



Die grösste Fehleinschätzung im Maschinenbau: Wir schaffen den Wandel schon allein

Warum ausgerechnet erfolgreiche Maschinenbauunternehmen Gefahr laufen, den Anschluss zu verlieren – und weshalb CEOs und Verwaltungsräte ihre Haltung zu externer Expertise grundlegend überdenken sollten.

Der Maschinenbau in der DACH-Region befindet sich an einem Wendepunkt. Selten zuvor mussten Unternehmen gleichzeitig auf wirtschaftliche Unsicherheit, geopolitische Veränderungen, Digitalisierung, Fachkräftemangel und den rasanten Fortschritt der Künstlichen Intelligenz reagieren. Während der Wettbewerbsdruck insbesondere aus Asien zunimmt, stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Geschäftsmodelle neu auszurichten und ihre Organisation schneller zu verändern, als sie es in den vergangenen Jahrzehnten gewohnt waren.

Die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache. Bereits jedes dritte Unternehmen im DACH Raum setzt heute Künstliche Intelligenz produktiv ein, doppelt so viele wie noch im Vorjahr. Gleichzeitig planen fast die Hälfte aller Unternehmen den KI-Einsatz oder befinden sich in der Evaluationsphase. KI ist damit endgültig vom Zukunftsthema zur Managementaufgabe geworden.

Trotzdem scheitern viele Unternehmen nicht an der Technologie.

Sie scheitern an einer Überzeugung, die jahrzehntelang richtig war – heute aber zum Risiko wird.

"Das lösen wir intern."

Dieser Satz gehört vermutlich zu den teuersten im modernen Maschinenbau.

Nicht die Strategie entscheidet – sondern die Umsetzung

Nahezu jedes Maschinenbauunternehmen verfügt heute über eine Digitalisierungsstrategie. KI steht auf der Agenda. Cyber security wird diskutiert. Servicegeschäft, Automatisierung und Effizienzsteigerung sind feste Bestandteile jeder Strategieklausur jedoch auch Umstrukturierung und Prozessoptimierung.

Doch zwischen Strategie und Umsetzung klafft häufig eine gefährliche Lücke (Missing Link).

Viele Unternehmen erwarten, dass dieselben Führungskräfte, die täglich Kunden betreuen, Liefertermine sichern, Produktionsengpässe lösen und Mitarbeitende führen, gleichzeitig auch noch den Wandel gestalten.

Das Ergebnis ist in vielen Unternehmen ähnlich.

- Strategiepapiere entstehen.
- Workshops werden durchgeführt.
- Roadmaps werden verabschiedet.
- Doch zwölf Monate später hat sich operativ erstaunlich wenig verändert.

Am Willen fehlt es nicht

- Sondern weil Zeit, Ressourcen und Umsetzungserfahrung fehlen.

Der Fachkräftemangel ist längst ein Managementproblem

Der Maschinenbau leidet seit Jahren unter einem zunehmenden Mangel an qualifizierten Fachkräften. Besonders gefragt sind Spezialisten für Digitalisierung, Softwareentwicklung, Data Analytics und Künstliche Intelligenz.

Gleichzeitig zeigen aktuelle Studien, dass nur rund fünf Prozent der Unternehmen gezielt Prozess und Change-Fachkräfte einstellen, während fast jedes zweite Unternehmen darüber nachdenkt, oder entsprechende Rekrutierungen plant. Hinzu kommt, dass 43 Prozent der Unternehmen ihren Mitarbeitenden bislang keine entsprechende Weiterbildung anbieten. Das bedeutet: Der Bedarf wächst schneller als die verfügbaren Kompetenzen.

Wer glaubt, diese Lücke kurzfristig über den Arbeitsmarkt schliessen zu können, unterschätzt die Realität.

Selbst wenn heute eine Führungsposition ausgeschrieben wird, vergehen häufig viele Monate, bis geeignete Kandidatinnen oder Kandidaten gefunden werden – sofern überhaupt.

Gute Ingenieure sind nicht automatisch Transformationsexperten

Der Erfolg des Maschinenbaus basiert auf exzellenten Ingenieurleistungen.

Doch hervorragende Konstrukteure oder Produktionsleiter werden nicht automatisch zu Experten für Organisationsentwicklung, digitale Transformation oder KI-Implementierung.

Diese Kompetenzen sind eigenständige Disziplinen.

Trotzdem versuchen viele Unternehmen, den Wandel ausschliesslich mit internen Ressourcen zu bewältigen.

Dabei zeigt sich immer deutlicher, dass nicht fehlende Technologien den Fortschritt bremsen, sondern fehlende Kapazitäten.

In einer aktuellen Unternehmensbefragung nennen 51 Prozent fehlende personelle Ressourcen und 53 Prozent fehlendes technisches Know-how als grösste Hemmnisse für den Wandel. Bemerkenswert ist zudem, dass nur 23 Prozent der Unternehmen verbindliche Regeln für den Einsatz generativer KI etabliert haben.

Die eigentliche Herausforderung lautet also nicht: *Welche KI setzen wir ein?*

Sondern: *Wer führt diese Veränderung?*

Der blinde Fleck vieler Verwaltungsräte

Auch Verwaltungsräte stehen vor neuen Anforderungen.

Früher reichten Erfahrungen in Finanzen, Strategie und Unternehmensführung aus.

Heute müssen Verwaltungsräte zusätzlich beurteilen können,

- welche Auswirkungen KI auf das Geschäftsmodell hat,
- welche Risiken bestehen wenn der Wandel nicht gelingt (Cost of doing nothing),
- welche Kompetenzen im Unternehmen fehlen,
- und ob die Organisation überhaupt in der Lage ist, Veränderungsprojekte erfolgreich umzusetzen.

Dabei konzentrieren sich viele Diskussionen auf Investitionen in Software oder neue Technologien.

Die entscheidende Frage wird jedoch erstaunlich selten gestellt:

Verfügen wir überhaupt über die richtigen Kompetenzen, um unsere Strategie umzusetzen?

Externe Expertise ist keine Schwäche – sondern gutes Risikomanagement

Interessanterweise holen Unternehmen selbstverständlich externe Unterstützung, wenn es um Unternehmensbewertungen, Rechtsfragen oder internationale Steuerthemen geht.

Niemand würde erwarten, dass ein mittelständischer Maschinenbauer sämtliche Spezialkompetenzen dauerhaft intern vorhält.

Warum also wird ausgerechnet bei Digitalisierung, KI oder Restrukturierung häufig versucht, alles allein zu lösen?

Dabei sprechen die Fakten für sich.

Der digitale Wandel wird immer komplexer. Laut VDMA/Swissmem steigen die IT-Ausgaben im Maschinenbau seit Jahren deutlich schneller als der Umsatz. Unternehmen investieren also kontinuierlich mehr Geld in Digitalisierung – gleichzeitig steigen die Anforderungen an deren erfolgreiche Umsetzung.

Investitionen allein schaffen jedoch noch keinen Wettbewerbsvorteil.

Erst die erfolgreiche Umsetzung erzeugt Wert.

Interim Management schliesst die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung

Hier liegt die eigentliche Stärke von Interim Management.

- Ein erfahrener Interim Manager liefert keine Foliensätze.
- Er übernimmt Verantwortung.
- Er führt Projekte.
- Er trifft Entscheidungen.

Und vor allem bringt er Erfahrungen aus unterschiedlichsten Unternehmen mit.

- Er kennt die Stolpersteine bereits.
- Er weiss, warum Projekte scheitern.
- Er erkennt Risiken frühzeitig und sorgt dafür, dass Veränderungen tatsächlich im Unternehmen ankommen.

Gerade im Maschinenbau, wo jede Verzögerung Marktanteile kosten kann, wird diese Erfahrung zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Die teuerste Ressource ist verlorene Zeit

- Viele Unternehmen diskutieren intensiv über Beratungskosten.
- Viel zu selten sprechen sie über Opportunitätskosten.
- Was kostet ein weiteres Jahr ohne funktionierende KI-Unterstützung im Service?
- Was kostet ein verzögertes Projekt?
- Was kostet verlorenes Wissen, wenn erfahrene Mitarbeitende das Unternehmen verlassen?

Oder anders gefragt:

- Was kostet es, wenn Ihr Wettbewerber zwölf Monate schneller ist?
- Was kostet es, wenn ein Projekt nicht erfolgreich abgeschlossen werden kann?
- Diese Kosten erscheinen in keiner Erfolgsrechnung.
- Sie entscheiden aber häufig über die Wettbewerbsfähigkeit von morgen.

Die entscheidende Führungsfrage

Die Unternehmen, die den Wandel erfolgreich gestalten werden, unterscheiden sich nicht dadurch, dass sie alles selbst können.

Sie unterscheiden sich dadurch, dass sie früh erkennen, welche Kompetenzen intern aufgebaut werden müssen – und wo externe Erfahrung den grössten Mehrwert schafft.

Genau hier beginnt moderne Unternehmensführung.

Nicht mit der Frage, welches Projekt mit welcher Priorität umgesetzt werden soll.

Sondern mit der Frage:

Haben wir die richtigen Menschen mit der richtigen Erfahrung und die zeitlichen Ressourcen, um unsere Strategie und Projekte in den nächsten 24 Monaten erfolgreich umzusetzen?

Wenn Sie diese Frage heute nicht eindeutig mit **"Ja"** beantworten können, ist das kein Zeichen von Schwäche.

Es ist ein Signal zum Handeln.

Denn am Ende entscheidet nicht die beste Strategie über den Erfolg.

Es entscheidet die Geschwindigkeit und Konsequenz ihrer Umsetzung von Projekten.

Über mich

Mein Name ist René Riedener. Ich unterstütze Unternehmen als erfahrenen Interim Manager, mit operativer Umsetzungskompetenz und unabhängiger Sparringspartnerschaft, die Lösungen und Umsetzungen mit einer klarer Wirkung suchen.

Kein klassischer Berater, der Empfehlungen abgibt und wieder geht. Sondern als Führungspersönlichkeit, die Verantwortung übernimmt, Veränderungen beschleunigt und Ergebnisse messbar macht.

Servex Riedener GmbH, damit Ihr Unternehmen auch Morgen noch Erfolgreich ist

Ich freue mich auf Ihre Kommentare oder Fragen zu diesem Thema! Schreiben Sie mir bitte auf rene.riedener@servex-riedener.ch.

Ich freue mich auf anregende Dialoge.

Herzliche Grüsse,

Rene Riedener

serveX
Servex Riedener GmbH
Jurastrasse 30 | CH-4600 Hallen
+41 79 769 43 81