UNIV.-PROF. DR. H.C. MULT. HORST WILDEMANN
TCW Unternehmensberatung

DR. RICARDA ENGELMEIER
Geschäftsführerin, MMK GmbH

GAMECHANGER FÜR DEN ERFOLG

Erfindergeist und Unternehmertum

Erstklassige Management- und Ingenieurskunst reicht nicht aus, um künftig vorne mitzuspielen. Die deutschen Unternehmen müssen sich mental ändern.

Keine Frage, die deutsche Industrie hat einen kritischen Punkt erreicht. Doch es reicht nicht, über Politik und Bürokratie zu klagen, so berechtigt die Kritik und die Forderungen nach Veränderung sind. Wichtiger ist, dass die Unternehmen sich ihrer eigenen Defizite gegenüber direkten Wettbewerbern vor allem aus den USA und Fernost, an erster Stelle China, bewusst werden und sich ihrer annehmen. Diese Defizite liegen eindeutig auf der mentalen Ebene. Das mag für den klassischen Betriebswirt zu wenig greifbar sein oder danach klingen, als gelte es, einen Pudding an die Wand zu nageln. Doch das ist ein großer Irrtum.

Wir wissen aus der Psychologie, dass Reden über Probleme eher Probleme erzeugt. Ideen und Erfindungen bringen nichts, wenn es an Leidenschaft und Mut fehlt, sie umzusetzen. Fundamentale Innovationen wie Künstliche Intelligenz und Quantencomputing entfalten keinen wirtschaftlichen Erfolg, wenn Kleingläubigkeit regiert.

Am besten hat die Bedeutung der Einstellung für den Erfolg der französische Schriftsteller Victor Hugo beschrieben. »Die Zukunft hat viele Namen: Für Schwache ist sie das Unerreichbare, für die Furchtsamen das Unbekannte, für die Mutigen die Chance.«

Bezogen auf die Herausforderungen der Unternehmen folgt hieraus: Es müssen mehr Unternehmertum und Erfindergeist in die Unternehmen einkehren. Das ist neben dem notwendigen Ingenieurs- und Managementwissen die hinreichende Bedingung, um künftig erfolgreich zu sein – mithin der alles entscheidende Gamechanger. Hinzukommen muss Zuversicht als Kern der Verhaltenskultur. Zuversicht bedeutet Ansporn, das scheinbar Unmögliche möglich zu machen. Sie ist Einsicht auf Aussicht, die wichtigste Sicht für die Verwirklichung unserer Träume, sie rüttelt am Felsen der Ängste, sagen Aphoristiker.

Was es heißt, Erfindergeist, Unternehmertum und Zuversicht nachhaltig im betrieblichen Alltag zu implementieren, lässt sich an erfolgreichen Unternehmen studieren. Der Energie- und Automatisierungskonzern ABB etwa zeigt am Beispiel der Künstlichen Intelligenz (KI), was der beschriebene mentale Trilog bringt. »Statt abzuwarten«, so Robotics- und Automatisierungschef Sami Atiya, »haben wir unsere Mitarbeiter einfach mal starten und experimentieren lassen.« Herausgekommen sind Roboter in freier Umgebung, denen der Mensch sagen kann, was sie tun sollen. Oder Mitarbeiter benutzen KI zum Durchforsten hunderter Seiten technischer Spezifikationen, wenn unbekannte Probleme an Maschinen auftreten. Auf diese Weise finde der Mitarbeiter die benötigten Informationen um 225 Prozent schneller, so Atiya. Insgesamt gebe es bei ABB mehr als 250 KI-Projekte konzernweit, in denen Mitarbeiter ergebnisoffen die neue Technologie einzusetzen versuchten.

Oerlikon wiederum drängt die Mitarbeiter, nach der Entwicklung eines Produkts bis zur Marktreife, sich mit diesem nicht zufrieden zu geben. »Sich ständig in Frage stellen, sofort nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen«, so Konzernchef Süß, das verstehe Oerlikon unter Unternehmertum. Porsche hingegen fördert Erfindergeist und unternehmerisches Denken mit Instrumenten des Personalmanagements und sozialer Medien. So dürften Mitarbeiter, »die Tolles geleistet haben«, so Porsche-Vorstand Albrecht Reimold, ihre Taten auf LinkedIn vorstellen und talentierte Mitarbeiter würden im Rahmen des firmeninternen Förderprogramms Young Professionals zeitweise in den Vorstand abgeordnet.

Direkt auf die Einstellungen der Mitarbeiter zielt die Aufforderung von Marianne Janik, Leiterin des Cloud-Bereichs von Google. Um mehr Kreativität zu entfalten, so Janik, müssten die Unternehmen von ihren Mitarbeitern »mehr Diversität« verlangen. Damit sei gemeint, dass die Mitarbeiter sich mehr unterschiedlichen Sichtweisen und somit ungeahnten Geschäftsmöglichkeiten öffneten. Dazu müssten die Unternehmen die Mitarbeiter stärker »zur Einnahme unterschiedlicher Perspektiven und zum Denken in Szenarien« anhalten.

Geht es um die Implementation von Zuversicht, können Deutschlands Unternehmen durchaus auch von China lernen. Dort sagt ein Sprichwort: »Löst du jemandem sein Problem, so ist er frei für einen Tag. Lehrst du ihn das Lösen der Probleme, so ist er zuversichtlich sein Leben lang.«

Verbindet man die Ergebnisse der über einhundert Referierenden aus der Praxis und Wissenschaft – also eine fast repräsentative Grundgesamtheit – lassen sich Hypothesen über den Zustand unserer Wirtschaft und den Lösungsansätzen für eine bessere Zukunft ableiten:

1. **Deutschland ist nicht nur wegen der gescheiterten Regierung oder schlechter Managementleistungen in der Krise. Die Gründe sind vielfältig.**
2. **Die Lösungsvorschläge wie Bürokratieabbau, Förderung von Zukunftstechnologien oder Unternehmenssteuersenkung sind vielfältig, aber kontrovers.**
3. **In dieser turbulenten Zeit bedarf es Leidenschaft und Zuversicht. Zuversicht bedeutet, das scheinbar Unmögliche möglich zu machen.**
4. **Risiken führen auch zu Chancen. Aus der Vergangenheit lernen wir, dass wir Dinge verändern können. Die Ideen und das Potenzial sind da – nur scheint es an Zuversicht und Entschlossenheit zu mangeln.**
5. **Bei Schlüsseltechnologien wie KI, Quantencomputing sowie Technologien der Nachhaltigkeit stehen wir kurz vor großen Durchbrüchen. Wir haben also wenig Grund, kleingläubig mit Neuem umzugehen.**
6. **Erfindergeist ist unsere Chance, die Wertschöpfung in Deutschland zu sichern. Innovation ist ein bedeutender Motor für die Beschaffung. Dazu müssen 10 bis 15 Prozent des F&E-Budgets in Quantensprung-Projekte investiert werden.**

DIE ZENTRALE FRAGE FÜR UNTERNEHMER IST:
Wie schafft man es, sich von ständig negativen Nachrichten nicht fertig machen zu lassen?

Unser Versuch einer Antwort hat 3 Teile:

1. **Handlungsparameter:** Hochqualifiziertes Personal, German Engineering und die Fähigkeiten, nicht nur Produkte, sondern auch die Werkzeuge und Fabriken zu bauen, um die Weltmärkte zu bedienen, sind vorhanden. Aus diesem Gedanken entsteht Resilienz: Wir sind den Konjunkturzyklen nicht ausgeliefert. Wir haben es in der Hand, unsere Interessen zu definieren und gemeinsam zu agieren.

2. **Besinnung auf das Wesentliche und Unveränderliche:** In unsicheren Zeiten erfährt das Wertversprechen an Kunden beim Verkauf von Produkten und Dienstleistungen eine neue Akzentuierung. Angesichts der Unsicherheiten nimmt das Thema Qualität neue Dimensionen an. Die Unsicherheit der Umwelt führt zu einer Verkürzung der Planungszyklen. Lieferzeit, also Speed, ist damit ein priorisierter Wachstumstreiber. Die Komplexität der Umwelt lässt die Sehnsucht nach einer Vereinfachung wichtiger erscheinen, was Simplizität zu einem ebenso großen Wachstumstreiber macht.

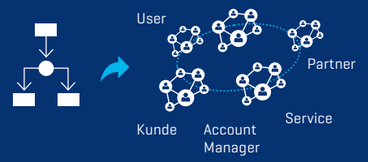
3. **Die zeitliche Dimension:** »Vorübergehend« – nichts bleibt für immer so, wie es gerade ist. Es ist empfehlenswert, sich über die Zukunft Gedanken zu machen und diese zu simulieren, um die Nerven zu beruhigen, denn in unsicheren Zeiten ist Leitung, Orientierung, Halt unabdingbar für Unternehmen. Hierbei ist Kommunikation das zentrale Führungskonzept, um Transparenz und Sicherheit zu schaffen. Weiterhin ist ein klarer moralischer Kompass notwendig, denn nicht alle Zukunftsentscheidungen haben ein klares »richtig« oder »falsch«. Die Zukunft ist kein Selbstläufer und so müssen sich Unternehmen in Krisenzeiten aktiv transformieren, um nicht an Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren.

DAS NEUE MANAGEMENTMODELL ...

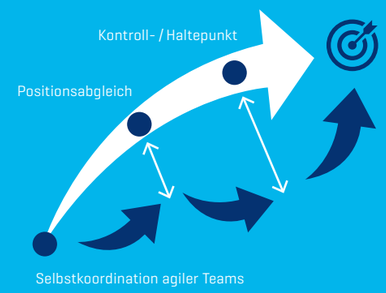
STRUKTUR-TRANSFORMATION

... von Technologie- und Rollenorientierung zu klarer E2E-Perspektive mit Kundenorientierung.

... von rigiden hierachischen Strukturen zu adaptiven Netzwerken.



STRATEGISCHE HALTEPUNKTE



GRUNDSÄTZE AGILER FÜHRUNG

Das Top-Management ist nicht für die Antworten verantwortlich, es muss die Suche organisieren.

Die Hierarchiepyramide weicht dem Netzwerk.

Die einzige Konstante ist der Wandel. Diesen gilt es zu gestalten oder man wird gestaltet.

... MUSS EINER E2E-PERSPEKTIVE GERECHT WERDEN.

FAZIT

Das neue Managementmodell muss von einer E2E-Perspektive ausgehen. Hierbei sind Plattform und Skalierung die entscheidenden Schlüsselwörter.

Es gilt, strategische Haltepunkte zu definieren und die Umsetzung mit flachen Hierarchien und dezentralen Entscheidungsprozessen zu erreichen.