1. Den Handlungsbedarf erkennen

Am Puls des Kunden

Wir leben in einer dynamischen Zeit. Schwachstellen oder Probleme treten meist ohne lange Vorwarnzeiten auf und müssen ebenso schnell gelöst werden. Sehen – erkennen – entscheiden – handeln, so ungefähr sieht heute der Algorithmus einer erfolgreichen Problemlösung aus. Was sich am besten anhand eines Beispiels zeigen lässt.

Schnell einsteigen

Vor einigen Monaten rief mich der strategische Projektleiter eines bekannten Fahrzeugherstellers an und äußerte seine Befürchtung, ein neu entwickeltes Fahrzeug nicht erfolgreich in die Serie zu bekommen. Die anstehenden Themen seien so dringend, dass ein weiteres Zuwarten unmöglich sei. Man müsse sich umgehend treffen, wenn möglich am nächsten Tag.

Es gehört zum Erfahrungsschatz eines Beraters, solche eindeutigen Signale nicht zu überhören und dem Ruf des Kunden zügig Folge zu leisten. Also trafen wir uns bereits am Folgetag, um einen schnellen Überblick über die Situation zu bekommen. Dabei legte das Projektteam des Unternehmens alle relevanten Unterlagen auf den Tisch: Terminpläne mit Eckterminen, Reifegrad der Komponenten, Stand der Entwicklung, Defizite bei Soft- und Hardware, ... Dieses erste Meeting dauerte kaum länger als zwei Stunden. Daraufhin wurde noch das betreffende Fahrzeug und die Produktion besichtigt, um den ersten Eindruck abzurunden.

Bereits auf der Rückfahrt begann der Kopf zu arbeiten. Über Nacht entstand dann eine erste Liste mit ungefähr zehn Handlungsschwerpunkten und Maßnahmen, die prioritär zu ergreifen waren. Wenn der Kunde dazu nicken würde, könnten die Arbeiten sofort beginnen. Und zwar mit solchem Tempo, dass erste Ergebnisse bereits nach zwei Wochen vorlägen.

So geschah es dann. Nach Ablauf der zwei Wochen wurde der Vorstand in Kenntnis gesetzt und um eine Entscheidung zum weiteren Vorgehen gebeten. Diese Entscheidung hieß: „Weitermachen!"

Keine schlechte Wahl, wie die Mail des strategischen Projektleiters vom 9. Mai 2019 an die internen und externen Teammitglieder beweist:

„Hallo zusammen, wir haben heute formal den SOP für insgesamt 19 Einzelprojekte im Anlaufmanagement erhalten. Ich möchte mich auf diesem Weg bei euch allen herzlich bedanken. Das, was in dem Programm von allen geleistet wurde, geht weit über das Normalmaß hinaus. Dieser Einsatz hat sichergestellt, bei dieser Zeitschiene überhaupt das Ziel erreichen zu können. Mit freundlichen Grüßen / Kind Regards…"

Dies mag als erster Einstieg genügen, um zu verdeutlichen, dass man eines bei Problemanalysen heutzutage nicht mehr hat: Zeit. Darüber hinaus muss man immer eine Hand am Puls des Kunden haben. Nur so ist man in der Lage, sofort und mit maximalem Einsatz auch in komplexe Projekte zu starten. Neben Erfahrung ist dabei vor allem eine zutreffende Beurteilung der Situation hilfreich – und ein Gefühl für die Zusammenhänge im Unternehmen. Kurz: Für den strategischen Kontext. Der kann zwar von Unternehmen zu Unternehmen variieren, doch gibt es eine Art „Großwetterlage", die alle – oder doch die meisten – deutschen Unternehmen betrifft.

Werfen wir nun einen kurzen Blick auf diese allgemeine Lage.

Wachsam bleiben – Die Lage der Industrie

Seit der Bewältigung der Lehman-Krise hat die deutsche Industrie teilweise glänzende Zeiten erlebt. Die Konjunktur „brummte" über Jahre hinweg, die Zeichen standen auf Wachstum. Was in den Unternehmen zurecht als Erfolg wahrgenommen und entsprechend gefeiert wurde und wird. Das aber birgt gleichzeitig die Gefahr, dass

man die Kosten aus den Augen verliert. Konsequenz: Das Unternehmen wächst kräftig, aber die Kosten wachsen überproportional mit. Dies aber wird spätestens dann zu einem echten Problem, wenn Geld knapper und die Kapitaldecke dünner wird. Wer sich als wachsendes Unternehmen auf seinen Lorbeeren ausruht, könnte unsanft geweckt werden. Deshalb lautet ein Eckpfeiler der Strategie, dass man neben dem Umsatz immer auch die Kosten im Blick behalten muss. Umsatz *und* Kosten – beide Seiten der Medaille sind erfolgsrelevant. Auch das ist eine strategische Wahrheit.

Zyklische Auf- und Abschwünge sind in der Marktwirtschaft normal und sollten nicht dramatisiert werden. Die nächste Flaute kommt bestimmt, wird aber vor allem die Unternehmen treffen, die sich strategisch nicht darauf eingestellt haben. Die beste Versicherung gegen Abschwünge ist eine stabile Rendite und ein belastbarer Plan, wie diese Rendite auch in schwierigen Zeiten zu halten ist. Dabei geht es im Kern darum, Wachstum und Kosten in eine strategische Balance zu bringen. Siehe oben.

Verkompliziert wird die Lage neuerdings durch den weltweiten „Megatrend" der Digitalisierung. Diese hält an vielen Stellen gleichzeitig Einzug und zwingt die Unternehmen dazu, ihre Strategien, Geschäftsmodelle und Prozesse neu zu justieren. Die „Digitale Transformation" wiederum kann für jedes Unternehmen anders aussehen. Deshalb fällt es schwer, allgemeingültige Aussagen zu treffen. Eines jedoch ist sicher: das Tempo der Veränderungen im Umfeld nimmt zu, die Komplexität der Zusammenhänge steigt, der Überblick geht teilweise verloren.

Wenn der Schuh drückt – Unsicherheit im Unternehmen

Nicht nur im Umfeld der Unternehmen hat die Komplexität in den vergangenen Jahren stark zugenommen – auch in den Betrieben selbst sind die Zeiten einfacher Strukturen und Prozesse längst vorbei. Digitale Technologien tragen, wie skizziert, zusätzlich zur steigenden Komplexität und zu einer erhöhten Geschwindigkeit bei. Eine unmittelbare Folge ist, dass die Ursachen eventuell auftauchender Probleme nicht mehr auf den ersten Blick ersichtlich sind. Die Verantwortlichen im Unternehmen verspüren ein diffuses Gefühl der Unsicherheit, können sich dessen wahren Ursprung aber oftmals nicht erklären.

So kann es passieren, dass man nur an Symptomen herumlaboriert, ohne die wahren Schwachstellen beseitigen zu können. Oder dass man einem Problem mit den falschen Methoden zu Leibe rückt. Selbst dann, wenn ein Unternehmen externe Hilfe in Anspruch nimmt, sind gute Lösungen längst nicht (mehr) garantiert. Meist wird versucht, alle Probleme mit dem immer gleichen, standardisierten Lösungsansatz nach „Schema F“ oder mit einem simplen Lean-Methodenbaukasten zu lösen. Nur: Was bei Unternehmen A passt, kann in Unternehmen B dennoch scheitern. Zu verschieden sind die jeweiligen Problemlagen, zu unterschiedlich die Unternehmen.

Vorsicht vor Standardprojekten

Manche Experten aus der Forschung sprechen von der „Einzigartigkeit“ eines Unternehmens als einer gesicherten Erkenntnis. Diese Sicht enthält auch aus praktischer Perspektive einen wahren Kern. Jedes Unternehmen hat seine eigene Geschichte und Kultur, seine unverwechselbaren Menschen, seine ganz spezifischen Produkte, Prozesse und Technologien – seine eigene DNA. Weshalb immer wieder versucht wird, alle Unternehmen über ein und denselben