

#71

DIALOG

DAS MAGAZIN VON EFESO
DEUTSCHE AUSGABE

GET THINGS

DONE.

Die Kunst,
Ideen
ins Ziel
zu bringen



INHALT



„Der Operations-Bereich ist das wirkliche Rückgrat der Strategie“
 Gespräch mit Bruno Machiels,
 Co-CEO, EFESO Group



„Man muss das, was man erreichen will, auch zulassen“
 Gespräch mit Christoph Wotzka,
 Partner, EFESO Group



„Die Auseinandersetzung mit Zukunftsthemen ist für jedes Unternehmen essenziell“
 Gespräch mit Daniel Weiss,
 Co-Founder & CFO, Motius



„Die Herausforderung in den meisten Organisationen besteht darin, zu verlernen, was sie seit Jahren getan haben“
 Gespräch mit Dantar Oosterwal,
 Senior Vice President, EFESO Group



„Ohne ein Zielbild zerfällt die Transformation in isolierte Use Cases“
 Gespräch mit Dr.-Ing. Olaf Sauer, Stellvertretender Institutsleiter, Fraunhofer-Institut für Optronik, Systemtechnik und Bildauswertung IOSB



Get things done – die Kunst, Ideen ins Ziel zu bringen
 Vorwort von Sebastian Diers,
 Managing Director, EFESO DACH



„Innovationen müssen relevant sein“
 Gespräch mit Walter Matuschek,
 Gründer und CEO, Matuschek Design & Management GmbH



„Supply Chains leiden an Bereichsgrenzen“
 Gespräch mit Dr. Christoph Kilger,
 Gründer und CEO,
 Aioneers Technologies



„Ambitionierte Ziele erreicht man heute nicht mehr allein“
 Gespräch mit Dieter Wittbecker,
 Head of Eco System Partner,
 EFESO Group



„Unternehmen müssen andere Systemlogiken zulassen“
 Gespräch mit Prof. Armen Avanesian,
 Philosoph, Literaturwissenschaftler,
 politischer Theoretiker und Inhaber des Lehrstuhls für Medientheorie an der Zeppelin Universität Friedrichshafen



„Erforderlich sind operative Flexibilität und starke Vision“
 Gespräch mit Zuzana Halasova,
 Senior Expert, EFESO Group



„Die Resilienz der Supply Chain ist heute der zentrale Treiber bei Footprint-Projekten“
 Gespräch mit Dr. Thomas Troll,
 Senior Partner &
 Dr. Kai Magenheimer,
 Partner, EFESO Group



„Ein Projekt braucht die richtige Kultur, um erfolgreich durch die Ziellinie zu kommen“
 Gespräch mit Gudrun Degenhart,
 Vorstandin, INDUS Holding AG

IMPRESSUM
 V. i. S. d. P.: Anna Reitinger | EFESO Management Consultants
 Infanteriestraße 11 | D-80797 München | Tel. +49 (0)89 121590-0 | E-Mail: kontakt.dach@efeso.com
 Vorstand: Sebastian Diers, Florian Roth

Grafik-/Bildrechte: Soweit nicht anders vermerkt, liegen die Bildrechte bei den EFESO Management Consultants und den einzelnen Autoren, Adobe, GettyImages, Shutterstock sowie iStock und Freepik.
 Redaktion: WYZE Communications GmbH | Gestaltung: miramarketing GmbH | ©EFESO Management Consultants.
 Das Magazin DIALOG wurde auf FSC®-zertifiziertem Papier produziert.

Unternehmerisches Handeln ist im Kern schöpferisch und kreativ und beginnt mit einer strategischen Vision. Doch messen lassen muss es sich an der Umsetzung. Großartige Ideen können erst dann einen Unterschied machen, wenn sie in die Praxis überführt werden. Die westlichen Industrienationen verdanken ihren Wohlstand dem Zusammenwirken von vier Faktoren – der geistigen Freiheit und der Bereitschaft, Neues zu entwickeln, den kulturellen und institutionellen Rahmenbedingungen, um es zuzulassen und zu fördern, der Fähigkeit, das Neue effektiv und effizient in Produkte und Strukturen zu gießen, und dem politischen Geschick, es global durchzusetzen. In den zwei an Disruptionen nicht armen Jahrhunderten seit dem Beginn der industriellen Revolution konnten wir uns auf die Beständigkeit dieser Superpower verlassen. Und können es noch heute.

Allerdings bekommt das Bild zusehends Risse. Europa ist zwar immer noch forschungsstark und kreativ und bei der Zahl der Patentanmeldungen pro Kopf, der Innovationsintensität, werden die europäischen Innovationskerne nach wie vor lediglich von Japan und Südkorea übertroffen. Doch der Trend ist besorgniserregend. Erhebungen der OECD zeigen, dass die Innovationsintensität in Europa seit einigen Jahren beständig sinkt, während der Abstand zu Japan und den USA größer wird.

Gleichzeitig sind europäische Unternehmen mit einer eskalierenden Komplexität konfrontiert. Strukturell zeigt sich diese in vielfältigen Ressourcenabhängigkeiten, fragilen Lieferketten, hohen Abgabenlasten, einer sich verselbstständigenden Regulierung, maroder Infrastruktur und ungünstigen Finanzierungsbedingungen. Gesellschaftlich und politisch hat sich Europa in den vergangenen zwei Jahrzehnten eher auf kulturelle Grabenkämpfe und Verteilungsdiskurse konzentriert als darauf, seine Leistungsfähigkeit zu steigern und seine Rolle als global konkurrenzfähiger, autarker Akteur in einer zunehmend ungemütlichen und dynamischen Welt zu definieren.

Die produzierende Industrie segelt heute gegen diesen starken Wind, um sich an veränderte Marktbedingungen und technologische Disruptionen anzupassen. Die große Herausforderung liegt darin, in einem engen Zeitfenster mehrere Transformationsprozesse parallel in kürzester Zeit zu bewältigen, von denen in der Vergangenheit schon einer allein eine ganze Organisation über lange Zeit beschäftigt hat. Das bedeutet, großartige Ideen zu entwickeln, sie mit den richtigen Zielen zu verbinden, Menschen für den Weg zu begeistern sowie Geschäftsmodelle, Prozesse, Strukturen, den Einsatz von Technologie, Führungsansätze und neue Produkte effektiv und effizient auf die Straße zu bringen.

Genau das ist die Kunst des „Get things done“. In dieser Ausgabe des DIALOG haben wir unterschiedliche Aspekte dieser Kunst beleuchtet und nach Erfolgsfaktoren gefragt, die Unternehmen dabei helfen, ihre Innovationsstärke, operative Schlagkraft und Umsetzungsfähigkeit zu steigern.

Eine inspirierende Lektüre wünscht Ihnen



Sebastian Diers
Managing Director
EFESO DACH





„Der Operations-Bereich ist das wirkliche Rückgrat der Strategie“



Gespräch mit **Bruno Machiels**
Co-CEO
EFESO Group

In Unternehmen, öffentlichen Organisationen und in der Politik erleben wir, dass es immer schwieriger wird, ein gemeinsames Verständnis und eine Einigung über Ziele und Maßnahmen zu erreichen. Was sind die Gründe für diese Entwicklung?

Dafür gibt es mehrere Gründe, aber Geschwindigkeit und Komplexität machen einen großen Teil des Problems aus. Die Welt wird immer komplexer und mehrdeutiger. Vereinbarungen müssen auf gemeinsamen Hypothesen oder Überzeugungen beruhen. Das ist in einer stabilen Welt viel einfacher als heute, wo die gemeinsame Basis zunehmend ins Wanken kommt.

Der zweite Punkt ist, dass der Umgang mit Komplexität Fachwissen erfordert. Und Experten können in der Regel sehr tief gehen, sind aber nicht besonders gut darin, mit anderen zusammenzuarbeiten. Jeder Experte lebt in seiner eigenen Welt. Komplexe Probleme erfordern jedoch eine effiziente Zusammenarbeit und das Zusammenfügen verschiedener Perspektiven und Glaubenssysteme.

Drittens ist es in einer komplexeren Welt viel einfacher, Geschichten zu erzählen, die gut klingen, auch wenn sie nicht auf verifizierten, weithin akzeptierten Fakten und Annahmen beruhen. Und ohne eine faktische Basis können viele verschiedene und sogar widersprüchliche Geschichten nebeneinander existieren und miteinander in Konflikt geraten.

Und schließlich erfordert eine einvernehmliche Einigung Zeit, die man heute nicht hat. Es muss schnell gehen. Und so macht man Sprünge. Das frustriert unweigerlich einige Menschen, die denjenigen, der die Entscheidung trifft, später dafür büßen lassen.

Ist es nicht so, dass wir heute über genügend Fakten verfügen, um klare Entscheidungen zu treffen?

Ich würde sagen, dass die Welt noch nie so viele Fakten hatte wie heute. Aber in einer sich schnell verändernden Welt weiß man nicht immer, was die relevanten Fakten sind. Sehen Sie sich z.B. die Batterien für Elektroautos an. Die Wissenschaft bringt fast jede Woche etwas Neues hervor. Aber wenn Sie eine Anlage zur Entwicklung von Batteriematerialien errichten, muss diese über Jahre hinweg laufen. Die Technologie ändert sich ständig, auf welches Produktionsumfeld sollten Sie sich also konzentrieren? Wie können Sie geschäftliche Entscheidungen treffen? Das ist ein extremes Beispiel, aber es zeigt, dass man faktenbasiert handeln kann und trotzdem nicht auf festem Boden steht. Denn man braucht verschiedene Experten, die zusammenarbeiten müssen, aber unterschiedliche Fakten sehen und die Fakten der anderen nicht verstehen. Darüber hinaus

eröffnet die Verbreitung von KI in jeder Branche und jeder Unternehmensfunktion ein enormes Potenzial zur Wertschöpfung und Beschleunigung. Aber sie führt auch zu einer Zunahme der Unsicherheit.

Wie wirkt sich diese Entwicklung auf die Art und Weise aus, wie Strategien entstehen?

Das hängt von den sektorspezifischen Lebenszyklen ab. Die Zyklen in der Atom-, Öl-, Luftfahrt-, Auto- oder Elektronikindustrie sind sehr unterschiedlich und erfordern andere Planungsprozesse. In der Vergangenheit wurde viel Energie auf die Definition des Endzustands verwendet. Dies ändert sich nun dahingehend, dass man zwar ein generelles Bild des Endzustands hat, sich aber darauf konzentriert, den relevantesten nächsten Schritt zu machen, weil man weiß, dass sich der Endzustand laufend verändert. Daher verfolgen wir heute eher eine Strategie der Bewegung, des kontinuierlichen Lernens und der Anpassung als eine Strategie der Positionierung.

In Bezug auf das Verhältnis von Risiko und Ertrag bedeutet dies vor allem, dass mehr Wetten eingegangen werden müssen. In vielen Unternehmen wird das Eingehen von Wetten wegrationalisiert. Aber heute muss man immer öfter Wetten eingehen, um voranzukommen. Man muss akzeptieren, dass man nicht genau weiß, was passieren wird, selbst wenn man in einem relativ stabilen Geschäftsfeld unterwegs ist. Deshalb führt die Frage, welche Wetten eingegangen werden können, zu einer Art strategischem Portfolio-Ansatz: dem Portfolio der Wetten.

Wie muss vor diesem Hintergrund das Zusammenspiel zwischen einer übergreifenden Vision, langfristigen Plänen und kurzfristigen Zielen ausbalanciert werden?

Das hängt davon ab, was man tut und welche Art von Einsätzen man tätigt. Wenn alles, was Sie tun, auf eine bestimmte Sache ausgerichtet ist, wie die Landung auf dem Mars, können Sie mit dieser Vision nicht sehr flexibel sein. Aber in einer dynamischen Welt werden sich auch langfristige Ziele regelmäßig ändern. Man muss offen bleiben für alternative Wege und einen flexiblen langfristigen Rahmen beibehalten, der mit sehr präzisen kurzfristigen Zielen kombiniert wird. Schritte in eine gute Richtung zu machen, ist immer besser, als stillzustehen. In einem Bewegungskrieg muss man in Bewegung bleiben, auch wenn nicht jeder Schritt zu 100% optimal ist.

Die Fähigkeit, die richtige Balance zwischen Lang- und Kurzfristigkeit zu finden, ist ein starkes Indiz für die Reife eines Unternehmens. Es gibt Unternehmen, in denen man nicht aufsteigen kann, wenn man nur kurzfristig orientiert ist, wo die Menschen





erwarten, dass man ein Gleichgewicht zwischen Kurz- und Langfristigkeit findet. Und es gibt Unternehmen, bei denen immer die kurzfristige Perspektive gewinnt. Aber eine zu kurzfristige Ausrichtung erzeugt einen Teufelskreis. Hier ist die Aktionärsstruktur von großer Bedeutung. An der Börse zu sein, scheint eine Tendenz zu mehr Kurzfristigkeit zu erzeugen.

In der Welt, die Sie beschreiben, scheint sich der Schwerpunkt vom klassischen, langfristigen Strategieverständnis auf Exzellenz in operativen Prozesse zu verlagern?

Angesichts von Unklarheit, Instabilität und schnellen Veränderungen wird Agilität zum Schlüssel. Unternehmen brauchen das, was man als proaktive Reaktionsfähigkeit bezeichnen könnte, um mit diesen Veränderungen fertigzuwerden.

Auf dem Papier, mit Plänen und Konzepten, ist das leicht zu erreichen. Der eigentliche Test besteht darin, dies in die Praxis umzusetzen. Wie kann man mehrere Wetten gleichzeitig eingehen, ohne Qualität oder Kostenstruktur zu gefährden? Wie lässt sich die Komplexität erhöhen, ohne sich selbst zu zerstören? In einem Bewegungskrieg hat die Fähigkeit, sich zu bewegen und intelligent zu reagieren, einen greifbareren Wert als die Strategie.

Deshalb steht der Operations-Bereich nicht mehr nur dann im Fokus, wenn etwas schief läuft. Das Materielle und die Investitionskosten, die Operations auszeichnen, machen Wetten erforderlich. Wenn Sie die Art ändern, wie Sie Ihren Operations-Bereich konzipieren und adaptieren, hat dies direkte Auswirkungen auf Ihre strategischen Möglichkeiten und die Wetten, die Sie eingehen können.

Wie gut sind Unternehmen auf die veränderte Operations-Rolle vorbereitet und was bedeutet das für das Selbstverständnis des Managements?

In einer komplexeren Welt müssen Sie jeden, der einen entscheidenden Einfluss hat, einbinden und dabei tiefere Kenntnisse und die Fähigkeit, viele Dinge gleichzeitig zu ändern, nutzen. Man muss die Mikro- und die Makrowelt des Unternehmens aufeinander abstimmen, damit man, wenn etwas falsch läuft, schnell korrigieren und anpassen kann. Deshalb sind der Informationsfluss und die kontinuierliche Anpassung der globalen Sicht auf das Unternehmen so wichtig.

Unternehmen haben jedoch unterschiedliche DNAs: Es gibt auf der einen Seite Unternehmen, in denen die Menschen an der Spitze einen starken Operations-Hintergrund haben, der es ihnen ermöglicht, die immensen strategischen Auswirkungen

von Operations in einem dynamischen Umfeld zu berücksichtigen. Auf der anderen Seite gibt es viele Unternehmen, in denen man an die Spitze kommt, wenn man bei Finanz- oder Vertriebsthemen sehr gut ist. Für diese Führungsmannschaften ist die Bedeutung von Operations sehr viel schwieriger zu begreifen.

Gleichzeitig verfügen viele Menschen, die im Operations-Umfeld hervorragend sind, nicht über die entsprechenden Fähigkeiten und/oder die richtige Einstellung, um im politischen oder strategischen Kontext Einfluss auszuüben. Das reduziert deutlich die Qualität strategischer Diskussionen, denn heute hat Strategie nur dann einen Wert, wenn die notwendigen Fähigkeiten und Einschränkungen aus dem Operations-Bereich berücksichtigt werden.

Wie sollte man als Führungskraft mit diesen Veränderungen umgehen und wie erleben Sie das selbst?

Sie müssen akzeptieren, dass Komplexität und Unsicherheit normal sind, sonst wird die Angst Sie lähmen oder Sie fangen an, die Realität zu negieren. Zudem muss man sehr umsichtig sein, wenn man parallel an verschiedenen Wetten arbeitet, und man muss diese Arbeit entsprechend erklären und kontextualisieren. Die meisten Menschen tun sich schwer damit, die mit Wetten verbundenen Risiken zu ertragen. Und niemand möchte seinen CEO als jemanden sehen, der mit verschiedenen Bällen in der Luft jongliert, obwohl er genau das tut. Vor allem aber müssen Sie Ihre Mitarbeiter befähigen, ihnen vertrauen und mit ihnen in Kontakt sein. Deren Blick auf die Realität ist viel präziser als Ihr eigener, sie sind diejenigen, die auf dem Spielfeld sind. Sie selbst sind der Hüter des großen Ganzen, der viele Perspektiven zusammenbringt und in Szenarien einfügt. Sie müssen mit der Realität in Verbindung bleiben: Sie müssen in der Lage sein, die Realität verändern zu können, aber auch bereit sein, sich von ihr verändern zu lassen.

„Innovationen müssen relevant sein“



Gespräch mit Walter Matuschek
Gründer und CEO
Matuschek Design & Management GmbH

Bereits vor mehr als zehn Jahren sagte der Astronaut Buzz Aldrin: „You promised me Mars colonies. Instead, I got Facebook.“ Können wir noch große Ideen entwickeln und große Projekte ins Ziel bringen?

Mir fallen dazu zwei grundsätzliche, komplementäre Dinge ein. Das Erste ist die Frage der Relevanz. Ein Flug zum Mars könnte eine sehr hohe Relevanz für das Überleben und die Ressourcenversorgung der gesamten Menschheit haben. Bekommen haben wir die sozialen Medien. Natürlich hat Kommunikation eine hohe Relevanz. Aber in dieser Form und mit diesem Gehalt – das würde ich infrage stellen. Natürlich gibt es weiterhin relevante Innovationen und langfristig angelegte, visionäre Projekte. Allerdings vornehmlich in den USA. Projekte wie SpaceX oder Hyperloop sind bei uns kaum denkbar. Wir verzetteln uns in komplexen Regelwerken und einzelstaatlichen Logiken, subventionieren Erhalt und nicht Innovation, haben kein global wettbewerbsfähiges tragfähiges Investitions- und Risikokapitalökosystem. Innovationen und große Projekte brauchen nun mal Risikobereitschaft,

Entscheidungsfreudigkeit und Begeisterung. Davon ist, speziell in diesen Tagen, nicht genug zu erkennen. Deswegen sind viele unserer Innovationen nur graduelle Verbesserungen und Serien von Facelifts und deswegen werden die Produkte immer ähnlicher und austauschbarer, ohne wirklich relevante Weiterentwicklungen.

Zur Wahrheit gehört aber auch, dass bahnbrechende, hochrelevante Innovation, wie bspw. das iPhone, nicht erzwungen werden können. Das sind Sprünge, die vielleicht einmal im Jahrzehnt stattfinden. Unsere Erwartungen sind aber immens gewachsen – und ich glaube, dass man sie in diesem Maße gar nicht erfüllen kann.

Was ist der zweite Aspekt?

Die Innovationskultur. Weltweit sind wir gerade auf dem Pfad eines neuen Konservatismus. Man greift aktuell sehr gern auf Dinge zurück, die man kennt, die Sicherheit in einer Zeit der Unsicherheit bringen. Das ist nicht förderlich für das Thema Innovation.

Deshalb müssten wir darüber nachdenken, den Innovationsgeist aktiv zu befeuern und auch institutionell abzusichern. Unsere Förderkonzepte sind nicht nachhaltig, wir fördern nicht strategisch die wenigen europäischen Champions, die dem Rest der Welt technologisch um Jahre voraus sind. Ich denke dabei an Unternehmen wie etwa ASML und ZEISS. Wir müssen hochrelevante Technologien und das Thema Innovation als Gesellschaft viel stärker unterstützen und vorantreiben. Stattdessen fließen Subvention häufig nicht in Innovation, sondern in Ertrag und Bestandsschutz. Gleichzeitig braucht es in den Unternehmen selbst Menschen, die für Innovation brennen. Und wenn man das mit Kompetenz, Erfahrung, Kreativität verbindet und auch langen Atem hat, dann ist man auf dem richtigen Pfad.

In den vergangenen Jahren sind Fragen der Sicherheit, Effizienz und Kostenreduktion nochmal verstärkt in den Vordergrund gerückt. Welche Auswirkungen hat das auf Innovationsprozesse?

Die steigende Zahl der Rückrufaktionen in der Industrie ist auch eine Folge davon, dass Dinge zunehmend unter kurzfristigen Kostengesichtspunkten beauftragt und entwickelt werden und die Kosten bei der Auswahl der Lieferanten oft mehr zählen als Verlässlichkeit und Qualität. Am Ende hat man die Rückrufe, die Milliarden kosten und Kundenvertrauen verspielen. Dabei ist das Thema, für das speziell auch Deutschland steht, die Qualität. Und das lässt sich eben nicht vorrangig über Controlling gestalten. Notwendig ist eine Qualitätsorientierung im Denken der Produkte, in der Gewährleistung ihrer Leistungsfähigkeit, im Anspruch an ihre Relevanz, ihren Innovationsgrad und ihre Einzigartigkeit.

Und jetzt sind wir wieder bei unserer Arbeit: Wenn wir Design machen, wollen wir zunächst verstehen, was der Kern des Unternehmens ist. Was macht es aus? Was macht es einzigartig? Wofür begeistern sich seine Mitarbeiter? Und diesen Kern, in Design übersetzt, müssen wir liefern, in Technik, Usability, Ästhetik, Nachhaltigkeit. Leider sind sich heute viele Unternehmen nicht mehr bewusst, wer sie wirklich sind und was sie tun sollen, sie fokussieren sich nicht mehr auf das Produkt. Dabei haben uns als Land die Produkte groß gemacht – und nicht die Finanzmärkte und Regularien.

Was muss passieren, damit aus einer innovativen Idee am Ende auch ein am Markt erfolgreiches Produkt wird?

Entscheidend ist eine integrierte Entwicklung, bei der Produkt, Geschäftsmodell, Infrastruktur, Technologien, Patente und Positionierung gemeinsam gedacht und entwickelt werden. Sonst hat eine Innovation wenig Chancen auf nachhaltigen Erfolg und ist nicht relevant. Ein großartiges Elektrofahrzeug nutzt mir nichts, wenn ich keine Ladeinfrastruktur, keine funktionierende Software, kein Vertrauen in Qualität und Service und kein positives Produktimage habe. Auch an den Finanzmärkten scheint heute nicht das Produkt das Interessante zu sein, sondern eher die Wette auf das Produkt. Und dazu sind überzeugende, integrierte Anwendungsszenarien notwendig.

Beeinflussen die geopolitischen und ökonomischen Veränderungen, die wir erleben, auch das Thema Innovation?

Die Regionalisierung der Weltmärkte könnte dazu führen, dass Innovationen weniger ambitioniert und global gedacht werden, ohne den Anspruch, weltweit zu funktionieren. Generell erleben wir gerade eine starke Ausrichtung auf Themen, die schnell Umsatz bringen, Kosten und Personal einsparen und das Projektportfolio runterfahren. Kurz- und mittelfristig ist das nachvollziehbar, vielleicht auch unvermeidbar. Aber langfristig bringt diese Orientierung massive strategische Nachteile mit sich, die wir nicht ausblenden dürfen. Denn ohne die Fähigkeit, relevante Innovationen zu produzieren, werden wir unseren Wohlstand und unsere Position in der Welt nicht sichern können.





„Man muss das, was man erreichen will, auch zulassen“



Gespräch mit Christoph Wotzka
Partner
EFESO Group

Wofür steht der Idea-to-Value-Ansatz?

Ideen müssen im Hinblick auf Umsatz, Margen oder Wettbewerbsposition wertschöpfend sein und sich möglichst schnell amortisieren. Dafür braucht es ein starkes und agiles Innovationsökosystem, das von der Produktentwicklung bis zur Serie hocheffizient funktioniert. Die Realität entspricht leider selten diesem Wunschbild. Entwicklungsprozesse sind häufig zu teuer, die Ergebnisse passen nicht, Marge und Profitabilität sind nicht auf Höhe des Wettbewerbs. Oft können die Unternehmen die Probleme in der Produktentwicklung gar nicht greifen oder trauen sich nicht ran.

Haben sich die Rahmenbedingungen für die Produktentwicklung in den vergangenen Jahren verändert?

Der Kontext der Idea-to-Value-Prozesse ist sehr komplex geworden. Das zeigt sich in hoher Dynamik und kurzen Zyklen von Produkten, Technologien und Märkten, neuen Abhängigkeiten und Dimensionen, die zu berücksichtigen sind. Die geopolitisch ausgelöste Kontinentalisierung der Wirtschaftsräume hat Auswirkungen auf die gesamte unternehmerische Prozesskette: Ideen müssen in einem regionalen Rahmen gedacht werden, etablierte Lieferbeziehungen stehen unter Druck, die Beschaffungs- und Produktionskosten steigen, während in einigen Regionen, etwa im Mittleren Osten, ganze Industrien neu entstehen und zu einem neuen Faktor im Markt werden. Hinzu kommen die schwierigen Finanzierungsbedingungen bei gleichzeitig steigendem Investitionsdruck.

Diese Gemengelage erschwert und verschiebt Entscheidungen und kostet Zeit, die Unternehmen nicht haben. Auch wenn Kosteneinsparungen gerade weit oben auf der Agenda stehen, muss man an der Zukunftsvision arbeiten, einen ganzheitlichen Blick darauf haben, wie neue Ideen generiert und erfolgreich in den Markt gebracht werden können. Das nicht zu tun, ist mittelfristig keine Option – dann ist man in fünf Jahren nicht mehr da.

Wie können Unternehmen dieser Herausforderung begegnen?

Vereinfacht gesagt, muss man Produkte so schnell wie möglich marktreif bekommen. Das erfordert, alle Abläufe in der Produktentstehungskette schlanker und kürzer zu machen und insbesondere die Entwicklungsprozesse agiler und marktnäher zu gestalten. Unternehmen haben zunehmend mit Prozesslandschaften zu kämpfen, die sich über Jahre aufgebläht haben und dafür sorgen, dass der Grundprozess kompliziert ist. An einigen Stellen sollte man auch die doppelte und dreifache Absicherung hinterfragen, die zu unnötigen Schleifen und Verzögerungen führen kann.

Zugleich sollte man sich früh Gedanken über die Zielkosten des Produktes machen und sie über die ersten Prozessphasen gezielt überwachen. Auf diese Weise lassen sich Marktpotenzial und Wettbewerbsfähigkeit eines Produktes frühzeitig richtig bewerten.

Die Kunst liegt darin, bereits in einer frühen Phase mit einer fundierten Schätzung zu arbeiten und ein passendes Kostenmodell zu entwerfen, das mit zunehmender Produktreife validiert und verfeinert werden kann.

Welche Rolle spielen dabei datenbasierte Technologien und werden deren Potenziale ausreichend genutzt?

Unternehmen tendieren oft dazu, auf die Erfolgsrezepte der vergangenen Jahre zu vertrauen. Deshalb ist die ressourcenbasierte Sicht – viel Personal, viel Material – nach wie vor stark dominierend. Aber „viel hilft viel“ – diese Gleichung gilt nicht mehr. Man kann heute mit drei talentierten Menschen und innovativen digitalen Technologien gedanklich die Welt bewegen.

Ein Beispiel ist die Entwicklungsmethodik: Hier kann durch die Einführung digitaler Tools und Modelle, etwa Digital Twins, viel Zeit und Geld eingespart und Flexibilität gewonnen werden. Dennoch ist der Adaptionsprozess vielfach zu langsam. In anderen Regionen sind die Unternehmen oft deutlich offener, denn wer diese Methoden nutzt, ist einfach schneller. Das kann sehr bald zu einem entscheidenden Vorteil im Wettbewerb werden.

Wichtige Ansatzpunkte finden sich auch im Supply Chain Management, wo die Regionalisierung den Aufbau von Wissen und Kompetenzstrukturen in den einzelnen Märkten erforderlich macht. Man kann unglaublich schnell sein, wenn man in diesem Prozess die richtigen Daten hat. Ein anderes Beispiel ist die Produktion, wo man durch die Digitalisierung der Maschinensteuerung oder KI-gestützte Videoanalysen mehr aus bestehenden Anlagen herausholen und damit Zeit und Geld sparen kann.

Ist „Idea to Value“ auch eine Herausforderung an Führung und Kultur im Unternehmen?

Das ist so. Wie jede Veränderung ist dieser Prozess mit Risiken und Fehlern verbunden. Beides ist wichtig, wenn man wirklich vorankommen will. Man muss beides in einem bestimmten Rahmen glaubhaft zulassen und Freiheitsräume schaffen, damit Kreativität gefördert wird, und die richtigen Menschen mit den notwendigen Ressourcen ausstatten. Momentan stehen Sicherheits- und Kostenaspekte sehr stark im Fokus. Aber Angst ist kein guter Ratgeber.

Darüber hinaus kann man ein Unternehmen nur dann erfolgreich ins Ziel führen, wenn man ein wirkliches Zielbild hat. Allerdings setzen in vielen Unternehmen die Zielbilddiskussionen an dem an, was man hat und wo man steht, und nicht an der Frage, wo man eigentlich hinwill. Das führt nicht selten dazu, dass man im unternehmerischen Prozess in den immer gleichen inhaltlichen Fehlern gefangen bleibt. Man kauft falsch ein, man plant nicht strategisch genug, man hat kein zukunftsorientiertes Produktionssystem, keine Vision für die Produkte. Man muss das, was man erreichen will, auch zulassen.



„Supply Chains leiden an Bereichs- grenzen“



Gespräch mit **Dr. Christoph Kilger**
Gründer und CEO
aioneers Technologies



Projekte im Supply Chain-Umfeld sind häufig anspruchsvoll. Was sind die wichtigsten Faktoren, um komplexe Vorhaben ins Ziel zu bringen?

Der erste Aspekt sind die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter. Dabei wird einerseits die Souveränität im Umgang mit Modellen immer wichtiger, insbesondere vor dem Hintergrund der Digitalisierung. Planungssysteme, Excel-Sheets, Datenbanken, KI-Anwendungen oder Programmierumgebungen sind ja Modelle der Supply Chain, in denen wir simulieren, überprüfen, verstehen und entscheiden und die gewonnenen Erkenntnisse wieder in die Realität bringen. Andererseits braucht es Menschen, die über eine ausgeprägte pragmatische Intelligenz verfügen, die verstehen, wie Dinge operativ funktionieren, mit anderen Menschen umgehen und Partner in der Supply Chain überzeugen können.

Der zweite Aspekt sind effektive Managementsysteme, die Mitarbeitern, Abteilungen, Funktionsbereichen oder ganzen Prozessketten Orientierung geben. Dabei müssen Entscheidungsbedarfe erkannt und Entscheidungen anschließend vorbereitet, getroffen, begründet und umgesetzt werden. Zentral ist hier die Frage, ob ein Prozess vollständig digital ist, wie z.B. bei einer Materialbestellung, oder ob er einen physischen Anteil mit Bezug zum Material hat, wie etwa bei der Verbesserung der Wareneingangsprüfung. In der physischen Welt existieren deutlich mehr Randbedingungen – so kann ich ein Bestandskonto planerisch überziehen, aber nicht den Bestand in der Realität. Vor allem muss ein Managementsystem aus der Umsetzung lernen und den Erkenntnisgewinn wieder in den Managementprozess als Verbesserung einbringen.

Dieser kontinuierliche Verbesserungskreislauf ist oft kaum formalisiert und systematisch gesteuert. Deshalb gibt es hier spannende Potenziale, um mit digitalen Lösungen jede Prozessphase zu unterstützen und selbst auf besondere Ereignisse besser vorbereitet zu sein.

Haben Sie dafür ein Beispiel?

Nach der Finanzkrise 2008/09 sprang im Jahr 2010 die Konjunktur unerwartet schnell an – der Bedarf traf auf leere Supply Chains und es dauerte Monate, bis die Materialversorgung wieder funktionierte. Inzwischen gibt es Modelle, die es ermöglichen, besser mit solchen Entwicklungen umzugehen – etwa die Beobachtung von Frühindikatoren wie der Veränderung von Lieferzeiten in der Halbleiterindustrie. Sie steht am Anfang industrieller Wertschöpfungsketten und hat prozessbedingt sehr lange Vorlaufzeiten. Verlängern sich die Lieferzeiten für Halbleiter wieder, weist das auf eine Trendumkehr hin. Generell können wir heute immer mehr Einflussfaktoren und Abhängigkeiten erkennen und datentechnisch besser greifen – und damit auch bessere Vorhersagen machen.



Wie stark hängt der Erfolg unternehmensübergreifender Projekte davon ab, dass eine gemeinsame Definition und Interpretation der Ziele gelingt?

Eine sehr gute und vielschichtige Frage. In der Wissenschaft existieren hierzu zwei typische Perspektiven. Die eine versteht Supply Chain Management im Kern als Integration verschiedener Wertschöpfungsstufen und Koordination der Informations-, Material- und Finanzflüsse mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der Kette als Ganzes zu steigern.

Die andere sieht die Wertschöpfungskette eher vom Wettbewerb einzelner Unternehmen und nur partiell von integrierbaren Zielen geprägt. In der Praxis dominieren Mischformen. Die Individualziele von Unternehmen haben immer Priorität – aber es gibt auch viele Fälle, wo Dinge gemeinsam angegangen werden, um Kostenvorteile, bessere Verfügbarkeit und vor allem die bestmögliche Lösung für die Endkunden zu erreichen. So setzen wir z.B. für einen Verpackungshersteller ein „Vendor Managed Inventory“-Konzept für einen globalen Konsumgüterhersteller um, bei dem die entstehenden Einsparungen von beiden Parteien geteilt werden.

Ich glaube, dass darüber hinaus die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Effekte eine deutlich größere Rolle bei der Definition und Interpretation der Ziele in der Wertschöpfungskette gewinnen wird. Dafür müssen allerdings Nachhaltigkeitsziele und Individualziele entweder weitgehend kongruent sein oder die Widersprüche durch externe Rahmensetzung aufgelöst werden.

Lassen sich – bei allen Unterschieden – Aspekte benennen, die für jede erfolgreiche Supply Chain entscheidend sind?

Große Organisationen müssen funktional strukturiert sein, um überhaupt funktionieren zu können. Allerdings interessieren sich Supply Chains nicht für diese Grenzen und laufen quer über alle Funktionsbereiche: Was in einer Abteilung entschieden wird, beeinflusst andere. Supply Chains leiden unter Bereichsgrenzen. Verbesserungen im Supply Chain Management lassen sich nur erreichen, wenn die Funktionsbereiche zusammenarbeiten – und das ist die Verantwortung des Top-Managements.

Um vor diesem Hintergrund nachhaltige Verbesserungen zu erzielen, würde ich drei Faktoren hervorheben: zunächst die Verfügbarkeit exakter und stets aktueller Daten als Grundlage für korrekte Modelle. Der zweite Faktor ist die Unternehmenskultur, die eine Offenheit im Umgang mit anderen Funktionsbereichen, Lieferanten und Kunden fördert. Mit „Teile und herrsche“ funktioniert Supply Chain Management nicht. Der dritte Faktor ist Offenheit für Technologie, Entscheidungsunterstützungssysteme und auch KI, die in Zukunft Brücken zwischen den Funktionsbereichen eines Unternehmens und seinen Lieferanten und Kunden schlagen wird.

Wie stark prägen diese Fragestellungen die technologische Plattform von Pionieren?

Diese Themen sind grundlegend für die Konzeption unserer Technologie gewesen. Das gilt sowohl für den „Closed Loop Learning“-Ansatz als auch für Module für Decision Making und Problem Solving in Supply Chains oder die „Control Tower“-Lösung, mit der crossfunktional Daten zusammenführt und verknüpft werden und dadurch Defizite, Verbesserungsbereiche und Lösungsmöglichkeiten für eine crossfunktionale Zusammenarbeit identifiziert werden.

Was bedeutet es für Sie persönlich, Dinge ins Ziel zu bringen? Welche Erfahrungen haben Sie als Wissenschaftler, Berater und Unternehmensgründer gemacht?

Mein Antrieb ist, aus einem hart erkämpften Erfolg Energie zu schöpfen für die nächsten Schritte. Dabei muss man anerkennen, dass Menschen sehr unterschiedlich sind: Manche sind stressresistent, andere leiden sehr schnell. Man muss deshalb erkennen, wie weit man sie auf einem Weg mitnehmen kann, vor allem aber muss man die richtigen Mitstreiter finden. Man ist als Team schneller, sicherer und robuster, läuft seltener Gefahr, sich zu verrennen, den Mut zu verlieren. Wenn man etwas Schwieriges angehen will, sollte man als Erstes überlegen, mit wem.



„Die Resilienz der Supply Chain ist heute der zentrale Treiber bei Footprint-Projekten“



Gespräch mit
Dr. Thomas Troll, Senior Partner &
Dr. Kai Magenheimer, Partner
EFESO Group

Die Welt driftet politisch und wirtschaftlich auseinander, die Wahrscheinlichkeit disruptiver Entwicklungen steigt. Was bedeutet diese Entwicklung für das Thema „Global Manufacturing Footprint“, also für die Frage, wie Produktionsnetzwerke zukunftssicher aufgestellt werden können?

DR. THOMAS TROLL: Die Regionalisierung der Wertschöpfung ist an sich kein neues Thema bei Footprint-Entscheidungen. Was sich in den vergangenen drei Jahren jedoch massiv verändert hat, ist die Bedeutung der Resilienz der Supply Chain, die zum zentralen Treiber für die Weiterentwicklung der Produktionsnetzwerke geworden ist. Darüber hinaus gewinnen auch Kosten und die Verfügbarkeit von Energie stark an Bedeutung.

DR. KAI MAGENHEIMER: Die Kriterien und Einflussfaktoren für Standortentscheidungen sind in Bewegung, dadurch entstehen neue Lösungsräume. Eine Folge dieser Entwicklung ist z.B., dass bestimmte Hochlohnstandorte wieder attraktiver werden. Dafür sorgt das Zusammenspiel aus politischer Stabilität, fortschreitender Automatisierung und Flexibilisierung der Fabriken der Zukunft sowie wachsenden Herausforderungen bei der Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter.

Steigt durch diese Veränderungen die Komplexität der Planungs- und Entscheidungsprozesse?

TT: Ja, die Anforderungen an die Resilienz und Flexibilität des Footprint sind gestiegen und damit auch die Planungskomplexität. Es müssen mehr Szenarien berücksichtigt werden und die Stabilität der Lieferketten stärker in die Bewertung einfließen. Es geht darum, Standorte schon zu Beginn der Planung mit flexiblen Produktionslinien und -equipment auszustatten, um ein Netzwerk zu realisieren, das sich im Idealfall frei betreiben lässt. Zusammengefasst liegt die Zukunft für den Footprint darin, innerhalb der Hülle flexibler zu werden, was eine große Herausforderung für Produkte und Technologien ist. Hierzu gibt es auch spannende Projekte in der Anwendungsforschung, die wir aktiv begleiten.

KM: Hinzu kommt die Dynamisierung der Planung. Klassische, eher statische Footprint Designs werden den genannten Anforderungen nicht gerecht. Die Strategie für Footprint und Operations erfordert heute Modelle, die sich dynamisch an veränderte Entscheidungsparameter anpassen und neue Lösungen ermöglichen. Es geht also um die Entwicklung lösungsneutraler Design Guidelines. Anhand dieser Prinzipien können Unternehmensstrategie, Marktgegebenheiten, Struktur des Netzwerks und Technologien immer wieder flexibel angepasst und justiert werden. Durch diese Vorgehensweise können mittelfristig auch erhebliche Kosteneinsparungen realisiert werden.

Resilienz und Adaptionfähigkeit sind auch Leitprinzipien der Future Factory. Welche Bedeutung hat das Thema im Hinblick auf die Weiterentwicklung globaler Produktionsnetzwerke?

KM: Unternehmen können ein resilientes und flexibles Netzwerk nur dann entwickeln, wenn auch die beteiligten Fabriken dafür ausgelegt sind. Auch deshalb gewinnt der Future-Factory-Ansatz schnell an Bedeutung. Allerdings kann eine Future Factory ihr Potenzial erst dann ausspielen, wenn das Design des Produktionsnetzwerks Flexibilität zulässt. Deshalb ist es entscheidend, immer das Gesamtbild zu sehen und die beiden Themen gemeinsam oder zumindest abgestimmt zu entwickeln.

Stahl und Beton können sich nicht in Luft auflösen, Menschen nicht beliebig verpflanzt werden. Hat die Flexibilität nicht gewisse Grenzen?

TT: Die Kunst liegt darin, zwischen dem strategischen Zielbild und kurzfristig gegebenen Umsetzungs- und Investitionsmöglichkeiten zu unterscheiden. Diesen Spagat muss jedes Unternehmen beherrschen. Und natürlich steht hinter jedem Werk eine Mannschaft, die über bestimmte Fähigkeiten verfügt, über ein bestimmtes Verständnis von Manufacturing Excellence und die sich durch spezifische Herangehensweisen und kulturelle Besonderheiten auszeichnet. So entstehen manchmal in hohem Tempo Produktionskapazitäten, die regionale Bedarfe bedienen, aber nicht effektiv in globale Netzwerke eingebunden werden können.

Was steckt hinter dem Begriff „Manufacturing Excellence“?

TT: Manufacturing Excellence bedeutet, sich klar an dem Besten zu orientieren, das in diesem Zusammenhang möglich ist, und auch in der Lage zu sein, sich bewusst dorthin zu entwickeln. Das haben wir bei einem aktuellen Footprint-Projekt konkret gesehen: Einem Werk im Hochlohnland Dänemark gelang es, die gleiche Technologie wie in einem osteuropäischen Standort mit einem Drittel der Mitarbeiter zu fahren und dadurch hochgradig wettbewerbsfähig zu sein. Verantwortlich dafür waren ein starkes Leadership und das unternehmerische Mindset der Mitarbeiter, die sich nie mit dem Status quo zufriedengegeben und immer weiter nach Verbesserungsmöglichkeiten gesucht haben. Es ist sowohl immens wichtig als auch immens schwierig, solche Potenziale bei Footprint-Projekten zu erkennen.

Wo verlieren nach Ihrer Erfahrung ambitionierte Footprint-Projekte besonders häufig an Zug- und Schlagkraft?

KM: Eine große Gefahr besteht darin, lediglich einzelne Themen aus dem Projekt umzusetzen, anstatt am Gesamtbild zu arbeiten. Bei einer Neuausrichtung des strategischen Netzwerks können nicht alle gewinnen. Das ist ein Thema für die Unternehmensführung, die den Mehrwert für das gesamte Netzwerk im Blick haben und auch einzelne unangenehme Entscheidungen mittragen muss. Wenn es eine Prämisse ist, alle glücklich zu machen, sollte das Projekt vielleicht erst gar nicht begonnen werden. Hinter einer guten Footprint-Strategie stehen immer ein Modell und eine Governance-Struktur, die kollabieren können, wenn gegen die Annahmen gehandelt wird. Dann steht man unter Umständen hinterher schlechter da.

TT: Was außerdem nicht funktioniert, ist, lokale Fürstentümer auf dem Papier in ein Netzwerk zu zwingen. Viele Unternehmen haben starke regionale Standorte. Wenn diese plötzlich in einem Netzwerk funktionieren sollen, müssen Organisationsstruktur und Governance dafür vorhanden sein und gelebt werden. Viele Vorhaben sind in der Vergangenheit an solchen Führungsthemen gescheitert, am Ende hat sich kaum etwas bewegt.

KM: Footprint-Projekte leiden auch unter den kurzen Berichtszyklen und der immer geringeren Verweildauer im Management. Für jemanden, der nur zwei oder drei Jahre auf einer Position im Unternehmen bleibt, gibt es wenige Anreize, tiefgreifende und langfristige und vielleicht auch riskante Themen anzugehen – erst recht im Kontext der Kapitalmärkte. Dann werden Dinge halbherzig gemacht, einzelne Werke verlagert oder geschlossen. Aber ein mittelfristiger strategischer Netzwerkplan steckt selten dahinter.



„Die Auseinandersetzung mit Zukunftsthemen ist für jedes Unternehmen essenziell“



Gespräch mit **Daniel Weiss**
Co-Founder & CFO
Motius



Motius entwickelt auf Basis neuester Technologien innovative Prototypen, Produkte und Prozesse. Was zeichnet Emerging Technologies aus und wo verläuft die Trennlinie zu etablierten Technologien?

Emerging Technologies sind zum einen noch nicht in unserem privaten oder beruflichen Alltag integriert und haben zum anderen das Potenzial, bestimmte Aspekte unserer Welt substanziell zu verändern und nicht nur inkrementell zu verbessern. Dieser zweite Aspekt ist besonders wichtig – und das gilt selbst für bedeutende Erfindungen wie das Automobil: Dadurch wurde zwar die Geschwindigkeit der Fortbewegung dramatisch erhöht. Aber auf einer höheren Abstraktionsebene war das kein fundamental neues Konzept, es war immer noch erdgebundene Fortbewegung von A nach B. Die zentrale Frage ist also, ob neue Technologien im Hinblick auf die Fähigkeiten, die uns zur Verfügung stehen, und die Tätigkeiten, die wir ausüben, etwas prinzipiell Neues erschaffen. Das ist durchaus auch ermutigend, denn mit Verbesserungen, selbst wenn sie sehr tiefgreifend sind, können wir umgehen und müssen vor ihnen keine Angst haben.

Neue Technologien führen auch zu neuen Herausforderungen. So wurde die Luftverschmutzung oder die fehlende Tankstelle erst mit der Erfindung des Autos zum Problem. Wie sehen Sie diesen Zusammenhang?

Ich denke, dass dahinter ein fundamentaler, zyklischer Prozess steckt. Die Auswirkungen einer Technologie schaffen die Voraussetzungen für die nächste Technologiewelle. So entwickelt sich z.B. Climate

Tech zur Bekämpfung des durch die Technologien des industriellen Zeitalters ausgelösten Klimawandels, oder es entstehen neue Ideen und Unternehmen, die am Problem der Datenqualität arbeiten, das erst durch die Prozessautomatisierung entstanden ist.

Solche Prozesse zeigen sich aber nicht nur darin, dass Lösungen für neu entstandene Probleme gesucht werden. Neue Technologien verändern in immer kürzeren Abständen soziale, politische und wirtschaftliche Strukturen. So führt die Digitalisierung auch zu mehr Chancengleichheit, wenn Entwickler aus strukturschwachen Ländern dank digitaler Zusammenarbeit Zugänge zu globalen Arbeitsmärkten bekommen. Jede Technologie hat also gute und schlechte Seiten. Es ist unsere gemeinsame Aufgabe, die positiven Aspekte zu verstärken und die negativen Aspekte nicht als Bremse, sondern als Anreiz zu sehen, weitere Innovationen zu entwickeln.

Wo steht Europa im Hinblick auf die Entwicklung von Emerging Tech?

Wir brauchen mehr Budgets für große Themen, damit technologische Durchbrüche nicht nur in den USA und China stattfinden. Wir stehen, was die Grundlagenforschung betrifft, sehr gut da. Hier sind auch die staatlichen Förderungsinstrumente wirksam. Aber in der darauffolgenden Phase geht es darum, die Grundlagenforschung in Emerging Tech zu überführen und erste Anwendungsfälle zu identifizieren. Dafür braucht es eine andere Perspektive und die öffentliche Hand

sollte sich hier stärker als Kunde verstehen. Das bedeutet, nicht bestimmte Technologien auszusuchen und zu fördern, sondern ausreichend dimensionierte Rahmenverträge auszuloben, die an Unternehmen gehen, deren Technologien sich unter Marktbedingungen durchsetzen. Wie das funktioniert, sehen wir aktuell bei der zweiten Luft- und Raumfahrtrevolution in den USA.

Gleichzeitig müssen Unternehmen stärker R&D-Budgets mobilisieren, um anwendungsunabhängige Forschung zu betreiben und die Ergebnisse im nächsten Schritt als Produkte zu kommerzialisieren. Die Auseinandersetzung mit Zukunftsthemen ist sowohl für Unternehmen jeder Größe und Branche als auch für uns als Menschen essenziell, um voranzukommen. Meine Hypothese ist, dass jedes Unternehmen einen bestimmten Prozentsatz seiner Ressourcen darauf verwenden sollte. Wenn nicht in mittel- bis langfristig wichtige Themen investiert und in zu engen Zeitzyklen gedacht wird, führt das unweigerlich zu inkrementeller Abstiegsverwaltung.

Wie lassen sich im Kontext radikal neuer Technologien Ziele und Erfolgskriterien definieren?

Bei manchen Themen ist es kritisch, innerhalb einer gegebenen Zeit einen klaren ROI zu erzielen und die Marktbedingungen im Blick zu haben. Ein „Tech Push“, also eine Produktentwicklung, die zu stark von einem technologischen Durchbruch getragen wird, und nicht früh genug die Kunden- und Businessperspektive berücksichtigt, kann hier gefährlich sein.

Gleichzeitig sind aber explorative Phasen, in denen Teams viele Freiheitsgrade haben und nicht mit jedem Projekt direkt eine EBIT-Verbesserung erzielen müssen, für radikale Innovationen unverzichtbar. Hier steht anfangs lediglich die Vision, da gibt es noch kein klares Koordinatensystem, kein Zielprodukt, keine KPIs. Die Geschichte von OpenAI ist ein sehr gutes Beispiel dafür.

Jedes erfolgreiche Emerging-Tech-Projekt hat sowohl einen explorativen als auch einen ROI-orientierten Anteil. Man muss die richtige Flughöhe und das passende Zielverständnis für die jeweiligen Vorhaben finden und sich klar darüber sein, wo innerhalb des Spektrums eine Initiative steht und wohin man damit möchte. Diese Frage transparent zu machen und gemeinsam eine Positionsbestimmung zu erarbeiten, ist das, was für uns am Anfang jedes Kundenprojektes steht.

Wie ist der Zusammenhang zwischen radikalen Innovationen und den bestehenden Strukturen? Ist Legacy Treibstoff oder Bremse des Wandels?

Es ist großartig, dass Forschung auf existierendes Wissen und Erkenntnisse aus anderen Bereichen aufbauen kann. Dadurch entsteht ein weltweites, sich selbst verstärkendes und beschleunigendes System aus Innovationen. Selbst große Durchbrüche sind im Kern inkrementell, sie bedienen sich einer Vielzahl bestehender Elemente, die neu kombiniert, vernetzt und erweitert werden. Deshalb sind Open-Innovation-Ansätze und Möglichkeiten, bestehende Technologien intensiv nutzen zu können, eine unverzichtbare Basis für schnellen Fortschritt.

Zugleich muss man aber sehen, dass Innovationen ja nicht in eine leere Welt kommen. Das bedeutet, dass Strukturen, Gewohnheiten, Rollen verändert werden müssen. Das kann mit Kosten, Friktionen, Ängsten oder dem Verlust von vertrautem Terrain verbunden sein. Meine Beobachtung ist, dass die größten Stolpersteine meist kulturell sind. Tiefgreifende Veränderungen in Unternehmen zu initiieren, ist komplex, es erfordert intensives Change Management und die Bereitschaft, Risiken einzugehen.

Bei komplexen Projekten kann es passieren, dass die Rahmenbedingungen sich während der Entwicklung verändern, zum Teil sogar dramatisch.

Wie geht man damit am besten um?

Ich sehe hier zwei wesentliche Aspekte. Zum einen erfordert die Arbeit an radikalen Neuerungen, die Dinge auf einer höheren Abstraktionsebene zu betrachten. Dieses „First Principle Thinking“ ermöglicht es, sich auf den wirklich grundlegenden Nutzen zu konzentrieren und sich von dieser Vision nicht durch volatile Rahmenbedingungen und aktuell wehende Winde abbringen zu lassen. Zum anderen müssen Unternehmen auch agil sein, ihre Pläne hinterfragen und notfalls auch über Bord werfen. Wir erleben z.B. immer wieder, dass massiv verspätete und bereits veraltete Digitalisierungsprojekte weitergetrieben werden, einfach weil man damit schon angefangen hat. Und das führt meistens zu nichts Gutem. Ich glaube deshalb, dass eine Kombination aus operativer Agilität sowie der Verankerung der Vision und der Projekte in fundamentalen Prinzipien entscheidend ist, um große Vorhaben erfolgreich zu machen.

Was treibt Motius als Unternehmen und auch Sie persönlich an, in schwierigen Phasen auf Kurs zu bleiben und die Vision nicht aus den Augen zu verlieren?

Für uns ist es sehr wichtig, regelmäßig darüber zu reflektieren, warum wir das tun, was wir tun, die Arbeit immer wieder an unserem Nordstern auszurichten. Unser Anspruch ist, mit möglichst vielen guten und erfolgreichen Ideen die Welt ein Stück besser zu machen. Als Unternehmen wollen wir einen Ort schaffen, an dem das gelebt wird und wo wir – auch gemeinsam mit unseren Kunden und Partnern – diesen Spirit auf die Straße bringen. Dazu gehört auch, Veränderungen positiv wahrzunehmen, bereit zu sein, Neues zu lernen und Fehler zu machen. Meine persönliche Erfahrung ist, dass es viele Menschen gibt, die, statt Dinge selbst zu machen, lieber kommentieren, was andere tun, oder nach Gründen suchen, warum etwas nicht geht. Dieses Muster wollen wir durchbrechen, wichtige Themen vorantreiben und möglichst viele Menschen auf die Reise mitnehmen.



„Ambitionierte Ziele erreicht man heute nicht mehr allein“



Gespräch mit **Dieter Wittbecker**
Head of Eco System Partner
EFESO Group

Die Komplexität in der Industrie nimmt entlang mehrerer Dimensionen stark zu. Lassen sich vor diesem Hintergrund ambitionierte Projekte noch im Alleingang umsetzen?

Gerade in der produzierenden Industrie können große Vorhaben in der Tat nicht mehr ohne Partner umgesetzt werden. Ich würde aber nicht sagen, dass der wesentliche Treiber dafür die Komplexität an sich ist. Vielmehr ist es das Zusammenspiel zwischen Dynamik und Ausdifferenzierung. Das Marktumfeld verändert sich rasant, teilweise disruptiv. Unternehmen müssen deshalb Initiativen sehr schnell fahren, um mit dieser Entwicklung Schritt zu halten und wettbewerbsfähig zu bleiben. Gleichzeitig erfordern die Themen eine Tiefenexpertise, die kein Unternehmen in allen relevanten Feldern ausbilden und aktuell halten kann. Das gilt im Hinblick auf Forschung und Entwicklung, Supply Chain Management, Footprint und vieles mehr.

Sehr gut lässt sich das im Hinblick auf Fragen der Effizienzsteigerung zeigen, die in der aktuell schwierigen Konjunkturlage für viele Unternehmen von existenzieller Bedeutung ist. Hier müssen Prozessoptimierung und Technologie kombiniert werden, um die verfügbaren Potenziale umfassend und schnell zu heben. Denn gerade in den sehr reifen mittel- und nordeuropäischen Hochlohnstandorten lassen sich signifikante Verbesserungen ohne den Einsatz digitaler Technologien nicht mehr erzielen. Andererseits kann die Technologie ihre maximale Wirkung nicht entfalten, wenn sie auf suboptimale Prozesse aufsetzt. Man braucht deshalb für dieses Zusammenspiel Partner, die themenspezifisch die notwendige Expertise bereitstellen können und mit denen zugleich eine operative und kulturelle gemeinsame Basis existiert. Wir sprechen hier deshalb bewusst von einem Ökosystem.

Wie ist die Rollenverteilung in einem solchen Ökosystem vorstellbar?

Man muss sich über den eigenen Leistungsfokus klar sein und wissen, wo die kritischen Schnittstellen liegen, die man beherrschen muss. So gestalten wir bspw. bei einem Operational Excellence-Projekt zukunftsfähige Prozesse, definieren die Ziele und Use Cases und beschreiben anbieter- und lösungsneutral die wesentlichen Parameter für die technische Konfiguration, setzen diese aber nicht selbst um. Da wird dieses Zusammenspiel sichtbar. Man muss sehr genau verstehen, wo die Bedarfe und Projektziele liegen, um ein technologisches Konzept zu gestalten und den richtigen Anbieter an Bord zu holen.



Dafür greifen wir auf unser Ökosystem zurück und involvieren Partner, deren Expertise optimal geeignet ist, um den gewünschten Mehrwert zu generieren.

Welche typischen Fehler beobachten Sie beim Zusammenspiel von Prozess und Technologie?

Ein zentraler Fehler liegt darin, von der technologischen Lösung her zu denken. Wenn man so vorgeht, kommt es leider sehr häufig zu der Situation, dass im ersten Schritt Tools angeschafft und aufgebaut werden. Und dann wird versucht, mit den gegebenen Mitteln die Aufgaben effizient zu lösen. Aber man kann keinen Proof of Concept machen, wenn man vorher kein Konzept entwickelt hat. Man kann nicht über die wesentlichen Ziele und Anforderungen im Vagen bleiben. Das führt in Summe dazu, dass viele Lösungen überdimensioniert sind und die tatsächlich relevanten Use Cases nicht angemessen abbilden.

Haben Sie dafür ein Beispiel?

Beeindruckend finde ich ein Projekt im Automotive-Umfeld, an dem einer unserer Ökosystem-Partner beteiligt war. Dabei wurde nach einer sehr intensiven und detaillierten Use Case-Definition ein fahrerloses Transportfahrzeug entwickelt, das exakt auf die Bedürfnisse des Auftraggebers zugeschnitten war. Es wurde lokal entwickelt und lokal produziert und war dennoch um mehr als die Hälfte günstiger als ein Fahrzeug von der Stange. Möglich wurde das, weil auf alle Funktionalitäten verzichtet wurde, die für den definierten Use Case nicht notwendig waren.

Bei komplexen Vorhaben werden Ziele im Projektverlauf häufig uminterpretiert, neu dimensioniert oder relativiert. Wie kann man dieser gefährlichen Entwicklung entgegenwirken?

Das A und O für ein erfolgreiches Projekt ist die Zieldefinition, die über den gesamten Projektzyklus hinweg handlungsleitend bleibt. Damit eine solche Zieldefinition Bestand hat, muss man zwei Perspektiven verbinden. Top-down braucht es Klarheit, Eindeutigkeit und Commitment der projektverantwortlichen Führung, um wirklich an der Sache zu bleiben und nur von der Vision abzuweichen, wenn sich gravierende Änderungen der Rahmenbedingungen ergeben. In diesem Fall muss es allen Entscheidungsträgern klar sein, welchen Impact solche Änderungen auf Ergebnis, Laufzeit und Budget des Projektes haben werden.

Gleichzeitig muss man aber auch bottom-up die späteren Nutzer der Prozesse und Lösungen früh und intensiv einbinden. So werden strategische Ziele schrittweise konkretisiert und in tragfähige Use Cases runtergebrochen, die als verlässliche Basis für den technischen Teil des Projektes dienen. Dieses Set-up zu Beginn des Projektes verhindert zum einen den Wildwuchs an Change Requests und sorgt dafür, dass Kurs gehalten und der kritische Projektkern zielsicher umgesetzt wird. Und zum anderen können die unvermeidlichen Zielkonflikte frühzeitig transparent gemacht und bearbeitet werden.

Wird die Fähigkeit, ein Ökosystem an Partnern aufzubauen und zu steuern, künftig auch zu einem Wettbewerbsvorteil werden?

Das hängt natürlich stark von den einzelnen Branchen und Geschäftsmodellen ab. Aber im Bereich Industrial Operations, wo wir als EFESO unterwegs sind, trifft das mit Sicherheit zu. Das gilt sowohl für unsere Kunden als auch für uns selbst.





**„Ein
Projekt
braucht
die richtige
Kultur, um
erfolgreich
durch die
Ziellinie zu
kommen“**



Gespräch mit **Gudrun Degenhart**
Vorständin
INDUS Holding AG

Als langfristiger Investor kauft, hält und entwickelt INDUS Industrieunternehmen. Was ist besonders ausschlaggebend für Ihre Investitionsentscheidungen?

Wir beteiligen uns an mittelständischen Unternehmen, die sehr erfolgreich sind. Sie haben einen guten Cashflow, exzellente Produkte und Prozesse, aber auch eine zukunftsfähige Marktstellung, meist in spezifischen Nischen, wo sie eine führende Position haben und sich klar vom Wettbewerb differenzieren. Diese Unternehmen werden sehr oft noch von ihren Inhabern geleitet, die keine interne Nachfolge haben und noch etwas „an Bord bleiben“, um die Kultur wie auch ihr Wissen weiterzugeben. Wir glauben sehr stark an Unternehmertum. Das ist entscheidend für die Weiterentwicklung eines Unternehmens, und deshalb muss uns das Management Team insgesamt überzeugen. Es müssen echte Leader sein, die Dinge mutig in Angriff nehmen und auch zu Ende bringen, die erfolgreich gestalten können. Wir haben nicht den Anspruch, jedes Geschäftsmodell unserer Portfoliounternehmen besser zu verstehen als das Management. Aber es ist unsere Aufgabe, zu erkennen, welche Fähigkeiten notwendig sind, um das Unternehmen in die Zukunft zu führen. Mit uns haben diese Unternehmen die Chance, weiterzukommen. Wir können z.B. dabei helfen, die Internationalisierung voranzutreiben, etwa beim Eintritt in den nordamerikanischen Markt, wo wir ein Netzwerk haben, oder bei der Erschließung neuer Technologiefelder.

Unsere Wirtschaft und Gesellschaft befinden sich in einem tiefgreifenden Transformationsprozess. Und dennoch gewinnt man zunehmend den Eindruck, dass uns die Fähigkeit, große Vorhaben zu bewältigen, abhandengekommen ist. Wie sehen Sie diese Entwicklung?

Vieles, worauf wir lange stolz waren, gerät unter Druck. Dazu zählt auch die Fähigkeit unserer Ingenieure, innovative Großprojekte erfolgreich durchzuführen. Ich komme selbst auch aus dem Projektgeschäft und sehe diese Entwicklung mit Sorge. Wir sind zu vorsichtig geworden und Hierarchien und Controlling-Prozesse nehmen einen zu großen Raum ein. Zu oft werden Menschen nicht aufgrund ihrer Expertise involviert, sondern weil es politisch geboten ist.

Wir glauben inzwischen zu wenig an Kultur – aber ein Projekt braucht die richtige Kultur, um erfolgreich durch die Ziellinie zu kommen. Das bedeutet, offen, fair, vertrauensvoll und auf Augenhöhe zu kommunizieren, Probleme und Konflikte frühzeitig zu antizipieren und Eindeutigkeit darüber herzustellen, was es wirklich zu erreichen gilt. Meine Erfahrung ist, dass, wenn man die Dinge offen erklärt und die Umsetzung gemeinsam angeht, Menschen engagiert und ambitioniert auch an sehr schwierigen Themen arbeiten. Dann finden sie beeindruckende Lösungen und bringen Dinge zu Ende.

Wie stark gehört zu dieser Kultur auch die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen?

Neues führt meistens zu Wachstum und Fortschritt, wenn auch nicht immer sofort. Es ist deshalb sehr wichtig, konsequent an Innovationen zu arbeiten und offen zu sein. In der produzierenden Industrie in Deutschland hat es lange gereicht, bestehende Produkte weiterzuentwickeln und eine konstant hohe Nachfrage zu bedienen. Jetzt beginnen Teile dieser Welt immer schneller zu bröckeln. Man stellt fest, dass Maschinen, von denen man annahm, dass sie nur hierzulande gebaut werden können, plötzlich auch von Unternehmen aus China oder Indien kommen. Wir werden in den nächsten Jahren stark gefordert sein und müssen wieder anders an die Dinge herangehen. Die gute Nachricht ist, dass die Experimentierfreude und Lernfähigkeit im Mittelstand nach wie vor stark sind.

Der Rückstand der Industrieunternehmen Europas bei der Digitalisierung wird oft als zentraler Grund für die abnehmende Produktivität genannt. Wie sehen Sie das?

Die industrielle und die digitale Welt wachsen immer stärker zusammen und haben nur gemeinsam eine Zukunft. Die Digitalisierung bietet gerade den mittelständisch geprägten Industrieunternehmen unglaubliche Möglichkeiten, ihr Wissen zu bündeln und in Produktivitätsfortschritte zu übersetzen. Natürlich muss diese Entwicklung noch an Fahrt aufnehmen, aber es gibt auch beeindruckende Fortschritte – wie wir selbst bei kleineren Unternehmen in unserem Portfolio sehen.

Haben Sie dafür ein Beispiel?

Ein hochspezialisiertes Unternehmen ist Raguse, das in dem sehr stark regulierten Markt für Medizinprodukte tätig ist. Raguse hat nicht nur die Produktion unter Einsatz von KI digitalisiert, sondern zieht auch laufend neues Wissen aus dieser digitalen Infrastruktur – Wissen, das dann wieder auf den Produktionsprozess und die Produktionsplanung angewendet wird. Solche Entwicklungen verbessern nachhaltig die Produktivität und entlasten die Teams, die sich stärker auf wertschöpfende, kreative Prozesse konzentrieren. Deshalb animieren wir unsere Unternehmen dazu, sich mit neuen digitalen Themen zu beschäftigen und Anwendungsfälle zu finden, die immer tiefer gehen, eine immer größere Wirkung entfalten.

Sind dafür neue Ansätze im Innovationsmanagement erforderlich?

Ich war viele Jahre am Aufbau des Innovationsmanagements beteiligt und glaube auch heute noch, dass systematische Ansätze und Tools wichtig sind. Aber letzten Endes braucht es immer Menschen, die intensiv über Ideen und Potenziale diskutieren, ein Stück weit auch träumen, die Entscheidungen darüber treffen, was sie sich zutrauen, welche Wetten sie eingehen wollen.

Man muss manchmal experimentell unterwegs sein, selbst wenn es ein kleinerer Bereich ist, den man dafür reserviert. Wenn erfolgreiche Unternehmer erzählen, wie sie auf innovative Themen gekommen sind, dann war es häufig eine Wette und es gab starken Gegenwind. Sie haben weitergemacht in Situationen, in denen neun von zehn Menschen aufgegeben hätten. Die Bereitschaft dranzubleiben, nach Lösungen zu suchen, das gehört eben ganz stark zum Unternehmertum.

Trotz aller systemischen Faktoren scheint es am Ende also immer um Menschen zu gehen, die bereit sind, Dinge voranzutreiben.

Ja, und um ein Netzwerk aus Menschen. Kooperation und gegenseitige Unterstützung machen Menschen erfolgreicher. Ich schaue gerade auf zwei Bilder, auf denen „Verbindungen schaffen“ und „Netzwerke nutzen“ steht. Die Bilder stammen aus unserer letzten Hauptversammlung und spiegeln unser Selbstverständnis wider. Wir stehen für den Ansatz, einen fruchtbaren Austausch zwischen unseren Unternehmen, aber auch Partnern, Wissenschaftlern und Beratern zu organisieren, sowie dafür, Impulse zu geben und Lernbereitschaft und Neugierde zu fördern.



„Die Herausforderung in den meisten Organisationen besteht darin, zu **verlernen**, was sie seit Jahren getan haben“



Gespräch mit **Dantar Oosterwal**
Senior Vice President
EFESO Group



Was sind die Treiber im Innovationsprozess, wo verliert man an Geschwindigkeit und Leistung?

Die wichtigsten Attribute sind Kadenz und Fluss, wobei die Kadenz der Taktzeit in der Fertigung entspricht und der Fluss die Zeitspanne ist, die Projekte bis zum Abschluss benötigen. Wenn ich mit Führungskräften spreche, kennen sie alle ihre Produktions- oder Servicekadenz. Aber wenn man nach Innovation fragt, sind sie völlig ratlos: „Wie hoch ist Ihre Innovationsrate? Wie sieht Ihr Innovationsfluss aus? Wie unterstützt er Ihre Geschäftsziele?“ – Diese Fragen sind meistens schwierig.

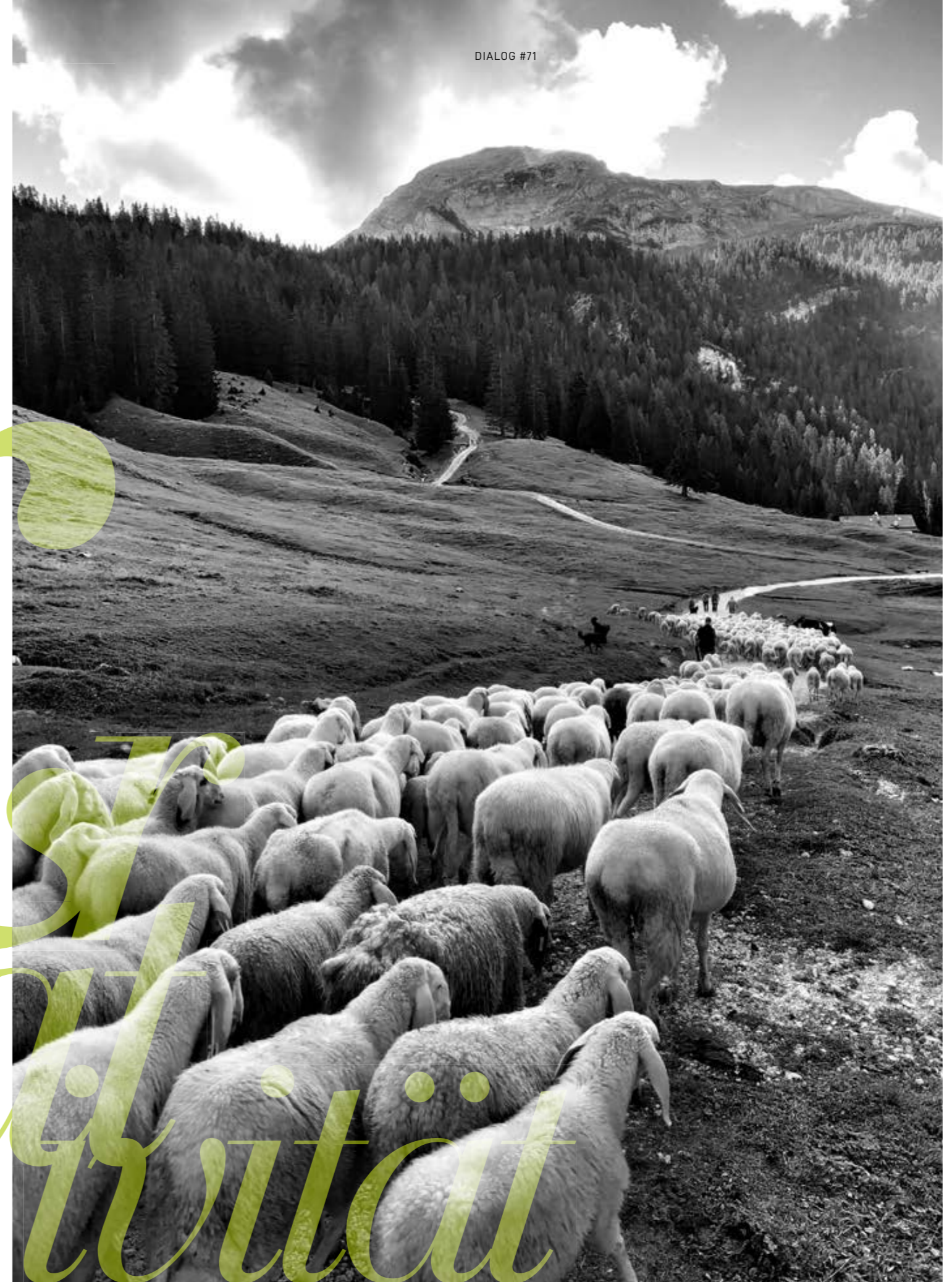
Es ist von grundlegender Bedeutung, zu verstehen, wie hoch die Innovationsrate sein muss, und sie mit den geschäftlichen Anforderungen in Einklang zu bringen. Wir nennen dies „Kadenz“, weil es das Metronom ist, das die gesamte Organisation im Takt hält. Solange das nicht der Fall ist, befinden Sie sich im „Feuerwehrmodus“, in einer Krise. Wenn Sie wichtige Projekte vorantreiben, ohne eine Kadenz und einen Ablauf festzulegen, torkelt das Unternehmen von einer Krise in die nächste und versucht, die Probleme mit immer mehr Ressourcen zu lösen. Ist eine Kadenz festgelegt, kann man damit weitere Instrumente einsetzen und ermitteln, welche Geschäftsziele durch Innovationen erreicht werden müssen. Das ist die Idee der Kadenz: zu verstehen, wie viele Projekte welcher Art, in welcher Reihenfolge und mit welcher Geschwindigkeit nötig sind, um die Umsatz- und Gewinnziele zu erreichen.

Kreativität und Effizienz lassen sich oft nur schwer miteinander vereinbaren. Wie muss man mit diesem Spannungsverhältnis umgehen?

Es gibt mehrere Aspekte. Menschen wollen kreativ sein – aber das gilt nicht für den Prozess. Ich kann mir nicht vorstellen, dass jemand wie Leonardo da Vinci seine verschiedenen Farben heute hierhin und morgen dorthin legte. Nein, in seiner Palette waren die Farben immer an derselben Stelle.

Der Prozess muss standardisiert, ein Werkzeug sein, damit man die kreative Energie auf das Produkt konzentrieren kann. Hat man diesen Mechanismus etabliert, dann kann man ungeheuer kreativ sein. Zu Beginn meiner Arbeit bei Harley-Davidson, als ich die Verantwortung für das Thema Product Development & Product Planning übernahm, investierten wir genauso viel kreative Energie in den Prozess wie in das Produkt. Das ist falsch. Der Prozess sollte im Wesentlichen langweilig sein.

Zudem braucht es eine „Feuerschutzmauer“ zwischen Kreativität und Umsetzung. Wenn Sie sich nur auf den kreativen Aspekt konzentrieren, werden Sie nie etwas auf den Weg bringen. Auf der kreativen Seite dieser



Mauer brauchen Sie einen freien Fluss von Ideen, mindestens zehnmal mehr Ideen, als Sie ausführen können. Auf der anderen Seite der Mauer konzentrieren Sie sich auf Kadenz und Fluss. Sie kennen Ihre Wachstumsziele, wissen, wie viele Projekte welcher Art und in welcher Reihenfolge Sie brauchen, und ziehen die erforderliche Anzahl von Ideen durch diese Feuerschutzmauer, basierend auf einer schlanken Entwicklungsmethodik, Projektstandards, Zeit- und Ressourcenplanung. Am Ende erhält man sowohl hohe Effizienz als auch unglaubliche Kreativität. Das ist es, was man bei Apple sieht. Apple bringt jedes Jahr zur gleichen Zeit ein neues Produkt auf den Markt, das definiert die Kadenz. Das ist es, was Sie bei anderen innovativen und erfolgreichen Unternehmen sehen und was wir bei Harley-Davidson eingeführt haben.

Würden Sie erklären, wie Sie dorthin gekommen sind?

In meiner Anfangszeit bei Harley hatten wir immer Schwierigkeiten, Projekte zu realisieren, und verbrauchten viel kreative Energie für den Prozess. Das änderte sich durch die Zusammenarbeit mit dem Systemdynamik-Team am MIT. Vier Jahre lang hatten wir jeden Sommer, wenn wir auf den Markt kamen, Doktoranden, die unser Entwicklungsportfolio und unseren Entwicklungsprozess untersuchten. Mit der Zeit erstellten wir systemdynamische Modelle unseres Entwicklungssystems und der Markteinführung. Dadurch konnten wir erkennen, warum sich Projekte verzögerten und nicht effektiv durchführbar waren. Dann hatte ich das Privileg, mit Dr. Allen Ward zusammenzuarbeiten, der sich mit schlanken Entwicklungstechniken beschäftigt. Gemeinsam fanden wir Lösungen für die in unseren Modellen identifizierten Probleme und haben die Grundlagen für eine schlanke Produktentwicklung gelegt. Was wir letztendlich erreicht haben, war, die kreative Energie des Teams freizusetzen und die Kadenz an der Feuerschutzmauer auszurichten – genau wie in der Fabrik. Das führte zu einem konstanten Fluss großartiger Ideen und zu einem gesunden Wettbewerb im kreativen Bereich, da wir viel mehr Ideen am Start hatten, als wir umsetzen konnten. Dieser Prozess, den wir als „Wirbel“ bezeichnen, gab den Ideen die Möglichkeit, sich zu wandeln und auf neuartige Weise zu verbinden.

Was bedeutet dieser Ansatz im Hinblick auf die Rolle der Führung?

Es braucht ein Verständnis dafür, wie der Innovationsprozess Performance und Ziele des Unternehmens beeinflusst, so wie man das auch in der Produktion weiß. Und man muss den Innovationsprozess strukturieren, damit er nicht zu einem freien Fluss von Ideen wird. Für die dafür notwendigen Mechanismen muss das Management sorgen. Im Rahmen des vorher

erwähnten Wirbels nutzen wir eine Methode, die wir als „Consumer Technology Matrix“ bezeichnen. Dabei legen wir gemeinsam mit den Führungskräften fest, wo die strategischen Ziele sind, wie die Ideenfindung auf diese ausgerichtet wird, wie die Ideenfindung nah am Kunden und seinen Bedürfnissen bleibt und wie sichergestellt wird, dass Feedbacks generiert und verarbeitet werden. Es ist sehr harte Arbeit, aber sie macht auch sehr viel Freude.

Kann die zunehmende Trenddynamik dazu führen, dass die Produktentwicklung in die falsche Richtung geht oder dass der angesprochene Bedarf am Ende nicht mehr vorhanden ist?

Sicher, Trends ändern sich, aber auf der Zeitskala, über die wir hier sprechen, ist das normalerweise nicht das Problem. Das Problem liegt woanders. Als ich bei Harley-Davidson anfang, wollte ich zunächst herausfinden, was nicht funktionierte. Ich habe die erfolgreichen und erfolglosen Projekte der vergangenen fünf Jahre angesehen. Und es gab ein Muster. Oft genug denken wir, dass etwas gut machbar oder für die Kunden wichtig ist. Wir legen uns dann fest, nur um später herauszufinden, dass wir falsch lagen. Als ich unsere Geschichte untersuchte, stellte ich fest, dass 90–95% der Probleme darauf zurückzuführen waren.

Wenn man keine Verbindung zum Geschäft hat und die Kunden keinen Feedback-Mechanismus haben, ist man in Schwierigkeiten. Man fängt an, Dinge zu tun, nur um dann herauszufinden, dass sie falsch waren. Man denkt, die Kunden wollen Verbrennungsmotoren, aber jetzt wollen sie Elektromotoren, und dann stellt man fest, dass sie doch noch nicht bereit dafür sind. Wenn man das merkt, befindet man sich plötzlich im Feuerwehrmodus, in einer Krise.

Es ist dieser Feuerwehrmodus, der für die gesamte Organisation massiv toxisch ist. Wenn man keine klare Kadenz, keine klare Verbindung zum Geschäft hat, kommt es zu ständig zu Bränden. Man hinkt immer ein bisschen hinterher, was dann immer schlimmer wird. Viele Unternehmen sind ständig damit beschäftigt, Brände zu löschen, es ist zu ihrem De-facto-Entwicklungsprozess geworden.

Wie kommt man da wieder raus?

Es gibt vier grundlegende Elemente: Es braucht Systeme und Prozesse, um die Anomalien frühzeitig zu erkennen. Sobald Sie eine Kadenz mit Standardprojekten haben, können Sie visuelle Management Tools nutzen und sehen die Probleme. Der zweite Punkt ist die Fähigkeit, Probleme schnell zu lösen und daraus zu lernen. In einer Fabrik gibt es eine vorgegebene „Hilfekette“. Wenn es ein Problem am Fließband gibt, gibt es einen Mechanismus, damit das Fließband schnell weiterläuft. Besonders kluge Unternehmen nutzen diese Probleme auch, um



ihr System zu verbessern und halten den Lernprozess fest. Der dritte Punkt ist, das Gelernte konsequent anzuwenden. Wenn Sie etwas lernen wollen, dann lernen Sie etwas Neues – Sie sollten ein Problem nicht zweimal in Ihrer Organisation haben. Der vierte Punkt ist die Rolle der Führung. Viele Manager sind weit weg von den Innovationsprozessen, verstehen nicht, wie diese komplizierte Struktur funktioniert. Aber wenn man die Kadenz einführt und ein System schafft, kann man verstehen, wo die Probleme liegen, und daran arbeiten. Dieses Element ist entscheidend. Die Führungskräfte müssen führen und in diesem Prozess effektiv sein.

Sind Ziele und KPIs in Innovationsprozessen sinnvoll und wie sollten sie festgelegt werden?

Ziele und KPIs sind vom strategischen Wachstumsziel bis hin zum Prozess und Ideenfluss absolut entscheidend. Häufig setzen Menschen Innovationen auf den kritischen Pfad, ohne zu verstehen, welche Reichweite die Innovation erfordert, was wirklich getan werden muss. Ich spreche dann von einer „False-positive Feasibility“. Es ist keine gute Idee, wirklich tiefgreifende Innovationen so zu planen. Stattdessen sollte man sich zunächst auf die Wissenslücken konzentrieren, die geschlossen werden müssen, damit die Innovation funktioniert. Was wir in der Produktentwicklung wirklich tun, ist, die Lücke zu schließen zwischen dem, was wir zu Projektbeginn wissen, und dem, was wir wissen müssen, um es auszuführen. Das ist alles, was wir tun.

Ironischerweise scheitern die meisten Unternehmen gerade daran. Sie fragen sich nicht im Voraus: *Wie groß ist die Wissenslücke, die wir schließen müssen? Schaffen wir das innerhalb des geplanten Zeitraums? Wenn man das ernst nimmt, fügen sich die verschiedenen Puzzlestücke zusammen. Wenn Unternehmen diese in der Lean-Terminologie als „Set-Based Development“ bezeichnete Methodik verinnerlichen, werden sie immer schneller, weil sie dieses Wissen in immer mehr Designentscheidungen nutzen können. Deshalb können wir in jedem Unternehmen, mit dem wir arbeiten, die Entwicklungszeit sehr schnell und deutlich verkürzen, oftmals um mehr als die Hälfte.*

Wie schwierig ist es für Unternehmen, diese neue Perspektive auf Innovation zu erlernen?

Die Herausforderung besteht meistens nicht darin, einen neuen Weg zu erlernen, sondern das zu verlernen, was man seit Jahren tut. Wenn Sie der CTO eines Unternehmens sind, haben Sie diese Position durch all das erreicht, was Sie in Ihrer Karriere getan haben. Wenn nun jemand sagt, „Wir machen jetzt etwas völlig anderes“, dann ist dieses Unbekannte ein großes Risiko, das schwer zu schlucken ist. Ich hatte bei Harley den Vorteil der systemdynamischen Modelle, die mir klar sagten, dass ich etwas falsch gemacht hatte und umlernen musste. Deshalb erklären wir die Prinzipien, das Warum und das Wie und demonstrieren es in Pilotprojekten. So kommt es zu echten Veränderungen.

Was ist Ihre persönliche Innovationsvision in unserer fragilen und dynamischen Welt?

Wir haben heute viele Herausforderungen, nicht nur auf Unternehmensebene, sondern auch auf nationaler und gesellschaftlicher Ebene, wo wir ständig damit beschäftigt sind, Brände zu löschen. Auf jeder Ebene werden diejenigen, die am besten, am schnellsten und am effizientesten innovieren, erfolgreich sein. Das ist der Schlüssel, das kann Innovation bewirken. Der Grund, warum ich in die Beratung gegangen bin, ist, dass ich es als meine Pflicht empfinde, den Menschen dabei zu helfen, zu begreifen, was diese Kraft bewirken kann. Ich hoffe, dass mehr Menschen diese Ideen aufgreifen und anwenden, denn das ist der einzige Weg nach vorn.



Gespräch mit **Prof. Armen Avnessian**
 Philosoph, Literaturwissenschaftler,
 politischer Theoretiker und Inhaber
 des Lehrstuhls für Medientheorie
 an der Zeppelin Universität Friedrichshafen

**„Unternehmen
 müssen andere
 Systemlogiken
 zulassen“**

Unser Wirtschaftssystem arbeitet stark mit quantifizierbaren Zielen. Ist dieses gewissermaßen mathematische Zielverständnis noch aktuell?

Die Quantifizierung von Zielen hat zumindest teilweise auch etwas von einer Illusion oder einem nützlichen Trick. Wenn man heute festhält, was man morgen gezeigt haben wird, das Ergebnis des Prozesses also schon im Vorfeld kennt, entsteht unter Umständen nichts genuin Neues, so weit meine Erfahrung aus dem universitären Bereich.

Deswegen stellt sich die Frage, ob Ziele, die man quantifizieren und empirisch eindeutig evaluieren kann, besonders attraktiv sein können. Hinzu kommt, dass Ziele nach Kriterien festgelegt sein sollten, die in der Zukunft relevant sind, die sozusagen aus der Zukunft in die Gegenwart greifen. Sonst macht man die Dinge auf eine Weise evaluierbar, die nicht für wirkliche Innovation und qualitative Veränderungen sorgt.

Ein weiterer Aspekt ist die Dynamik unserer Umwelt, die sich nicht nur in der Zeit verändert, in der wir am Ziel arbeiten, sondern auch durch diese Arbeit selbst. Das klassische Verständnis der Quantifizierung geht jedoch davon aus, dass zumindest einige, wenn nicht die Mehrheit der Koeffizienten der Gleichung konstant sind. Das führt dazu, dass man zwar die festgelegten Zahlen vielleicht erreicht hat, sich aber die Wertigkeit der erzielten Ergebnisse in der Zwischenzeit kontextabhängig stark verändert hat.

Unternehmen sind zunehmend mit Zielerwartungen konfrontiert, die außerhalb von Milton Friedmans berühmtem Diktum „the business of business is business“ liegen. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für das quantitative Zielverständnis?

Systemtheoretisch gesprochen, hat jedes System die Tendenz, nur mit sich selbst zu kommunizieren. So verstanden, ist ein ökonomisches System per se politischen, ökologischen und kulturellen Systemlogiken und Kommunikationen nicht zugänglich. Sie sind nicht quantifizierbar, folgen z.B. nicht der monetären Logik eines Unternehmens. Gerade deshalb müssen wir uns fragen, inwieweit in Zeiten radikaler Transformation diese Trennung aufrechterhalten werden kann. Kann man noch rein unternehmerisch operieren oder muss man kulturelle, politische Einflüsse und ökologische Dimensionen ganz anders in die Rechnung einbeziehen als bislang?

Die Kontexte ändern sich in einem Ausmaß, dass diese Art des Zielesetzens für immer mehr und immer größere ökonomische und gesellschaftliche Bereiche nicht mehr funktioniert. Es braucht Änderungen, wie

sie möglicherweise auf der Ebene früherer industrieller Innovationsrhythmen nicht üblich waren. In der abendländischen Logik gab es immer fixe Punkte, Abgrenzungen, Ziellinien, Klarheit darüber, wer agiert, wer über das Ziel entscheidet, wie es definiert wird und wann es erreicht ist. Aber große Transformationen der Vergangenheit waren immer damit verbunden, dass genau die Fragen dieser Größenordnung virulent wurden.

Wenn wir nun, mehr oder minder explizit, merken, dass sich die Parameter auf eine Art verändern, die weit über das übliche „Zeiten ändern sich“ hinausgeht, besteht die Gefahr, dass etablierte Ziele oder Zielsetzungen kontraproduktiv werden, weil sie die Adaption an einen neuen Kontext und die Entwicklung radikal neuer Fähigkeiten verhindern und die Organisation auf der alten Trajektorie festhalten. In den vergangenen Jahrzehnten mussten wir uns nicht radikal verändern. Aber die Annahme, dass wir mit den stattfindenden Kontextveränderungen dank unserer kulturellen Evolution und verinnerlichter Muster erfolgreich umgehen können, müssen wir jetzt möglicherweise überdenken.

Dynamik





Welche Rolle spielen mit Blick auf diese Kontextveränderungen die Beschleunigung des Wandels, die wir zu beobachten glauben, und ein unscharfes Bild der Zukunft, das wir zu haben scheinen?

Ich versuche immer, ein Plädoyer zu halten gegen den Reflex, überall eine Beschleunigung zu sehen. Dieser Eindruck und auch der Eindruck, es gäbe keine Zukunft, ist so alt wie die Moderne. Das Problem ist nur, damit erfasst man nicht die dahinterliegenden neuen Zeitkonstellationen.

Ich würde eher sagen, es gibt zu viel an Zukunft in der Gegenwart. Wir werden bombardiert mit Annahmen über sie, spüren, wie diese immer detaillierteren und allgegenwärtigen Prognosen ständig an uns rütteln und zerren. Ich bezeichne das als Hyperantizipation. Was aber fehlt, nicht nur in Unternehmen, sondern auch auf einer planetarischen Ebene, sind Institutionen, die Kriterien entwickeln können, welche Ziele innerhalb welcher Zeiträume erreichbar sind und was es heißt, mit diesem tiefen zeitlichen Wissen aus der Vergangenheit und über die Zukunft demokratisch und verantwortungsvoll zu handeln.

Das berührt auch das, was ich als biografische Tiefenzeit bezeichne. Wir kommen durch unser wachsendes Wissen über die Welt mit Zeitdimensionen in Berührung, die uns als Spezies fremd sind. Denn wir leben chronologisch und entwerfen in der Gegenwart unsere Ziele für die Zukunft anhand von Erfahrungen in der Vergangenheit. Nun erkennen wir immer deutlicher, dass unser Handeln komplexe und vernetzte Wirkungen erzeugt, die über einen Zeitraum von Millionen von Jahren reichen können. Dieses Wissen schneidet immer stärker in unsere Biografien hinein und konfrontiert uns mit einer Zeiterfahrung, die jenseits der menschlichen biochronologischen Erlebniswelt liegt. Und das hat natürlich viel zu tun mit der Frage, wie sich noch Ziele formulieren lassen.

Bedeutet das einen generellen Abschied vom Zielkonzept?

Nein, denn es ist schon rein anthropologisch unmöglich, sich keine Ziele zu setzen. Auch Forschung kann nur funktionieren, wenn man reflexive Modelle und Operatoren einbaut, um die Überprüfbarkeit herzustellen und möglicherweise auch umzusteuern. Insofern würde ich kein Plädoyer für die Abschaffung von Zielen halten. Nur müssen wir anders darüber nachdenken. Wir haben uns an eine bestimmte Form von Stabilität gewöhnt. Das gilt für weite Bereiche der Gesellschaft und Wirtschaft und – wenn abschließend eine wirklich tiefenzeitliche Analogie erlaubt ist – auch die Menschheit insgesamt während des Zeitalters des Holozäns, in dem in den zurückliegenden 10.000 Jahren die Zivilisation, wie wir sie heute kennen, entstanden ist.

Aus aktueller evolutionstheoretischer Perspektive ist die langsame Darwin'sche Evolution allerdings nur ein Modell für stabile und einigermaßen ruhige Phasen. In anderen Situationen fehlt dafür die Zeit. Dann kommt es statt kleiner Korrekturen und langsamer Adaption auf die Fähigkeit zu Kooptation an, den Einsatz bereits vorhandener Fähigkeiten für ganze andere Tätigkeiten. Die Evolution setzt sich keine Ziele und es heißt für sie nicht „survival of the fittest“, sondern „survival of the most flexible“.

Bei einem radikalen Wandel wäre eine weitreichende Frage deshalb eher: Was kann ein Unternehmen sonst noch alles und wozu taugt das? Und dafür werden andere Logiken relevant sowie Denk- und Zielsetzungsmodi, die über Systemgrenzen hinausgehen.

„Ohne ein Zielbild, zerfällt die Trans- formation in isolierte Use Cases“



Gespräch mit **Dr.-Ing. Olaf Sauer**
Stellvertretender Institutsleiter, Fraunhofer-Institut für
Optronik, Systemtechnik und Bildauswertung IOSB

Täuscht der Eindruck, dass wir uns zunehmend schwertun, ambitionierte Projekte zu realisieren?

In meiner Anfangszeit am Fraunhofer-Institut für Optronik, Systemtechnik und Bildauswertung (IOSB) vor rund 20 Jahren erhielten wir von einem Konzern den Auftrag zur Entwicklung und Lieferung eines großen Produktionsleitsystems – ein Megaprojekt; das System ist auch heute noch im Einsatz. Ob eine schnelle Entscheidung und ein schneller Kick-off für ein solches Projekt heute noch möglich wären, bezweifle ich. Bei diesem Projekt war es ein kleiner Kreis an Personen, die in die Entscheidung eingebunden waren und eine klare Strategie hatten. Und sie hatten die Bereitschaft, Risiken einzugehen und Verantwortung zu übernehmen. Natürlich brauchen wir Regeln. Doch heute sind wir vielfach mit ausufernden Gremien und Compliance-Verordnungen konfrontiert. Sie machen Entscheidungsprozesse sehr langwierig oder verhindern sogar, dass Entscheidungen überhaupt getroffen werden können.

Das Fraunhofer IOSB hat 2022 die Karlsruher Forschungsfabrik für KI-integrierte Produktion eröffnet – mitten in der Corona-Pandemie. Es geht also doch.

Wir haben diese Fabrik in der geplanten Zeit und weitestgehend mit dem veranschlagten Budget realisiert. Der Schlüssel dazu war, dass wir eine klare Vision und ein Zielbild für die Fabrik hatten: Wir wollten eine Umgebung schaffen, um zu erforschen, wie Produktionsprozesse schnell industrialisiert werden können und wie unser theoretisches Wissen in marktfähige industrielle Anwendungen transferiert werden kann. Und wir haben klare Projektverantwortliche benannt, die für das Thema gebrannt und es konsequent durchgezogen haben.

Großprojekte finden in Europa selten auf der grünen Wiese statt. Macht diese Ausgangslage Veränderungen schwieriger?

Bei Veränderungen im Bestand können Sie nicht Tabula rasa machen und Abhängigkeiten, Strukturen und Rahmenbedingungen ignorieren. Hinzu kommt, dass Organisationen immun gegen Veränderungen sind. Deshalb ist es manchmal gut, Menschen, die Neues machen sollen, aus dem Einflussbereich des Systems zu lösen, um Hypothesen zu entwickeln und den einen oder anderen Versuchsballon steigen zu lassen. Wir brauchen eine bessere Balance zwischen Regeln und Partizipation auf der einen sowie Risiko und

Leadership auf der anderen Seite und Freiräume, um pragmatisch und schnell zu entscheiden. Sonst werden wir große Projekte nicht mehr machen können.

Wie sehen Sie das Zusammenspiel einer großen Vision und pragmatischer Umsetzungsschritte?

Ein Zukunftsbild sorgt dafür, dass Richtung und Ziel klar sind. Wir sind z.B. immer wieder mit Unternehmen im Gespräch, die einzelne digitale Anwendungen realisieren möchten. Das ist nicht falsch – aber ohne eine integrierte Digitalisierungs-Roadmap besteht das Risiko, dass die Transformation in isolierte Use Cases und Lösungen zerfällt, die gerade en vogue sind. Technologien entstehen heute sehr schnell und man muss bewerten können, ob eine neue Technologie im Hinblick auf das Gesamtbild relevant ist und welchen Einfluss sie auf einzelne Elemente der Roadmap hat. Gerade wenn man kleine Schritte geht, muss man wissen, in welche Richtung sie weisen sollen.

Pragmatisch

Muss man für eine langfristige Roadmap nicht halbwegs verlässlich extrapolieren können?

Natürlich können wir nicht wissen, wann – bildlich gesprochen – der nächste Tanker den Suezkanal blockiert. Aber es ist besser, eine unvollständige Extrapolation zu haben als überhaupt kein Bild. Gleichzeitig sollte man versuchen, die Qualität der Prognosen zu verbessern. Das geht nur mit einem interdisziplinären und gemischtem Team. Man braucht alle, die relevante Perspektiven beitragen können. Und man braucht junge Menschen, die neue Technologien und Ansätze entwickeln, ebenso wie Menschen mit Intuition und Erfahrung, die schnell einschätzen können, ob bestimmte Entscheidungen die Zielerreichung gefährden oder unkritisch sind.

Wie wichtig ist es, den Kurs auf ein strategisches Ziel trotz aktueller Ereignisse und Unwägbarkeiten zu halten?

In meiner Zeit in der Industrie – vor Fraunhofer – hatte ich einen Kollegen, dessen Leitsatz ich mir gemerkt habe: „Man darf sich von kurzfristigen Erfordernissen nicht vom langfristigen Ziel abbringen lassen.“ Es gibt in jeder Technologieentwicklung Unwägbarkeiten und Schwierigkeiten, die wir bewältigen oder umgehen müssen. All das sollte uns aber nicht vom einmal anvisierten strategischen Ziel abbringen, wenn wir davon nach wie vor überzeugt sind. Ein prominentes Beispiel dafür ist die Elektromobilität: Europa hat derzeit nur eine Gigafactory und muss im Hinblick auf Produktionsprozesse und Produktionsanlagen beim Know-how stark aufholen. Ist es unser langfristiges Ziel, Resilienz und Souveränität bei Fertigung, Demontage und Wiederverwertung von Batteriezellen und -packs massiv zu verbessern? Dann müssen wir die Ochsentour der Entwicklung auf uns nehmen und uns durch Störfeuer, Rückschläge oder Umwege nicht davon abhalten lassen, das Ziel hartnäckig und mit langem Atem zu verfolgen. Das ist in unserer schnelllebigen Zeit manchmal schwer zu vermitteln und noch schwerer durchzuhalten.

Was ist aus Ihrer Sicht entscheidend, um ambitionierte Projekte in der Spur zu halten und erfolgreich ins Ziel zu bringen?

Ein sehr gutes Beispiel bietet der Antriebstechnikspezialist SEW-Eurodrive, der vor einigen Jahren den INDUSTRIE 4.0 AWARD gewonnen hat. Das Unternehmen hat eine neue Fabrik gebaut, in der die Matrix-Produktion realisiert wurde – ein wirklich zukunftsweisendes, langfristig ausgerichtetes Konzept. Die Kunst liegt eben darin, sich von einem Zielbild leiten zu lassen und methodisch vorzugehen – das strategische Produktspektrum und entsprechende Prozesse und Dimensionierungen zu definieren, Flexibilität und Nutzungsneutralität zu gewährleisten, Kriterien zu beschreiben, die eine Fabrik zukunftsfähig und zukunfts offen halten können – und erst dann das Fabriklayout zu entwickeln. Startet man aber mit dem Layout, bekommt man meist das, was man heute hat, nur etwas besser. Und das bringt uns nicht weiter.



*uss
man*

„Erforderlich sind operative Flexibilität und starke Vision“



Gespräch mit **Zuzana Halasova**
Senior Expert
EFESO Group

Müssen wir die Art, wie wir planen und Ziele setzen, infrage stellen?

Daran führt kein Weg vorbei. In den vergangenen Jahren haben sich die Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns stark verändert, die Welt ist zu dynamisch für die gewohnten Zwölfmonatszyklen geworden. Dieser Wandel ist noch nicht ausreichend in der Managementpraxis angekommen. Dabei geht es nicht nur darum, die Organisation agiler und flexibler zu gestalten. Die Art, wie wir über Ziele denken, braucht eine Revision. Dabei sind zwei Perspektiven entscheidend: Zum einen geht es darum, die operative Flexibilität zu erhöhen, bei Zielsetzungen nicht primär mit Prognosen, sondern mit Hypothesen zu arbeiten. Wie wäre es damit, einen Zielkorridor zu definieren und kurzzyklisch zu überprüfen, ob die Hypothese noch trägt oder ob neue Chancen und Hindernisse aufgetaucht sind?

Zum anderen sollte eine offenere und flexiblere Planung mit einer starken und klaren Vision eines Zielzustandes kombiniert werden. Erfolgreiche Start-ups haben selten hochstrukturierte Planungs- und Strategieprozesse, weil diese nicht zu ihrem schnellen und flexiblen Ansatz passen. Aber wenn Unternehmen größer werden, braucht es etwas, woran sich die Menschen orientieren können, was aber nicht die Rückkehr zu den tradierten Planungsprozessen bedeutet. Dann rücken andere Fragen stärker in den Fokus: Wozu sind wir da? Was wollen wir erreichen? Wie gut passt der Purpose unseres Unternehmens zu Werten und Purpose unserer Mitarbeiter? Schaffen wir es, Begeisterung für die gemeinsame Vision zu wecken?

VISION

Was ist notwendig, um diese Denkweise in der Organisation zu verankern?

Roadmap, Vision, aber auch Umsetzung sollten regelmäßig diskutiert und nachgeschärft werden. Denn diese Art zu denken und zu arbeiten erfordert tiefgreifende Veränderungen – gerade im historisch stark von Regeln und eindeutig definierten Prozessen geprägten Produktionsumfeld. Zukunftsorientierte Führungskräfte müssen sich deshalb zunehmend auch als Sozialingenieure verstehen. Sie müssen Austausch und Kommunikation auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Foren initiieren, gestalten und organisieren. Dazu zählen klar getaktete Besprechungen zu aktuellen Tasks und Projekten oder agile Sprints. Aber eben auch andere Formate, wo es um Tiefgang, Kreativität und Innovation geht, um Vermittlung, Justierung und eine Diskussion der Ausrichtung und der Kernprioritäten. Hier sollte man viel Diversität und offenes, wenig verhaftetes Denken zulassen, um Möglichkeiten sichtbar zu machen und Lösungsräume zu erweitern.

Vor einigen Jahren stellten die Amazon-Manager Colin Bryar und Bill Carr in der „Harvard Business Review“ die provokante Frage, ob wir Agilität zu weit getrieben hätten. Wie sehen Sie das?

Ich glaube, das Gegenteil ist der Fall. Agilität als Prinzip wird oft nicht differenziert genug gedacht und auch nicht konsequent implementiert. Denn agile Ansätze bedeuten nicht den Verlust von Richtung und Steuerung, im Gegenteil. Die höhere Flexibilität erfordert klare Rahmenbedingungen und Spielregeln. Der Zielkorridor hilft zu bestimmen, was die absoluten Prioritäten sind, welche Top-Themen kritisch und nicht verhandelbar sind. Damit einher gehen klare Rollen und Verantwortlichkeiten, in deren Rahmen die Menschen viel freier und selbstständiger agieren dürfen.

Fehlende oder unscharf definierte Strukturen sowie Unklarheiten über die Vision und die Absichten der Führung bremsen dagegen eigenständiges, flexibles Handeln ebenso wie fehlende Kompetenzen und Ressourcen, um die Rolle auch ausfüllen zu können. Hinzu kommt, dass unterschiedliche Organisationen auch ein unterschiedliches Mindset erfordern, etwa im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Verlässlichkeit und Innovation. So spielen im Produktionsbereich stabile Prozesse, die Gesundheit der Mitarbeiter, die Qualität oder eine kontinuierliche Verbesserung eine kritische Rolle. Diese Spezifika müssen natürlich berücksichtigt werden. Aber wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, wird eine agil denkende und handelnde Organisation auch erfolgreich sein.

Welche Herausforderungen gehen mit diesem Wandel für die Führung einher?

Viele Führungsteams waren mit bestimmten Ansätzen und Methoden 20 Jahre lang sehr erfolgreich. Zu erkennen, dass wesentliche Teile dieses Modells verändert werden müssen, ist schwierig. Es fehlen dafür die persönlichen Erfahrungen und es entspricht der menschlichen Natur, neue Herausforderungen zunächst mit bewährten Mustern zu bearbeiten. Dieser Problematik muss man bewusst begegnen. Sie verlangt nach einer höheren Reife und Reflexionsfähigkeit der Organisation und auch nach anderen Formaten für die Zielsetzung und Strategiegestaltung.

Es ist hilfreich, sich mit einem weißen Blatt Papier hinzusetzen und zu überlegen, wie man entscheiden und handeln würde, wenn man alle Bälle in die Luft werfen könnte. Diese Perspektive öffnet den gedanklichen Raum, um nach Veränderungen zu suchen, und setzt den Impuls, freimütiger und radikaler zu denken. Anders formuliert: Führungskräfte müssen immer häufiger sowohl im System als auch am System arbeiten. Dazu gehört auch die Bereitschaft, weniger dogmatisch zu sein.

Manche Roadmap erweist sich auch als Holzweg – das muss man in Kauf nehmen, wenn man in neues Terrain reingeht. Vielleicht war man mit einem Thema zu früh dran, vielleicht war es der falsche Markt oder die Rahmenbedingungen haben sich unterwegs zu stark verändert. Dann sollte man schnell und konsequent umsteuern. Natürlich ist dafür eine Organisationskultur erforderlich, die solch konsequentes Handeln stützt.

Die Organisation sollte also mutig sein, damit die Menschen es nicht sein müssen?

Ich würde Führungskräften und Mitarbeitern mehr Klarheit darüber wünschen, wo und wann man Risiko angehen darf und soll. Wenn man den Menschen zusätzliche Freiräume gibt, muss man ihnen im Gegenzug die Angst nehmen, damit sie sich in diesen Freiräumen souverän bewegen, Entscheidungen treffen und auch Fehler machen dürfen. Das gilt natürlich nicht für jeden Fehler. Bestimmte Bereiche, etwa Arbeits- und Produktsicherheit, Vermeidung von Diskriminierung oder ethische Fragen, sind und sollen Nulltoleranz und Nullfehler-Bereiche sein. Es braucht also eine Reflexion und Transparenz darüber, in welchen Kategorien Fehler zulässig sind und in welchen sie sogar erwünscht sind, weil man andernfalls Hypothesen und Ideen nicht testen und schnell umsetzen kann.



EFESO Management Consultants Die führende internationale Operations-Beratung

EFESO Management Consultants ist mit rund 1.000 Mitarbeitenden an 35 Standorten weltweit die führende internationale Operations-Beratung und Transformationspartner für die produzierende Industrie. Gemeinsam mit unseren Kunden setzen wir Standards für Performance, Resilienz und Produktivität und ermöglichen eine signifikante Wertsteigerung in der gesamten Wertschöpfungskette.

Um diese Ziele zu erreichen, denken wir Produkte End-to-End von der Idee bis zur Industrialisierung, erstellen und realisieren ganzheitliche Smart Factory-Konzepte, adaptive Supply Chains sowie neue Betriebs- und Organisationsmodelle. Bei der Gestaltung und Etablierung operativer Prozesse stehen für uns Effizienz, Kostenoptimierung und Kundenorientierung im Vordergrund. In all diesen Bereichen erschließen wir die Potenziale der industriellen Digitalisierung.

Die Nachhaltigkeit dieser Veränderungen sichern wir durch Qualifizierungsprogramme und Führungskräfteentwicklung ab. Darüber hinaus unterhalten wir zahlreiche strategische Partnerschaften zu taktgebenden Technologieunternehmen und hochspezialisierten Experten, um für unsere Kunden den Zugang zu Top-Know-how in relevanten Bereichen zu ermöglichen.

Die Arbeit von EFESO wird regelmäßig für ihre Ergebnisqualität, Effizienz und den Innovationsgrad ausgezeichnet und erreicht Spitzenplatzierungen in bedeutenden Branchen-Rankings. Seit 2013 prämiert EFESO die besten Praxislösungen der industriellen Digitalisierung mit dem INDUSTRIE 4.0 AWARD, der zu den renommiertesten internationalen Industriepreisen zählt.

www.efeso.com/de

