

Top-Down mit Übersicht. Bottom-Up mit Sinn.



Führung braucht Überblick, Richtung und einen Weg, der tragfähig bleibt.

Montagmorgen, neun Uhr. Die Zahlen liegen auf dem Tisch: Umsatz, Kosten, Marge, Forecast. Jeder im Raum hat eine Meinung, gespeist aus eigenen Daten und Erfahrungen. Und trotzdem fühlt sich die Situation an wie Nebel auf einer Bergstraße: Man sieht etwas, aber nicht weit genug, um sicher zu steuern.

Der Vertrieb spricht über Chancen, Operations über Engpässe, Finance über Abweichungen im Cashflow. Das Management will Entscheidungen, die Teams wollen Orientierung, und irgendwo dazwischen geht etwas verloren, das für gute Führung entscheidend ist: Klarheit.

Nicht die Klarheit einer schönen Präsentation oder eines perfekt formatierten Dashboards. Sondern die Klarheit, die entsteht, wenn ein Unternehmen versteht, was gerade wirklich passiert, warum es passiert und was jetzt zu tun ist.

Genau dort beginnt DDM.

Ich habe DDM nicht gegründet, weil ich einfach selbständig sein wollte. Ich habe DDM gegründet, weil ich mit den alten Mustern brechen will, an denen so viele

Transformationsprojekte scheitern: zu viel auf einmal, zu viel Druck und zu wenig Verständnis für das Ganze. Ich glaube nicht an den kurzen Sprint, bei dem alle losrennen und nach wenigen Wochen erschöpft sind. Ich glaube an den Marathon mit klarem Ziel, konstantem Tempo und Disziplin – oder an ein Team, das den Gipfel gemeinsam erreicht. Wenn Management und Mitarbeitende auf dieser Basis die richtigen Hebel setzen, entsteht ein echtes Win-win: weniger Belastung, mehr Begeisterung und oft schon nach zwei oder drei Monaten sichtbare Wirkung. Fehlt diese Logik, entsteht genau dort Reibung, wo Entscheidungen vorbereitet, Verantwortungen verbunden und Maßnahmen wirksam gemacht werden müssten.

Und Reibung ist teuer.

Selten laut, selten spektakulär, oft ganz im Gegenteil: Sie versteckt sich in Wartezeiten, in unklaren Übergaben, in ungeplanten Rückfragen, in Budgets, die sauber gebaut, aber nie wirklich gesteuert werden, oder in Projekten, die auf dem Papier grün aussehen und trotzdem Energie verlieren wie ein Fass mit Haarriss. Von außen wirkt vieles stabil, während im Inneren längst Wertschöpfung aus dem System tropft. Mich hat genau das immer fasziniert: dieser Abstand zwischen Ordnung auf dem Papier und Unordnung in der Realität.

Ich komme aus Mexiko und habe schon früh gelernt, mehrere Dinge gleichzeitig zu tragen. Während ich Maschinen für die Automobilindustrie verkaufte, studierte ich Maschinenbau und verstand dabei nicht nur Technik, sondern auch, wie eng Leistung, Disziplin und Praxis miteinander verbunden sind. Später führte mich mein Weg nach Österreich, wo ich parallel zu meinem Praktikum bei Infineon, Systems Design mit Schwerpunkt Mechatronik studierte. Mit diesem Schritt kam weit mehr in mein Leben als nur ein weiterer Abschluss: neue Sprachen, andere Kulturen, neue Arten zu arbeiten, zu denken und Probleme zu lösen.



Nach rund zwölf Jahren in der Entwicklung und Industrialisierung von Produkten wurde mir jedoch etwas Entscheidendes klar: Gute Technik allein reicht nicht. Damit aus Innovation auch Wachstum wird, muss sie in eine klare wirtschaftliche Logik übersetzt werden. Genau deshalb entschied ich mich für ein MBA-Studium an der WU Executive Academy und der TU Wien. Ich wollte nicht nur verstehen, wie man gute Lösungen

entwickelt, sondern auch, wie man sie so führt, priorisiert und steuert, dass daraus echte Wirkung entsteht.

Heute wirkt dieser Weg wie ein roter Faden. In Wahrheit war er viel lebendiger, fordernder und spannender. Ich habe früh gearbeitet, mich immer wieder in neue Themen hineingekämpft und in Europa noch einmal neu angefangen. Mein Weg hat mich von Technik und Entwicklung über Forschung und Projektmanagement bis in Controlling und Management geführt – und zugleich in internationale Umfelder, in denen Präzision, Tempo und Umsetzung unter sehr unterschiedlichen Bedingungen gefragt waren: nach Japan in die Entwicklung nano-keramischer Materialien sowie in die USA und nach Brasilien zu Projekten in der automobilen Sicherheitstechnik. Ich habe Maschinen verkauft, Wissen strukturiert, Labore mitaufgebaut, Produkte industrialisiert, Prozesse verbessert und Unternehmen dabei unterstützt, Produktivität, Steuerung und Entscheidungsqualität spürbar zu erhöhen. Rückblickend war das keine lose Abfolge von Stationen, sondern Training: dafür, Dinge zu lesen, die nicht sofort sichtbar sind, Muster früher zu erkennen und zu verstehen, dass ein Problem fast nie dort sitzt, wo es offiziell vermutet wird.

Wenn ein Unternehmen an Wirkung verliert, liegt das selten nur an den Menschen; die arbeiten meistens hart genug. Es liegt auch selten nur an den Zahlen, denn die sind oft längst vorhanden. Das eigentliche Problem liegt meist dazwischen – genauer gesagt: in der fehlenden Verbindung zwischen Management und operativer Realität, zwischen Prozess und Ergebnis, zwischen Kennzahl und Verantwortung. Wenn diese Brücken fehlen, fährt jede Funktion ihr eigenes Fahrzeug. Finance schaut auf die Zahlen, Operations auf die Auslastung, das Management versucht, die Richtung zu halten – und trotzdem kommt das Unternehmen nicht sauber durch die Kurve.

Genau deshalb ist DDM für mich kein Reporting-Ansatz, sondern ein Führungssystem.

Data Driven Management heißt nicht, mehr Daten zu produzieren, sondern aus Daten Richtung zu machen, aus Richtung Entscheidungen und aus Entscheidungen Wirkung. Ein gutes Führungssystem ist wie ein Cockpit: Es zeigt nicht alles, sondern das Entscheidende. Es bringt Ordnung in Komplexität, gibt früh Signale, bevor aus einer kleinen Abweichung ein teures Problem wird, und verhindert, dass man ständig in den Maschinenraum kriechen muss, nur um zu verstehen, warum das Flugzeug plötzlich an Höhe verliert. Viele Unternehmen haben heute Instrumente, aber ihnen fehlt das Zusammenspiel. Sie haben Zahlen, aber keine gemeinsame Sprache, Meetings, aber keinen Takt, Maßnahmen, aber keine echte Hebelwirkung.

Genau an diesem Punkt setze ich an.

Ich beginne selten mit dem Tool. Ich beginne mit dem Problem. Mich interessiert zuerst, wo Entscheidungen hängenbleiben, wo Kennzahlen zwar beobachtet, aber nicht wirklich genutzt werden, wo Rollen unscharf sind und wo Prozesse nach außen sauber wirken, im Inneren aber Geld, Zeit und Führungskraft fressen. Erst wenn diese innere Logik sichtbar wird, bekommen Dashboards, Tools und Routinen ihren echten Wert.

Genau deshalb ist mein Leitsatz für mich mehr als ein Claim:

„Top-Down mit Übersicht. Bottom-Up mit Sinn.“

Top-Down bedeutet nicht Kontrolle um der Kontrolle willen, sondern den Berg zu sehen, bevor man losgeht, Richtung zu geben, Prioritäten klarzumachen und den Rahmen zu setzen, in dem gute Entscheidungen überhaupt möglich werden. Bottom-Up mit Sinn bedeutet, dass die Realität vor Ort nicht als Störung behandelt wird, sondern als Quelle von Wahrheit, denn dort sitzen Erfahrung, Details, Spannungen, Engpässe und Chancen, und dort merkt man zuerst, ob ein Prozess trägt oder nur so aussieht. Wer das ignoriert, führt am Markt vorbei.

Gute Führung braucht deshalb beides: die Übersicht des Bergführers und den festen Tritt der Menschen, die den Weg tatsächlich gehen.

DDM verbindet genau diese beiden Perspektiven nicht als Theorie, sondern als Arbeitsweise. Ich bringe Management, Prozesse, Kennzahlen und Umsetzung in dieselbe Logik, damit aus einem Nebel aus Informationen ein klares Bild wird, aus einem Zahlenpaket ein Führungsinstrument und aus operativer Anstrengung messbare Wirkung.

Genau darum geht es bei DDM:

Klarheit statt Kulisse, Führbarkeit statt Folien und Wirkung statt bloßer Sichtbarkeit. Denn Sichtbarkeit allein verändert noch kein Unternehmen. Wirkung schon.

+43 (0) 664 511 9376 | c.trejo@datadrivenmanagement.at

