

Nachhaltige Ertragsoptimierung im Maschinen- und Anlagenbau in unsicheren Zeiten

Ein Fachbeitrag von DDIM Interim Manager Dr. Werner Boysen



Dr. Werner Boysen liefert im Folgenden einen Lösungsansatz für Unternehmen im Maschinen- oder Anlagenbau, die ihre Erträge – mit Hilfe von Projektmanagement – trotz der großen Unsicherheit ausbauen und stabilisieren möchten. Weitere Beiträge der DDIM.fachgruppe // Projekt- und Programm-Management finden Sie im [DDIM Blog](#) und bei [LinkedIn](#).

Sie betreiben ein Unternehmen im Maschinen- oder Anlagenbau? Dann wird Ihr Geschäft von vielen externen Faktoren beeinflusst. Sowohl das Marktvolumen als auch die Beschaffungsmöglichkeiten hängen maßgeblich von der weltwirtschaftlichen Konjunktur ab, die aktuell von politischen Interessen geprägt ist und fundamentale Unsicherheiten birgt. Unter solchen volatilen Rahmenbedingungen ein stabiles und ertragsstarkes Geschäft zu führen, ist eine große Herausforderung. Zukunftsforscher erwarten, dass diese Unberechenbarkeit nicht nur länger anhalten wird, sondern sogar zum Normalfall wird.

Bewährte Lösungsansätze für diese Problemstellung

In Zeiten, die offenbar auch künftig mit großen Unsicherheiten behaftet sind, empfiehlt es sich, die Organisation und das Geschäft darauf einstellen, insbesondere im komplexen Maschinen- und Anlagenbau. Tatsächlich gibt es einige bewährte Methoden, die Sie befähigen, Ihr Geschäft in unsicheren Zeiten durchaus stabil zu betreiben. Es bedarf allerdings eines guten

Projektmanagements, diese Methoden einzuführen und im Unternehmen zu verankern.

Definieren Sie „Stabilität“ neu

Verabschieden Sie sich von der Vorstellung, dass detailliert definierte Prozesse und klare Arbeitsanweisungen Ihre Organisation stabil machen. Vielmehr ergibt sich Stabilität vor allem aus einer guten Beobachtungsgabe und der Beweglichkeit und der strategischen Kompetenz Ihrer Organisation. Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter dafür, dass Beobachtungsgabe von Ihrer gesamten Organisation sowohl Achtsamkeit als auch einen guten Kommunikationsfluss erfordert.

Die Beweglichkeit bedarf einer hinreichenden Flexibilität und einer guten Anpassungsfähigkeit, und zwar im Strategischen und im Operativen. In der anspruchsvollen Übergangszeit besteht die besondere Herausforderung besteht darin, eine Gratwanderung zu managen, damit zunehmende Freiheitsgrade nicht in Beliebigkeit umschlagen und die Organisation im Chaos endet. Beweglichkeit muss sich an der Gesamtwirkung auf das Unternehmen orientieren. Bevor Ihre Organisation hierfür die notwendige Fähigkeit ausgebildet hat, muss der Veränderungsprozess geführt werden.

Wie Sie die Achtsamkeit und die strategische Kompetenz ausbauen können

Eine Voraussetzung dafür, die Achtsamkeit Ihrer Organisation ausbauen zu können, besteht darin, dass alle Mitarbeiter ihre Tätigkeiten bewusst erledigen, indem sie ihre Aufmerksamkeit im Jetzt und Hier auf wirksame Handlungsmöglichkeiten fokussieren und dabei immer das relevante Umfeld einbeziehen. Dabei sollten sie ihren Blick für veränderte Rahmenbedingungen schulen und sich die fachliche Fähigkeit sowie den Mut aneignen, regelmäßig kritisch zu hinterfragen, ob überhaupt noch die richtigen Arbeiten durchgeführt werden bzw. ob die Dinge auf andere Art und Weise nicht besser erledigt werden könnten. Besonders in veränderlichen Umfeldern braucht Ihr Unternehmen Mitarbeiter, die aus eigenem Antrieb heraus vom Markt ausgehend denken.

Veränderungsbedarf zu erkennen, erfordert eine offene und akzeptierende persönliche Haltung und eine barrierefreie Informationskanalisierung ins Unternehmen hinein sowie eine konstruktive Diskurskultur in der gesamten Organisation.

Um die relevanten Hebel zu bewegen, bedarf es außerdem einer gewissen strategischen Kompetenz aller Mitarbeiter. Das ist in unsicheren Zeiten wichtig, weil Organisationen ihre Strategien nicht mehr top-down definieren und dann umsetzen können, sondern sie laufend von der Gesamtorganisation agil nachschärfen und korrigieren lassen müssen. Im Coaching-Prozess kann die organisationale Fähigkeit aufgebaut werden, auch kleine Hinweise von allen betrieblichen Funktionen in einen laufenden, emergenten strategischen Prozess einfließen zu lassen.

Die dafür relevanten Wissens Elemente sind an der Unternehmensbasis in der Regel verfügbar. Zwar hat niemand den Gesamtüberblick, der sich aber idealerweise in Form eines beweglichen „Mosaiks“ ergibt. Mit solchen anspruchsvollen Change-Prozessen erfahrene Projektmanager können das Management dabei begleiten, entsprechend des erreichten Reifegrades der Organisation zunehmend Vertrauen in die Kompetenz der Teams zu fassen und sich allmählich aus der direktiven Führung zurückzunehmen und so den Entwicklungsprozess zu fördern.

Wie Sie strategische Beweglichkeit erreichen

Der Prozess der strategischen Beweglichkeit sollte alle strategischen Aspekte erfassen, beginnend mit dem laufenden Abgleich zwischen den Zielkunden und deren ggf. veränderten Bedürfnissen mit dem eigenen Wertangebot bis hin zum laufenden Wettbewerbs-Monitoring. Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Leistungen marktgerecht bleiben und Ihr Geschäftsmodell die Erwartungen der Zielkunden immer erfüllt? Wie stellen Sie sicher, dass Sie Ihre Zielkunden immer über geeignete Kommunikationskanäle mit geeigneten Marketing-Botschaften erreichen?

In der Folge stellt sich die Frage nach der Flexibilität. Kann Ihr Unternehmen sein Wertangebot und/oder sein Geschäftsmodell überhaupt ändern? Treffen Sie Investitionsentscheidungen auch unter Flexibilitätskriterien. Schaffen Sie strategische Beweglichkeit, indem Sie spezifische Investitionen möglichst vermeiden. Kaufen Sie solche spezifischen Teilleistungen von Dritten zu oder leasen Sie das Equipment, statt es zu kaufen. Halten Sie sich bei Unsicherheit verschiedene technologische Verfahren und verschiedene Beschaffungsquellen offen, statt nur auf eine Karte zu setzen und Single-Sourcing zu betreiben. Auch wenn das vordergründig etwas teuer ist, können Sie Ihre Organisation dadurch stabil halten.

Wie Sie operative Beweglichkeit erreichen

Für die „operative Beweglichkeit“ brauchen Sie vor allem Fähigkeiten, um operative Chancen schnell wahrnehmen und Risiken sicher abwenden zu können und rasch Kapazitätsanpassungen vornehmen zu können.

Chancen können wirksam wahrgenommen und Risiken vermieden werden, wenn Sie eine rollierende, dynamische Budgetierung eingeführt haben, die sich laufend bottom-up entwickelt und Änderungsansätze zulässt, die sich im Laufe der Zeit herauskristallisieren.

Operative Beweglichkeit erfordert nicht nur die Qualifikation und relevante Geschäftsbeziehungen, um alternative Handlungsmöglichkeiten wahrnehmen zu können, sondern auch die dafür notwendigen finanzielle Reserven.

Für die Umsetzung empfehlen sich modulare Produktstrukturen, die eine flexible Rekonfiguration erlauben. Eine gewisse Flexibilität der Beschaffungs- und der Beschäftigungsverhältnisse fördert die Anpassungsfähigkeit der Strukturen an die Möglichkeiten. Bereiten Sie Ihre Organisation durch das Einbinden geeigneter Partner auch darauf vor, die Wertschöpfungstiefe schnell an die Gegebenheiten anzupassen.

Für den Fokus, die Stabilität zu verbessern, werden andere Schlüsselkompetenzen benötigt als für den Fokus auf Effizienz. Entsprechend ist eine Ergänzung der Kennzahlen um solche empfehlenswert, die auf die Entwicklung der Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens schließen lassen. Adressieren Sie dabei insbesondere die Qualität der Vernetzung und Abstimmung in Feedback-Prozessen, die Innovationsaktivität, die vertragliche Flexibilität und die Agilität des Entscheidungsprozesses im Unternehmen.

Ergebnisaussichten

Mit einer angelegten strategischen und operativen Beweglichkeit wird Ihr Geschäft auch bei unsicheren Rahmenbedingungen über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen, sich stabil und nachhaltig ertragsstark zu entwickeln.

Verallgemeinerungsfähigkeit und Grenzen der Lösungsansätze

Die Empfehlungen führen in allen Branchen und in Unternehmen aller Größenordnungen zu Verbesserungen. Es gibt aber auch Ausnahmen, zu denen vor allem Unternehmen in investitionsintensiven Industrien zählen.

Voraussetzungen für das Gelingen

Die wesentliche Voraussetzung für das Gelingen dieser Ansätze ist, dass Mitarbeiter befähigt und befugt sind, ihre Leistungsbeiträge miteinander abgestimmt an die veränderlichen Anforderungen anzupassen. Das bedingt ein Management, das die Voraussetzungen für eigenverantwortliches, strategisches Denken und Handeln in ihrer Organisation materiell und kulturell schafft und eher durch Moderation und das Setzen von Impulsen führt als durch top-down-Anweisungen.

So ein Veränderungsprozess funktioniert nicht von allein. Weil das Linienmanagement üblicherweise in das Tagesgeschäft eingebunden ist und eine Change-Management-Expertise in der Regel nicht vorliegt, sollte der Transitionsprozess von einem erfahrenen Projektmanager mit Coaching-Qualitäten begleitet werden. Bewältigt werden können solche Herausforderungen mit Branchenerfahrung, kombiniert mit achtsamem Projektmanagement und dem Einsatz von Methoden des agilen Managements.

Über den Autor

Dr. Werner Boysen ist Managementberater und Interim Manager mit besonderer Ausrichtung auf die Entwicklung resilienter Organisationen im Maschinen- und Anlagenbau, in der Metall- und Kunststoffbearbeitung und bei industrienahen Dienstleistern. Dr. Boysen steht für die methodisch fundierte hands-on-Begleitung anspruchsvoller Veränderungsprojekte zur Verfügung.

Seit Ende der 1990er Jahre hat er einflussreiche kybernetische Prinzipien auf das Management von Organisationen übertragen und über seine mittlerweile in der Unternehmenspraxis bewährten Methoden in mehreren Fachbüchern u. a. bei Gabler, Springer und Carl-Auer veröffentlicht. Zuletzt erschienen ist 2021 der Titel „Management-Kybernetik – 12 praxisorientierte Ansätze für die Transformation zum resilienten Unternehmen“ im Carl-Auer Verlag.



[Kontakt aufnehmen](#)

Über die DDIM.fachgruppe // Projekt- & Programm-Management

Die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) ist die führende Branchenvertretung für professionelles Interim Management in Deutschland. Die DDIM.fachgruppe // Projekt- & Programm-Management bündelt das Projektmanagement-Knowhow der Interim Manager in der DDIM und entwickelt darüber hinaus die Marke DDIM LEADERS IN PROJECTS zu einem Qualitätsstandard für Projektmanagement innerhalb des Interim Management Marktes.

[Mehr erfahren](#)

Ein Angebot der Fachgruppe: Der Projektmanagement-Dialog

Projektmanagement-Dialog ist ein kostenloser, dreistufiger Prozess, der Interessenten für ihre Organisation eine Einschätzung des Projektmanagement-Bedarfs ermöglichen soll. Stufe 1 ist ein Fragebogen, der auf Wunsch in Stufe 2 eine vertrauliche Auswertung zur Eigenverwendung liefert, und in Stufe 3 zusätzlich einen Praktiker-Dialog bietet: ein kostenloses, unverbindliches Gespräch mit Mitgliedern unserer Fachgruppe, in dem Potenziale diskutiert werden können.

[Zum „Quickcheck“ Einstieg in den Dialog](#)

