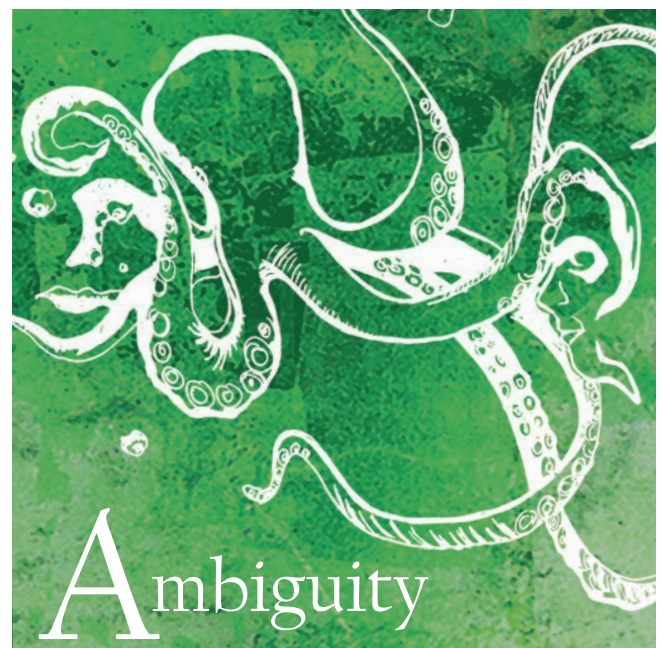
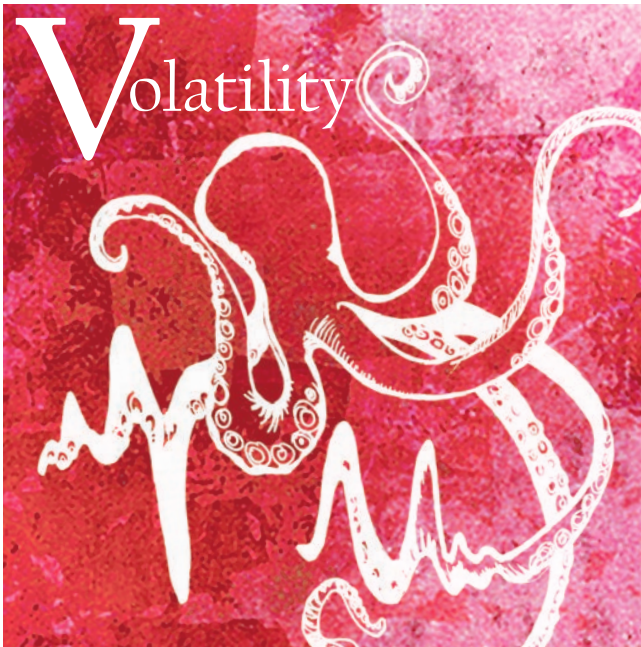


Die VUCA-Welt belohnt Neugier und Veränderungsbereitschaft

Mit Next Generation LEAN macht ConMoto Unternehmen fit für neues Denken und eigenverantwortliches Handeln. Leadership – Ergebnisorientierung – Agilität – Neue Technologien: Aus diesen Bausteinen setzt sich der Erfolg von morgen zusammen.



Neue Spielregeln: Die Welt ist VUCA!

Die Spielregeln der Politik- und Wirtschaftswelt, die Märkte, die Kundenwünsche – das Umfeld für Unternehmen verändert sich dramatisch. Alte Geschäftsmodelle verlieren an Profitabilität und werden in schneller Folge abgelöst. Wir erleben disruptive Innovationen und die Lebenszyklen von Produkten werden immer kürzer. Gestern hat uns der HD-Fernseher beeindruckt, heute muss es schon 4K sein.

Die Automobilindustrie und alle mit ihr verbundenen Branchen stehen vor der größten Zäsur, die sie je erlebt haben. Alternative Antriebe gehen in Richtung Massenmarkt. Kunden, die über weite Strecken das Steuer nicht mehr selbst in der Hand halten, werden die Leistung „individuelle Mobilität“ nachfragen und nicht mehr das Produkt „Auto“. Das klingt utopisch? Mag sein. Aber vor über 100 Jahren sah Wilhelm II. die Zukunft des Autos auch eher pessimistisch: „Das Auto ist eine vorübergehende Erscheinung. Ich glaube an das Pferd.“

Die Welt ist VUCA! Volatilität (Volatility), Unsicherheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity) setzen sich stetig ändernde Rahmenbedingungen für Unternehmenshandeln. Die VUCA-Welt ist keine Welt für Zauderer. Unternehmenslenker und Entscheider, die jetzt nicht handeln und ihren Mitarbeitern neuen Raum für Eigenverantwortung geben, werden mit ihren Firmen erheblich unter Druck kommen. Eine sich verändernde Umwelt eröffnet neue Chancen – Unternehmen müssen sie nur ergreifen. Dafür sind Schnelligkeit im Kopf, beim Planen und Entscheiden, in den Beinen, bei der Umsetzung

von Ideen in Entwicklung, Produktion, Logistik, Instandhaltung und anderen indirekten Bereichen die beste Voraussetzung. Wie im Sport ist Agilität gefragt.

Next Generation LEAN heißt das Fitness-Programm von ConMoto. Next Generation LEAN weitet die Innensicht der kontinuierlichen Optimierung von Unternehmen auf das gesamte Wertschöpfungsnetz aus und integriert auch Umfeldfaktoren wie Marktentwicklung und technologischen Fortschritt.

Unter VUCA-Bedingungen gilt die Formel: Qualität ist Grundvoraussetzung, Innovationskraft und Schnelligkeit entscheiden über den dauerhaften Erfolg. In diesem neuen Denken steht LEAN für

Leadership (Führung)
und Organisation

Ergebnisorientierung (EBIT)

Agilität

Neuere Technologie

Leadership (Führung) und Organisation

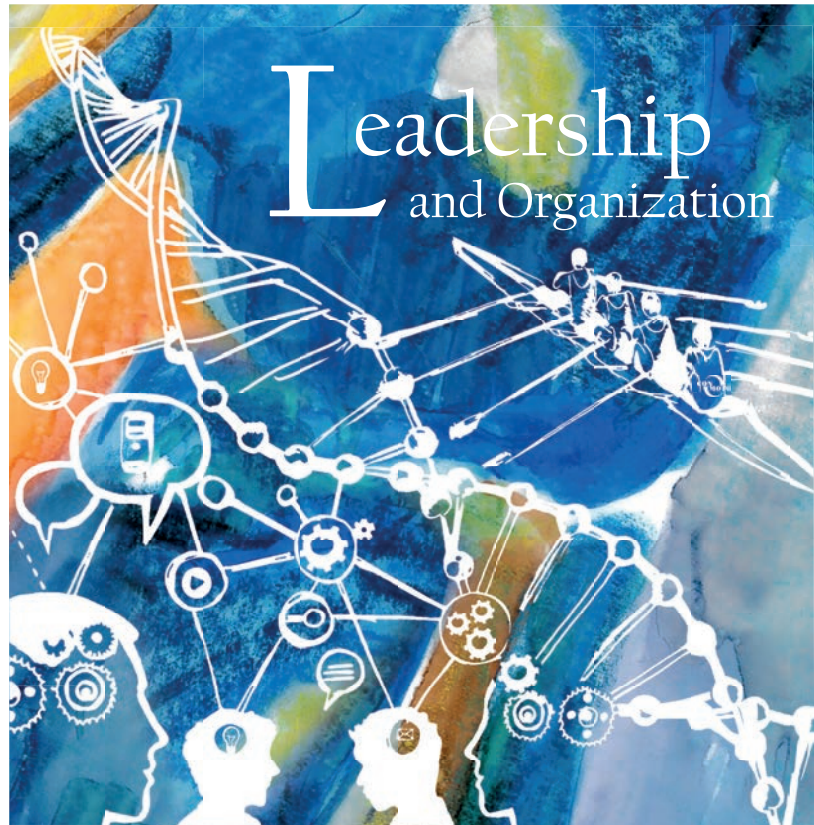
Ein Schlüssel zum Erfolg in der VUCA-Welt ist die Leadership- und Organisationskultur: „Unity in Principles, Freedom in Execution, Trust in People“ – Einigkeit in den Grundsätzen, Freiheit in der Durchführung, Vertrauen in die Menschen. Die Entwicklung neuer Ideen und Veränderungsbereitschaft müssen belohnt werden, ohne dass mittel- und langfristige Ziele aus dem Blick geraten.

Führung in einer agilen, ergebnisorientierten Organisation bedeutet:

- Veränderungen vorzuleben,
- kurzfristige Chancen zu erkennen und wahrzunehmen,
- langfristige Ziele konsequent anzusteuern,
- aufgeschlossen zu sein gegenüber Neuem.

Im zukunftsfähigen Unternehmen ist Führung keine hierarchische Aufgabe, die einsame Entscheider an der Spitze wahrnehmen. Unternehmen, die sich stetig mit Erfolg verändern wollen, machen Führen und Entscheiden zu einer Teamaufgabe. Zu kooperativer Führung gehört besonders die Transparenz der Entscheidungskriterien und eine klare Kommunikation. In zunehmend horizontalen Strukturen wächst so eine Führungskultur, die sich an gemeinsamen Werten, einer gemeinsamen Vision und dem Unternehmenserfolg ausrichtet. Führung unter VUCA-Bedingungen heißt:

- den Mitarbeitern eine Perspektive aufzeigen,
- Mitarbeiter und externe Stakeholder einbinden durch aktives Zuhören und offene Kommunikation,
- klar in den Anforderungen und Ausführungen (Problemlösung) sein und
- schnell und flexibel unter sich veränderten Rahmenbedingungen agieren.



Wer etwas verändern will, braucht Sicherheit und Rückendeckung, um ohne Angst über Neues nachzudenken, Vertrauen, um gemeinsam mit anderen an Lösungen zu arbeiten und Energie um diese Lösungen umzusetzen. Die Förderung von Eigenverantwortung wird zum zentralen Ziel von Führung.

Die grundlegenden Merkmale einer agilen Organisationskultur sind:

- Die Frage nach der Motivation steht im Vordergrund – Warum tun wir etwas? – und nicht die Fragen des Wie? oder Was?
- Eine Organisation kann sich nur intelligent verändern, wenn ihre Mitglieder bereit sind, ihr Wissen zu teilen: Die „Schwarmintelligenz“ ist der individuellen Intelligenz überlegen, weil viele mit ihrem Wissen zur Überprüfung und Neuformulierung von Strategien und Handlungen beitragen.
- Coaching und Personalentwicklung sind integraler Bestandteil der Organisationskultur.
- Langfristige Ziele werden mit klaren Meilensteinen versehen, damit der Entwicklungspfad von allen überprüft und nachvollzogen werden kann.
- Konsequente Übertragung der Verantwortung

Ergebnis-orientierung



Auch in Zukunft werden ergebnisgetriebene Unternehmen die Nase vorne haben. Das heißt nicht, dass in der Next Generation LEAN die Erbsenzähler regieren. Die Erbsenzähler verhungern beim Zählen, weil sie den Wandel verpassen. Aber natürlich ist das Unternehmensergebnis die entscheidende Kennzahl. Wer von Marktentwicklungen, neuen Kundenwünschen oder dem technologischen Fortschritt profitieren will, muss investieren. Deshalb ist klar: Schlanke Unternehmen sind im Vorteil, weil sie mehr Geld in der Kasse haben, um in das zu investieren, was sich zukünftig wirklich lohnt.

Die eingeübte Praxis auf Basis der bekannten Lean-Methoden schafft die Voraussetzungen für zukunftsorientiertes Handeln. Das systematische Führen mit Kennzahlen und das konsequente Verfolgen von Umsetzungsmaßnahmen wie z. B. durch Shopfloor-Management haben Transparenz in die Prozesse aller Unternehmensbereiche gebracht. Das macht quantitativ abgesicherte Entscheidungen möglich. Standards, permanent eingeübte Handlungsmuster und Routinen schaffen Zeit, in der Teams an Lösungen und der Entwicklung neuer Ideen arbeiten können. Das verkürzt Entwicklungszeiten, reduziert Kosten und erhöht Gewinnmargen.

Denn auch in der VUCA-Welt ändert sich eines nicht: Weil am Ende das Ergebnis zählt, richten sich Entscheidungen und Umsetzungshandeln an Ihrer Wirksamkeit auf den EBIT aus.

Agilität

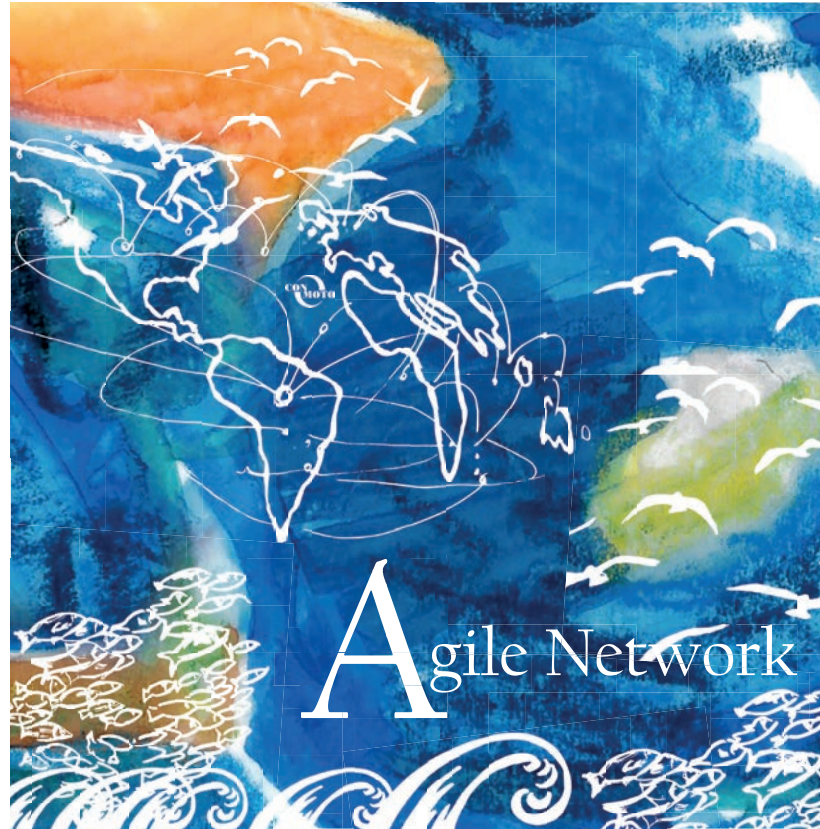
Agilität heißt sowohl Kunden- als auch Produktorientierung. Im Vordergrund steht die Befriedigung des Kundenwunsches. Das funktioniert nur mit einer schlanken Produktion, die ihren Output schnell an Nachfrageveränderungen anpassen kann. Agilität bedeutet auch Antizipation: Wer den Markt von heute gut kennt, kann auch die Kundenwünsche von morgen besser einschätzen. Und wer in der Lage ist, neue Technologien in sein Fertigungssystem zu integrieren und dabei auch seine Zulieferer nicht vergisst, kann früher als andere sich verändernde Kundenanforderungen erfüllen. Diese Wandlungsfähigkeit, begleitet vom pragmatischen Blick auf die Wirtschaftlichkeit, zeichnet die Gewinner unter VUCA-Wettbewerbsbedingungen aus.

So arbeiten agile Unternehmen:

- Die Arbeit wird in Teams organisiert, die multifunktional sind und nicht mehr strikt zwischen Linie und Projekt unterscheiden. Sie werden nach Notwendigkeit immer wieder neu gebildet.
- Die Arbeits- und Produktionsprozesse sind flexibel, um schnell auf verändernde Anforderungen angepasst werden zu können.
- Die Verantwortung für die schnelle Anpassung liegt bei den Teams selbst.

Der letzte Punkt setzt den wichtigsten Impuls für mehr Agilität: Unternehmen, die die Eigenverantwortung stärken, nutzen das Wissen und den Elan ihrer Mitarbeiter, um selbst neue Wege für die Erfüllung von Kundenwünschen zu finden und den Modus und die Prozesse ihrer Zusammenarbeit selbst zu organisieren. Zielgerichtetes Feedback durch kleine geschlossene Regelkreise hilft dabei.

Die Hidden Champions machen es vor: Sie entwickeln in kurzer Zeit mehr Ideen als andere. Sie verlassen ihre Komfortzone, stellen alles in



Frage, überprüfen ihre Lösungen ständig und passen sie an oder entwickeln neue. Das erfordert den Mut, auch mal zu scheitern – die Unternehmen müssen nur schnell daraus lernen.

Agile Unternehmen machen z. B. zunehmend parallele (Weiter-)Entwicklungen möglich und verkürzen Produktentwicklungszeiten, im Gegensatz zur sequentiellen Abarbeitung, radikal. Agiles Leadership bedeutet, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Mitarbeiter ihre Wertschöpfungspotentiale entfalten können. In der guten alten Formel $L=K+W+D$, Leistung = Können + Wollen + Dürfen muss das Dürfen direkt rechts neben dem Gleichheitszeichen stehen.

Es geht in der agilen Organisation nicht um die Erlaubnis, sondern neudeutsch um das Enablement, damit Können und Wollen ihre Wirkung entfalten können. Es sind diese Aspekte der Unternehmenskultur, die Wettbewerbsvorteile sichern und ausbauen. Zu den nötigen Rahmenbedingungen gehören dann auch herkömmliche Aspekte wie flexible Entlohnungs- und Arbeitszeitmodelle.

Neue Technologie



Der technologische Fortschritt und die Ansätze zur Industrie 4.0, oder auch The Fourth Industrial Revolution, das Internet der Dinge und Smart Manufacturing, schaffen neue Möglichkeiten für Geschäftsmodelle, Produkte und die Erschließung neuer Kundengruppen und Märkte. Industrie 4.0 birgt die Chance, Produkte in Massen zu personalisieren, zu den Kosten der Massenproduktion. Die Herstellung von individuellen Prothesen durch 3D-Drucker und die unzähligen neuen Geschäftsmodelle, die durch Cloud Computing entstanden sind, sind nur zwei Beispiele.

Unter neuen Technologien verstehen wir die Kombination verschiedener Ansätze wie Cyberphysische Systeme, Smart Data, kollaborative Roboter und Mobilität. Diese und andere Technologien eröffnen neue Möglichkeiten in der Fertigungssteuerung mit ganz neuen Spielregeln für die Produktion. Intelligente, flexible Fabriken sind schon heute Realität. Ihre Möglichkeiten werden jeden Tag rasant ausgebaut.

Neue Technologien bringen aber nur dann substantielle Vorteile bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und der Realisierung von Produktivitätsgewinnen, wenn die Mitarbeiter den technologischen Fortschritt mit dem Unternehmenszweck und den Kundenwünschen in Verbindung bringen können. Das erfordert ein tiefes Verständnis von Produktions- und Wertschöpfungsprozessen und nicht zuletzt Kreativität.

An diesem Punkt entscheidet wieder die Organisationskultur: Funktioniert die Kommunikation über Veränderungsmöglichkeiten? Stimmen Motivation und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen? Wenn das der Fall ist, machen die neuen Technologien Innovationssprünge möglich, stellen Effizienzhebel zur Verfügung und eröffnen Marktchancen, die es noch vor wenigen Jahren nicht gab.

Menschen kreieren den Erfolg von morgen. Machen Sie Ihr Unternehmen jetzt fit für die VUCA-Welt.

Machen Sie sich mit ConMoto und Next Generation LEAN auf den Weg. Ob es um neue Führungsmodelle, die Ergebnisverbesserung, agile Netzwerke oder neue Technologien geht – Innovationen werden von Menschen erdacht und umgesetzt. Wir helfen Ihnen dabei, Ihren individuellen Weg erfolgreich zu gehen.



ConMoto Consulting Group GmbH
Boschetsrieder Str. 6g
81379 München

business@conmoto.de
+49 89 78066-119
www.conmoto.de

Wir sind die umsetzungsstarke Managementberatung – seit 1990.

con moto heißt in der Musik „bewegt“ oder „mit Bewegung“. Wir haben uns diesen Namen gegeben, weil wir überzeugt sind, dass Beratung erst dann erfolgreich ist, wenn sich wirklich etwas bewegt.

Unsere führungserfahrenen und unternehmerisch agierenden Berater schaffen nachhaltige Wertsteigerung für unsere Kunden. Mit innovativen Methoden und partnerschaftlichem Handeln erarbeiten wir Lösungen und setzen diese systematisch um, verändern Strukturen und Prozesse effizient und bewegen Menschen erfolgreich.

München • Stuttgart • Bratislava • Campinas • Charlotte • Shanghai • St. Gallen • Wien

Bewegende Lösungen. **Umgesetzt.**