

# Profitables Wachstum durch Komplexitätsoptimierung

*Ein völlig neuer Managementansatz macht die zunehmende Komplexität beherrschbar, ermöglicht eine neuartige Unternehmenssteuerung und gezieltes profitables Wachstum*

Schneller zur richtigen Entscheidung, und das bei geringerem Risiko? Viele Unternehmen halten das für eine Utopie. Die globalisierte Warenwelt dreht sich immer rascher. Immer kürzere Produktlebenszyklen und exponentielle Datenfluten stressen die Menschen. Der Rückzug zur Bauchentscheidung erscheint da vielen eine logische Konsequenz.

Dabei kennt die Wissenschaft Lösungen, die auch komplexeste Entscheidungen auf ein solides Fundament stellen. Den Weg in die Wirtschaft haben die innovativen Lösungen jedoch bislang nicht gefunden. Höchste Zeit zum Umdenken, mahnt Dr. Oliver Scheel, Partner bei der Strategieberatung A.T. Kearney. »Wer heute seine Profitabilität signifikant steigern will, dem bleiben nur noch wenige Methoden«, sagt Scheel. »Eine davon ist wertkettenübergreifende Komplexitätsoptimierung unterstützt durch moderne Simulations- und Optimierungswerkzeuge und systematisches Veränderungsmanagement«.

Schon heute schmälert das Festhalten an gewohnten Prozessen die Profitabilität vieler Unternehmen dramatisch: Laut A.T. Kearney herrscht in drei von vier Unternehmen ein ineffektives Komplexitätsmanagement ge-

paart mit fehlender Transparenz über die Wertkette. Oft plant jeder Bereich für sich, füllt Informationslücken mit Intuition und übersieht funktionsübergreifende Optimierungschancen. So verschenken die Firmen den Beratern zufolge drei bis fünf Prozentpunkte zusätzlicher Rendite. Allein bei den DAX-Konzernen schlummert ein ungenutztes EBIT-Potenzial von mehr als 30 Milliarden Euro.

»Wir leben in einem Epochenbruch. Gewinner von Morgen brauchen daher eine neue Sichtweise, ein ganzheitliches Management«, sagt Dr. Thomas Arzt, Geschäftsführer der auf Simulation spezialisierten SAT AG. Die beiden Berater haben ein innovatives Konzept aus kombinierter Sach- und Psycho-Logik gestrickt. Der Grundstock besteht aus drei Simulations-Ansätzen. Durch deren maßgeschneiderte Kombination kann Arzt zufolge nahezu jedes Unternehmen all seine Ressourcen, Kunden, Ziele und Markt-Abhängigkeiten auf dem Laptop abbilden und optimieren.

Wertketten-übergreifende Transparenz in Verbindung mit Optimierungsalgorithmen ist die Voraussetzung, um systematisch und nachhaltig zwischen »Silos« versteckte Einspar- und Innovationspotentiale in Unternehmen zu

entdecken. Echte Erfolge zeigen sich aber nur, wenn die Werkzeuge nicht Selbstzweck, sondern als notwendige Bereicherung für die Entscheidungsfindung genutzt werden. »Die psychologischen Komponenten sind nicht zu unterschätzen«, warnt A.T. Kearney Partner Scheel. »Begeisterung wecken«, heiße daher die Erfolgsformel. Soll der neue Managementansatz tatsächlich vor teuren Fehlentscheidungen und Flops z.B. bei Innovations- oder globalen Infrastrukturentscheidungen schützen, müssen die Unternehmensleiter den Fortschritt offen annehmen.



DR. OLIVER SCHEEL  
Partner A.T. Kearney



DR. THOMAS ARZT  
Vorstand SAT AG

— Experteninterview PVCOMB —

## »Berlin hat sich hervorragend positioniert«

*Rutger Schlatmann ist Direktor im PVcomB, dem Kompetenzzentrum Dünnschicht- und Nanotechnologie für Photovoltaik, das zum Helmholtz-Zentrum Berlin gehört. Seiner Ansicht nach hat sich Berlin als Innovationsstandort für die Solarindustrie fest etabliert.*



DR. RUTGER SCHLATMANN  
Direktor PVcomB

**Wie bewerten Sie als Wissenschaftler die Rahmenbedingungen in Berlin für Innovationen im Bereich Photovoltaik?**

Berlin hat sich als Innovationsstandort für die Solarbranche hervorragend positioniert. Wir sitzen mit dem PVcomB im Technologiepark Adlershof und finden dort ein ideales Umfeld vor. Hier sind viele etablierte Firmen sowie Hochschul-Ausgründungen angesiedelt, mit denen wir kooperieren. Dieses Umfeld suchen aber ebenso Firmen aus anderen Regionen, so haben wir auch überregional und international interessante Kooperationsmöglichkeiten.

**Welche Form von Kooperationen brauchen Sie um innovativ sein zu können?**

Wenn man sich wie wir mit angewandten Wissenschaften beschäftigt, ist die Nähe zu Unternehmen wichtig. In Berlin sind Produzenten von Solarmodulen, Anlagenhersteller und Ingenieurbüros ansässig, aber auch Firmen, die sich mit der Prozesskontrolle beschäftigen. Kurze Wege

zu diesen Partnern helfen uns sehr, weil die Gesamtsysteme immer wichtiger werden.

**Welche Innovationen werden derzeit in Berlin vorangetrieben?**

Solarenergie ist im Vergleich zu anderen Energiearten noch zu teuer. Wir forschen also an Möglichkeiten zur Kostensenkung. Materialeinsparungen, höhere Wirkungsgrade, größere Produktionsvolumina, weniger fehleranfällige Produktionsverfahren – die Zahl der Stellschrauben ist groß und die Möglichkeiten sind in allen Bereichen bei weitem noch nicht ausgereizt. In fünf bis zehn Jahren wird Solarstrom europaweit ohne Subventionen wettbewerbsfähig sein – nicht nur wie jetzt schon in Südeuropa.

**Was genau machen Sie im PVcomB?**

Wir beschäftigen uns mit Dünnschicht-Solarmodulherstellung. Um es ganz einfach zu erklären: Glasplatten oder Folien werden unter anderem mit Silizium oder Kupfer-Indium-Gallium-Selen beschichtet. Das Material und die Methoden sind aber nicht ganz billig. Je dünner und effizienter die Schichten sind, desto günstiger ist am Ende der Solarstrom.

**Wie bewerten Sie Standortmarketing und Ansiedlungserfolge in Berlin, zum Beispiel durch die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Berlin Partner?**

Da wird gute Arbeit gemacht und das ist wichtig für die Ansiedlung von Unternehmen aus der Solarbranche, die anfangs ja oft relativ klein sind. Diese Firmen brauchen Hilfe bei der Investitionsförderung, Kontaktabahnung und vor allem Beistand im Umgang mit der Bürokratie. Für den Innovationsstandort geht es übrigens nicht unbedingt darum, nur große Unternehmen anzusiedeln. Weltweit sind es derzeit im Moment eher die jungen Unternehmen, die die wichtigsten Erfindungen hervorbringen.

**Sind Sie an einem Solar-Cluster oder an einem Clean-Tech-Cluster im weiteren Sinne interessiert?**

Letzteres wird immer wichtiger. Als der Beitrag der Solarenergie an der gesamten Stromversorgung kaum wahrnehmbar war, war das vielleicht anders. Aber heute kann an einem sehr sonnigen Tag in Deutschland schon 15 Prozent des Stroms aus Solaranlagen kommen und deshalb muss das gesamte System betrachtet werden. Der Solarstrom muss ja auch übertragen und unter Umständen gespeichert werden.