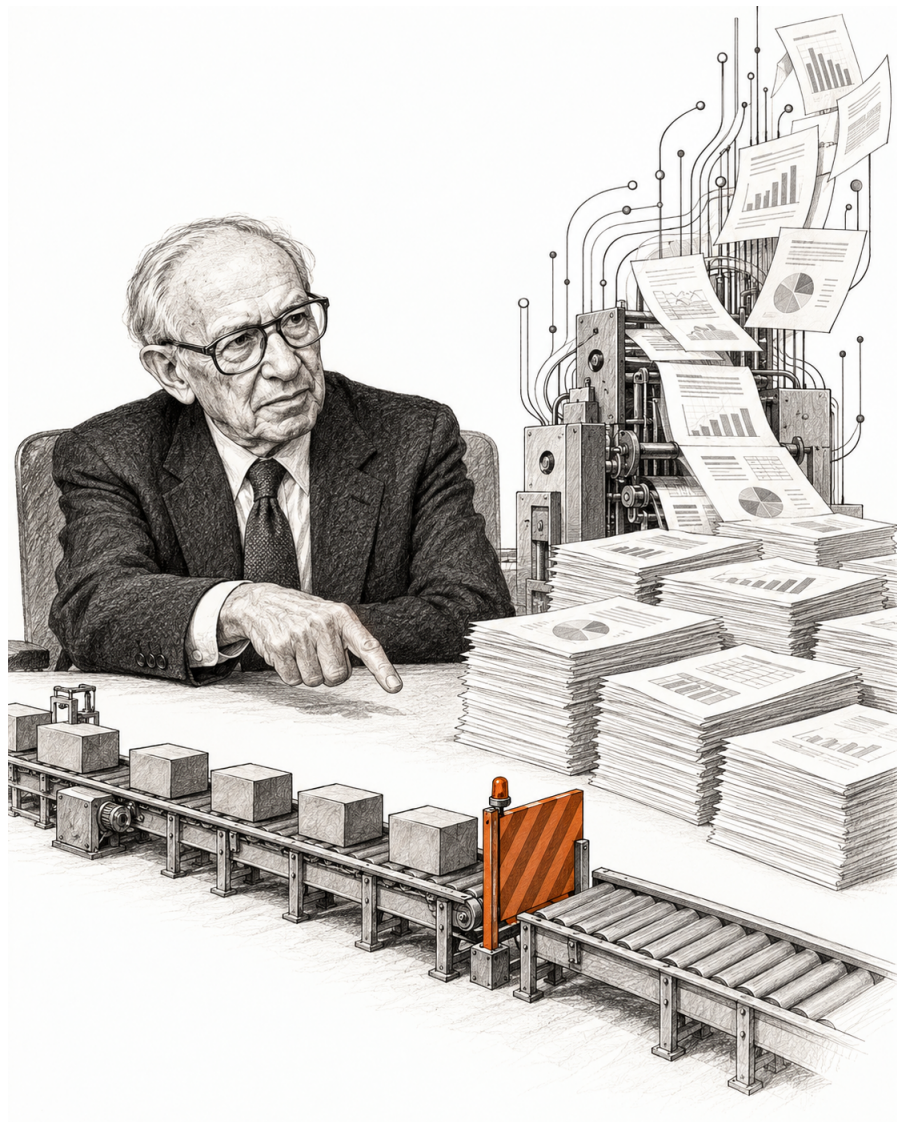


DRUCKER, KI UND DIE PRODUKTIVITÄTSFALLE

Warum mehr Tempo noch keine industrielle
Erneuerung schafft

Vier Beiträge über Führung und industrielle Wertschöpfung



Klaus Wessing

Oktober 2026

Vom Ergebnis zur Wertschöpfung

Neue Technik beschleunigt Arbeit. Sie entscheidet nicht, welche Arbeit nötig ist, welches Vorhaben Mittel erhält und ob aus einem Versuch ein verlässliches Geschäft wird. Diese Fragen bilden den Zusammenhang der folgenden Beiträge.

Der vierte Beitrag führt die Überlegungen zur Aufgabe von INFPRO: Wie lässt sich industrielle Wertschöpfung an ihren Ergebnissen prüfen, vom einzelnen Produkt über das Werk bis zur Wertschöpfungskette?

01 Zweck und Beitrag

Peter Druckers Fragen nach Ergebnis und Verantwortung führen zur Arbeitsteilung zwischen Menschen und KI.

02 Mittel und Macht

Die Founder-Mode-Debatte zeigt, warum neue Geschäfte im Budget- und Zielsystem des Bestehenden oft verlieren.

03 Betrieb und Bewährung

Ein gedachter Maschinenbauer macht sichtbar, was zwischen einem gelungenen Pilotprojekt und einem tragfähigen Angebot liegt.

04 Industrielle Wertschöpfung

INFPROs Rolle bei der Prüfung von Produktionsfähigkeit und Investitionsentscheidungen.

REDAKTIONELLER HINWEIS

Der Maschinenbauer in den Beiträgen 2 und 3 ist ein gedachter Fall. Er veranschaulicht Entscheidungen und Zielkonflikte; er berichtet keine Ereignisse eines bestimmten Unternehmens.

BEITRAG 01

Peter Drucker neu gelesen

Was Management in einer veränderten Arbeitswelt neu lernen muss

VON KLAUS WESSING

Ein Unternehmen führt künstliche Intelligenz in seiner Entwicklungsabteilung ein. Technische Berichte, Variantenvergleiche und erste Entwürfe für Kundenangebote entstehen nun in einem Bruchteil der bisherigen Zeit. Die Zahl der fertigen Dokumente steigt. Trotzdem kommen neue Produkte nicht früher auf den Markt. Die Entwicklung wartet weiterhin auf Entscheidungen aus dem Vertrieb, der Einkauf auf Freigaben und die Geschäftsführung auf Vorlagen, die inzwischen schneller geschrieben, aber noch immer zu spät entschieden werden. Hat das Unternehmen seine Produktivität erhöht?

Peter Druckers Denken bietet für diese Frage einen Maßstab. Er unterschied die möglichst sparsame Erledigung einer Arbeit von der Frage, ob es die richtige Arbeit ist. Er fragte nach dem Beitrag einer Organisation und nach Ergebnissen außerhalb ihrer eigenen Abläufe. Diese Fragen sind nicht neu. Neu sind die Bedingungen, unter denen Unternehmen sie beantworten müssen: Informationen lassen sich schneller beschaffen, Entwürfe billiger herstellen und Analysen in einer Menge erzeugen, die früher undenkbar gewesen wäre. Ob daraus bessere Entscheidungen folgen, ist offen.

Gerade weil Arbeit leichter hergestellt werden kann, muss Management genauer bestimmen, welche Arbeit entfallen sollte. Ein Bericht, der früher einen Tag kostete und heute in wenigen Minuten entsteht, kann immer noch ein Bericht sein, den niemand braucht. Welche Auswertung führt zu keiner Entscheidung? Welche Freigabe sichert tatsächlich Qualität, und welche hält nur eine Zuständigkeit unklar? Welche Besprechung ist nötig, weil Interessen gegeneinander abgewogen werden müssen, und welche gleicht lediglich bekannte Informationen ab? Ein Unternehmen, das solche Fragen auslöst, beschleunigt zunächst seine vorhandenen Routinen.

Drucker beschrieb den Wissensarbeiter als jemanden, dessen Leistung sich nicht sinnvoll an Anwesenheit oder Arbeitsmenge messen lässt. Entscheidend ist sein Beitrag. Auch Wissensarbeit war für ihn keine isolierte Tätigkeit eines Einzelnen; sie musste in der Organisation wirksam werden. Hier setzt eine heutige Fortführung seines Gedankens an. Wenn Systeme einen wachsenden Teil der Informationsbeschaffung, Analyse und Vorbereitung übernehmen, verschiebt sich der Engpass. Häufig wird es leichter, einen Vorschlag zu erzeugen, als seine Voraussetzungen zu prüfen, ihn mit anderen Zielen abzugleichen und eine Entscheidung zu verantworten.

Im Entwicklungsbeispiel wäre daher zu untersuchen, was zwischen dem ersten Entwurf und dem marktfähigen Produkt geschieht. Werden technische Einwände früh genug mit Vertrieb und Einkauf besprochen? Ist geklärt, wer einen Zielkonflikt zwischen Kosten, Qualität und Liefertermin entscheidet? Muss ein Ingenieur weiterhin drei Fassungen derselben Vorlage erstellen, weil jede Stelle eine andere Form verlangt? Vielleicht ist die schnellere Analyse wertvoll. Vielleicht zeigt sie aber nur früher, dass die Organisation eine Entscheidung vermeidet. Dann liegt der Engpass nicht in der Informationsbeschaffung, sondern in der Art, wie Arbeit und Verantwortung verteilt sind.

Daraus folgt: Die Produktivität von Wissensarbeit lässt sich immer weniger aus der Geschwindigkeit einzelner Tätigkeiten ableiten. Zu prüfen ist der gesamte Weg bis zum Ergebnis. Eine Entwicklungsabteilung kann Stunden bei der Erstellung von Unterlagen sparen und dennoch Zeit verlieren, wenn Entscheidungen liegenbleiben oder Fehler spät entdeckt werden. Management muss deshalb den Arbeitsablauf beurteilen, in dem die Ergebnisse neuer Systeme verwendet werden.

Daraus folgt eine zweite, weniger bequeme Frage. Wer kann die schneller erzeugte Arbeit fachlich beurteilen? Ein Ingenieur muss die Annahmen hinter einer Berechnung verstehen, eine Juristin die Schwäche einer überzeugend formulierten Begründung erkennen, ein Einkäufer die Aussagekraft von Lieferantendaten prüfen. Es genügt nicht, am Ende einen Menschen auf „Freigeben“ klicken zu lassen. Er braucht die Befugnis, die Zeit und die Kompetenz, auch Nein zu sagen.

Diese Kompetenz entsteht durch Arbeit. Menschen lernen, indem sie Fälle selbst durchdenken, Fehler finden, Gegenargumente prüfen und Folgen erleben. Werden jüngere Mitarbeiter von jeder anspruchsvollen Vorarbeit entlastet, kann ein Unternehmen kurzfristig schneller werden und langfristig seine Fähigkeit zur Beurteilung schwächen. Daraus folgt keine Pflicht, alte Routinen künstlich zu erhalten. Wohl aber muss ein Unternehmen entscheiden, welche Aufgaben automatisiert werden und bei welchen Aufgaben eigenes Arbeiten Teil der Ausbildung bleibt. Wer heute jede Übung einspart, darf morgen nicht überrascht sein, wenn erfahrenes Urteil fehlt.

Auch Ziele allein lösen das Problem nicht. Eine Entwicklungsabteilung kann den Auftrag erhalten, ein Produkt früher auf den Markt zu bringen. Damit ist noch nicht entschieden, welches Risiko das Team selbst tragen darf, wann Qualität Vorrang vor Tempo hat und wer bei einem Konflikt mit dem Vertrieb das letzte Wort hat. Je schneller Vorschläge und Varianten entstehen, desto häufiger können solche Konflikte sichtbar werden. Führung durch Ziele braucht deshalb klare Entscheidungsrechte und eine Antwort auf die Frage, wer für die Folgen einsteht.

Ein Teil der heutigen Managementarbeit dürfte dadurch kleiner werden: Statusinformationen sammeln, Berichte zusammenführen, Abweichungen auflisten. Das macht Manager nicht überflüssig. Es legt vielmehr offen, wofür ihre Zeit gebraucht wird. Sie müssen Prioritäten setzen, widersprüchliche Ziele auflösen, Menschen entwickeln und Ressourcen zuteilen. Informationsarbeit bleibt dabei notwendig; sie erhält ihren Wert durch die Entscheidung, die sie ermöglicht. Wenn eine Führungskraft dank neuer Technik weniger Zeit für einen Statusbericht benötigt, ist erst etwas gewonnen, wenn sie die frei gewordene Zeit für eine dieser Aufgaben nutzt.

Am Ende bietet Druckers Blick auf Ergebnisse außerhalb der Organisation den strengsten Test. Für das Entwicklungsbeispiel zählen weder die Zahl erzeugter Varianten noch die gesparten Stunden pro Bericht für sich allein. Es zählt, ob Kunden früher ein besseres Produkt erhalten, ob Fehler seltener werden und ob das Unternehmen Fähigkeiten aufbaut, die es auch für die nächste Entwicklung braucht. Interne Kennzahlen helfen, diesen Weg zu steuern. Sie sind nicht das Ergebnis.

Drucker neu zu lesen heißt daher, seine Fragen an eine veränderte Arbeitsteilung zu richten, ohne ihm Antworten zuzuschreiben, die er nicht geben konnte. Was sollten wir überhaupt tun? Welchen Beitrag leisten Menschen, wenn Systeme einen Teil ihrer Arbeit vorbereiten? Wie entsteht das Urteil, mit dem diese Vorarbeit geprüft wird? Und wer entscheidet, wenn Geschwindigkeit, Qualität und Verantwortung miteinander in Konflikt geraten?

Die produktivste Nutzung neuer Technik kann darin bestehen, einen Bericht nicht mehr zu schreiben. Die anspruchsvollste kann darin bestehen, eine Entscheidung endlich zu treffen. Ob beides gelingt, zeigt sich nicht an der Zahl eingesetzter Systeme, sondern an der Leistung für Kunden – und daran, ob die Menschen im Unternehmen auch künftig fähig sind, diese Leistung zu erbringen.

BEITRAG 02

Die Industrie braucht mehr als Founder Mode

Warum Erneuerung andere Entscheidungen verlangt als der laufende Betrieb

VON KLAUS WESSING

Ein Maschinenbauer entwickelt einen digitalen Service, der Ausfälle seiner Anlagen frühzeitig erkennen soll. Kunden zeigen Interesse. Für einen ernsthaften Versuch braucht das Unternehmen jedoch erfahrene Servicetechniker, Zugang zu Maschinendaten und Geld, dessen Ertrag sich noch nicht verlässlich berechnen lässt. Im jährlichen Planungsprozess tritt das Vorhaben gegen Investitionen in das bestehende Geschäft an. Dort sind Kunden, Kosten und erwartete Erträge bekannt. Der digitale Service erhält weder die besten Leute noch ein ausreichendes Budget. Ein Jahr später fordert der Vorstand mehr Tempo bei neuen Geschäftsmodellen.

Das Beispiel beschreibt keinen Mangel an Ideen. Es zeigt, wie ein Unternehmen seine Zukunft nach den Regeln seiner Gegenwart beurteilt. Der Vertrieb schützt seine Umsatzziele, der Service braucht seine Fachleute beim Kunden, das Controlling verlangt einen belastbaren Business Case. Jede dieser Entscheidungen ist für sich genommen vernünftig. Zusammen verhindern sie, was die Strategie verlangt. Wer in dieser Lage lediglich mehr Unternehmergeist fordert, übersieht, wo die Entscheidung tatsächlich fällt: bei Personal, Kapital und Zuständigkeiten.

Die Debatte über „Founder Mode“ trifft dennoch einen wichtigen Punkt. Paul Graham beschreibt damit Führungskräfte, die näher am Produkt, an Kunden und an entscheidenden Details bleiben, als es die Routinen großer Organisationen vorsehen. Thomas Sattelbergers Plädoyer für mehr Gründergeist in der Transformation lässt sich als Angriff auf eine Führung lesen, die Probleme vor allem als verdichtete Berichte kennenlernt. Diese Kritik verdient Aufmerksamkeit. Ein Vorstand kann eine neue Technologie nicht allein anhand von Ampelfarben beurteilen, wenn gerade eine technische Annahme über ihre Zukunft entscheidet.

Für ein Industrieunternehmen wäre der permanente Founder Mode allerdings eine schlechte Antwort. Fertigung muss Qualität wiederholbar sichern. Arbeitssicherheit, Lieferfähigkeit und hohe Investitionen verlangen keine Führung, die täglich Zuständigkeiten überspringt. Die Leistung einer guten Organisation besteht gerade darin, dass sie ohne ständige Eingriffe der Spitze funktioniert. Die Frage lautet deshalb: Wann gelten die Regeln des laufenden Betriebs für ein Vorhaben nicht mehr – und wer hat die Macht, sie zu ändern?

Im bestehenden Geschäft lassen sich Investitionen anhand von Nachfrage, Kosten, Kapazität und Rendite beurteilen. Ein neues Geschäft kann viele dieser Zahlen anfangs nicht liefern. Es muss zunächst andere Fragen beantworten: Gibt es ein Kundenproblem, für dessen Lösung jemand bezahlt? Lassen sich die nötigen Daten beschaffen? Kann das Unternehmen die Leistung zuverlässig erbringen? Wer schon vor dem ersten Versuch denselben Ertragsnachweis verlangt wie für eine zusätzliche Fertigungslinie, erhält selten eine gute Antwort. Er erhält einen abgelehnten Antrag.

Daraus folgt kein Freibrief für Innovationsteams. Der Maschinenbauer könnte beispielsweise drei Kundenanlagen für einen begrenzten Versuch auswählen und ein kleines Team aus Service, Entwicklung und Vertrieb dafür freistellen. Vor Beginn wäre festzulegen, welche Annahmen geprüft werden, wie viel Geld und Arbeitszeit eingesetzt werden dürfen und unter welchen Bedingungen das Vorhaben endet. Zeigt sich, dass Ausfälle nicht verlässlich früher erkannt werden oder Kunden für den Service nicht zahlen wollen, wird es gestoppt. Fallen die Ergebnisse positiv aus, erhält es Mittel für den nächsten Schritt. Das ist eine strengere Prüfung als die jährliche Fortschreibung eines Innovationsbudgets ohne klare Entscheidung.

Der schwierige Teil liegt allerdings vor dem Versuch. Wer gibt die Servicetechniker frei, deren Arbeitskraft im bestehenden Geschäft gebraucht wird? Wessen Budget wird dafür gekürzt? Wer darf einen Konflikt zwischen dem neuen Team und einer etablierten Sparte entscheiden? Solange diese Fragen offenbleiben, bleibt Erneuerung eine zusätzliche Aufgabe für Menschen, die bereits am laufenden Betrieb gemessen werden. Ein Leiter des Servicebereichs, der seine besten Leute behält, handelt dann nicht als Gegner der Transformation. Er erfüllt die Ziele, die ihm sein Unternehmen gesetzt hat.

Hier reicht ein geschütztes Experiment am Rand des Konzerns nicht aus. Wenn ein neues Geschäft strategisch wichtig ist, muss die Unternehmensleitung bereit sein, dem bisherigen Geschäft Personal, Aufmerksamkeit und gegebenenfalls Kapital zu entziehen. Das kann schmerzen und sich später als Fehler erweisen. Gerade deshalb gehört die Entscheidung an die Spitze und muss an überprüfbare Annahmen gebunden sein. „Founder Mode“ wird erst dann zu einer ernsthaften Herausforderung für das Management, wenn er die Verteilung von Ressourcen berührt. Andernfalls bleibt er eine Aufforderung zu mehr Leidenschaft bei unverändertem Budget.

Nähe zum Detail ist in dieser Phase sinnvoll. Der Vorstand muss wissen, ob der digitale Service an fehlenden Daten, mangelnder Zahlungsbereitschaft oder einem internen Interessenkonflikt scheitert. Er muss nicht selbst die Auswertungssoftware auswählen oder die Arbeit des Teams täglich kontrollieren. Der Eingriff dient dazu, eine strategische Entscheidung möglich zu machen. Sobald das Vorhaben ein tragfähiges Geschäft wird, braucht es verlässliche Zuständigkeiten, Standards und eine Kalkulation, die auch ohne besondere Aufmerksamkeit der Spitze trägt. Führung muss also nicht nur eingreifen können. Sie muss wissen, wann sie sich wieder zurückzieht.

Künstliche Intelligenz kann dabei helfen, Fehlerbilder aus Anlagen zu vergleichen, Kundenrückmeldungen auszuwerten und technische Zusammenhänge sichtbar zu machen, die in einer Vorstandsvorlage verloren gingen. Sie kann die Distanz zwischen Entscheidung und betrieblicher Wirklichkeit verringern. Sie kann aber ebenso die Zahl der Berichte erhöhen, ohne einen Zielkonflikt zu lösen. Ob der Maschinenbauer seine Daten für ein neues Geschäft nutzt, dafür Fachkräfte aus dem Bestand abzieht und das damit verbundene Risiko trägt, bleibt eine unternehmerische Entscheidung.

Unter Wettbewerbs- und Kostendruck wirkt die Investition mit den sichersten Zahlen besonders attraktiv. Oft ist sie auch richtig. Doch ein Unternehmen muss erkennen, wann es mit jeder vernünftigen Einzelentscheidung seine nächste Ertragsquelle schwächt. Dafür braucht es weder einen allgegenwärtigen Gründer noch einen Vorstand, der jede Hierarchie außer Kraft setzt. Es braucht eine Führung, die neue Vorhaben zeitweise nach anderen Maßstäben beurteilt, die nötigen Ressourcen tatsächlich umverteilt und aus den Ergebnissen Konsequenzen zieht.

Die Industrie beherrscht es, aus einer gelungenen Idee einen verlässlichen Betrieb zu machen. Ihre gegenwärtige Führungsfrage liegt häufig einen Schritt davor: Ob sie einer Idee, die noch keine sicheren Zahlen vorweisen kann, überhaupt die Mittel gibt, sich zu bewähren.

BEITRAG 03

Vom Pilotprojekt zum Betrieb

Warum industrielle Transformation erst gelingt, wenn das Neue verlässlich funktioniert

VON KLAUS WESSING

Nehmen wir einen Maschinenbauer, der einen digitalen Service entwickelt: Daten seiner Anlagen sollen drohende Ausfälle frühzeitig erkennen. In einem Versuch mit drei Kunden funktioniert das. Das Entwicklungsteam sieht die Meldungen selbst, kennt die Anlagen und ruft bei Unklarheiten den zuständigen Techniker an. Die Kunden sind zufrieden. Der Vorstand beschließt, den Service weiteren Kunden anzubieten. Damit beginnt die Frage, die der Pilot nicht beantwortet hat: Wer übernimmt den nächsten Anruf, wenn nicht mehr drei, sondern Hunderte Anlagen angeschlossen sind?

In einem Versuch lassen sich Lücken durch persönliche Aufmerksamkeit schließen. Der Entwickler weiß, welche Meldung ernst zu nehmen ist. Der Servicetechniker kennt den Kunden. Eine falsche Warnung wird am Telefon erklärt, ein fehlender Datensatz von Hand ergänzt. Diese Hilfe ist wertvoll, aber sie gehört zu den Kosten des Angebots. Werden die Stunden der Beteiligten nicht erfasst, kann ein Pilot wirtschaftlicher aussehen, als der spätere Betrieb sein wird. Die Technik hat dann etwas bewiesen – das Geschäftsmodell noch nicht.

Die erste Ausweitung macht diesen Unterschied sichtbar. Eine Anlage sendet nachts eine Warnung. Der Kunde erwartet, dass jemand reagiert. Im Serviceplan steht jedoch kein Bereitschaftsdienst für das neue Angebot. Am Morgen stellt sich heraus, dass die Warnung falsch war. Der Kunde will wissen, weshalb seine Produktion beunruhigt wurde. Der Service fragt, wer den Aufwand bezahlt. Die Entwicklung möchte den Fehler beheben, benötigt dafür aber Daten, deren Nutzung beim Kunden noch nicht eindeutig geregelt ist. Keines dieser Probleme widerlegt die Idee. Zusammen zeigen sie, was nötig ist, um aus ihr eine verlässliche Leistung zu machen.

Hier schließt sich die Frage an, die Peter Druckers Denken durchzieht: Welches Ergebnis zählt? Für den Pilot sind technische Treffer und interessierte Kunden wichtige Erkenntnisse. Für ein dauerhaftes Angebot reicht das nicht. Kunden müssen verstehen, welche Leistung sie kaufen und worauf sie sich verlassen können. Das Unternehmen muss wissen, wie häufig Warnungen geprüft werden müssen, was ein Einsatz kostet und welche Zusage es auch außerhalb der Arbeitszeit erfüllen kann. Es muss klären, wer handelt, wenn ein Ausfall trotz Warnsystem eintritt oder eine falsche Warnung unnötige Kosten verursacht.

Ein positiver Pilot rechtfertigt deshalb die Weiterentwicklung, aber nicht automatisch den breiten Verkauf. Dazwischen gehört eine Phase, in der das Angebot unter weniger günstigen Bedingungen bestehen muss: bei älteren und neueren Anlagen, bei Kunden mit unterschiedlichen Abläufen und ohne ständigen Einsatz seiner Entwickler. Die entscheidende Zahl ist dabei nicht allein die Menge angeschlossener Maschinen. Wichtiger ist, ob der Aufwand je zusätzlicher Anlage beherrschbar wird. Wenn jeder neue Kunde eine eigene technische Lösung und persönliche Betreuung braucht, wächst die Kundenzahl, aber noch kein skalierbares Geschäft.

Das verlangt Entscheidungen über das bestehende Unternehmen. Der Vertrieb muss wissen, was er versprechen darf, auch wenn ein größerer Vertrag mit weitergehenden Zusagen leichter zu gewinnen wäre. Der Service benötigt Zeit und geschulte Mitarbeiter für eine Arbeit, die in seiner bisherigen Planung nicht vorkam. Ein Angebot zur Vermeidung von Ausfällen kann zudem den Verkauf von Ersatzteilen verändern. Wer trägt die Kosten des neuen Dienstes, wem werden seine Erlöse zugerechnet, und nach welchen Zielen werden Vertrieb und Service beurteilt? Das Entwicklungsteam kann diese Fragen nicht allein lösen.

Hier setzt die Führungsaufgabe aus der Founder-Mode-Debatte wieder ein. Am Anfang musste die Unternehmensspitze das Vorhaben möglicherweise gegen die Routinen des Kerngeschäfts schützen und ihm gute Leute geben. Jetzt muss sie verlangen, dass sein tatsächlicher Aufwand sichtbar wird und Zuständigkeiten geklärt werden. Schutz darf nicht bedeuten, dass ein neues Geschäft auf Dauer nur funktioniert, weil Kosten in anderen Abteilungen verschwinden. Umgekehrt wäre es falsch, ihm schon nach dem ersten Versuch dieselbe Gewinnpflicht aufzuerlegen wie einer etablierten Produktlinie. Führung muss festlegen, welche Unsicherheit sie für wie lange finanziert und welche Erkenntnis sie für die nächste Entscheidung verlangt.

Das neue Geschäft braucht auch nicht von einem Tag auf den anderen ohne seine Gründer auskommen. Deren Wissen bleibt wichtig. Es sollte aber übertragbar werden. Ein gutes Zeichen ist, wenn ein Serviceteam gewöhnliche Warnungen selbst beurteilen kann und die Entwicklung nur noch bei neuen Fehlerbildern eingreift. Ein weiteres ist, wenn der Vertrieb den Nutzen erklären kann, ohne mehr zu versprechen, als der Service leistet. Erst dann wandert Verantwortung aus der geschützten Gruppe in die Organisation.

Künstliche Intelligenz kann diesen Übergang erleichtern. Sie kann Muster über viele Anlagen hinweg erkennen, Servicemitarbeitern frühere Fälle zugänglich machen und zeigen, welche Warnungen häufig falsch sind. Mit jedem zusätzlichen Kunden steigen allerdings auch die Folgen eines Fehlers. Eine schnelle Empfehlung schafft noch keinen verlässlichen Dienst. Jemand muss prüfen, wann sie belastbar ist, wer den Kunden informiert und wer einen Einsatz auslöst. Die Technik lässt sich vervielfältigen; das Vertrauen in eine Leistung muss sich im Betrieb bewähren.

Manche Vorhaben bestehen diese Prüfung nicht. Sie lösen ein echtes Kundenproblem, verlangen aber so viel individuelle Betreuung, dass sie als breites Angebot ungeeignet sind. Andere funktionieren technisch, doch Kunden zahlen nicht genug, um den notwendigen Service zu tragen. Ein Unternehmen kann sie beenden, verändern oder bewusst als begrenzte Spezialleistung anbieten. Keine dieser Entscheidungen ist eine Niederlage. Problematisch wäre, die Entscheidung zu vermeiden und den Erfolg weiter an Pilotkunden und Präsentationen zu messen.

Damit ist die Reihe bei ihrer praktischen Konsequenz angekommen. Druckers Frage nach dem Ergebnis schützt vor bloßer Geschäftigkeit. Die Debatte über Founder Mode stellt die Verteilung von Menschen, Geld und Aufmerksamkeit infrage. Beim Übergang in den Betrieb müssen beide Gedanken zusammenkommen: Das Neue braucht anfangs andere Regeln, darf aber nicht dauerhaft von Ausnahmen leben.

Ein Pilot zeigt, dass etwas möglich ist. Industrielle Transformation ist gelungen, wenn daraus eine Leistung wird, die Kunden verlässlich erhalten und die das Unternehmen auch ohne ständige Eingriffe seiner Spitze erbringen kann.

BEITRAG 04

Die Produktion als Prüfstein

Welche Aufgabe INFPRO bei der industriellen Erneuerung übernehmen kann

VON KLAUS WESSING

Nehmen wir an, ein Unternehmen schließt einen Prüfstand in Deutschland und lässt die Arbeit künftig bei einem Zulieferer erledigen. In der Kalkulation sinken die Kosten. Der Schritt kann richtig sein. Doch mit dem Prüfstand gehen möglicherweise auch Menschen, Fehlerwissen und die Fähigkeit verloren, ein neues Produkt zügig zur Serienreife zu bringen. Ob die Entscheidung gut war, lässt sich deshalb weder am niedrigeren Stückpreis noch an der Zahl erhaltener Arbeitsplätze allein erkennen. Man muss wissen, welche Leistung der Standort für die gesamte Wertschöpfung erbracht hat und wer sie künftig übernimmt.

An dieser Stelle wird aus den drei vorangegangenen Beiträgen eine Aufgabe für INFPRO. Druckers Frage nach dem Ergebnis verlangt einen Maßstab außerhalb der internen Geschäftigkeit. Die Founder-Mode-Debatte verlangt Entscheidungen über Geld, Menschen und Macht. Der Weg vom Pilotprojekt zum Betrieb zeigt, ob ein neuer Ansatz verlässlich trägt. Für die Industrie laufen diese Fragen in der Produktion zusammen. Dort entscheidet sich, ob ein Produkt in der versprochenen Qualität, zu tragfähigen Kosten und mit entwicklungsfähigem Können hergestellt werden kann.

Produktionsfähigkeit meint dabei mehr als die Auslastung vorhandener Anlagen. Ein Werk kann heute effizient arbeiten und morgen ein neues Produkt nicht beherrschen. Ein Unternehmen kann hohe Umsätze erzielen und zugleich von einer einzigen kritischen Komponente, einem Prüfverfahren oder wenigen Fachleuten abhängig sein. Umgekehrt kann ein scheinbar teurer Fertigungsschritt Wissen sichern, das spätere Verbesserungen ermöglicht. Die Aufgabe besteht nicht darin, jede bestehende Tätigkeit zu verteidigen. Sie besteht darin, ihren Beitrag zum künftigen Geschäft zu verstehen, bevor über Investition, Verlagerung oder Aufgabe entschieden wird.

Dafür muss die Betrachtung bei einem konkreten Produkt beginnen. Nehmen wir eine Windkraftanlage. Wie viel Wertschöpfung entsteht bei Entwicklung, Komponentenfertigung, Montage, Prüfung, Installation und Service? Welche Schritte entscheiden über Qualität und Lieferfähigkeit? Wo liegen Vorprodukte, Werkzeuge, Daten und Prüfverfahren, ohne die andere Schritte stillstehen? Und wer kann eine Änderung am Produkt schnell in einen sicheren industriellen Prozess übersetzen? Erst wenn diese Abhängigkeiten sichtbar sind, lässt sich sinnvoll darüber streiten, welche Fähigkeiten in Europa aufgebaut, gehalten oder neu beschafft werden sollten.

Für INFPRO ergibt sich daraus eine präzise Rolle. Das Institut kann Unternehmen nicht die Investitionsentscheidung abnehmen. Es kann aber die Fragen schärfen, mit denen Vorstände und Politik diese Entscheidung prüfen. Eine Untersuchung sollte nicht bei der Ankündigung eines Werks, einer Förderung oder eines KI-Projekts enden. Sie sollte nach dem Ergebnis fragen: Steigen Produktivität und Qualität? Wird ein kritischer Schritt weniger verletzlich? Entstehen neue Fähigkeiten bei Beschäftigten und Zulieferern? Trägt das Angebot auch dann, wenn der Pilot beendet und die Sondermannschaft abgezogen ist?

Das erfordert eine unangenehme Form von Genauigkeit. Unternehmen sprechen gern über Investitionssummen, weniger gern darüber, welche Wirkung eine Investition nach zwei Jahren hatte. Politik zählt geförderte Projekte, aber selten die Produktionsfähigkeit, die aus ihnen entstanden ist. Auch ein Institut, das industrielle Wertschöpfung stärken will, darf sich mit Ankündigungen nicht zufriedengeben. Es muss die Differenz zwischen eingesetztem Kapital und erzielter Leistung sichtbar machen. Nicht jede Zahl wird öffentlich verfügbar sein. Doch schon ein einheitlicher Satz von Fragen würde verhindern, dass jeder Erfolg nach einer anderen Kennzahl erzählt wird.

Ein Standort-Radar oder ein Re-Investment Index könnte dabei nützlich sein, sofern solche Instrumente mehr leisten als eine Rangliste. Sie müssten zeigen, wo Investitionen Fähigkeiten erneuern, wo sie bloß Verschleiß ausgleichen und wo ein Werk trotz guter aktueller Zahlen strategisch an Boden verliert. Ebenso wichtig wäre die Gegenfrage: Wo wird ein unrentabler Schritt aus Gewohnheit erhalten, obwohl die Mittel an anderer Stelle mehr industrielle Leistung schaffen könnten? Wer Wertschöpfung ernst nimmt, muss auch diese Entscheidung zulassen.

Künstliche Intelligenz verändert die Möglichkeiten einer solchen Arbeit. Produktionsdaten, Qualitätsabweichungen und Lieferkettenrisiken lassen sich schneller zusammenführen. Daraus entsteht aber noch keine Standortstrategie. Ein Modell kann eine Abhängigkeit anzeigen; es entscheidet nicht, welches Risiko ein Unternehmen oder eine Volkswirtschaft tragen will. Es kann einen Produktivitätsgewinn berechnen; es sagt nicht von selbst, welche Kompetenz verloren geht, wenn ein Prozess ausgelagert wird. Gerade weil Analysen billiger werden, muss die Beurteilung ihrer Folgen strenger werden.

INFPRO hätte damit eine Aufgabe zwischen Betrieb und öffentlicher Debatte. Aus einzelnen Werksentscheidungen lassen sich Fragen ableiten, die auch andere Unternehmen betreffen. Aus den Antworten kann sichtbar werden, welche Investitionsbedingungen, Qualifikationen oder Infrastrukturen fehlen. Das ist für die Politik brauchbarer als die pauschale Forderung nach mehr Industrie und für Unternehmen anspruchsvoller als der Ruf nach besseren Rahmenbedingungen. Beide Seiten müssten benennen, welche Leistung entstehen soll und woran man sie später erkennt.

Die Erneuerung der Industrie wird weder durch Gründerpathos noch durch die perfekte Verwaltung des Bestehenden gelingen. Sie verlangt Entscheidungen, deren Folgen im Produkt, im Werk und in der Wertschöpfungskette überprüfbar sind. Genau dort sollte INFPRO ansetzen: bei der Frage, welche Produktionsfähigkeit aus Transformationsvorhaben entstanden ist.