



Wie Sie Technologieinnovationen strategisch und erfolgreich in Ihrem Unternehmen einführen

von Dr. Dietmar Fischer, Geschäftsführer AGILeVIA GmbH und
Nicole Fischer M. Sc., Executive Consultant, AGILeVIA GmbH

Technologieinnovationen und -investitionen sind die wesentlichen Grundlagen unternehmerischen Erfolgs. Die Konzentration auf einen schnellen und hochtechnisierten Ausbau z. B. bei Produktionsanlagen, geht in mittelständischen Unternehmen jedoch zwangsläufig mit Defiziten der Aufbau- und Ablauforganisation einher, die häufig der Technologie „hinterher hinken“.

Dieser Beitrag der AGILeVIA GmbH stellt Ihnen einen Strategieansatz zur Einführung neuer Technologien in Ihrem Unternehmen unter Berücksichtigung der Kultur und Struktur zur Verfügung.

Analyse des IST-Zustands

Zur Analyse der Unternehmensabläufe sollte zunächst eine grobe IST-Beschreibung erfolgen, welche den derzeitigen Prozessablauf und die Ausgestaltung mit Ressourcen und Informationen [Reaktionsschnelligkeit, Organisationsflexibilität, Kapazitätsauslastungen, Verantwortlichkeiten] erfasst.

Strategie, Organisation und Prozesse

Systematische Prozesse entscheiden heute mehr denn je über die Zukunft eines Unternehmens insbesondere im Hinblick auf „Industrie 4.0“ bzw. „Industrial Internet of Things“. Handlungsbedarf besteht für ein Unternehmen da, wo die Systematik im Prozess noch fehlt. Die Systematisierung zielt vornehmlich auf die Effektivität der Prozesse als Grad der Zielerreichung und die Effizienz der Prozesse als Nutzen-/Kosten-Verhältnis der Zielerreichung ab. Um die gesetzten Ziele zu erreichen, gilt es



Störungen und Verzögerungen beispielsweise im Logistikprozess zu minimieren und Eingriffe zur Steuerung zu erleichtern.

Organisations- und Technologieinnovationen bedeuten Veränderung. Angestrebte Veränderungen müssen von allen Beteiligten vorangetrieben und mitgetragen werden.

Ein Unternehmen ist keine Ansammlung einzelner, abgeschotteter Abteilungen, sondern kann nur erfolgreich auf dem Markt bestehen, wenn die Kompetenzen und Aufgaben sämtlicher Bereiche aufeinander abgestimmt sind. Auslöser für die Schwachstellen im horizontalen Prozess sind u.a. Schnittstellen, welche die Prozessorganisation nachteilig beeinflussen.

Es sind nicht die einzelnen Funktionsbereiche oder –träger, sondern die funktionsübergreifenden Prozesse, welche die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens ausmachen. Daher sollten hierarchische Zuständigkeiten [starre Aufbaustrukturen, streng funktionale Gestaltung der Organisationsstruktur] nicht über die Abläufe dominieren. Die aus der Schnittstellenproblematik resultierenden Schwierigkeiten im Prozessablauf werden oft so gut wie möglich über das Know-how und die Erfahrung der Mitarbeiter ausgeglichen.

Ziel muss ein Schnittstellenmanagement zur Realisierung einer horizontalen Prozessorganisation sein, bei der die Abläufe über die Strukturen dominieren und eine durchgängige Prozessorientierung erreicht wird. Durch den Abbau unnötiger Schnittstellen kann den prozessverantwortlichen Mitarbeitern die Möglichkeit zur Selbststeuerung und Koordination eingeräumt werden.

„Es ist verrückt, die Dinge immer gleich zu machen und dabei auf andere Ergebnisse zu hoffen.“

Albert Einstein



Unternehmenskultur

Die Arbeit, das Arbeitsumfeld und damit auch das Verhältnis des Arbeitnehmers zu seiner Arbeit haben sich in den letzten Jahren stark verändert und werden sich auch weiter verändern. Um den wachsenden technischen Anforderungen, zunehmender Automatisierung und wachsender Komplexität von Prozessen begegnen zu können, ist heute mehr denn je Gesprächsbereitschaft, Einfühlungsvermögen und der Wille zur Zusammenarbeit gefordert. Das Gewähren von Gestaltungs- und Handlungsspielräumen, in denen sich verantwortungsbewusstes Denken und Handeln im Sinne des Mitarbeiters und des Unternehmens entfalten können, ist unverzichtbarer Bestandteil künftiger erfolgreicher Führungsarbeit.

Management Consulting

Um diesen Schritt zu schaffen holen sich viele Unternehmen externe Unterstützung. Im Management Consulting wird Ihnen eine geschäftsmodellorientierte Beratung unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur geboten. Der Blick von außen und langjährige Erfahrung helfen Unternehmen, sich in einem schnell wandelnden Weltmarkt zu behaupten.

Projekte und Vorhaben sind nur dann erfolgreich, wenn das Zusammenspiel **organisatorischer, technologischer und sozialer Aspekte** erkannt und berücksichtigt wird. Kein Vorhaben lässt sich erfolgreich durchführen, ohne den Faktor Mensch ausreichend zu berücksichtigen.

Die gegenseitige Steuerung und Kontrolle der Mitarbeiter stärkt ihr Verantwortungsbewusstsein. Seit die Mitarbeiter den gesamten Produktionsprozess verstehen, denken sie mit, handeln selbstständig, optimieren sich selbst und organisieren ihre Arbeit aus eigenem Antrieb.

Unter Einsatz bewährter Prinzipien und Methoden zur Standardisierung und Visualisierung der Prozesse entstehen professionelle Arbeitsroutinen.



Wesentliche Punkte

- Um im Bereich „Industrie 4.0“ bzw. „Industrial Internet of Things“ mitzuhalten, müssen zunächst die **systematischen Prozesse** im Unternehmen angepasst werden.
- Ein **Schnittstellenmanagement** sollte zur Prozessorganisation eingeführt werden, bei dem unnötige Schnittstellen abgebaut werden.
- Um mit allen Mitarbeitern die wachsenden technischen Herausforderungen zu meistern, müssen in der **Unternehmenskultur** heute umso mehr die Gesprächsbereitschaft, das Einfühlungsvermögen und der Wille zur Zusammenarbeit gefordert werden.

Über die Autoren

Dr.-Ing. **Dietmar Fischer** [Existenzgründer und Unternehmer] ist seit 2001 geschäftsführender Gesellschafter der AGILeVIA GmbH, einem Innovationspartner des Fraunhofer IAO und dort als zertifizierter Innovationsberater mit mehr als 30 Jahren Erfahrung im Technologiemanagement verantwortlich für Strategie- und Managementberatung in mittelständischen und großen Unternehmen im Bereich Engineering und Manufacturing.

Nicole Fischer M. Sc. [Executive Consultant] ist seit 2017 bei der AGILeVIA GmbH. Während des Studiums arbeitete sie für das Fraunhofer IPA in Stuttgart und am Fraunhofer Center for Manufacturing and Innovation in Boston / USA in Kooperation mit der Boston University. Anschließend war sie für einen Servicedienstleister in Düsseldorf tätig.