

The background of the cover is a photograph of a paved road stretching into the distance. The sun is low on the horizon, creating a warm, golden glow and casting long shadows. In the background, there are rolling hills or mountains under a sky with scattered clouds.

# **Ziellos in die Zukunft?**

**Frank Löschmann**

**Wie Deutschland mit Mut  
und einem neuen Weg wieder  
Weltklasse werden kann**

**Sachbuch**

# Inhalt

## **Vorwort**

Geplant als Fachbuch, wie erreichen wir Ziele mit modernen Methoden. Durch die Zukunftsforschung und Covid Krise als Zielorientierung für Unternehmer und Unternehmen. Das Spektrum, wie entwickelt sich das Geschäft auf Basis der aktuellen Situation, der Gesellschaft und Ökonomie mit Blick auf Zukunftsaussichten und den optimalen Maßnahmen zur Zielfindung und Umsetzung, ergeben dann doch ein Sachbuch.

## **1. Aus meiner Vergangenheit in eine unklare Zukunft**

Ein kleiner Ausflug aus meiner Vergangenheit in unsere gemeinsame Zukunft. Was ist möglich, wenn alte Gewohnheiten nicht mehr sinnvoll oder gar praktikabel sind? Die Thesen werden uns vielleicht nicht gefallen, treffen aber ein, wenn wir uns von den Gegebenheiten treiben lassen. Die spannenden Einflüsse der weltbewegenden Veränderungen (Megatrends) und wie gehen wir damit um?

## **2. Ziele Notwendigkeit**

Fremdsteuerung, egal ob vom Kunden, dem Markt, der Regierung ersetzt eigene Verantwortung. Krisen erzeugen die Auswirkungen der fehlenden Ziele

### **3. Ziele - Warum?**

Es ist nicht mehr erlaubt, ziellos Unternehmen zu führen. Auch die Justierung von Zielen, wenn vorhanden, ist zwingend notwendig. Durch aktuelle und zukünftige Außeneinflüsse sind Veränderungen die Regel, halten uns in Bewegung und bietet Chancen auf neue Geschäftsfelder.

### **4. Ziele - Wie?**

Ideenmuskel für die erforderliche Kreativität trainieren, mit Einflüssen umgehen, das Brot in Scheiben schneiden, das Ziel nicht aus den Augen verlieren.

### **5. Ziele - Umsetzung in Strategie**

Definition der Handlungsfelder zur Strategieentwicklung und Zielerreichung. Die Auswirkungen von nicht mehr aktuellen Entwicklungsprozessen auf langfristige Ziele. Weniger ist mehr. Ein anderes Businessmodell, kleine schlagkräftige Einheiten für eine langfristige, rosige Zukunft.

### **6. Ziele - Wer?**

Vervielfachung der Denkkapazität durch Einbindung - zum richtigen Zeitpunkt. Einflüsse aus veränderten Arbeitsweisen auf Ziele, Organisation und Führung. Wie unterstützen Menschen Veränderungen in neue Ausrichtungen?

### **7. Ziele - Pläne**

Ziele werden Realität. Wie bilden wir aus Individuen ein Orchester? Die Übereinkunft von Identitäten und Verhalten zu Unternehmenserfolg, Überführung der

Messgrößen ja/nein, richtig/falsch in Key Performance Indikatoren. Die Überführung von projektorientierter Handlung in Prozesse. Der Einfluss von außen auf unsere Unternehmen und die erforderlichen schnellen Aktionen und Reaktionen.

## **8. Die chinesische Bedrohung?**

Die von uns nicht beeinflussbaren äußeren Faktoren, wie wirken diese sich auf unsere Systeme, Ziele oder Unternehmen aus? Sind Ziele überhaupt noch tragbar, wenn China auf die westliche Wirtschaftswelt trifft?

## **9. Motivation**

Die Mitarbeit und Verantwortungsübernahme zur Realisierung von Zielen sind an Maßgaben zur Zusammenarbeit gekoppelt. Welche Rolle spielen Zusammenarbeit, Verantwortung und Steuerung? Das Erreichen von Zielen durch Projektierung und Maßnahmen aus der Verhaltenspsychologie. Die Passion bei der Erreichung von Zielen.

## **10. Werte**

In den letzten Jahren teils abhandengekommen und heute eine gute Möglichkeit der Neubesinnung. Der Sinn einer Unternehmung kurzfristig und langfristig. Die Entwicklung einer Mission, die neben den Stakeholdern ganze Systeme auch in Zukunft wertvoller macht. Verantwortung im Unternehmen; wer übernimmt die Vorreiterrolle?

## **11. Zusammenführung**

Die Brücke über die nächsten 10-15 Jahre schlagen wir über eine veränderte Vorgabe der sozialen Bedingungen und Umweltbedingungen, veränderten

Kundenverhalten und andere Organisationsformen zu einem neuen Unternehmens- und Verhaltensansatz, der flexibler und schneller agierend die Zielorientierung strategisch und operativ sicherstellt. Ebenso werden neue Technologien berücksichtigt.

## **Schlussworte**

## **Danksagung**

## **Der Autor**

## **Quellenangaben**

# Vorwort

Als ich 2020 begann, dieses Manuskript zu verfassen, hatte wohl kaum jemand, auch ich nicht, mit den umwälzenden Ereignissen gerechnet, die die Welt in eine Art Schutzhaft nahm. Das erinnert mich an einen Vortrag, den Bill Gates in einem TED Talk 2015 gab. Anstatt einer Atomkatastrophe stellte er Viren und Mikroben als größte Gefahr der Menschheit dar. Seine Zusammenfassung: „Wir sind nicht vorbereitet.“ Nun, wie mein Matheprofessor zu sagen pflegte, nachdem er den mathematischen Nachweis geführt hat: „Was zu beweisen war“. Viele der hier dargestellten Beispiele beziehen sich auf die Phase der War of Economy zwischen USA, Mexico, Canada, Europa, China und der, aus meiner Sicht, dringend nötigen Beschäftigung mit Zielen. Seien die Ziele persönlich, unternehmensseitig, politisch, kulturell, in jedem Fall sind strategische Ziele in den letzten Jahren sehr zu kurz gekommen.

Gemeint sind damit nicht Zielvorgaben der Regierung, wie eine Million Elektrofahrzeuge bis 2022 oder 50% Senkung der Treibhausgase bis 2025. Beide Ansätze eignen sich sehr wohl als Zielideen, jedoch gehört nach der Definition umgehend die Identifikation und Realisierungsidee zu einer konkreten Zielsetzung. Mir scheint, selbst die Ziel Idee lässt noch zu wünschen übrig, da sich die Ideengeber nicht einig werden, weder aus der globalen Perspektive oder aus europäischer Sicht.

Ein in Deutschland gern diskutiertes und emotionalisiertes Thema ist der Abbau des Braunkohletagebaus mit ca.

10.000 derzeit noch Beschäftigten. Der Ausstieg aus den Lausitzer Bergbauten soll bis 2038 erfolgen. Anstatt einen, dem Anlass entsprechenden, Ausstiegsplan zu definieren und mit etwas Geld zu unterstützen, wird hier Erhalt von Status und Gegebenen zum Politikum stilisiert.

„10.000 Menschen arbeitslos“.

„200 Quadratkilometer Renaturalisierung“.

„Wirtschaftliche Verödung eines Landstrichs.“

Wenn wir dieses Politikum realistisch auf die Zeit anpassen, ergibt sich sehr schnell ein anderes Bild. Das Personalproblem reduziert sich statistisch auf 25% der genannten 10.000 Menschen, da in 18 Jahren dann die Hälfte der Fachleute bereits in Altersruhe gegangen sind, eine weitere Hälfte dem Hauptbewirtschafter LEAG (einem tschechischen Förderunternehmen) zuzuordnen sind. Für die Renaturalisierung sind Mittel vorgehalten. Die wirtschaftliche Verödung mag relevant sein. Hier könnte durch entsprechende Förderung in Technologie ein Vielfaches der erforderlichen 2.500 Arbeitsplätze geschaffen werden. Natürlich werden Einzelschicksale zu berücksichtigen sein. Aber das sollte uns nicht abhalten, sinnvolle und langfristige, strategische Ziele zu definieren und zum Leben zu erwecken. In diesem Umfeld werden zu häufig irrelevante Gegebenheiten zu Hindernissen stilisiert, (Fledermäuse, im Weg stehende Häuser, sterbende Wirtschaftsbereiche) politisch genannt, moralisiert und als Entwicklungsverhinderer aufgebauscht.

Die Art der Ziele wird sich in Zukunft wesentlich verändern. Die aktuell abklingende Krise führt zum Nachdenken. Ich glaube, wir werden darüber nachdenken, ob die vorherrschende Philosophie der reinen Gläubigkeit in Technologie für die Zukunft der Wirtschaft ausreicht. Ich glaube, wir werden darüber nachdenken, ob die vorherrschende Philosophie der reinen Gläubigkeit in

Technologie für die Zukunft der Wirtschaft ausreicht. Auch ein Wandel der Bewertung von technologischen Innovationen mit Berücksichtigung von humanen und sozialen Entwicklungen mit Auswirkungen auf unternehmensseitige Organisationen oder gar Strukturen wird sichtbar. Die ersten Auswirkungen erkennen wir schon heute. Die aktuelle Nachrichtenlage, lassen wir die Tagesberichte der Zeitung und Fernsehen beiseite, zeigt in den sozialen Medien (speziell Plattformen wie LinkedIn oder Xing) eine zunehmende Beschäftigung mit sozialen Umständen. Damit verbunden sind Aufforderungen zu Veränderung, individuell oder unternehmensseitig und jede Veränderung kann man als Aufforderung oder sogar Druck verstehen, der oftmals Innovation nach sich zieht.

Dies passt, meiner Meinung nach, sehr gut zu der Idee, die fachliche Ausrichtung der Ziele zu ergänzen und eine Erweiterung meines Themas in Richtung der Zielfindung auf einer ganzheitlichen Basis zu orientieren. Das ursprünglich als Sach- und Fachbuch geplante Manuskript habe ich daraufhin verändert und die aktuellen Hinweise und Gegebenheiten, verbunden mit den von Zukunftsforschern gesehenen Trends und Entwicklungen in das Manuskript eingearbeitet.

Sehen Sie dieses Buch also bitte aus meiner Perspektive als Unternehmensentwickler und Führungs-Coach, mit einem deutlichen Ziel, den Unternehmen, Führungskräften, Wissenschaftlern, Politikern und vor allem unseren Nachwuchskräften, allen interessierten Persönlichkeiten, also auch Ihnen, einige Ideen und Ansätze, aber gleichzeitig auch Umsetzungsempfehlungen zu geben.

Sie können sich Ziele setzen, diese in ihren Unternehmen oder Umfeld implementieren und zu einer hoffentlich schnellen, erfolgreichen Umsetzung bringen.

Ich bin mir sicher, dass unsere Zukunft auf der einen Seite durch die Möglichkeiten, oder anders gesagt, Opportunitäten und auf der anderen Seite aber auch durch unsere Handlungen bestimmt wird.

Ein Satz, der mir sehr wichtig ist, ist dabei: *„Verantwortung nehmen“*.

Da Sie jetzt dieses Buch in der Hand haben, ist das dann auch eine kleine Verpflichtung, Verantwortung zu übernehmen, für die Dinge, die Sie denken, entscheiden und tun. Dinge, die Sie Ihrem Umfeld vermitteln und die Sie am Ende, egal ob klein oder groß, mit und für Ihre eigene Entwicklung und die des Unternehmens umsetzen. Damit verbunden kann vielleicht auch die Frage beantwortet werden, ob wir mit unseren global gesehen kleinen Maßnahmen auch zu einer großen Veränderung beitragen.

# 1. Aus meiner Vergangenheit in eine unklare Zukunft

## *(Meine) Vergangenheit*

Ich war immer ein Auto-Liebhaber. Schon in der frühesten Kindheit konnte ich die verschiedenen Modelle am Geräusch erkennen. Fairerweise muss ich zugeben, dass Ende der 60er Jahre nur 4 - 5 Modelle auf deutschen Straßen zu hören waren. VW-Käfer, die Ford Badewanne (Taunus 17m), Opel Rekord und ab und an einmal ein Mercedes mit der kleinen Heckflosse. Natürlich konnte ich mit 5 Jahren dann auch schon Käfer fahren, mit helfenden Beinen natürlich. Das Auto sollte mich bis ungefähr 2010, also 40 Jahre lang, begleiten.



Nach dem Studium in Braunschweig war deshalb klar, dass ich mich beim besten Autokonzern bewarb. Das war „beim Daimler“.

Volkswagen war in den 80er Jahren sicher die denkbar nächste und erreichbare Alternative, ich konnte mir aber beim besten Willen und auch nicht mit gutem Zureden meines Vaters auch nur annähernd vorstellen, in der Vorindustriearchitektur in Wolfsburg zu arbeiten. Das war, meiner noch sehr eingeschränkten Sichtweise nach, Autobau in frühindustrieller Machart. Daimler war da doch wohl etwas anderes.

Daimler hat also nur auf mich gewartet (tatsächlich hatte ich den Eindruck) mit einem sehr freundlichen Empfang zuerst im Personalwesen, dann in der Projektentwicklung beim Hauptgruppenleiter, beim Hauptabteilungsleiter, beim Fachbereichsleiter, beim Werkleiter. Ich war überwältigt, von der Wichtigkeit der Personen, die sich für mich Zeit nahmen, dem recht neuen Krawattenturm in Stuttgart-Mettingen und vor allem der Aufmerksamkeit, die man mir insgesamt entgegenbrachte.



Stuttgart Werk Mettingen - Bürogebäude

Anscheinend fand Daimler auch etwas an mir, jedenfalls fand ich mich 6 Wochen nach dem Gespräch mit einem Miet-Passat auf dem Weg nach Stuttgart in eine echt schwäbische Wohnanlage, mit „Kehrwoch“ und Besenwirtschaft in der Nachbarschaft.

Das mit dem Miet-Passat war dann auch bei der Arbeit nur eine schnell vergessene Missstimmung und ich war begeistert, mich direkt in die Projekte zu stürzen. Rennmotorenprüfstände? Kein Problem.

Umbau einer Versorgungsstation mit Altlasten in eine Prototypenhalle? Wann soll das fertig sein?

Ich glaube, ich habe nie so viel Mist in so kurzer Zeit gebaut, wie in diesen Tagen. Das schien aber nicht der Daimler Vorgehensweise zu entsprechen, jedenfalls nicht für Jungingenieure. Damit war ich auf den Tagesordnungen bis zur Werkleitung. Das war sicher nicht gut, aber auffällig. In jedem Fall reichte es aus, mich in das Nachwuchsprogramm der Daimler AG zu schicken und mich zumindest kurzfristig von den eigenständigen, oder besser eigenwilligen Vorgehensweisen abzuhalten. Ich wurde schnell Gruppenleiter und hatte damit die erste Karrierestufe bei Daimler erreicht.

Ich glaubte zu diesem Zeitpunkt, dass die Rakete jetzt gestartet sei und der Auto-Himmel schon greifbar wird. Hier gab es dann doch viele helfende Hände, die mich wieder auf den Boden der Daimler Tatsachen holte. Vielleicht kennen Sie auch die schwäbische Denkweise, dass man als Zugereister im Schwabenland erst nach Erreichen der 40 eingebürgert wird. Ähnlich gab es bei Daimler auch einen Karriereweg, der seine Zeit in Anspruch nahm. Ich hatte also mein halbjähriges Gespräch mit meinem Hauptabteilungsleiter und Mentor zu meinem Wunsch, doch bald die nächste Herausforderung und Karrierestufe anzugehen. Er klärte mich auf, dass ich der jüngste Gruppenleiter in Stuttgart war und mich doch gedulden sollte, bis sich durchschnittlich nach 10-12 Jahren der nächste Schritt ergibt. Die Worte meines Mentors waren nicht sehr aufbauend, vor allem das Wort Geduld ging so gar nicht. Heute habe ich immer noch nicht gelernt, geduldig zu sein, aber zu akzeptieren, dass sich Dinge ergeben müssen, damit sich der Aufwand lohnt. Dann aber

gern ungeduldig an einem Ziel zu arbeiten. Das sich Dinge ergeben, glaube ich, kann bedingt erzeugt werden.

Die bei mir erreichte Situation hat sich dann auch irgendwie verbreitet (oder ich habe das verbreitet?). Jedenfalls rief mich nach einigen Monaten ein Studienfreund an und erzählte mir von der Situation bei seinem Arbeitgeber, bei Volkswagen. Von dem Weg vom großen Mittelständler am Mittellandkanal zum Weltkonzern war 1992 die Rede. Und die sehr überzeugende Frage, ob ich nicht einen Teil dieses Wegs mit gehen wollte.

Die Abwägung war nicht schwer. Jetzt weitermachen mit dem Zählen der Jahre bis zum Ruhestand (mein Eindruck) oder ca. 10-12 Hierarchiestufen erklimmen, war trotz toller Arbeitsumgebung, visionären Unternehmenschefs (Reuter, dann Schrempp) und großartigen Produkten keine Option für meinen weiteren Weg.



Volkswagenwerk Wolfsburg Südstraße, damaliger Sitz des Personalwesens

Das Vorstellungsgespräch im Personalwesen bei VW war, ja war sehr kurz. Ich wurde sofort ins Auto gebeten, da das Büro des Leiters Produktion Ausland, wo die Bewerbungsgespräche stattfanden, außerhalb des Werks

lag. Ich fand mich in einer Gruppe von 10 Mitbewerbern wieder, die alle den Aufruf abwarteten. Seltsam, wie unterschiedlich der Empfang in den Unternehmen doch war. Als dann der Leiter der Einheit kam und fragte, was die Leute den hier wollten, war klar, dass hier Struktur und Organisation nicht Priorität waren.

Wir wurden in 3er Gruppen in das Büro gebeten und das Gespräch, oder besser die Ansprache, ging abwechselnd an jeden von uns Aspiranten, eher maschinengewehrhaft vom Leiter selbst oder der Personalwesen-Verantwortlichen. Es war eben wenig Zeit. Mit der abschließenden Frage, ob wir noch Klärungsbedarf hätten, war ich der Meinung, dass der Ablauf doch nicht wirklich ernst gemeint war und fragte, was denn eigentlich meine Aufgabe wäre. Die Antwort war auch sehr kurz: Es könnte China Projekt sein. Oder Skoda. Oder SEAT. Oder DDR, die gab es zwar nicht mehr, aber der Titel für die VW Aktivitäten lief noch unter Produktion Ausland.

Ich fühlte mich im Gespräch unklarer als davor, also ich fühlte mich nicht wohl, habe den weiteren Sinn an der Bewerbung verloren und äußerte das auch recht deutlich.

Zwei Tage, nachdem ich zurück in Stuttgart war, kam dann doch ein Anruf und gleichzeitig Post mit einem Angebot. Auf meine Frage, ob meine verbale Ablehnung denn nicht angekommen sei, erhielt ich die Antwort, dass das auch ein Grund sei, mir die Stelle anzubieten. Auf die Frage, welche Aufgabe denn gemeint sei, war die Antwort China.

Richtig zufriedenstellend war der Ausblick bei Daimler nicht mehr, China war schon dem Namen nach spannend und VW brauchte anscheinend wirklich helfende Hände und einige Ideen zu Struktur und Organisation. Also Augen zu und unterschreiben, was konnte schlimmstenfalls passieren? Und ich müsste nur kurz nach Wolfsburg ins Stammwerk, dann in ein Projekt nach China, dachte ich.

Meine Kollegen bei Daimler inklusive der Führungskräfte haben mir einen ergreifenden Abschied bereitet. Ich bin heute noch dankbar für die Lernkurve und die Möglichkeiten, die ich bekam. Und noch wichtiger, dass sie mich 4 Jahre in meinem jugendlich unreifen Verhalten ertragen haben. Das Ganze mündete in einem sehr wertschätzenden Zeugnis, dass mir beim Abschied übergeben wurde. In diesem Moment tat es mir leid!

### ***Neue Länder, neue Kontinente, neue Fabriken...***

war mein Gedanke, der den Abschied etwas erleichterte. Das Bürogebäude außerhalb vom Stammwerk in Wolfsburg sollte nur ein Zwischenaufenthalt sein, die Projekte warten ja in China. Montag der Besuch im Werk, dann der Weg ins Büro.

Die Sekretärin begrüßte mich mit den Worten: „Wir wissen jetzt gar nicht, was wir mit Ihnen anfangen sollen, aber da hinten ist ein freier Schreibtisch“ und „der Chef kommt gegen Mittag, dann können sie reden“.

Das war mal ein Einstieg! Aber es ging noch besser.

Nach einigem Bleistift umräumen in den Schubladen meines neuen Schreibtisches lief mein neuer Chef an meinem Platz vorbei, sagt kurz „Herzlich Willkommen“ und ich möge mich gleich bereithalten, wir führen gleich auf die Baustelle. „Nach China?“

„Ach nein, hat Ihnen das niemand gesagt?“

„Sie übernehmen das Teilprojekt in Sachsen.“

Komm zu VW, hat man gesagt. VW wird vom großen Mittelständler zum globalen Konzern, hat man gesagt. VW gibt dir internationale Möglichkeiten an etwas Großem zu arbeiten, hat man gesagt.

Ich fuhr also mit meinem Chef 2 Stunden nach Sachsen, lernte gleichzeitig, dass gerade solche Fahrzeiten für ungestörte Gespräche geeignet sind und dass bei VW nie jemand wirklich Zeit oder Freiraum hat, zumindest nicht im Management.

Eine völlig andere Welt als meine bisherigen Erfahrungen auch nur in der Vorstellung zuließen.

Ich habe den schnellen Wechsel selbst zwar als ungewöhnlich, ja rabiät empfunden, habe es aber auch im Nachhinein nie bedauert. Diese Führungsmentalität, oder besser selbstregulierende Führung, war in den nächsten Jahren und Jahrzehnten prägend für meine Karriere bei VW.

Die Frage, wie die Beantragung von Projektmitteln funktioniert, war ungewöhnlich. „Machen Sie mal Papier fertig ich unterschreibe das dann.“ OK. Ich konnte mich auch durchfragen. Durfte ich selbst unterschreiben? Und wenn ja, was? Ich entschied mich schnell, die Dinge zu tun und falls falsch, gegebenenfalls hinterher eine Entschuldigung abzugeben. Vorher fragen war eher aussichtslos.

### ***Ich fühlte mich wohl!***

Ich konnte etwas bewegen und habe (heute weiß ich, entgegen den Vorgaben) Entscheidungen getroffen. Die notwendige Wertschätzung für die Ergebnisse meiner Arbeit erhielt ich sozusagen im Vorbeigehen. Natürlich gab es bei VW ebenso wie bei Daimler auch Regeln, sogar ganze Regelbücher, Organisationsanweisungen, wahrscheinlich mehr als beim Daimler. Der Unterschied, und das sollte ich später lernen, war, dass die Regeln bei Daimler das Rückgrat des Systems waren, bei VW in den Führungsgrundsätzen eher ein Hinweis, den man nach Bedarf einhalten, ändern oder eben auch ganz außer Kraft setzte.

### ***Erste Krise***

Bereits ein Jahr nach meinem Einstieg kam es zu einem Wechsel an der Unternehmensspitze, Carl Hahn, der Visionär unter dem VW die Globalisierung intensiviert und letztendlich den Grundstein für meinen Einstieg legte, ging und Ferdinand Piëch kam. 1993 war das Jahr der Zäsur und alle Projekte, egal ob Sachsen, China, Skoda, SEAT wurden

auf den Prüfstand gestellt, gekürzt oder gestoppt. Seinerzeit verstand ich nicht, warum ein doch zukunftsorientiertes Unternehmen nur durch den Wechsel einer Person als Sanierungsfall zu sehen war. Ich war direkt betroffen und ging zu meinem Chef und inzwischen Mentor, um über meinen Ausstieg bei VW zu sprechen. Mein Projekt war gestoppt. In diesem einen Gespräch (es war tatsächlich ein längeres Gespräch) erfuhr ich viel über Unternehmenskultur und Unternehmenscharakter. Die VW-Welt real war eben nicht zuerst weiß dann schwarz, wie meine kurze Erfahrung von Arbeit mit allen Möglichkeiten hin zu einer Vollbremsung nahelegte. Um ein organisatorisch so schwieriges Konstrukt in eine andere Richtung zu bewegen, mussten in der bestehenden Organisation und Meldekette weit überzogene Weisungen erteilt werden, um das System überhaupt in Bewegung zu bekommen. Es gab aber tatsächlich Menschen, die in der Lage waren, mit wenigen Anweisungen den Riesentanker an allen Hierarchien, Plänen, Strategien und natürlich organisatorischen Vorgaben vorbei in eine andere Richtung zu steuern.

In dem Gespräch erhielt ich den Hinweis, der für mich persönlich entscheidend war, dass VW nicht nur mein Projekt sei und eine Vielzahl von Möglichkeiten offenständen. In diesem Gespräch eröffnete mein Chef mir, dass ich für eine Führungsaufgabe vorgesehen sei. Dazu müsste ich jetzt mal eben in ein, zu der Zeit gerade eingeführtes, Führungskräfte-Assessment gehen, dass ich natürlich bestehen würde und dann eine neue Aufgabe bekäme. Gefragt wurde ich zwar nicht, aber der Weg entsprach ja meinen Ambitionen. Also warum nicht?



Grundsteinlegung Volkswagenwerk in Mosel (nach Eingemeindung heute Zwickau)



Sächsische Motorentechnik



Sachsen Classic 2009



Strategien für ein neues Volkswagen



Der Rest ist die Geschichte einer rasanten Reise über Funktionen, Verantwortungen, Diskussionen, über Deutschland, Spanien, China, Mexiko, Argentinien, Sachsen bis zum Topmanager und Verantwortlichen für die Geschicke des Volkswagen Konzerns in Indien.

Wir konnten Fabriken, Gesellschaften aufbauen, Fahrzeuge und Komponenten zum Anlauf bringen, technische Prozesse und Technologien forcieren, Werke optimieren und mit begeisterten Teams teilweise unter schwierigen Bedingungen ein Teil der VW-Entwicklung sein. Da waren strukturelle oder organisatorische Mängel zu vernachlässigen. Und ich bin VW unendlich dankbar für die Möglichkeit zu lernen, wie man Unternehmen aufbaut und optimiert.

Unabhängig davon hatte ich immer den Eindruck, dass Innovationsentscheidungen immer zumindest von ganz oben nach unten fließen. Gewaltige Projekte, egal ob mit dem Fahrzeug der Luxusklasse Phaeton, der Expansionsstrategie in China, der US-Produktionsstrategie, das Ausrollen des Indien-Marktes, Entwicklung der Marke Bentley, der modularen Plattform, ohne die obsessive Verfolgung durch die schon genannten 3-4 entscheidenden Köpfe des Unternehmens wären diese Ziele nicht gesetzt worden.



Technologiegespräche Fraunhofer Institut Dresden



Phaeton - Gläserne Manufaktur Dresden

Andererseits sind gewisse Entscheidungen trotz vorliegender positiver Businesspläne eben nicht oder erst später, dann als Fast Follower realisiert worden.

Der Trend zum MPV wurde mit Sharan und Touran erst sehr spät verfolgt, die Elektromobilität war erst ein Feigenblatt, bis die Dieselkrise dieses Thema beschleunigte.

Einige Erfahrungen möchte ich doch noch mit Ihnen teilen, da ich glaube, dass dies einerseits verdeutlicht, warum ich zu Schlüssen komme und zum anderen, wie die Lösungsansätze später im Buch entstanden.

### ***Fünfte Krise***

Es ist richtig, nach Krise 1 kommt regulär die 2, 3, 4. Ich gehe aber gleich in Richtung 2007, da hier viele Aktionen und Reaktionen gleichzeitig einen Einfluss auf mein Denken und Handeln hatten. In Summe kann ich behaupten, dass 2007 aus meiner Sicht viele Themen zusammenkamen, die meinen weiteren Weg und meine Einstellung sehr beeinflusst haben. 2007 ergaben sich, anders als die eigentlich immerwährende VW-Krise „zu teuer - zu langsam - nicht gut genug“ ein Außeneinfluss der Finanzen, der so noch nicht vorgekommen ist und auch in seiner Auswirkung nicht absehbar war. Die Vorgabe an die Produktionen der Welt war dem folgend zusätzlich zu den üblichen Prozenten der Produktivitätsoptimierung, weitere Kostenreduzierungen zu erreichen. Dazu kamen Projekte mit externen strategischen Beratern, die Maßnahmen zur Reduzierung der indirekten Kosten von 20% und höher ermittelt haben, die nun entsprechend von uns eingefordert wurden.

Ich hatte und habe nichts gegen ambitionierte Herausforderungen. Jeder der Ansprüche hatte seine Berechtigung. Unabhängig davon waren die Anforderungen jedoch innerhalb weniger Tage Bestandteil der wirtschaftlichen Vorgaben, nicht nur der Standorte unter meiner Verantwortung, sondern der globalen Vorgabe.

Wir hatten die vier Jahre im Vorfeld bereits ein für VW neues Vorgehen angestoßen, in dem wir orientiert an der Kaizen Methode, oder dem Toyota Way unseren eigenen Weg entwickeln wollten. Dazu sind einige Werkleiterkollegen mit mir 2005 nach Japan geflogen. Wir haben uns einige Wochen ausbilden lassen und konnten die gewonnenen Erkenntnisse angepasst auf unsere Standorte erproben. Diese Initiative ging von den Produktionsverantwortlichen in Abstimmung mit dem Vorstand aus. Sie zeigten von Anfang an hohe Akzeptanz in den verschiedenen Managements und brachten vielversprechende Ergebnisse.

Die Vorgehensweise wurde dann in der Zentrale auf den Volkswagen-Weg weiterentwickelt und konzernweit

umgesetzt. Dies war dann Bestandteil der jährlichen Vorgaben für die Standorte.

Damit hatten wir 2007 neben den Vorgaben der Produktivitätssteigerung, Kostensenkung, externe Berater-Ideen, also Vorgabe für die Funktionseinheiten.

Ich habe mich seinerzeit nicht über die Anspannung beschwert. Hohe Herausforderung und Bewältigung von Problemen gehören zum Programm der Manager und Topmanager in jedem Unternehmen. Dazu bekommt der Verantwortliche den notwendigen Freiraum, um Wege und Strategien zu finden, die Ziele maximal möglich umzusetzen.

Nicht so in diesen Jahren. Die Maßnahmen aus den Optimierungsprogrammen inklusive der Ergebnisse waren detailliert vorgegeben, Initiativen aus den Funktionsbereichen explizit nicht erwünscht. Wahrscheinlich ist der hohe Grad an Standardisierung für ein Unternehmen von der Größe eines Volkswagen der richtige Weg. Theoretisch! Die endlosen fruchtlosen Diskussionen im Management, mit Arbeitnehmervertretern, das erzeugte Papier, die Widerstände gegen die „zentralen Maßnahmen“ produzierten jedoch derartig hohe Reibungsverluste und Aufwendungen, dass sich die realen Optimierungen, wenn überhaupt, kaum rentierten. Die zunehmende Handlungseinschränkung, die fruchtlosen Diskussionen der Standpunkte von Mitarbeitern, Mitarbeitervertretern, Vorgaben aus der Zentrale, jedoch brachten zumindest mich in eine Sandwich-Position, in der jede weitere kreative Lösung ausgeschlossen wurde.

Meine Vorstellung, der mit den Jahren zunehmenden Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeit, der Arbeit am Unternehmen und nicht nur für das richtige Zahlenergebnis, erfüllten sich dann nicht mehr. Im Nachhinein hatte ich das Gefühl als Einsteiger im Projekt bei VW einen größeren Gestaltungsspielraum zu haben, jedenfalls im Vergleich zum Topmanager mit „Verantwortung“ für Milliardenbudgets. Im

Ergebnis diskutierten wir in diesen Jahren grundsätzlich die negativen Abweichungen vom Ziel, jedoch nicht die zum Teil gewaltigen positiven Entwicklungen im Jahr 2007, wie zum Beispiel 10-12% Steigerung der Produktivität. Nicht geschimpft ist eben genug gelobt.

Im Jahresendergebnis und den Auswertungen war die Situation dann bei weitem nicht mehr kritisch, im Gegenteil, das Unternehmen hat trotz Krise einen guten Jahresabschluss erreicht und wir als „Verantwortliche“ wurden gelobt und bekamen einen entsprechend großzügigen Bonus. Ich glaubte dem System jedoch nicht mehr, habe das aber trotzdem meinen Mitstreitern verkaufen müssen.

Unabhängig von dieser Situation sind mir zu diesem Zeitpunkt viele Themen aufgefallen, die nicht mehr mit meiner Vorstellung übereinpassten. Die hohe Unselbstständigkeit, auch noch verbunden mit beweglichen Zielen (moving targets), muss meiner Meinung nach zu Unzufriedenheit bei zumindest dem unternehmerisch engagierten Management führen. Die Vorbereitung der Manager zu meiner Zeit bestand in zwei Lehrgängen, Führungstechnik und Führungsverhalten, die uns eine nach heutigen Maßstäben veraltete Methoden vermittelten, aber nichts mit einer Weiterbildung zu einer guten Führungskraft zu tun hatten. Der Begriff Leader traf eher auf einige wenige Personen an der Unternehmensspitze zu, die ohne Untertreibung mit 2-3 Köpfen den Unternehmensapparat führten.

Sie sehen schon an der Art meiner Worte, dass auch meine Zufriedenheit zu diesem Zeitpunkt zumindest angeschlagen war. Darauf folgten immer schnellere Vorstandswechsel, damit folgend Rotationen bei uns im Topmanagement und meine Delegation nach Indien, die als Aufgabe sicher spannend zu gestalten wäre, aber mich nicht mehr begeistern konnte.

### ***Volkswagen hat sich weiterentwickelt.***

Die finanzielle, technologische und marktseitige Entwicklung von VW spricht Bände. Zwischen 2000 und 2017 legte VW eine unvergleichliche Entwicklung hin, die Beispiel sein kann. Anscheinend sind die von mir angesprochenen Themen in der Führungsphilosophie eben doch keine Mängel. Oder ob und inwieweit die Entwicklung mit einer Veränderung der Führungs- und Verantwortungskultur zusammenhängt? Der Gedanke, dass das alte System, mit der Handvoll Experten an der Unternehmensspitze alleinig die Geschicke lenken lässt, ist glaube ich nicht zeitgemäß, aber über Jahrzehnte bei VW erfolgreich. So kann ich heute sagen, ich habe hohen Respekt vor der unternehmerischen Leistung der entscheidenden Persönlichkeiten bei VW. Aber andersherum: „Wie erfolgreich wäre Volkswagen gewesen, wenn das unternehmerische Potential bis in die operativen Leitungsebenen gefördert worden wäre?“

### ***Nach Volkswagen***

Erst mit der Gründung des eigenen Unternehmens und der Beschäftigung mit den Managements von verschiedensten Unternehmen weltweit, wurde mir klar, dass meine Erfahrungen kein Einzelfall oder reines Volkswagen Thema sind. Im Rahmen der Arbeit in diesen Unternehmen hatte ich den Eindruck, dass ein Großteil der Manager zumindest unzufrieden waren, wenn nicht sogar innerlich gekündigt haben.

Und wenn ich dazu Gründe benennen muss, wäre das Mängel im Geführt werden und Mängel beim Führen. Die Akzeptanz der Kompetenz vor der Hierarchie, dem Hintenanstellen des Egos hinter die Unternehmensinteressen und der Glaube an den Fachmann im Manager sind nur einige Beispiele.

Nachgewiesen ist, dass sich mit einigen Maßnahmen, die allerdings schon an die Identität der Betroffenen und der Unternehmen geht, nicht nur die Zufriedenheit der

Führungskräfte steigern lässt, sondern die Produktivität, Akzeptanz und Identifikation im und außerhalb des Unternehmens erheblich steigt.

Ich habe das leider erst nach meiner VW-Karriere in den ersten Jahren der eigenen Verantwortung sehr eindringlich mit viel Aufwand gelernt. Also bin ich zurück auf die Schulbank, um das Wissen in verständlichen und umsetzbaren Schritten in die Unternehmen zu bringen. Jetzt bin ich sicher, mit dem passenden Handwerkszeug werden viele Unternehmen, die manchmal wenig guten Situationen schneller und erfolgreicher überstehen. Dazu gehören unternehmerische Manager und Unternehmer aber nicht vorgesetzte Ausführende. Wie gesagt, das Handwerkszeug kann man lernen. Das Unternehmen fährt sich leichter mit mehreren Beteiligten, die am Unternehmen arbeiten wollen.

Ich gehe davon aus, dass auch und gerade bei Volkswagen erheblich positiv gearbeitet wurde, um diese Themen zu verbessern.

Auch ich bin nicht vor Bequemlichkeit oder Faulheit gefeit. Wir hatten mit dem Einstieg 2011 in die Selbstständigkeit sofort Erfolg und gute Kunden für die Entwicklung ihrer Unternehmen, konnten in unsere eigene Entwicklung investieren und sind über Deutschland, Indien, Spanien nach China gewachsen. Die herausfordernden Ziele der Klienten wurden erfüllt. Wir schafften es innerhalb von nur 4 Jahren, unser Geschäftsfeld der Unternehmensentwicklung am Markt zu etablieren und gute Ergebnisse führten zu weiteren Umsätzen und führten damit zu auskömmlichen Gewinnen.



Erfolgreiche Projekte in China



Projekte in Indien

Alles geschafft, Ziel erreicht und so geht es dann auch weiter. Ich habe mich selten so geirrt!

In der folgenden Zeit gab es erfolglose Akquisen im chinesischen Markt, Verzögerungen bei einem Großprojekt und gleichzeitig schlechte Erfahrungen mit einer größeren Investition. Schon bald waren die ausgezeichneten

Ergebnisse aufgezehrt und der Corona Virus kam. Und wir kamen ins Schwitzen.

In den folgenden Kapiteln erläutere ich Ihnen an unseren und anderen Beispielen, wie wir uns diesem Problem stellten, uns die für uns richtigen Systematiken entwickelten um mit Ziel, Strategie und Plan wieder in die Erfolgsspur zu kommen.

***Aus der Vergangenheit in eine, noch imaginäre, zukünftige Situation*** Blicken wir einmal in die Zukunft, einige Jahre weiter voraus. Fiktion?

*Stellen Sie sich vor, Sie sind der Verantwortliche eines Großunternehmens und sitzen heute einmal zuhause, die Tür zu Ihrem neu eingerichteten Büro steht offen. Die Jalousien sind halb heruntergelassen, so stört das Sonnenlicht nicht, die Sichtbarkeit auf die Bildschirme wird nicht durch die Spiegelung der Sonne behindert. Auf dem großen Bildschirm waren bis vor kurzem 4 Kollegen aus der Geschäftsleitung direkt zu erkennen, die anderen Teilnehmer waren auf dem kleineren Bildschirm zu sehen. Sie hatten sich im Besprechungsraum in der Zentrale versammelt und hörten gespannt dem CTO zu, der gemeinsam mit einem kleinen Team aus 8 internen und externen Spezialisten aus dem In- und Ausland zu den ersten Ergebnissen der strategischen Zielsetzung Nummer 1 sprach:*

*„Kundengerechte Mobilität für 95 % der mündigen mobilen Menschen.“* Bevor ich den angenehmen Gedanken weiterspinne, kommen wir kurz zurück zum eigentlichen Auslöser dieser Runde.

*Als der Führungskreis sich kurz nach der Corona Krise 2021 im bewährten Format zusammensetzte, überforderte die aktuelle Situation eigentlich jeden Bereich des*

Unternehmens. Egal ob Kunden, Mitarbeiter, Prozesse und natürlich Finanzen, das System war zum Zerreißen gespannt. Dadurch war Ihre geplante Vorgehensweise nicht unbedingt diejenige, die auf Gegenliebe stoßen sollte. In ruhigen Zeiten hätte Ihr geplanter Ansatz sogar zu Meuterei führen können. Auch jetzt rechneten Sie nicht mit Begeisterungstürmen. Das bestätigte sich schon in den Gesichtern Ihrer Kollegen, die nach Ihren ersten Worten zwischen sprachlos und graugrün tendierten.

„Man widerspricht dem Chef nicht.“

Diese seit gefühlten Jahrhunderten im Unternehmen übliche ungeschriebene Regel half Ihnen, um das tiefschwarze Loch aus der gerade beendeten Ausgangssperre und der absehbaren Situation in den nächsten Monaten zu nutzen und das „weiter so“ gar nicht auch nur ansatzweise zuzulassen. Besonders dem Entwicklungschef war deutlich anzumerken, dass er sich nicht mit angeordneten Einschränkungen oder Veränderungen abfinden würde. Dass die Entwicklung von Technik, gern auch mit diversen technologischen Extras und wenn es sein muss per App gesteuert, eher seinen Vorstellungen einer strategischen Zielsetzung entsprachen, war ohne Diskussion deutlich.

Dass Sie sich seinerzeit in dieser Sitzung (Sitzung, was für ein Wort aus „heutiger“ Perspektive) mit diesem Generalangriff gegen die Verhaltens- und Organisationsregeln durchsetzen konnten, lag eigentlich nur an drei Faktoren.

Der erste Faktor, die ungeschriebene Regel kam aus der Vor-Corona Zeit. „Der Chef hat immer Recht“.

Das würde „heute“ in dem Unternehmen - 2024 - nicht mehr funktionieren. Aber damit verloren Sie keine Zeit in langwierigen Diskussionen.

Der zweite Faktor, die Unterstützung durch den Unternehmensbeirat. Das Gespräch mit dem Beiratsvorsitzenden, der schon bisher für seine