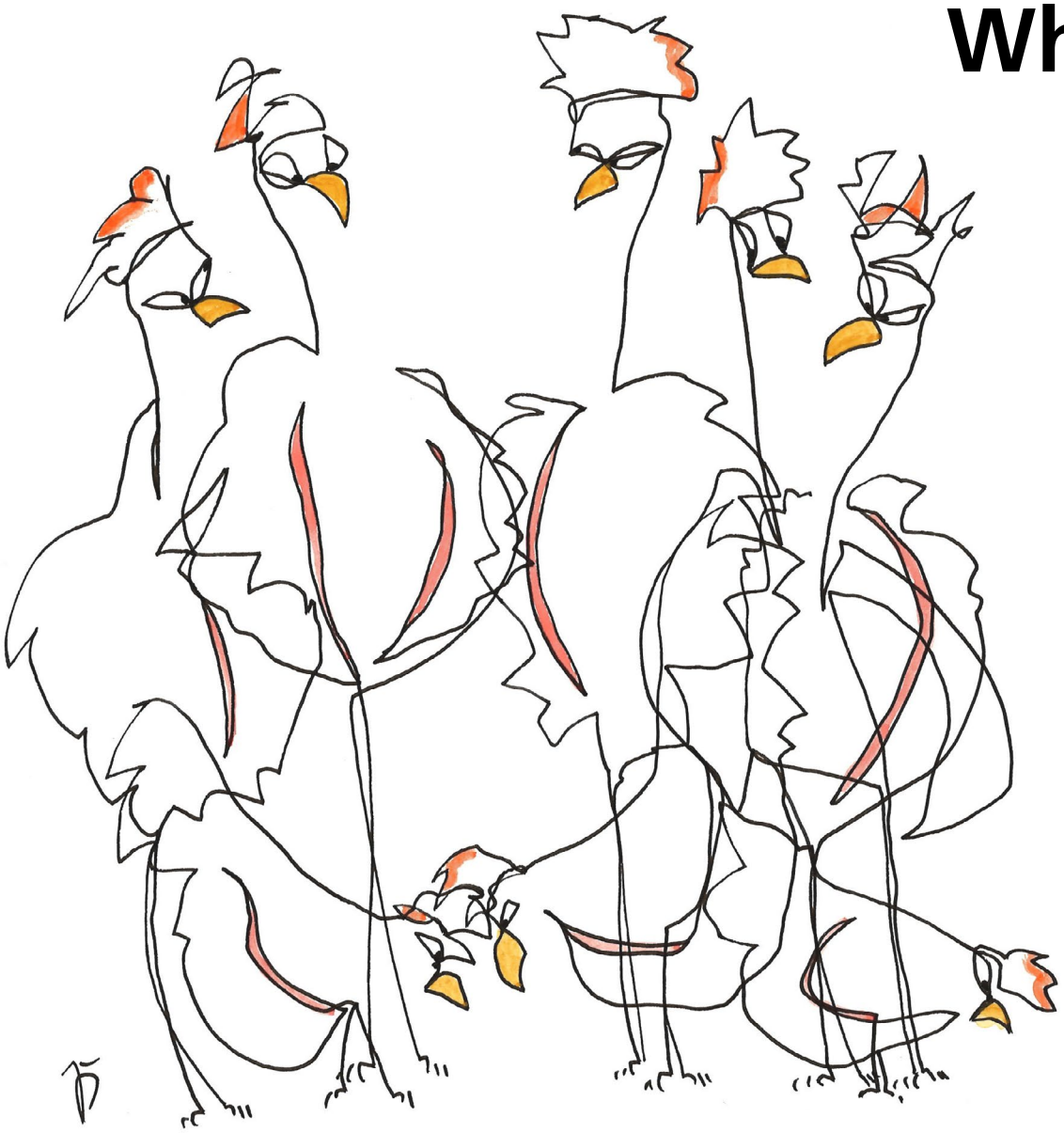
LuPe 33

What's next



LIEBICH & PARTNER
Die Management- und Personalberatung

Steffen Hilser
Vorstand bei Liebich & Partner

Liebe Leserinnen und Leser,

unglaublich, was da gerade alles auf uns einstürmt. Angesichts der aktuellen Krisen und Umbrüche sind Unternehmen von „Business as usual" weiter entfernt denn je. Die Vielzahl der gleichzeitigen Herausforderungen ist enorm. Als Auswege bieten sich weder Patentrezepte noch Standardlösungen an. Und genau darin liegt eine Chance.

Beispiel Globalisierung. Der Kollaps von globalen Lieferketten und Beschaffungsmärkten stellt die weltweiten, wirtschaftlichen Verflechtungen nicht grundsätzlich in Frage – das Handlungsprimat der Effizienz aber schon (S. 3/4).

Wer vor neuen Herausforderungen steht, sollte sich gut überlegen, ob er sich an alten Maßstäben orientiert. Der eigene Erfahrungsraum kann manchmal hinderlich sein (S. 4). Handeln ist in disruptiven Zeiten auf jeden Fall besser als Aussitzen. Dass man dabei nicht weiß, was am Ende herauskommt, ist ein Grundprinzip der Innovation (S. 5).

Die angespannte Welt- und Wirtschaftslage geht auch an Mitarbeitenden nicht spurlos vorüber. Viele sind wechselwillig und setzen bei der Stellensuche neue Prioritäten. Wie gut Beziehungen halten, entscheidet sich zwischen Mensch und Mensch (S. 6). Wieder einmal ist also die Führungskraft gefordert, die mittlerweile in unterschiedlichsten Führungswelten unterwegs ist. Ein neuer Führungsansatz muss her (S. 7).

Wie ein schwäbischer Global Player neue Ordnung im chaotischen Umfeld schafft, erzählt Martin Schwarz, der seit Januar 2020 Vorstand Produktion und Materialwirtschaft bei der Stihl-Gruppe ist (S. 8).

Zukunft zu gestalten, ist anstrengend und geht nur im Miteinander. Menschen und Zwischenmenschliches gewinnen dabei an Bedeutung. Das freut mich.

Ihr Steffen Hilser

Impressum

LuPe-Kundenmagazin Nr. 33
Oktober 2022
Erscheinungsweise: zweimal jährlich

Herausgeber
Liebich & Partner
Management- und Personalberatung AG
Gewerbepark Cité 20, Marstall Unterlinden,
76532 Baden-Baden, www.liebich-partner.de

Vorstand:
Günter Walter, Dipl.-Betriebswirt (BA),
Steffen Hilser, Dipl.-Oec.

Redaktion
Daniela Dannert-Weing, www.danieladannert.de

Autoren
Steffen Hilser (L&P), Norbert Albert (L&P),
Bettina Redl (L&P), Dr. Kai Adler (L&P),
Nina Meyer (L&P), Gaby Doll (L&P),
Dr. Thomas Gawron (L&P), Daniela Dannert-Weing

Strichzeichnungen und Bildrechte
Jürgen Weing, www.juergenweing.de

Design, Umsetzung
seitenweise, www.seitenweise.com

Bildnachweis
Fotografie: seitenweise
Emil Rothweiler (Portraits S. 6)
Bild Rückseite: Andreas Stihl AG & Co. KG

Adressänderungen
Mitteillungen über Adressänderungen bitte
per E-Mail an info@liebich-partner.de

Alle in diesem Magazin enthaltenen Informationen veröffentlichen wir mit größtmöglicher Sorgfalt, jedoch ohne Gewähr.

© 2022 Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG

Bei allen Artikeln liegen die Rechte bei der Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG und deren Autoren.

Bei allen anderen Bildern liegen die Rechte bei den jeweiligen Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Magazin oder Teile daraus dürfen nicht ohne schriftliche Genehmigung der Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG vervielfältigt oder in irgendeiner Form gespeichert, übertragen oder verbreitet werden. Alle genannten Marken sind Eigentum der jeweiligen Firmen.

Die Welt im **Krisenmodus**

Schneller, höher, weiter – Wachstum und Effizienz waren lange Zeit die bestimmenden Dimensionen für unternehmerisches Handeln. Die Globalisierung eröffnet dabei Möglichkeiten. Doch wie sich aktuell zeigt, bringt sie auch Abhängigkeiten mit sich.

Die Weltlage ist kritisch. Zur Coronakrise kommt der Krieg Russlands gegen die Ukraine, gar nicht zu denken an die Spannungen zwischen China und Taiwan. Zudem werden Unternehmen vom technologischen Wandel und durch die Energiewende getrieben. Sie sehen sich einer Vielzahl an Herausforderungen gegenüber, die sie alle gleichzeitig zu bewältigen haben – nicht einfach in einem Wirtschaftssystem, das bisher Effizienz und Wachstum allem anderen übergeordnet hat.

Im Unternehmen konstant 100 Prozent Effizienz einzufordern, ist zu viel. Menschen brauchen Luft zum Atmen. Autos können auch nicht dauerhaft im roten Bereich fahren. **Dipl.-Oec. Steffen Hilser** plädiert daher für die Rückkehr zu einer gesunden Unternehmenskultur.

» liebich-partner.de/steffen-hilser

Im Rahmen der Globalisierung haben Unternehmen hochkomplexe Lieferketten aufgesetzt. Standorte wurden in immer weitere Best-Cost-Countries verlagert, mit dem Ziel, die Produktivität stets noch ein wenig zu optimieren. Die nun kollabierenden Beschaffungsmärkte führen nicht nur zu der paradoxen Situation, dass trotz voller Auftragsbücher die Lieferfähigkeit nicht mehr gewährleistet ist, weil Rohstoffe oder kritische Teile fehlen. Sie haben auch, wie mit Preissteigerungen und Inflation, Dominoeffekte ausgelöst, von denen wir nicht wissen, wo sie enden werden. Diese betreffen Unternehmen, Mitarbeitende, Gesellschaft und Politik gleichermaßen.

Jetzt wird deutlich, das vorrangige, teils in mehrfacher Hinsicht grenzenlose Effizienzstreben hat die Wirtschaft erfolgreich, aber eben auch verwundbar und fragil gemacht. Es ist an der Zeit, das oberste Handlungsprinzip zu überdenken. Die These: In disruptiven Zeiten macht Robustheit zukunftsfähiger als Effizienz. Robustheit bedeutet dabei mehr als Verwundungen zu überstehen. Ziel ist, aktiv die eigene Verwundbarkeit zu reduzieren. Nicht Durchhalten heißt die Devise, sondern entschlossene Veränderung.

Das Zurückholen von Fertigungstiefe erfordert kluge Innovation.

Die Blockbildung in Produktion und Beschaffungsmärkten ist ein erster Ansatzpunkt, über den Unternehmen in der globalen Wirtschaft die eigene Robustheit stärken können. Wenn sie statt weltweit verzweigter Lieferketten blockgebundene nutzen, lassen sich Abhängigkeiten reduzieren. Europa, Amerika und eventuell zweigeteilt Asien zeichnen sich als wesentliche Blöcke ab. In ihnen wird man zusammenrücken oder zusammenrücken müssen.

Das Problem: Die meist personalintensiven Produktionsbetriebe lassen sich nicht eins zu eins von internationalen Standorten nach Europa verlagern. Das Zurückholen von Fertigungstiefe erfordert kluge Innovation. Die Unternehmen stehen vor der Frage, ob sie fertigungstechnisch

weitermachen wie bisher oder ob es neue, effizientere Wege der Leistungserbringung gibt. Digitalisierung, Automatisierung und Robotik bieten Möglichkeiten dazu.

Es bedarf also weiterhin der Effizienz. Sie spielt, wie Produktivität, Wachstum und Liquidität, eine maßgebliche Rolle für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, dann allerdings nicht mehr als leitende Dimension. Unter dem Primat der Robustheit wird der ökonomische Aspekt zu einer notwendigen, aber nicht hinreichenden Bedingung für den Unternehmenserfolg. Das Gleiche gilt, mit dringlichem Blick auf die Energieversorgung, für die Nachhaltigkeit. Schaffen es Unternehmen, unabhängiger von der Einfuhr fossiler Energieträger zu werden, können sie an Robustheit gewinnen.

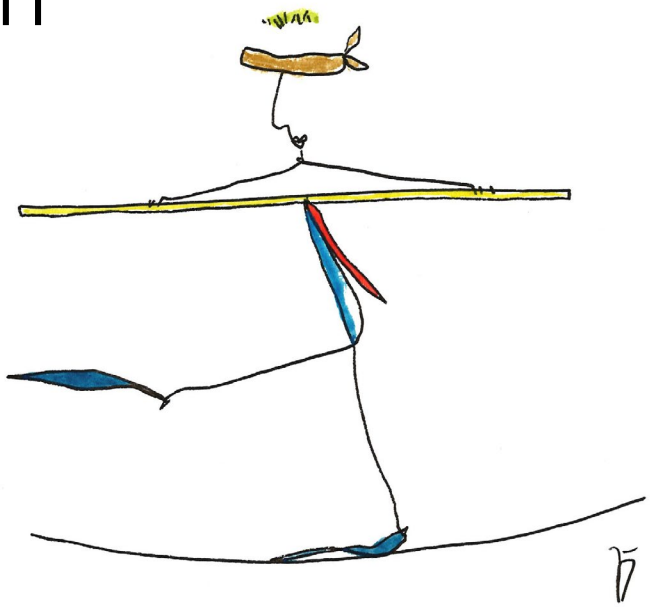
Wirtschaft und Gesellschaft stehen vor einem echten Umbau.

Wirtschaft und Gesellschaft stehen vor einem echten Umbau, der weder von heute auf morgen noch über Alleingänge zu schaffen ist. In den bevorstehenden, unruhigen Zeiten braucht es ehrliches, verantwortungsvolles Miteinander. Unternehmen und Mitarbeitende, Bürger, Medien und Politik, alle sind gefordert. Indem der Staat ausgleichende Funktion übernimmt, kann er sowohl Unternehmen als auch Bürgern die notwendige Luft und Zeit für die Transformation verschaffen. Eine radikale Entbürokratisierung würde zudem die auf vielen Ebenen vorhandene Leistungsbereitschaft und -fähigkeit freisetzen.

In den kommenden Jahren ist starke Führung gefragt. Sie erfordert Menschen, die situativ und undogmatisch entscheiden, die agil und pragmatisch handeln und, besonders wichtig, die ohne zu beschönigen Zuversicht vermitteln können. What's next? Es geht darum, miteinander ein neues Gleichgewicht zu finden.

SICH BEWUSST ENTSCHEIDEN

Den zweiten vor dem ersten **Schritt** zu gehen



Was man tut und wie man sich entscheidet, ist beeinflusst von der eigenen Historie, dem über die Jahre erlangten Wissen und den gesammelten Erfahrungen. Das kann je nach Situation ein Vorteil oder ein Nachteil sein und gilt für Menschen gleichermaßen wie für Unternehmen. Umso wichtiger ist es, sich vor einer Entscheidung bewusst zu machen, in welcher Situation man sich befindet.

Bei der Durchführung dieser Lagebeurteilung hilft in Organisationen das von Dave Snowden entwickelte Cynefine-Framework. Cynefine ist walisisch und bedeutet Herkunft, Lebensraum. Das aus dem Wissensmanagement kommende Modell findet seit der Jahrtausendwende auch in Unternehmen Anwendung.

Das Wichtigste ist laut **Norbert Albert, Dipl.-Soz.-Päd. (BA)**, dass Entscheider in Organisationen in jeder Situation handlungsfähig bleiben oder wieder handlungsfähig werden. Das Cynefine-Framework ist dabei eine gute Orientierungshilfe.

» liebich-partner.de/norbert-albert

Cynefine unterscheidet, je nachdem, inwieweit die Folgen von Entscheidungen absehbar sind, fünf Arten von Situationen und zeigt für vier davon passende Handlungsstrategien auf:

In einer „einfachen Situation" ist aus der Erfahrung klar, welche Ursachen, welche Wirkungen haben. Man kann etablierte Routinen und Best Practices nutzen. Die Strategie lautet also: Erkennen, Kategorisieren, Reagieren.

In „komplizierten Situationen" fehlt das Wissen über das Zusammenwirken verschiedener Kausalitäten. Bevor eine Entscheidung getroffen werden kann, muss die Lage durch Experten analysiert werden. Also: Erkennen, Analysieren, Reagieren.

Bei „komplexer Situation" lassen sich die Wirkzusammenhänge aufgrund der Vielzahl an Variablen nicht mehr im Voraus klären. Da hilft nur Ausprobieren. Es gilt, agil nach dem Prinzip Trial-and-Error vorzugehen. Also: Ausprobieren, Erkennen, Reagieren.

Im „chaotischen Umfeld" mit unbekannten Kausalketten – eine Situation wie beispielsweise zu Beginn der Coronapandemie – greift alles angesammelte Wissen nicht. Es läuft umgekehrt als gewohnt. Erst sind schnelles Handeln und das Gehen neuer Wege erforderlich, bevor man im Anschluss Entscheidungen treffen kann. Also: Handeln, Erkennen, Reagieren.

Die fünfte, die „unklare Situation" ist die riskanteste. Das Nichtwissen, ob und welche Kausalitäten bestehen, verleitet dazu, sich in die Komfortzone zurückzuziehen. Das birgt die Gefahr, einer womöglich chaotischen Situation mit einfachen Lösungen zu begegnen. In solchen Fällen wäre das Scheitern vorprogrammiert.

Und **Action**

Wie es weitergeht, ist unklar. Auf lange Sicht planen, klappt nicht. Schon gar nicht bei der Innovation. Doch Nichtstun setzt den künftigen Unternehmenserfolg ebenso aufs Spiel wie blinder Aktionismus.

Laut **Bettina Redl, MBA und Dipl.-Betriebswirtin (DHBW)**, profitieren Unternehmen weit über die Produktentwicklung hinaus von agilem Denken und Handeln. Im dynamischen Umfeld lohnt es sich, auch strategisch nicht in fest geplanten Bahnen, sondern kurzzyklisch prüfend in Möglichkeiten zu denken.

» liebich-partner.de/bettina-redl

Dr. Kai Adler hält viel von deutscher Ingenieurskunst und genauso viel von Agilität. Gehen im Innovationsprozess beide eine Symbiose ein, kommt erfolgreich Neues in die Welt.

» liebich-partner.de/kai-adler

Technologiesprünge, Branchenumbruch, Digitalisierung. Es herrschen disruptive Zeiten. Hinzu kommen extrem dynamische, unsichere Rahmenbedingungen. Der Klimawandel und die Energiewende hin zu mehr Nachhaltigkeit gehören ebenso dazu wie die Coronapandemie oder Kriege. Lockdowns und Sanktionen verlangsamen die Wirtschaftskreisläufe. Vertriebs- und Beschaffungsmärkte brechen weg. Globale Lieferketten reißen.

Der Innovationsdruck steigt.

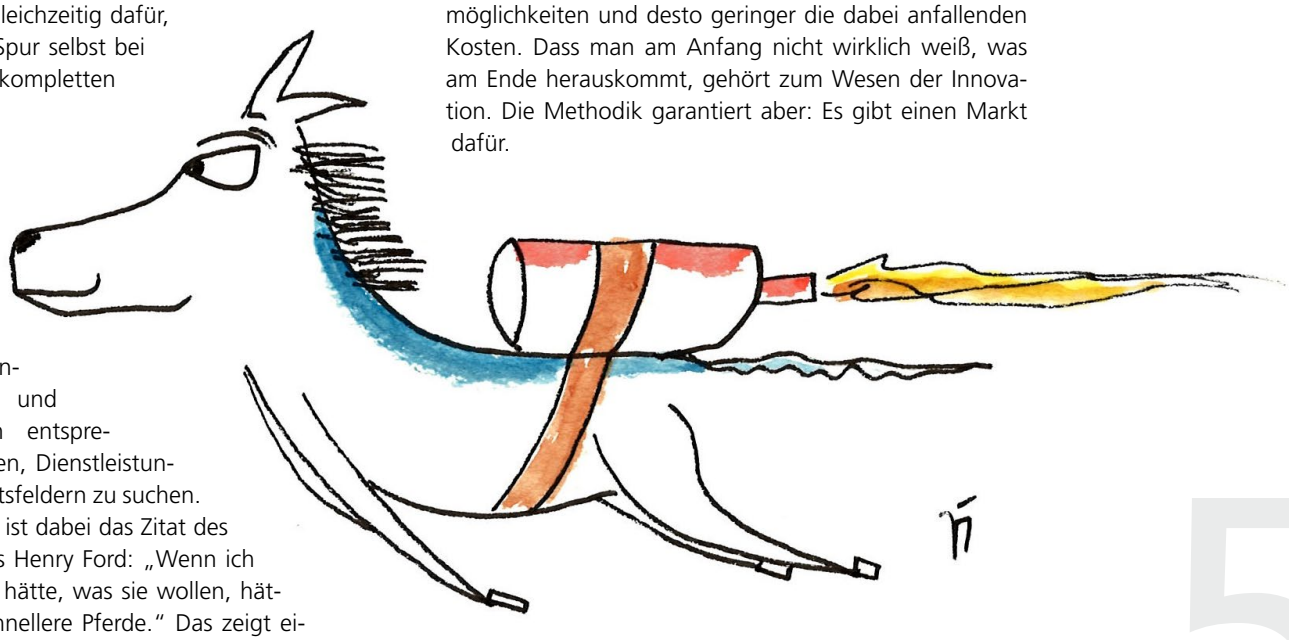
Das zwingt Unternehmen, sich zu verändern, ohne dass sie in dem chaotisch anmutenden Umfeld die weitere Entwicklung absehen können. In der sich neu ordnenden Wirtschaftswelt reicht es nicht mehr, bestehende Produkte noch effizienter zu produzieren. Der Innovationsdruck steigt.

Zaudern bringt nichts. Was hilft ist Handeln: intuitiv, nach dem Prinzip des leistbaren Verlustes und, wenn nötig, mit dem Ziel schnell aus dem „roten Bereich" herauszukommen. Es geht darum, einen Innovationsprozess anzustoßen, der sich nicht am Reißbrett planen lässt, sondern bei dem man sich Schritt für Schritt des richtigen Weges versichert. Agile Vorgehensweisen machen Überraschungen im Umfeld handhabbar. Ausgehend vom Anwenderproblem sorgen sie gleichzeitig dafür, dass die richtige Spur selbst bei Chaos über den kompletten Prozess gehalten werden kann.

Agile Vorgehensweisen machen Überraschungen handhabbar.

„Innovare" bedeutet, neu zu denken, welche Probleme das Leistungsangebot eines Unternehmens löst, und dann nach den entsprechenden Produkten, Dienstleistungen oder Geschäftsfeldern zu suchen. Eine gute Leitlinie ist dabei das Zitat des Automobilpioniers Henry Ford: „Wenn ich die Leute gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt schnellere Pferde." Das zeigt einerseits, dass nicht das, was die Anwender sagen, ausschlaggebend ist, sondern das, was sie sich tatsächlich wünschen – in diesem Fall schneller von A nach B kommen. Das verdeutlicht mit Blick auf den aktuellen Umbruch in der Automobilindustrie andererseits, dass Innovation ein Prozess ist, der nie zu Ende gedacht werden kann, sondern immer weitergeht – vom Pferd zum Auto mit Verbrennungsmotor zur Elektromobilität und, wer weiß, vielleicht einmal zum „Beamen".

Agile Methoden bauen auf diesem Prozessgedanken auf. Allen gemein ist das iterative Vorgehen. Erkenntnisse, die man im Verlauf des Prozesses gewinnt, fließen in die weitere Entwicklung mit ein. Dabei gilt: Je früher und dauerhafter die Anwender im Markt einbezogen werden und je kurzzyklischer die Entwicklungsschritte im dynamischen Umfeld geprüft werden, desto besser sind die Anpassungsmöglichkeiten und desto geringer die dabei anfallenden Kosten. Dass man am Anfang nicht wirklich weiß, was am Ende herauskommt, gehört zum Wesen der Innovation. Die Methodik garantiert aber: Es gibt einen Markt dafür.



Auf und **davon**

"Schon wieder" ärgert sich aktuell manche Führungskraft, wenn Mitarbeitende das Unternehmen auf eigenen Wunsch verlassen. Die Fluktuation nimmt zu. Und das in Zeiten, in denen das Recruiting immer herausfordernder wird.

Menschen wechseln schon mal den Arbeitgeber. Das ist normal. Doch was sich nach zweieinhalb Jahren Coronapandemie abzeichnet, gleicht weniger natürlicher Fluktuation als einer Kündigungswelle. Veränderungswünsche, die während der Lockdownphasen aufgeschoben wurden, werden nachgeholt, nicht wenige sind erst in dieser Zeit entstanden. Im Homeoffice sind Menschen auseinandergedriftet. Viele haben ihre Prioritäten verschoben und bewerten die Rolle der Arbeit in ihrem Leben neu.

Die Bereitschaft, sich in andere Menschen einzufühlen, ist zunehmend wichtig in der neuen Arbeitswelt. **Dipl.-Kffr. Gaby Doll** ist überzeugt, alle Mitarbeitenden – egal ob Führungs- oder Fachkraft – möchten als „Mensch abgeholt" werden. Das ist ein Gewinn und gelingt nur mit Empathie.

» liebich-partner.de/gaby-doll

Bewerber gewinnt man nach **Betriebswirtin Nina Meyer** nicht durch Kennzahlen und Fakten zum Unternehmen. Führungskräfte sollten bewusst als Persönlichkeit auftreten, um bei ihrem Gegenüber ein gutes Bauchgefühl zu generieren. Oft entscheidet genau dieses Bauchgefühl über den Recruitingerfolg.

» liebich-partner.de/nina-meyer

Parallel stehen Unternehmen unter hohem Veränderungsdruck. Sie sind gezwungen, Prozesse, Kosten und Kapazitäten anzupassen oder ihre Zukunftsfähigkeit über neue Produktportfolios zu sichern. Sie kämpfen mit vermehrten Abgängen und offenen Vakanzen während die Dynamik im Arbeitsmarkt zu starkem Wettbewerb in Recruiting-Prozessen führt.

Die krisenanfällige Zeit hat latente Unzufriedenheiten an den Tag gebracht. Der Arbeitsmarkt sorgt nun dafür, dass Mitarbeitende weniger geduldig sind und nach Orientierung suchen. In der Karriereberatung sieht man gerade, dass Mitarbeitende aktiv für sich klären möchten, welche Positionen für sie zukünftig passen und was ihnen beim Arbeitgeber wichtig ist. Sie richten sich neu aus und möchten Weichen für den weiteren Karriereverlauf stellen. Dabei zeigt sich, dass es nicht nur um interessante Aufgaben und das Gehalt geht. Mitarbeitende wollen nicht länger als austauschbare Produktionsfaktoren funktionalisiert, sondern als Menschen wahrgenommen werden.

Viele bewerten die Rolle der Arbeit neu.

Das Zwischenmenschliche gewinnt an Bedeutung. Von Führungskräften ist Empathie gefragt. Doch vielen Führungskräften fällt es schwer, im Unternehmensalltag ihre menschlichen Qualitäten zu zeigen, umso mehr, wenn sie – eingebettet in die Hierarchie – ihrerseits über Zahlen geführt werden. Ein Umdenken ist notwendig. Den Anspruch der Mitarbeitenden wahr- und ernstzunehmen, ist ein erster Schritt dazu.

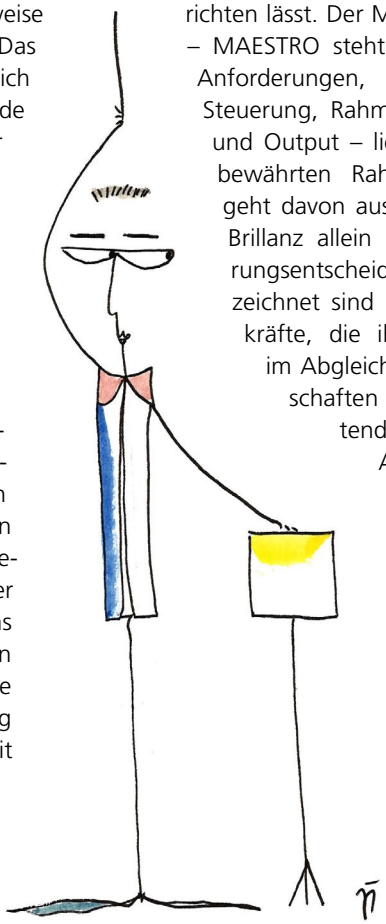
Das Gleiche gilt beim Recruiting. Ein Unternehmen wird den Kandidaten oder die Kandidatin überzeugen, wenn die Führungskraft den Menschen gewinnt. Das Bauchgefühl ist heute (mit-)entscheidend. Empathie „makes the difference". In der künstlichen Situation des Vorstellungsgesprächs wird das für viele Führungskräfte zur Herausforderung. Sie blenden lieber die persönliche Ebene aus und verlassen sich auf die vermeintlich sichere Struktur kompetenzbasierter Interviews. Eine HR-Mode, die auf Vergleichbarkeit abzielt, aber einen natürlichen Gesprächsverlauf und das Kennenlernen verhindert. Die fachliche Ebene ist wichtig. Doch nur wenn man sich auch auf der menschlichen Ebene versteht, kommt eine Beziehung zustande, die durch gute und durch schlechte Zeiten trägt.

Aufgabe der HR-Abteilungen ist es, im Gespräch eine Atmosphäre zu schaffen, die beiden Seiten ermöglicht, authentisch und der Situation angemessen als Mensch erkennbar zu sein. Die Voraussetzung für echtes, krisenbeständiges Miteinander.

Bin ich **gut?**

Bisher steuerten Führungskräfte in stabilen, hierarchischen Strukturen und das typischerweise aufgrund ihrer fachlichen Überlegenheit. Das reicht heute nicht mehr aus, um erfolgreich zu führen. Denn durch die fortschreitende digitale Transformation, mit der steigender Marktdruck, sinkende Kundenloyalität und hohe Dynamik einhergehen, haben sich verschiedene neue Führungsrealitäten entwickelt. Ihr Ziel: Der wachsenden Komplexität gerecht werden und an Geschwindigkeit gewinnen.

Erschwerenderweise ersetzen diese Realitäten nicht die bisherige Führungsumgebung, sondern kommen als Parallelwelten hinzu. Je nach Situation werden Mitarbeitende heute mal in hierarchischen Organisationsstrukturen, mal hierarchieunabhängig in Projekten, mal mit hoher Eigenverantwortlichkeit in agilen Teams oder in auf Freiwilligkeit basierenden Netzwerken geführt. Da ihre klassische disziplinarische Macht in dieser Reihung abnimmt, muss die Führungskraft mit einem klaren roten Faden in ihrem Führungsverhalten begeistern. Denn sonst wird das permanente Hin und Her zwischen den Führungsumgebungen für alle verwirrend.



Was fehlt, ist ein neuer Führungsansatz, der den roten Faden durch alle vier Welten zieht, einer, an dem sich das Führungsverhalten trotz wechselnder Umgebungen transparent und konsistent ausrichten lässt. Der MAESTRO-Ansatz – MAESTRO steht für Motivation, Anforderungen, Eigenschaften, Steuerung, Rahmenbedingungen und Output – liefert den praxisbewährten Rahmen dafür. Er geht davon aus, dass fachliche Brillanz allein nicht mehr führungsentscheidend ist. Ausgezeichnet sind heute Führungskräfte, die ihre Mannschaft im Abgleich von den Eigenschaften der Mitarbeitenden und den Anforderungen der Aufgabe sowie durch Motivation und das Schaffen der richtigen Rahmenbedingungen zum bestmöglichen Erfolg steuern. Das Modell zeigt dabei neun Handlungsfelder auf, die der Führungskraft ermöglichen, die eigene Leistung und damit auch die ihres Teams zu optimieren.

Bin ich gut oder kann ich noch besser werden? Führungskräften, die wissen wollen, wo sie in der digitalen Transformation mit ihrem Führungsverhalten stehen, vermittelt der kostenlose MAESTRO Quick-Check einen ersten Eindruck. Sie erfahren, ob beziehungsweise in welchen Feldern Handlungsbedarf besteht.

Die fachliche Expertise, die ein Unternehmen zum Überleben braucht, erfordert in der digitalen Neuzeit das Mitsprechen vieler Spezialisten. Führen bedeutet nach **Dr. Thomas Gawron**, das Wissen und das Know-how aller Beteiligten im Unternehmen im Sinne bestmöglicher Kundenlösungen zu managen.

» liebich-partner.de/thomas-gawron

Experten-Interviews und Fachbeiträge zu Themen und Trends, die den Markt bewegen

Besuchen Sie uns unter **liebich-partner.de/presse**

UNSERE EMPFEHLUNGEN PASSEND ZU DIESER AUSGABE:

- » Der Chef von gestern wird zum agilen Leader
- » Wirtschaftliche Transformation: Wie Unternehmen sich in unsicheren Zeiten neu aufstellen
- » Kündigungswelle: Neue Modelle der Mitarbeiterbindung gefragt

„Wir sind beim Absatz, aber auch bei der Beschaffung auf eine **globalisierte Wirtschaft** angewiesen."

Das Familienunternehmen Stihl mit Stammsitz in Waiblingen ist ein Global Player, der motorbetriebene Geräte für Forst-, Landwirtschaft, Garten- und Landschaftspflege entwickelt, fertigt und vertreibt. Ein Gespräch mit Martin Schwarz, seit Januar 2020 Vorstand Produktion und Materialwirtschaft, über Risikominimierung in schwierigen Zeiten.

Martin Schwarz ist nach Stationen in der Automobilzulieferbranche seit 2012 bei der Stihl AG. Seit 1. Januar 2020 ist er als Vorstand Produktion und Materialwirtschaft unter anderem für die Fertigungsstandorte in Deutschland, Österreich, Schweiz, in den USA, in Brasilien, China und auf den Philippinen verantwortlich. Stihl wurde 1926 gegründet und verkauft seine Produkte heute in über 160 Ländern der Welt. Liebich & Partner unterstützt das Unternehmen in Veränderungsprojekten und bei der individuellen Begleitung von Führungskräften.

corporate.stihl.de

LuPe: Herr Schwarz, viele Komponenten in Stihl-Produkten werden eigengefertigt. Warum?

Martin Schwarz: Das gründet in den Urfesten des Unternehmens: Wir entwickeln Spitzentechnologie. Durch die Eigenfertigung können wir Kernkomponenten ohne Kompromisse auf unsere Anforderungen abstimmen. Das machen wir schon lange so. Unser Unternehmensverbund wächst seit über 50 Jahren, beginnend mit der Gründung eines Magnesium-Druckgusswerkes in der Eifel 1971. Mittlerweile fertigen wir unsere Komponenten in weltweit sieben Ländern. Doch auch bei einer Fertigungstiefe von über 50 Prozent kaufen wir natürlich Teile zu und pflegen dabei ausgeprägt langjährige, partnerschaftliche Lieferantenbeziehungen.

Waren oder sind Ihre globalen Lieferketten von pandemie- oder kriegsbedingten Problemen betroffen?

Es gab erhebliche Probleme beim internationalen Transport und die Effekte dauern an. Wir investieren daher sowohl in unseren Fertigungsverbund als auch bei Lieferanten, um die internen und externen Lieferketten zu verkürzen. Der Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine, den wir auf das Schärfste verurteilen, trifft uns doppelt: Wir mussten die Belegschaft unserer Vertriebsgesellschaft in Kiew samt Familien in Sicherheit bringen. Außerdem haben wir mit unseren ukrainischen Lieferanten für Kabelbäume und Gummiteile versucht, das Risiko für Menschen und vor Lieferausfällen zu reduzieren, zum Beispiel durch die Reaktivierung von Schutzräumen. Ein Teil der Produktion wurde in andere Länder verlagert oder in unsere Eigenfertigung aufgenommen.

Welche Konsequenzen hat die Situation für Ihre Produktionsentwicklung?

Wir sind beim Absatz, aber auch bei der Beschaffung auf eine globalisierte Wirtschaft angewiesen. Nichtsdestotrotz müssen wir das Risiko mindern. Wir reduzieren interne Teileströme, indem wir zum Beispiel Kunststoffteile sowohl in den USA als auch in Deutschland produzieren. Macht das, wie bei der Zylinderfertigung in Brasilien, aus technologischen und Kostengründen keinen Sinn, versuchen wir das Risiko über den Aufbau von Pufferbeständen zu kompensieren. Dabei hilft uns die solide Kapitalaufstellung von Stihl. Zudem sind wir im Gespräch mit Lieferanten, welche Teile in der interkontinentalen Kette wir in die Eigenfertigung aufnehmen oder wieder an Lieferanten auslagern können.

Wie treffen Sie in der angespannten Welt- und Wirtschaftslage die notwendigen Entscheidungen?

Bislang waren unsere unternehmerischen Entscheidungen vor allem qualitäts- und nachgelagert kostengetrieben. Nun kommen resiliente Lieferketten und noch stärker als bisher die Nachhaltigkeit hinzu. Wir weiten die Entscheidungskriterien aus und beziehen die unterschiedlichsten Sichtweisen im Unternehmen mit ein. Das ist kompliziert, führt aber zu richtigen Entscheidungen, bei denen wir auch Risiken eingehen müssen. Grundsätzlich zeigt die aktuelle Lage wie durch ein Brennglas die einseitige Abhängigkeit von einzelnen Lieferquellen und damit, wie wichtig eine Risikoreduzierungsstrategie auf politischer Ebene ist. Unsere Abhängigkeiten von russischem Gas, Halbleitern aus Taiwan oder Seltenen Erden aus China können wir nur im europäischen Verbund verringern beziehungsweise im Verbund der westlichen Werte und Welten.