dann besuchen Sie meine Internetseite. Im Bereich „Positionen“ finden Sie die gewünschten Informationen. Gerne gehen wir dazu in den Dialog.

Werbung in eigener Sache? Ja, natürlich! Weil ich so meine Positionen klar mache.

Seit einigen Monaten trete ich nun regelmäßig an die Presse heran und lege meine Positionen zu ausgewählten HR-Themen dar. Das Ergebnis kann sich sehen lassen. In mehreren der für meine Auftraggeber relevanten Medien sind meine Beiträge erschienen.



Medieninhaber & Herausgeber:
KRÜGER LAMPE – Focus HR
to change the game
Bahnhofstraße 36 | 96450 Coburg

Susanne Krüger-Lampe
+49 179 511 66 05
susanne@krueger-lampe.de

Mark Lampe
+49 172 901 40 81
mark@krueger-lampe.de

Konzept & Redaktion:
Benjamin Wulff – PR-Konzepte für Consultants
+49 (30) 555 739 55
benjamin@wulff-pr.com

Design:
forma interim – Marketing für Macher
Merowinger Str. 55 | 50677 Köln

Malte Borchardt:
+49 173 72 22 771
borchardt@forma-interim.de

Rechtlicher Hinweis: ©2026 Krüger Lampe. Alle Rechte vorbehalten. Diese Publikation darf – auch auszugsweise – nicht ohne schriftliche Zustimmung des Autors oder Herausgebers kopiert oder anderweitig vervielfacht werden.

www.krueger-lampe.de



Susanne Krüger-Lampe
HR Interim Management

Bahnhofstraße 36 | 96450 Coburg
+49 179 511 66 05
susanne@krueger-lampe.de
www.krueger-lampe.de

