

Vorwort

Seit mehr als zwanzig Jahren beschäftige ich mich mit der Optimierung der Produktentstehung in Unternehmen der klassischen Fertigungsindustrie. Dabei habe ich in meinen Beratungsprojekten in mittelständischen Unternehmen schnell gelernt, dass nur ein interdisziplinärer und ganzheitlicher Ansatz aufeinander abgestimmter Strategien, Prozesse und Organisationsstrukturen Effektivität und Effizienz maßgeblich steigert.

Gleichzeitig erlebte ich, dass sich Unternehmen auf unterschiedlichen Reifegradstufen befanden, ohne dass ich dies anfangs systematisch einordnen konnte. Dabei wurde mir auch klar, dass sich Lösungsansätze aus Unternehmen einer höheren Reifegradstufe nicht einfach so auf Unternehmen einer niedrigeren Stufe übertragen lassen. Die gesamte Organisation wäre damit überfordert. Sinnvoll ist aber, Praktiken branchenübergreifend zu übertragen: Aufgrund unterschiedlicher, branchenspezifischer Geschäftsbedingungen sind bestimmte Praktiken in einer Branche weiter entwickelt als in einer anderen und umgekehrt.

Ich hatte die Gelegenheit, einige Unternehmen mehr als zehn Jahre als Berater in ihrer Entwicklung zu begleiten und sie bei der Konzeption und Implementierung neuer Praktiken zu unterstützen. Dabei hat sich gezeigt, dass die Evolution der Produktentstehung insgesamt ähnlich verlief. In einzelnen Gebieten der Produktentstehung entwickelten sich die Praktiken in der gleichen Reihenfolge weiter. So wurde der Weg, den ein Unternehmen bei der Gestaltung seiner Produktentstehung nehmen sollte, vorhersagbar.

Besonders eindrucksvoll zeigte sich das in der Beratung von Unternehmen der gleichen Branche. Diese waren zwar nicht unbedingt direkte Wettbewerber, aber ihre Reifegradentwicklung lag mehr als zehn Jahre auseinander! Die Praxis hat gezeigt, dass sich Reifegradstufen nicht einfach überspringen lassen – eine Organisation muss schrittweise lernen; Mitarbeiter und Führungskräfte müssen neue Praktiken verinnerlichen und leben; es geht nicht nur um Prozesse und Strukturen, sondern auch um eine langfristige Veränderung der Führungs- und Unternehmenskultur. Aber Unternehmen einer niedrigeren Reifegradstufe

können dennoch von Erfahrungen aus höheren Reifegradstufen profitieren: Fehler vermeiden, zielgerichteter vorgehen, sich schneller weiterentwickeln und so den Abstand verringern.

Vor mehr als fünf Jahren begannen wir, im Beraterteam unsere Erfahrungen in einem eigenen Reifegradmodell zu strukturieren und zu dokumentieren. Aus unserer Überzeugung, dass nur ein integriertes und interdisziplinäres Managementsystem alle Potenziale ausschöpfen kann, berücksichtigten wir Praktiken aller drei Kompetenzfelder: Strategie, Prozesse, Organisation. So entstand ein Reifegradmodell mit fünf Stufen, 51 Gebieten und 370 verschiedenen Praktiken, die wir den jeweiligen Reifegradstufen zuordneten. Dieses Modell bildet heute die Grundlage für unsere Quick Checks und Assessments zur Positionsbestimmung und dient der Ausgestaltung reifegradabhängiger Lösungsansätze.

Auch wenn heute agile Entwicklungsmethoden, in unserem Modell Teil der Reifegradstufe 5, richtigerweise ganz oben auf der Agenda stehen: Die meisten Mittelständler befinden sich noch auf dem Weg zur Reifegradstufe 3 und haben die korrespondierenden Praktiken noch nicht nachhaltig und global einheitlich implementiert. Genau diesen Unternehmen ist dieses Buch gewidmet – Unternehmen, die mit ihrer Innovationskraft oft Weltmarktführer in ihrem Marktsegment sind, entscheidend zum Wirtschaftswachstum beitragen und sich permanent dem globalen Wettbewerbsdruck stellen müssen.

Mein Dank geht an meine Kollegen Lothar Prause, Gerrit Gerland und Dr. Silvester Schmidt für die gemeinsame Entwicklung unseres Reifegradmodells. Wir haben unterschiedlichste Erfahrungen aus mehr als 200 Beratungsprojekten in 80 Unternehmen geteilt und in das Modell einfließen lassen. Besonderer Dank gebührt Dr. Roland Burkholz, ohne dessen dramaturgische Beratung und umfangreiche Recherchen es nicht möglich gewesen wäre, die fachlichen Inhalte in eine lebendige und unterhaltende Geschichte einzubetten.

Eschborn, im April 2017

Dirk Meißner, CO-Improve Consulting