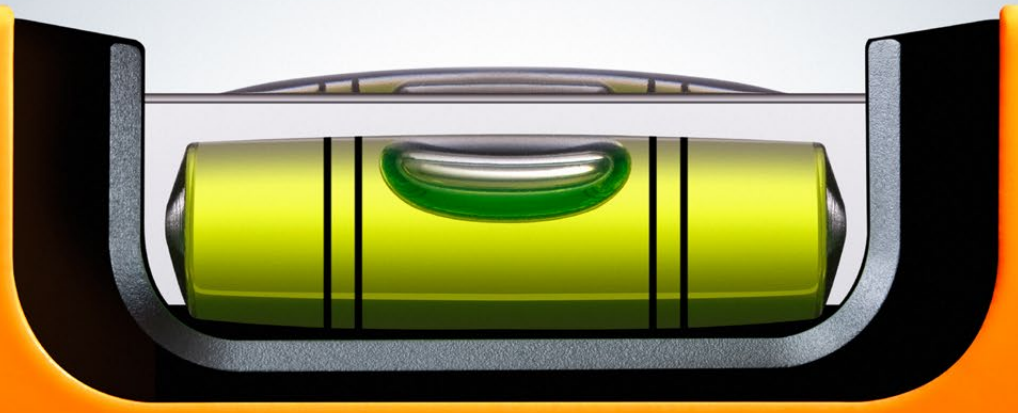
ingenics
CONSULTING

magazine

N° 14 / 2026



Gut. Besser. Exzellent.

Über die Suche und das Streben nach dem Optimum.

WAS ist Exzellenz?
Dr. Andreas Wendt über Exzellenz als Überlebensstrategie

Seite 06

WIE entsteht Exzellenz?
Auf die Rennstrecke mit dem Audi-Formel-1-Team

Seite 30

WARUM streben wir nach Exzellenz?
Einblicke eines Wirtschaftsethikers zu Haltung und Führung

Seite 36

„Exzellenz ist
eine bewusste
Entscheidung
und zeigt sich in
Haltung, Führung
und Kultur.“

Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Exzellenz ist mehr als ein Anspruch. Exzellenz ist eine bewusste Entscheidung und zeigt sich in Haltung, Führung und Kultur. In einer zunehmend komplexen und dynamischen Welt wird sie zum Schlüsselfaktor für nachhaltigen Erfolg. Während Exzellenz früher vor allem Stabilität und hohe Qualität bedeutete, erfordert sie heute zusätzlich Flexibilität, eine klare Strategie und Anpassungsfähigkeit bei gleichbleibend hohen Standards. Exzellenz wird weniger zum statischen Zustand als vielmehr zur Kompetenz, unter sich ständig verändernden Bedingungen dauerhaft leistungsfähig zu bleiben.

Die aktuelle Ausgabe des Ingenics Magazine beleuchtet das WAS, WIE und WARUM von Exzellenz. Die Conclusio aller Beiträge ist eindeutig: Exzellenz ist kein kurzfristiges Ziel und kein Zustand, den man einmal erreicht und dann bewahrt. Sie ist ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess, der geprägt ist von klarer Haltung, mutigen Entscheidungen und der Bereitschaft, jeden Tag dazuzulernen. Exzellenz entsteht dort, wo Strategie konsequent umgesetzt, Verantwortung übernommen und Zusammenarbeit aktiv gestaltet wird.

Exzellenz ist eine Entscheidung. Wenn wir sie nicht nur fordern und von oben verordnen, sondern auch konsequent und glaubhaft vorleben, nur dann entsteht Fortschritt. Nicht durch Zufall, sondern durch Haltung.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre mit vielen neuen Erkenntnissen und einen konstruktiven Austausch mit Ihren Kolleginnen und Kollegen, Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern und wie immer gern auch mit uns. Wir freuen uns auf Ihre Anregungen und Gedanken.

Herzlichst

Andreas Hoberg
Managing Partner, Ingenics Consulting
www.linkedin.com/in/andreas-hoberg



Inhalt

WAS ist Exzellenz?

06 **Noch nie war Exzellenz so wertvoll wie heute**

Dr. Andreas Wendt, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Ingenics Consulting, über Exzellenz als zentraler Faktor für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

10 **„Vorbildfunktion der Führungskräfte ist entscheidend“**

Nachgefragt bei Dr. Ulrich Viethen, CEO Murrelektronik

12 **„Exzellenz im Alltag verankern“**

Nachgefragt bei Markus Richthammer, Vorstand Industrie der Firmengruppe Max Bögl

14 **Rundum exzellent**

Von unperfekt perfekten Kreisen, naheliegenden fernen Welten und heißen Phasen im eisigen Wasser

WIE entsteht Exzellenz?

16 **„Es ist ein Irrglaube, dass es nur bergauf geht“**

Kanu-Olympiasiegerin Franziska John spricht darüber, was es braucht, um Spitzenleistungen zu erreichen

18 **Ohne strategische Ausrichtung keine operative Spitzenleistung**

Andreas Hoberg, Managing Partner der Ingenics Consulting, zu den Stellhebeln für die Umsetzung von Exzellenz

22 **Führung als zentraler Treiber**

Einblicke in die praktische Umsetzung von Exzellenz bei Mercedes-Benz Vans Charleston

24 **Herausragende Persönlichkeiten**

Ein Blick ins Fotoalbum

26 **Prozessoptimierung ist keine Frage einzelner Tools**

Florian Christoph, Associate Partner bei Ingenics Consulting, über klare Zielbilder und warum viele Optimierungs-Initiativen scheitern

30 **Formel-1-Speed für ein ganzes Unternehmen**

Auf die Rennstrecke mit dem Audi-Formel-1-Team

34 **Alles außer gewöhnlich**

Sterneköchin im Interview: Wie entsteht Exzellenz auf dem Teller?

WARUM streben wir nach Exzellenz?

36 **Führung beginnt beim „Warum“**

Wirtschaftsethiker Prof. Dr. Dr. Alexander Brink erklärt, was Exzellenz und Haltung in Phasen tiefgreifender Umbrüche bedeuten

40 **Exzellenz braucht Fokus**

Christian Wißmann, Geschäftsführer der Accentus GmbH, darüber, welche Schlüsselkompetenzen Führungskräfte heute brauchen

42 **Was passiert, wenn man Mitarbeitende wirklich beteiligt**

Lukas Zimmermann, Geschäftsführer in dritter Generation beim Anlagenhersteller AZO, über Generationenwechsel und gelebte Mitgestaltung

44 **Radikale Offenheit für exzellente Kommunikation**

Warum gute Produkte allein nicht reichen und Kommunikation zum entscheidenden Faktor geworden ist

46 **„Leistung und Menschlichkeit gehören zusammen“**

Ein Blick auf die psychologischen Rahmenbedingungen für Exzellenz

48 **Exzellenz kann man lernen**

Ein klares Statement von Kim Vierling, Associate Parter bei Ingenics Consulting, zur Rolle von Führung, Kultur und Haltung in der Weiterbildung

50 **Impressum**

NOCH NIE WAR **EXZELLENZ** SO **WERTVOLL** WIE HEUTE

In Zeiten wachsender Unsicherheit, geopolitischer Krisen und technologischer Paradigmenwechsel wird kaum ein Begriff so inflationär und gleichzeitig missbräuchlich verwendet wie Exzellenz. Exzellenz ist strategischer Erfolgsfaktor, organisatorische Entwicklungsaufgabe und vor allem eins: Haltung. Ein Gastbeitrag von **Dr.-Ing. Andreas Wendt, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Ingenics Consulting und Honorarprofessor für Unternehmensführung an der TU München,** über Exzellenz als entscheidender Faktor für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.



Was heute oft als Schlagwort genutzt oder als Managementtrend angepriesen wird, hat ursprünglich eine tiefere Bedeutung. Der Begriff Exzellenz stammt vom lateinischen „excellere“, was „hervorragen“ oder „übertreffen“ bedeutet. Exzellenz ist immer komparativ und zeigt sich nicht allein im eigenen Anspruch, sondern in der Anerkennung durch andere. Kunden, Mitarbeitende oder Partner bestätigen, ob ein Unternehmen tatsächlich exzellent ist. Exzellenz ist ein Persönlichkeitsmerkmal einer Organisation, das über viele Jahre entsteht und darüber entscheidet, ob ein Unternehmen auch unter schwierigen Bedingungen erfolgreich bleibt. Exzellenz ist eine Haltung und basiert auf einem spürbaren „flow“, also einer kohärenten, leidenschaftlichen und kollektiven Leistungsbereitschaft der Organisation, in der Menschen ihr volles Potenzial entfalten und sich gegenseitig verstärken. Ein solcher Zustand entsteht nicht durch Appelle, sondern durch verlässliche Strukturen, langjährige Konsequenz und wirksame Führung.

Überlebensstrategie in volatilen Zeiten

In volatilen Märkten entscheidet Exzellenz über Handlungsfähigkeit und Zukunftssicherung. Unternehmen, die sich frühzeitig und strukturiert mit diesem zentralen Thema beschäftigen, sind klar im Vorteil. Sie können schneller auf Marktveränderungen reagieren, sind stabiler in Krisenzeiten und treffen nachhaltigere Entscheidungen. Exzellenz ist damit kein kultureller Zusatz oder Modethema, sondern ein harter Wettbewerbsfaktor. Oder anders ausgedrückt: Exzellenz ist keine Kür. Sie ist Überlebensstrategie in volatilen Zeiten. Sie zeigt sich messbar in Qualität, Zuverlässigkeit, Produktivität und im Vertrauen der Menschen, die mit dem Unternehmen verbunden sind. Einen schematischen Weg zur Unternehmensexzellenz gibt es nicht. Aber ein kontinuierliches Arbeiten an allen relevanten Aspekten kann zum Ziel führen. Grundlage ist ein dreidimensionales Modell, das sich in der Praxis bewährt hat. Es betrachtet Exzellenz aus drei Perspektiven: der physischen, der systemischen und der emotionalen Dimension. Dieses Modell dient als Orientierung und hilft, keinen Aspekt zu vernachlässigen und die Wirkprinzipien zwischen den Aspekten besser zu verstehen.





Dr.-Ing. Andreas Wendt war 30 Jahre in der Automobilbranche tätig. Von 2018 bis 2021 war er Vorstand der BMW AG für Einkauf und Lieferantennetzwerk. Als Leiter der Strategieentwicklung des Produktionsressorts führte er ab 2002 das Wertschöpfungsorientierte Produktionssystem ein, das die operative Exzellenz der BMW-Werke absichert. In seinen anschließenden Werkleitungsfunktionen in Steyr, Regensburg und Dingolfing entwickelte er dieses Produktionssystem in Verbindung mit dem EFQM-Modell zu einem ganzheitlichen Führungsmodell für exzellente Unternehmen, das sich auch im Einkaufsressort unter den Herausforderungen der Halbleiterkrise bewährte. Seit 2024 ist Dr. Wendt Honorarprofessor für Unternehmensführung an der Technischen Universität München.

Stabile Prozesse als Fundament

Der Kernwertschöpfungsprozess ist das Rückgrat der Exzellenz und jedes nachhaltig existierenden Unternehmens. Nur begeisterte Kunden bezahlen für den erlebten Mehrwert des gekauften Produkts die Entwicklung weiterer begeisternder Produkte. Dieser Erfolgskreislauf erfordert stabile und effiziente Prozesse. Ohne sie ist jede Diskussion über Führung oder Kultur zweitrangig. Exzellenz entsteht nicht durch Einzelinitiativen, sondern durch verlässliche Abläufe, die von allen verstanden und gelebt werden. Prozesse sind kein Selbstzweck, sondern die Voraussetzung für Leistungsfähigkeit und Vertrauen.

Führung und Selbstreflexion als größte Hürde

Erfolgreiche Unternehmer und Top-Führungskräfte glauben häufig an ihre eigene Auserwähltheit. Kritik? Stört. Reflektion über die eigene Wirksamkeit? Unbequem. Sich selbst um Prozesse kümmern und Verbesserungen mit Mitarbeitern erarbeiten? Dafür gibt es Fachabteilungen. Die Ergebnisse sind überall ähnlich: Verbesserungsprogramme werden delegiert, Lean-Initiativen versanden, Kaizen-Ruinen bleiben zurück. Exzellenz entsteht dort, wo Führung reale Verantwortung übernimmt und systematisch Rahmenbedingungen schafft, in denen Menschen ihr volles Potenzial entfalten können. Die größte Hürde ist die Führung selbst. Sinnvermittlung und Anspruch an die gemeinsame Leistung sind Chefsache. Ohne echte Selbstreflexion ist ein „Nordstern“ nur die Fortführung des heutigen Ungenügens, aber nicht das maximal Mögliche. Exzellenz verlangt, Außensichten zu akzeptieren, eigene Annahmen zu hinterfragen und kontinuierlich dazulernen zu wollen. Abwehrhaltungen und Entschuldigungen sind die größten Barrieren auf dem Weg zur Exzellenz. Und das Beklagen der „Lähmschicht“ des mittleren Managements zeigt auf, dass die erfahrensten Führungskräfte das Vertrauen in die oberste Leitung längst verloren haben.

Nur wer die Menschen seiner Organisation ernsthaft in einen Diskurs einbindet, wer Prozesse sichtbar verbessert, wer seine eigene Rolle hinterfragt, kann Haltung und Flow erzeugen. Denn Haltung entsteht aus Überzeugung und die wiederum aus erlebter Wirksamkeit. Sie entwickelt sich durch Orientierung, Kompetenz und durch einen kontinuierlichen Diskurs. Exzellenz verlangt die Kompetenz, die Potenziale der Belegschaft freizusetzen und eine Haltung in der gesamten Organisation zu verankern, in der Kunden, Prozesspartner und Ergebnisse an erster Stelle stehen.

Dialog und gelebte Kultur als Schlüssel zur Exzellenz

Exzellenz entsteht dort, wo Führung fachlich und menschlich sichtbar, permanent und konsequent als Vorbild agiert. Vertrauen, Offenheit und Dialog sind keine weichen Faktoren, sondern zentrale Hebel für mehr Leistungsfähigkeit. Menschen wollen mehr als Aufgaben erfüllen: Sie wollen verstehen, wofür sie Leistung erbringen, und Teil eines größeren Ganzen sein. Exzellenz entsteht also genau dort, wo Sinn, Struktur und Leistung zusammenkommen. Kultur entwickelt sich dabei nicht zufällig, sondern durch strukturiert gestaltete Prozesse und gemeinsame Reflexion über Rollen und Verantwortung. Kultur entsteht im täglichen Miteinander: auf dem Shopfloor im direkten Kontakt, in der Art und Weise wie Prozesspartner zusammenarbeiten, wie offen Führungskräfte Fehler diskutieren, wie Lieferanten behandelt werden, und wie präsent die oberste Leitung vor Ort ist. Was dabei oft vergessen wird: Kommunikation ist keine situative Beschallung. Sie ist Senden und Empfangen, intensiver permanenter Dialog und kritischer Diskurs zugleich.

Exzellenz im Zeitalter Künstlicher Intelligenz

Technologische Entwicklungen wie Künstliche Intelligenz und Automatisierung verändern Unternehmen spürbar und bieten große Chancen, Prozesse

effizienter und stabiler zu gestalten. Dennoch bleiben die grundlegenden Prinzipien der Exzellenz unverändert. Technologie kann unterstützen, sie kann aber weder Haltung schaffen noch kollektive Verantwortung ersetzen. Exzellenz ist eine menschliche und kollektive Leistung, die nur durch Führung, gemeinsame Werte und gelebte Prinzipien entsteht. Unternehmen, die Technologie allein als Lösung sehen, riskieren, den Kern menschlicher Leistungsfähigkeit zu vernachlässigen. Exzellenz entsteht dort, wo Menschen – unterstützt von Technologie – bewusst handeln, miteinander Verantwortung übernehmen und über sich hinauswachsen.

Langer Atem statt schneller Symptombekämpfung

Die Frequenz externer Störungen wird weiter steigen. Volatile Märkte, geopolitische Unsicherheiten, Protektionismus und technologische Umbrüche werden zur neuen Normalität. Kurzfristige Symptombekämpfung reicht nicht mehr aus. Exzellenz erfordert Langlebigkeit, Beharrlichkeit und einen klaren Fokus auf kontinuierliche Leistungsfähigkeit und gestärkte Resilienz. Sie ist kein Zielzustand, den man erreicht und dann verwaltet, sondern ein fortlaufender Prozess. Er befähigt Organisationen, mit kurzfristigen Herausforderungen umzugehen, weil man seine grundlegenden Hausaufgaben gemacht hat. Exzellenz bedeutet nicht Perfektion, sondern die Fähigkeit, Wirkung zu erzeugen, Sinn zu stiften und echte Leistungsfähigkeit zu entfalten. Exzellenz ist kein Luxus, sondern praktisch umsetzbar für Führungskräfte und Teams, die in intensiver Arbeit die Persönlichkeit ihrer Organisation entwickeln wollen. So anstrengend dieser Weg ist, so lohnend sind die Ergebnisse, die man oft erst rückblickend erkennt. Die frei werdende Energie, die Führung durch das eigenverantwortliche Handeln der Organisation gewinnt, kann für neue Themen, Kundenkontakte oder unternehmerische Kreativität genutzt werden. Es ist letztendlich genau der Zustand, von dem jede Führungskraft träumt.

„In volatilen Märkten entscheidet Exzellenz über Handlungsfähigkeit und Zukunftssicherung.“

Dr.-Ing. Andreas Wendt

Das Drei-Dimensionen-Modell für Unternehmensexzellenz

KERNWERTSCHÖPFUNG
Physische Dimension: WAS?
Der Kernwertschöpfungsprozess ist die Grundlage des Geschäftszwecks eines Unternehmens und zielt darauf ab, die Kundenbegeisterung und Zahlungsbereitschaft zu fördern, während gleichzeitig die Innovations- und Investitionsfähigkeit gestärkt wird. Es geht nicht nur um die Beherrschung und Verbesserung der Herstellprozesse, sondern auch um die strukturierte strategische Führung und Gestaltung der Geschäftsprozesse.

PROZESS UND STRATEGIE
Systemische Dimension: WIE?
Dieser Bereich betrachtet die Frage, ob die Perfektionierung des Kernwertschöpfungsprozesses eher ad hoc oder systematisch erfolgt. Beide Dimensionen, sowohl die operative Exzellenz in der Produktion als auch die strategische Exzellenz in der Unternehmensführung, sind eng miteinander verbunden und müssen aufeinander abgestimmt sein. In der Strategiearbeit werden systematisch nachvollziehbare und belastbare Ziele für die Operative entwickelt, die dort ebenso systematisch und nachweislich in Prozesserfolge umgesetzt werden. Strategische und operative Exzellenz bedingen sich also gegenseitig.

FÜHRUNG UND WERTE
Emotionale Dimension: WARUM?
Führung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für ein exzellentes Unternehmen. Es geht darum, wie die Führungsebene beispielsweise eine absolute Null-Fehler-Einstellung stabil im Verhalten der Organisation verankert. Dies umfasst die Überzeugung der Mitarbeiter, die Festlegung von Unternehmenswerten und das Erleben von authentischer und kompetenter Führung, insbesondere in widersprüchlichen Situationen. Werte und Führung sind entscheidend, um ein kohärentes und konstruktives Verhalten in der gesamten Organisation sicherzustellen.

Nachgefragt

bei **Dr. Ulrich Viethen,**
CEO Murrelektronik



„Vorbildfunktion der Führungskräfte ist entscheidend“

Was bedeutet Exzellenz in der elektrischen Installationstechnologie wirklich? Wir haben nachgefragt bei **Dr. Ulrich Viethen, CEO Murrelektronik.** Für ihn ist Exzellenz weit mehr als technische Perfektion. Es geht um Partnerschaft auf Augenhöhe, „First Time Right“-Lösungen, eine Kultur der Beteiligung und um die Lust auf Leistung.

Herr Dr. Viethen, was bedeutet für Sie Exzellenz in der Elektronikbranche?

Elektronik ist ein wichtiger Baustein, aber eben nur einer von vielen. Es geht um elektrische Installationstechnologie insgesamt, von Sensorsignalen über Stromversorgungen für Antriebe bis hin zu Daten und Konnektivität. Wenn wir über Exzellenz sprechen, dann geht es für uns immer um die Frage: Was müssen wir tun, damit unser Kunde und vor allem der Kunde unseres Kunden die maximale Leistung aus seinem System herausholen kann? Eine Maschine oder Anlage muss Erwartungen nicht nur erfüllen, sondern vor allem zukunftsfähig sein. Gerade im Maschinenbau werden Systeme immer adaptiver und flexibler. Und unsere Lösungen müssen diese Flexibilität von Anfang an ermöglichen.

Welche Vorteile ergeben sich aus einem Fokus auf Exzellenz?

Für uns steht das „First Time Right"-Prinzip an erster Stelle. Beim ersten Aufbau muss alles optimal funktionieren und das ohne Fehlersuche oder Kabelpläne. Das erreichen wir durch eine sorgfältige Planung im Vorfeld, intelligente Systemgestaltung und optische Führung beim Aufbau. Entscheidend ist, dass wir das System des Kunden genau verstehen und den Nutzen für dessen Endkunden mitdenken. Die Lösung planen wir dabei immer im Dialog. Gemeinsam klären wir, ob Effizienz, Flexibilität oder Konnektivität der elektrischen Installation im Fokus stehen, und entwickeln die optimale Konfiguration zunächst digital. So entsteht eine passgenaue Installation mit optimaler Total Cost of Ownership: schneller Aufbau, reibungslose Abnahme und identische Qualität auch in der Nutzungsphase beim Endkunden.

Welche exzellenten Highlights machen Sie besonders stolz?

Ein herausragendes Projekt war die Entwicklung einer KI-gestützten Software zur automatisierten Lösungsfindung. Wir haben unsere erfahrensten Applikationsingenieure zweieinhalb Jahre lang eine KI trainieren lassen. Diese Kolleginnen und Kollegen haben Tausende Maschinen in Betrieb genommen und wissen genau, welche Installationen gut funktionieren und welche nicht. Dieses Wissen haben wir systematisch in einen Maschinenlernprozess überführt. Heute können unsere Mitarbeitenden mit dieser Software kundenspezifische Lösungen mit einer Trefferquote von deutlich über 95 Prozent automatisch erzeugen. Die Beratungsqualität ist messbar gestiegen und wir machen unser Expertenwissen damit transparent. Das ist für mich ein echter Differenzierungsfaktor im Markt.

Wie wird Exzellenz intern im Unternehmen gelebt?

Exzellenz braucht die passende Kultur. Dabei geht es nicht nur darum, Exzellenz als Wert zu formulieren. Es geht darum, eine Kultur zu schaffen, die Exzellenz hervorbringt. Ein zentraler Baustein ist die Beteiligung unserer Mitarbeitenden. Wir binden viele Mitarbeitende in die Strategieentwicklung ein, unter anderem über „Objectives and Key Results"-Prozesse. Ziele werden zusammen erarbeitet und Probleme gemeinsam gelöst. Gleichzeitig braucht es Freiraum. Mitarbeitende sollen ihre Fähigkeiten einbringen können. Wer nur seinen eigenen „Hammer" kennt, sieht überall Nägel. Diese Haltung wollen wir vermeiden. Wichtig ist eine konstruktive Fehlerkultur. Wenn Ziele nicht erreicht werden, sprechen wir offen darüber. Die entscheidende Frage lautet nicht: Wer ist schuld? Sondern: Wie lösen wir das Problem? Modelle wie das EFQM-Modell helfen uns, unsere Exzellenz ganzheitlich zu bewerten, von der Strategie bis zur Zufriedenheit unserer Stakeholder.

Welche Qualifizierungs- oder Kommunikationsmaßnahmen haben Sie initiiert und umgesetzt?

Exzellenz entsteht aus inspirierten und qualifizierten Mitarbeitenden, durch förderliche Prozesse und eine konsequente Qualitätsorientierung. Freiraum, Beteiligung und Qualifizierung sind für mich entscheidend. Besonders beim Nachwuchs setzen wir klare Impulse: Wir fördern junge Talente frühzeitig, zum Beispiel durch die Kombination aus Ausbildung und dualem Studium. Zudem öffnen wir uns bewusst nach außen, etwa durch Hackathons. So holen wir regelmäßig neue Perspektiven und Denkweisen ins Unternehmen.

Gibt es für Sie „Golden Rules" beim Thema Exzellenz?

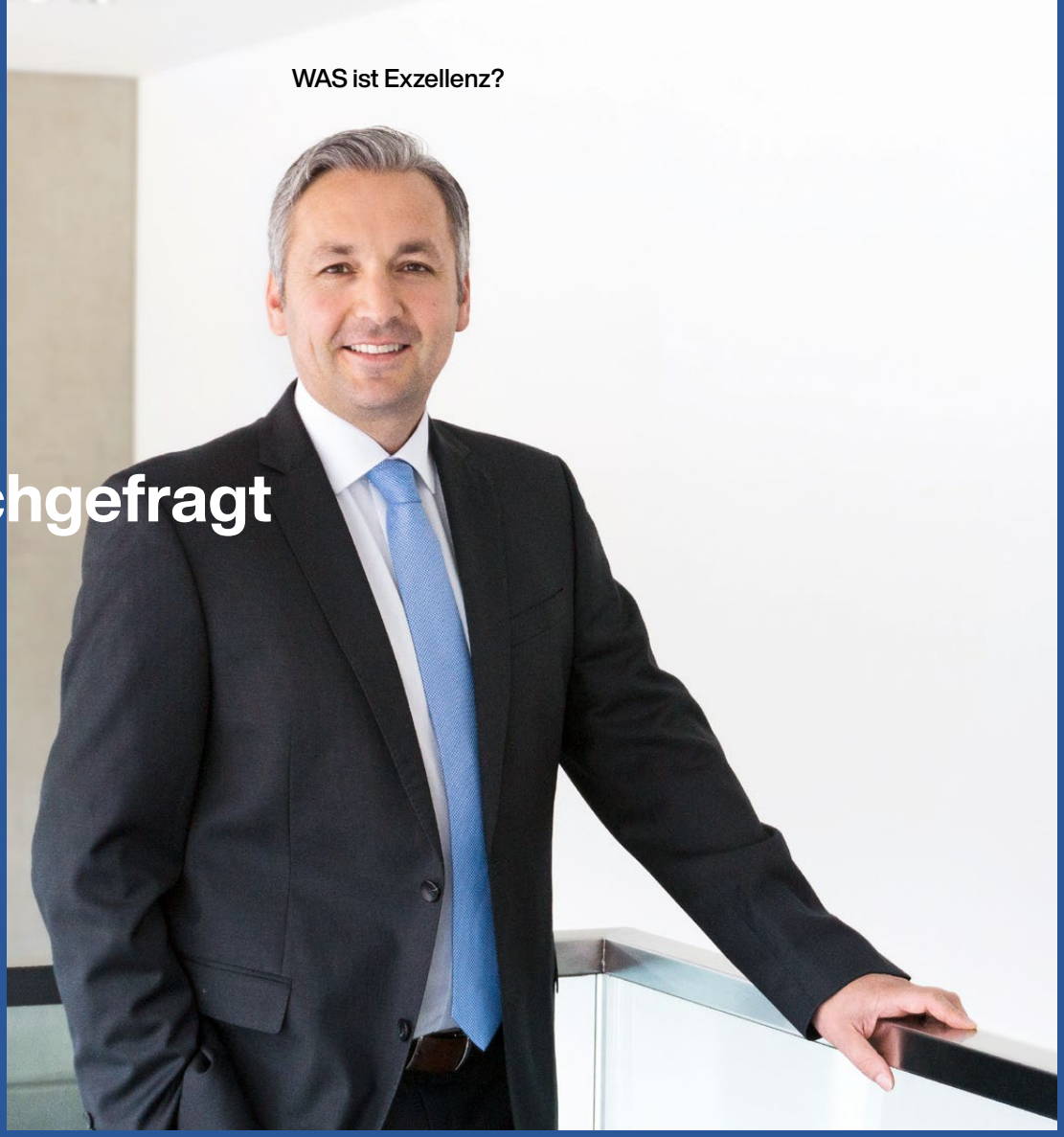
Exzellenz funktioniert nur „from the top". Die Vorbildfunktion der Führungskräfte ist entscheidend. Nur wenn die Unternehmensspitze Exzellenz authentisch lebt, kann sie im gesamten Unternehmen verankert werden. Der Ton, den wir setzen, entscheidet darüber, ob Exzellenz im Alltag gelebt wird oder nur ein Schlagwort bleibt. Das ist für mich die goldene Regel der Exzellenz.

Bitte vervollständigen Sie den Satz: Exzellenz bedeutet für mich ...

... Lust auf Leistung. Wenn es gelingt, gemeinsam etwas auf hohem Niveau zu schaffen, dann entsteht Freude am Ergebnis. Und genau diese Lust auf Leistung treibt uns jeden Tag an.

Nachgefragt

bei **Markus Richthammer,**
Vorstand Industrie der
Firmengruppe Max Bögl



„Exzellenz im Alltag verankern“

Die Baubranche steht unter hohem Veränderungsdruck. **Markus Richthammer, Vorstandsmitglied der Firmengruppe Max Bögl,** erklärt im Interview, warum Exzellenz kein Schlagwort, sondern eine strategische Entscheidung ist, und wie das Unternehmen mit Produktlogik, Industrialisierung und Innovationskraft neue Maßstäbe setzt.

Herr Richthammer, was bedeutet für Sie Exzellenz im Bauwesen?

Exzellenz ist kein fester Zustand, den man einmal erreicht und dann dauerhaft behält. Exzellenz ist ein dynamischer Prozess, der aus technischer Präzision, wirtschaftlicher Effizienz und Nachhaltigkeit besteht. Technische Präzision bedeutet, dass wir Bauwerke exakt planen und umsetzen. Wirtschaftliche Effizienz heißt, dass wir Lösungen entwickeln, die für den Kunden bezahlbar und langfristig sinnvoll sind. Und Nachhaltigkeit umfasst sowohl ökologische als auch ökonomische Aspekte sowie mit Blick auf die gesellschaftliche Verantwortung, dass wir Bauwerke schaffen, die einen echten Nutzen für Menschen und die Region haben. Exzellenz beginnt nicht erst auf der Baustelle, sondern bereits in der Planungsphase. Wenn ein Bauunternehmen erst sehr spät eingebunden wird, sind viele wichtige Entscheidungen schon gefallen. Dann ist es schwer, noch echte Exzellenz zu erreichen. Frühzeitige Zusammenarbeit ist deshalb ein zentraler Erfolgsfaktor.

Welche Vorteile ergeben sich aus einem Fokus auf Exzellenz?

Exzellenz ist kein Selbstzweck, sondern ein klarer Wettbewerbsvorteil. Die klassische Trennung zwischen Planung und Ausführung, wie sie früher üblich war, ist aus meiner Sicht nicht mehr zukunftsfähig. Sie führt oft zu Schnittstellenproblemen, Verzögerungen und Mehrkosten. Deshalb denken wir heute wie ein Produktunternehmen, was bedeutet, dass wir unsere Leistungen systematisieren und standardisieren. Unsere strategische Ausrichtung basiert auf den drei Säulen Produktorientierung, Industrialisierung und Innovations- und Marktführerschaft. Produktorientierung heißt, dass wir Bauleistungen als klar definierte Produkte mit festen Standards verstehen. Industrialisierung bedeutet, dass wir Prozesse wiederholbar und effizient gestalten, zum Beispiel durch Vorfertigung. Und Innovationsführerschaft heißt, dass wir neue Lösungen entwickeln und bestehende Prozesse verbessern. Nur so werden wir schneller, sicherer und wirtschaftlicher.

Welche exzellenten Highlights machen Sie besonders stolz?

Im Bereich der Windtürme setzen wir seit über zehn Jahren auf eine Hybridbauweise aus Beton und Stahl. Sie erlaubt größere Höhen, kürzere Bauzeiten und wirtschaftliche Fertigung. Dadurch konnten wir uns zum Technologieführer mit einem Marktanteil von mehr als 70 Prozent entwickeln. Für ein namhaftes E-Commerce-Unternehmen haben wir in drei Jahren über 2 Mio. Quadratmeter Bruttogrundfläche realisiert. Standardisierte Elemente und klare Abläufe waren hier der Erfolgsgarant für Qualität und Geschwindigkeit. Bei deutschen und amerikanischen Automobilherstellern, die im Rahmen der Transformation zu E-Fahrzeugen ihre Werke umgebaut haben, war die frühe Einbindung in die Planung entscheidend. Vorfertigung und systematisches Zusammensetzen, unsere sogenannte Lego-Baustelle, reduzieren Fehler und beschleunigen den Bau. Diese Methoden übertragen wir auch auf Wohnungs- und Brückenbau, um industrialisierte Fertigung zum Standard zu machen.

Wie wird Exzellenz intern im Unternehmen gelebt?

Wir verwenden den Begriff Exzellenz intern nicht explizit. Wir übersetzen ihn in konkrete Werte und Arbeitsweisen. Max Bögl ist ein familiengeführtes Unternehmen mit fast 100 Jahren Geschichte. Schon die Gründer haben stark auf Innovation gesetzt und genau dieser Innovationsgeist prägt uns bis heute. Im Rahmen unserer Strategie „Bau+X“ haben wir Industrialisierung klar definiert: Qualität sichern, Lean-Methoden anwenden, Verschwendung vermeiden und Standards schaffen sowie neue digitale Werkzeuge passgenau einsetzen.

Welche Qualifizierungs- oder Kommunikationsmaßnahmen haben Sie umgesetzt?

Ein wichtiger Bestandteil ist unser Trainingskonzept. Mit unserem sogenannten Basislager rollen wir unsere Strategie bis auf die operative Ebene aus, also bis hin zum Polier auf der Baustelle, dem Vorarbeiter in der Produktion sowie in den indirekten Bereichen auf Teamleiter- und Expertenebene. Unsere Führungskräfte-Entwicklungsprogramme werden direkt vom Vorstand begleitet. Wir haben einen klaren Jahreszyklus mit einem strategischen Auftakt im Frühjahr und einer Reflexion im Herbst. So stellen wir sicher, dass unsere Ziele nicht nur formuliert, sondern auch umgesetzt werden. Uns ist es wichtig, dass wir Exzellenz nicht nur formulieren, sondern im Alltag verankern.

Gibt es für Sie „Golden Rules“ beim Thema Exzellenz?

Ja, es gibt Grundregeln, die für uns in allen Bereichen gelten. Arbeitssicherheit ist nicht verhandelbar. Sie steht immer an erster Stelle. Qualität beginnt in der Planung. Fehler, die dort entstehen, lassen sich später nur mit großem Aufwand korrigieren. Deshalb investieren wir viel Zeit in die frühe Phase eines Projekts. Wir schaffen klare Standards für Produkte und Ausführung. Unser Ziel ist die Vermeidung von Fehlern statt späterer Sanierung. Außerdem legen wir großen Wert auf Transparenz. Probleme müssen offen angesprochen werden. Und nicht zuletzt ist eine respektvolle, partnerschaftliche Zusammenarbeit für uns zentral, und das gilt sowohl intern als auch mit Kunden und Partnern.

Bitte vervollständigen Sie den Satz: Exzellenz bedeutet für mich ...

... die geschuldete Qualität mangelfrei und termingerecht abzuliefern. Das klingt banal, ist aber in der Praxis durchaus anspruchsvoll. Denn es bedeutet, dass wir die Erwartungen unserer Kunden vollständig erfüllen, und zwar ohne Nacharbeiten, ohne versteckte Mängel und ohne Kompromisse bei Sicherheit oder Qualität. Und genau darin liegt für mich der Kern von Exzellenz im Bauwesen.

Ex|zel|lenz, die – [ɛkstsɛˈlɛnts]

Plural: Ex·zel·len·zen

Bedeutungen
1. die besondere Güte eines Objektes, einer Fähigkeit oder einer Leistung; Eigenschaft, exzellent zu sein
2. eine formale Anrede beziehungsweise den Titel von Personen; siehe Seine Exzellenz; metonymisch auch für solche Personen selbst

Herkunft
über das gleichbedeutende französische excellence, eigentlich „Vortrefflichkeit, Erhabenheit“, aus lateinisch excellentia: „Vortrefflichkeit“

Sinnverwandte Wörter
1. Vortrefflichkeit
2. Eminenz, Erhabenheit, Hoheit, Hochwürden

[...]

Quelle: Exzellenz. (23. Oktober 2025). Wiktionary. Abgerufen am 23. März 2026, 11:58 von https://de.wiktionary.org/w/index.php?title=Exzellenz&oldid=10429812

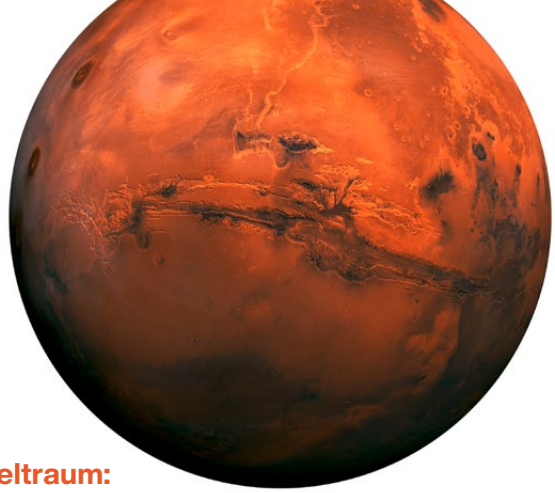
0,1%

der Menschen gehören in ihrem Tätigkeitsbereich zur absoluten Weltspitze. Exzellenz ist statistisch extrem selten.



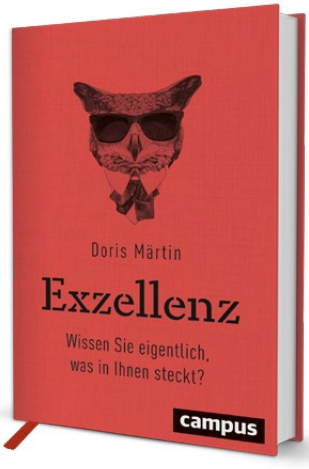
Unperfekt perfekt

Der Ensō-Kreis (円相) entstammt der japanischen Zen-Tradition mit Wurzeln im chinesischen Chan-Buddhismus und ist bis heute in der ostasiatischen Kalligrafie verbreitet. Er wird in einem einzigen, bewussten Pinselstrich gezogen – ohne Korrektur, ohne Zögern. Nicht Perfektion ist das Ziel, sondern völlige Präsenz im Moment. Der Kreis steht zugleich für Vollendung und das Unvollendete. Unregelmäßigkeiten sind kein Fehler, sondern Ausdruck von Lebendigkeit. Gerade darin liegt seine Qualität. Er ist Ausdruck von Exzellenz, die nicht mehr beweisen muss. Und manchmal ist ein unperfekter Kreis der vollkommenste Ausdruck davon.



Exzellenz im Weltraum: warum der Weg wichtiger geworden ist als der Mars

Exzellenz hatte lange ein klares Bild: rot, fern und maximal ambitioniert – der Mars als ultimatives Ziel. Er versprach den größten Sprung, die größte Leistung, den Beweis, dass Fortschritt keine Grenzen kennt. Doch genau dieses Denken ist ins Wanken geraten. Denn der weite Weg zum Mars ist nicht nur technisch extrem, sondern auch politisch fragil, teuer und kaum nachhaltig. Die Raumfahrt beginnt umzudenken – leiser, aber klüger. Nicht mehr der eine große Triumph, sondern viele stabile Schritte zählen. Mondmissionen, Orbitalstationen, Robotik: weniger spektakulär, aber strategisch sinnvoller. Exzellenz zeigt sich heute nicht im Maximum des Möglichen, sondern im Maß des Verantwortbaren. Der Mars bleibt ein Traum – aber kein unmittelbarer Beweis mehr für Größe. Und vielleicht liegt genau darin die neue Form von Exzellenz: bewusst nicht das Größte zu tun.



Schlüssel zur persönlichen Exzellenz

Der Einzug Künstlicher Intelligenz in den Alltag eröffnet Menschen neue Freiräume für das, was sie einzigartig macht: emotionale Intelligenz und ethische Werte. Autorin Doris Märtin zeigt in ihrem Buch „Exzellenz“ auf, wie die 2020er-Jahre zur Dekade persönlicher Exzellenz werden können. Diese neun Kernkompetenzen haben sich für Märtin nach umfassenden Studien und lebensnahen Geschichten herauskristallisiert.

1. Offenheit für den Aufbruch ins Ungewisse
2. Selbstreflexion für ein besseres Verständnis der Zusammenhänge
3. Willenskraft für die nötige Ausdauer bis zum fernen Ziel
4. Wohlbefinden für einen ausgeglichenen Energiehaushalt
5. Souveränität, weil sich Exzellenz unter Druck am deutlichsten zeigt
6. Empathie, um andere zu verstehen und zu überzeugen
7. Agilität für starke Nerven in plötzlichen Veränderungen
8. Resonanz, weil Innovation gemeinsam am besten geht
9. Leadership für eine werteorientierte Gestaltung der Zukunft

15 %

Fehlerquote sind auf dem Weg zu einem exzellenten Ergebnis ideal. Scheint zunächst paradox, aber Forschende an den US-Universitäten Arizona, Princeton und Brown haben das am Beispiel des Lernens mithilfe von Computersimulationen nachgewiesen. Es stimmt also: Aus Fehlern wird man klug. Eine gute Fehlerkultur, auch die gegenüber sich selbst, ist ein maßgeblicher Baustein, um Exzellenz zu erreichen. Experimente belegen: Hoher Druck bremst Kreativität und verschlechtert die Leistung. Entscheidend ist Exzellenz im Resultat, nicht im Weg dorthin.

–2 °C

hat das eisige Wasser, in das Jungunternehmer beim Polar Bear Pitching im nordfinnischen Oulu eintauchen müssen, um mit ihrer Geschäftsidee zu überzeugen. Da heißt es: Bring es auf den Punkt. Oder es erwischt dich buchstäblich eiskalt. Exzellenz unter extremen Bedingungen.

1.300

Unternehmen aus dem DACH-Raum sind im „Weltmarkführer-Index“ der Universität St. Gallen gelistet. Ein Großteil davon sind kleine und mittelständische Unternehmen im Industriesektor, sogenannte „Hidden Champions“. Exzellenz ist oft unsichtbar.

„ES IST EIN IRRGLAUBE, DASS ES NUR BERGAUF GEHT“

Olympiasiegerin, Weltmeisterin, Europameisterin: **Franziska John** zählt zu den erfolgreichsten Kanutinnen der deutschen Sportgeschichte. Warum sie überzeugt ist, dass ein austrainierter Körper dafür allein nicht ausreicht, weshalb wir mentale Stärke häufig unterschätzen und was sich Führungskräfte vom Spitzensport noch abschauen können, erzählt die ehemalige Spitzenathletin hier.



Franziska John, geb. Weber, war mehr als zehn Jahre lang eine der erfolgreichsten Athletinnen im deutschen Kanusport. Gemeinsam mit Tina Dietze gewann sie 2012 in London Olympia-Gold im Zweier-Kajak. Heute arbeitet sie im Bereich Sportstättenbau für das Land Brandenburg.

Frau John, Sie haben im Kanusport alles gewonnen, was man gewinnen kann. Auf welche Eigenschaften kommt es an, um Spitzenleistungen zu erreichen?

Am Ende entscheidet der Kopf. In einem olympischen Finale oder bei einer WM stehen acht Boote an der Startlinie – und alle können Kanu fahren. Jeder ist exzellent in dem, was er tut. Den Unterschied macht das Mentale: Wer will es an diesem Tag, in diesem einen Moment am meisten? Wer hält sich nicht mit Dingen auf, die vielleicht nicht optimal gelaufen sind, sondern sagt sich: Jetzt oder nie, ich mach' das jetzt einfach? Der Prozess, dahin zu kommen, beginnt natürlich viel früher.

Die Grundlage ist dann also doch der Körper, meinen Sie?

Absolut. Ein olympischer Zyklus dauert vier Jahre. Dieses Ziel begleitet einen jeden Tag, wenn man aufsteht, zum Training fährt, bei allem, was man tut. Man weiß: Ich kann es nur erreichen, wenn ich meinen Körper konsequent vorbereite und im Wettkampf in der Lage bin, das abzurufen, was ich kann. Das eine funktioniert nicht ohne das andere. Wenn der Moment dann gekommen ist, muss alles im Einklang sein – und im besten Fall kommt dann noch das Quäntchen Glück dazu *(schmunzelt).*

Erinnern Sie sich an Phasen in Ihrer eigenen Karriere, in denen Ihnen dieses Vertrauen abhandengekommen ist?

Ich hatte viele Tage, an denen ich dachte: Ich habe doch alles gemacht. Warum funktioniert auf einmal gar nichts mehr? Dabei ist es ein Irrglaube, dass es nur bergauf geht. Exzellenz entsteht im Zusammenspiel von Belastung und Entlastung.

Wie meinen Sie das?

Man kann nicht sein ganzes Leben lang auf 100 oder 110 Prozent laufen. Man braucht zwischendrin auch Zeit zum Durchatmen, muss den Fokus auch mal ein bisschen verschieben, um neue Kraft zu tanken – und dann auch wieder sagen zu können: So, jetzt bin ich so weit und greife erneut an.

Was hat Ihnen in solchen Momenten beim Weitermachen geholfen?

Wenn es im Kraftbereich gerade nicht lief, habe ich geschaut: In welchen anderen Bereichen bin ich besser geworden? Sich klarzumachen, was man schon geschafft hat, Beharrlichkeit, der Glaube an sich selbst, das hilft – und Menschen an der Seite, die sagen: Du bist nicht allein. Heute helfe ich dir, morgen hilfst du mir. Wenn gar nichts ging, war mein Team immer da. Manchmal wollte ich mich lieber in die Ecke stellen und heulen, doch das bringt nichts. Man schafft es nicht allein, weder an die Spitze seiner Disziplin noch aus einem echten Tief.

Was können Führungskräfte daraus lernen?

Wenn das Umfeld nicht stimmt, kann ich meine Leistung nicht abrufen. Natürlich trägt die Führungskraft am Ende die Verantwortung und trifft die letzte Entscheidung. Aber es braucht einen Austausch auf Augenhöhe, damit ein Team funktionieren kann. Nur wenn ich als Athlet sage, was eine Trainingseinheit mit mir macht, kann der Trainer reagieren. Und nur wenn er mir zuhört, können wir uns gemeinsam verbessern. Man kann nur so gut sein wie sein Team. Für mich ist das eins zu eins auf die Wirtschaft übertragbar.

Welche Erfolgsstrategie lässt sich noch übertragen?

Ein großes Ziel vor Augen zu haben – und es dann in kleine Zwischenetappen herunterzubrechen. Niemand erreicht ein Lebensziel wie den Olympiasieg von heute auf morgen. Außerdem halte ich es für enorm wichtig, ehrlich zu sich selbst zu sein: Habe ich wirklich alles gegeben? Wenn nicht, warum nicht? Und an welchen Stellschrauben muss ich drehen, um mich zu verbessern? Diese Selbstreflexion ist unfassbar schwer, aber entscheidend. Auch Feedback ist als Motivationsfaktor essenziell.

Apropos Motivation: Für viele Sportler ist Olympia der Kindheitstraum schlechthin. Wie war das bei Ihnen?

In der siebten Klasse habe ich in einen Fragebogen mal geschrieben: Ich möchte Olympiasiegerin werden. Aber das war kein Gedanke, der mich tagein, tagaus begleitet hat. Ich hatte immer Freude an dem, was ich gemacht habe. Und ganz ehrlich: Selbst wenn ich es nicht geschafft hätte, hätte das für mich nicht automatisch bedeutet, dass ich gescheitert wäre. Nicht jedes Ziel ist für jeden machbar. Man muss das finden, was einen erfüllt, um Exzellenz überhaupt erreichen zu können.

Warum ist das in Ihren Augen so entscheidend?

Dann entsteht automatisch das Gefühl: Ich kann das noch besser. Und wenn es heute nicht klappt, versuche ich es morgen wieder. Ohne diese intrinsische Motivation kommt man nicht an die Spitze.

Inzwischen arbeiten Sie für das Land Brandenburg. Inwiefern prägt Sie der Leistungssport noch heute?

Darüber denke ich nicht bewusst nach. Aber natürlich hat mich die Zeit geprägt, vor allem im Hinblick auf das Miteinander. Für mich ist das selbstverständlich. In vielen Bereichen der Wirtschaft beobachte ich jedoch häufig, dass Führungskräfte Angst oder mindestens Bedenken haben, die Distanz zu verlieren, wenn sie sich zu gut mit ihren Mitarbeitenden verstehen. Dabei ist es doch immer ein Miteinander: Wir können diskutieren, dann entscheidet die Führungskraft, und dann gehen wir den Weg sowieso gemeinsam.

Sollten Unternehmen das Miteinander also stärker fördern statt individuell herausragende Leistungen zu belohnen?

Wenn der Chef nur sagt: „Wenn du das nicht hinkriegst, wackelt dein Stuhl", schürt das Angst – und Angst fördert keine Leistungsfähigkeit. Sich allein durchboxen zu müssen, ist ungleich schwerer, als ein Team zu haben, das fair miteinander arbeitet und sich nicht gegenseitig in die Suppe spuckt. Der Teamgeist, der dem Sport oft zugeschrieben wird, macht aus meiner Erfahrung nicht nur im Ergebnis erfolgreicher, sondern das Leben insgesamt lebenswerter. Das merkt man spätestens abends auf der Couch, wenn man über den Tag nachdenkt – jedenfalls dann, wenn man ehrlich zu sich ist.

OHNE STRATEGISCHE AUSRICHTUNG **KEINE OPERATIVE SPITZENLEISTUNG**



Technologische Innovationen, geopolitische Spannungen, neue regulatorische Anforderungen und volatile Märkte stellen Operations und Supply Chain vor immer komplexere Aufgaben. Für **Andreas Hoberg, Managing Partner bei Ingenics Consulting,** ist klar: Wer diesen Herausforderungen wirksam begegnen will, muss Strategie neu denken und konsequent dort verankern, wo Wertschöpfung entsteht.



„Operative Exzellenz ist die Fähigkeit, unter sich permanent verändernden Bedingungen dauerhaft leistungsfähig zu bleiben“, sagt Andreas Hoberg, Managing Partner der Ingenics Consulting.

Exzellenz in Operations und Supply Chain galt lange als klar definiert: niedrige Kosten, hohe Qualität, stabile Prozesse. Wer effizient produzierte und zuverlässig lieferte, war erfolgreich. Operative Exzellenz wurde vor allem an internen Kennzahlen gemessen und war stark auf Effizienz, Planbarkeit und kontinuierliche Verbesserung innerhalb bestehender Strukturen ausgerichtet. Doch dieses Verständnis greift inzwischen zu kurz. Die Rahmenbedingungen haben sich grundlegend verändert und mit ihnen auch die Anforderungen an operative Exzellenz. Globale Lieferketten sind fragiler geworden, Märkte volatiler, technologische Entwicklungszyklen kürzer und regulatorische Anforderungen komplexer. Externe Faktoren wirken heute direkter und schneller auf Operations und Supply Chain als jemals zuvor, und damit verschieben sich auch die Anforderungen an operative Exzellenz: Sie bemisst sich nicht mehr allein an Effizienz und Stabilität, sondern zunehmend an Anpassungsfähigkeit, Transparenz und strategischer Reaktionsfähigkeit. Operative Exzellenz wird damit weniger ein statischer Zustand als vielmehr zur Fähigkeit, unter sich permanent verändernden Bedingungen dauerhaft leistungsfähig zu bleiben.

Blick nach außen als strategischer Ausgangspunkt

Moderne Exzellenz beginnt mit einem konsequenten Blick nach außen. Unternehmen müssen relevante externe Entwicklungen fortlaufend beobachten und einordnen, von technologischen Trends wie Künstlicher Intelligenz und Automatisierung über regulatorische Rahmenbedingungen wie Zölle oder Umweltauflagen bis hin zu wirtschaftlichen und politischen Veränderungen. Entscheidend ist dabei nicht die Analyse an sich, sondern die strategische Konsequenz: Wo entstehen Risiken? Wo eröffnen sich neue Chancen? Und welche Anpassungen sind erforderlich? „All diese Aspekte werden nicht in einem einmaligen Workshop geklärt. Der Weg dahin führt über einen strukturierten und kontinuierlichen Strategieprozess“, sagt Hoberg.

Strategieprozess fördert schnellere Entscheidungen

Viele Unternehmen verfügen über etablierte Corporate-Strategy-Prozesse. Gleichzeitig fehlt jedoch häufig eine klare funktionale Strategie für Operations und Supply Chain. „70 bis 80 Prozent der Unternehmen in Deutschland haben keinen echten funktionalen Strategieprozess für Operations und Supply Chain“, so die Beobachtung von Hoberg. Gerade Operations und Supply Chain sind heute besonders stark von externen Veränderungen betroffen und müssen deutlich schneller strategisch reagieren als früher. Das gelingt nur, wenn Strategie nicht auf Konzernebene verbleibt, sondern organisatorisch und personell in den Funktionen selbst verankert ist. „Uns ist wichtig, dass Strategie nicht abstrakt bleibt. Am Ende muss klar sein: Was bedeutet das ganz konkret für mein Werk, meine Prozesse und meine Organisation“, erläutert Hoberg.

Vier Stellhebel für die Umsetzung von Exzellenz

Die Frage ist längst nicht mehr, ob Unternehmen ihre Operations weiterentwickeln müssen, sondern wie. In einem Umfeld permanenter Veränderung entscheidet die richtige strategische Fokussierung über Erfolg oder Stillstand. Vier zentrale Stellhebel geben Orientierung, wie Unternehmen ihre operative Exzellenz gezielt weiterentwickeln und wirksam in der Organisation verankern können.

1



Produktions- und Lieferantennetzwerke

Fragen nach Standortstruktur, Fertigungstiefe und Flexibilität sind heute wichtiger denn je. Wo wird produziert? Was wird produziert und wie wird produziert? Und vor allem: Wie transparent ist mein Netzwerk wirklich? Viele Unternehmen sind heute nicht in der Lage, belastbare Footprint- oder Netzwerkanalysen durchzuführen oder alternative Szenarien systematisch zu bewerten. Historisch wurden Produktionsnetzwerke bislang häufig inkrementell und reaktiv entwickelt, getrieben von Marktchancen oder kurzfristigem Kostendruck. „Das waren oft Bauchentscheidungen und keine belastbaren Bewertungen“, so Hoberg. In der heutigen Zeit reicht das nicht mehr aus. Unternehmen müssen jederzeit Szenarien berechnen und deren Auswirkungen auf Kosten, Qualität, Lieferfähigkeit und Risiko verstehen können.

2

Organisationsstruktur

Viele Unternehmen arbeiten mit historisch gewachsenen, sehr unterschiedlichen Strukturen in ihren Werken. „Wir erleben aktuell ein klares Revival der Standardorganisation“, sagt Hoberg. Erfolgreiche Unternehmen setzen auf Referenzfabriken, einheitliche Rollenmodelle und standardisierte Prozesse. Ein bekanntes Beispiel ist ein führender OEM. „Der Erfolg kommt nicht von ungefähr, denn er basiert auf einer klaren Referenzorganisation, die immer wieder gleich angewendet wird“, erklärt Hoberg. Fehlt ein solches Zielbild, entstehen Ineffizienzen und unnötige Kapazitätsverluste. Wenn jedes Werk anders organisiert ist, leidet dadurch die Umsetzungskraft. Der Strategieprozess muss daher klar beantworten beziehungsweise vorgeben, wie die eigene Referenzorganisation aussieht und wie strategische Veränderungen systematisch in Strukturen und Prozesse integriert werden.



3



Kultur

Neben Struktur und Prozessen rückt die Unternehmenskultur stärker in den Fokus. Operative Exzellenz war lange eng mit dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung verbunden, einem Ansatz, der von stabilen Rahmenbedingungen ausgeht. Diese Stabilität existiert heute jedoch kaum noch. Unternehmen bewegen sich aktuell vielmehr in einem Spannungsfeld zwischen Stabilität und Flexibilität. Beides darf jedoch nicht länger als Gegensatz verstanden werden. „Es gibt kein Entweder-Oder mehr. Es gibt nur noch ein Und“, bringt Hoberg es auf den Punkt. Organisationen müssen stabil genug sein, um zuverlässig zu liefern, und gleichzeitig flexibel genug, um sich kontinuierlich anzupassen. Diese Haltung muss kulturell verankert werden. „Unternehmen brauchen einen kulturellen Wandel: weg von der reinen Logik kontinuierlicher Verbesserung in stabilen Umfeldern hin zu einer Kultur, die permanente Veränderung akzeptiert. Führung, Kommunikation und ein gemeinsames Verständnis von Stabilität und Flexibilität spielen dabei eine Schlüsselrolle“, betont Hoberg. Wichtig dabei ist, dass dieser Kulturanspruch expliziter Teil der Strategie ist und nicht zur profanen Begleitmaßnahme mutiert.

Fazit: Verantwortung ist nicht delegierbar

Am Ende laufen alle Stellhebel in einem zentralen Punkt zusammen: Verantwortung. Ein funktionaler Strategieprozess für Operations und Supply Chain lässt sich nicht delegieren, denn das ist eine klare Top-down-Aufgabe der Verantwortlichen. Strategie muss dort verankert werden, wo operative Entscheidungen tatsächlich getroffen und umgesetzt werden. „Wir befinden uns besonders in Deutschland in der Dekade, in der Exzellenz und der Fokus auf die Operations-Bereiche den Unterschied machen wird. Wer jetzt nicht einen Strategieprozess für Operations und Supply Chain aufsetzt, riskiert nicht nur kurzfristig Effizienzverluste, sondern dauerhaft den Anschluss im internationalen Wettbewerb. Unternehmen, die ihre Leistungsfähigkeit deutlich steigern wollen, brauchen einen geschlossenen, systematischen Strategieprozess und den Mut, ihn kompromisslos umzusetzen“, so die klare Empfehlung von Hoberg.

4



Strategische Zielsetzung und Umsetzung von Exzellenz

Ambitionierte Ziele, klare Prioritäten und messbare Roadmaps sind unverzichtbar. In der Praxis zeigt sich jedoch häufig weniger ein Erkenntnisproblem als eine konsequente Umsetzungsschwäche. Externe Veränderungen, wie geopolitische Spannungen oder regulatorische Anforderungen, dienen dabei nicht selten als Vorwand, warum strategische Initiativen verschoben oder nicht mit der nötigen Konsequenz umgesetzt werden. „Wir beobachten, dass viele Unternehmen sich schwertun, klare strategische Ziele zu formulieren und diese messbar zu machen“, so Hoberg. Noch häufiger fehlt jedoch das stringente Nachhalten. Strategische Zielbilder werden zwar definiert, aber nicht konsequent in operative Verantwortung überführt. Der Top-down-Anspruch verliert unterwegs an Verbindlichkeit. Zudem geraten grundlegende Effizienzpotenziale schnell aus dem Blick, wenn der Fokus zu einseitig auf technologische Lösungen gerichtet wird. Ein wirksamer Strategieprozess sorgt deshalb nicht nur für definierte Ziele, sondern für klare Verantwortlichkeiten, verbindliche Roadmaps und ein konsequentes Monitoring bis auf Werksebene. „Strategie muss in konkrete Handlungsfelder und Roadmaps übersetzt werden, bis auf die Ebene einzelner Werke“, so Hoberg. „Denn nur dann wird aus strategischem Anspruch reale Verbesserung.“

FÜHRUNG ALS ZENTRALER TREIBER

Exzellenz bedeutet mehr als gute Arbeit. Sie zeigt sich in starken Teams, klaren Prozessen und dem stetigen Streben nach Verbesserung. Wie das in der täglichen Arbeit bei Mercedes-Benz Vans Charleston gelebt wird, erläutert **Johannes Kellermann, CEO bei Mercedes-Benz Vans, LLC,** im Interview.



Herr Kellermann, was verstehen Sie unter Exzellenz bei Mercedes-Benz Vans Charleston?

Bei Mercedes-Benz Vans Charleston verstehen wir Exzellenz als den Anspruch, uns in allem, was wir tun, stetig zu verbessern. Das beginnt mit der Einstellung, Förderung und Befähigung von herausragenden Mitarbeitenden. Exzellenz zeigt sich für mich in klaren, effizienten Prozessen und einer starken, konstruktiven Zusammenarbeit im gesamten Werk. All das trägt dazu bei, dass wir die begehrenswertesten Transporter für unsere US-Kunden bauen. Ein wichtiger Teil von Exzellenz ist zudem die ehrliche Selbstreflexion. Wir hören unseren Kunden, Geschäftspartnern und unserem eigenen Team aufmerksam zu. Dieses Feedback nutzen wir, um zu lernen und jeden Tag ein Stück besser zu werden.

Wie ist das Thema Exzellenz in der Unternehmensstrategie verankert?

Exzellenz ist in unserer Standort-Strategie „Driving Excellence. Building Quality.“



fest verankert. Sie beschreibt ein klares Zielbild für unser Werk und basiert auf den vier strategischen Säulen Kultur, Qualität, Leistung und Nachhaltigkeit. Unsere Kultur steht unter dem Leitgedanken „Ein Team. Ein Ziel. Eine Zukunft." und beschreibt, wie wir zusammenarbeiten, uns gegenseitig fordern und gemeinsam Verantwortung übernehmen. Qualität bedeutet für uns, echte Mercedes-Benz-Qualität zu liefern und die Erwartungen unserer Kunden zu übertreffen. Die Säule Leistung fokussiert sich auf effiziente und gut abgestimmte Prozesse, die eine stabile und nachhaltige Performance ermöglichen. Die vierte Säule, Nachhaltigkeit, beinhaltet den umsichtigen Umgang mit unseren Mitarbeitenden, der Gemeinde als verantwortungsvoller Nachbar und der Umwelt. Diese vier Säulen bilden den Rahmen für unser tägliches Handeln und unterstützen dabei unser Ziel, die begehrenswertesten Vans für unsere Kunden in den USA zu bauen.

Mit welchen Methoden setzen Sie die definierten Exzellenzziele um?

Wir verknüpfen alle Entscheidungen, Initiativen und Projekte in unserem jährlichen Businessplan konsequent mit unserer Strategie und unseren Exzellenzzielen. Dabei hat sich eine klare Priorisierung, Verantwortlichkeit und Ausrichtung an den strategischen Säulen in der Praxis bewährt. Darüber hinaus investieren wir stark in Aus- und Weiterbildung, damit unsere Teams den Zweck ihrer Arbeit verstehen und wachsen können. Eine Kultur der Zusammenarbeit, des Vertrauens und der offenen Kommunikation hat sich als einer der stärksten Enabler für Exzellenz erwiesen.

Wie fördern Sie aktiv Exzellenz?

Für uns bedeutet Exzellenz, über das reine Abarbeiten täglicher Aufgaben hinauszugehen. Wir ermutigen unsere Teams, ambitionierte Ziele zu verfolgen, sich gegenseitig zu unterstützen und sich besonders zu engagieren. In diesem Jahr liegt unser Schwerpunkt auf klar definierten Zielen, nachvollziehbaren Erwartungen und exakt festgelegten Verantwortlichkeiten. Dazu gehört eine transparente Kommunikation über Ziele und Fortschritte, regelmäßiges Feedback sowie die Möglichkeit, neue Ansätze auszuprobieren und bestehende Abläufe zu hinterfragen.

Wenn unsere Mitarbeitenden die Erwartungen klar verstehen, wir einander offenes Feedback geben und die Mitarbeitenden wissen, dass sie sich trauen können, ihre Meinung zu äußern oder Unterstützung einzufordern, entsteht ein Umfeld, in dem konstant überdurchschnittliche Leistungen möglich sind.

Gibt es einen „Magic Key", um Exzellenz in der Unternehmenskultur zu verankern?

Ich glaube nicht, dass es einen einzigen „Magic Key" gibt, um Exzellenz in der Kultur zu verankern. Exzellenz entsteht aus einer Kombination mehrerer Faktoren: klare Erwartungen, Vertrauen in die Mitarbeitenden, Freiraum für eigenverantwortliches Handeln und gezielte Unterstützung, wenn sie benötigt wird. Gleichzeitig ist es sinnvoll, sich auf einige wenige zentrale Prioritäten zu konzentrieren, um auf Kurs zu bleiben und konstant hohe Leistungen zu erzielen.

Wie verändert sich Führung im Kontext von Exzellenz und Verbesserungskultur? Gibt es Unterschiede zwischen Deutschland und den USA?

Führung dreht sich für mich vor allem um die Menschen und ist der zentrale Treiber für nachhaltige Exzellenz und Veränderung. Dabei sind Flexibilität und Anpassungsfähigkeit entscheidend, um im Wettbewerb erfolgreich zu bleiben. Unser internationales Führungsteam bringt unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und kulturelle Hintergründe mit, was uns die Möglichkeit bietet, Herausforderungen auf neue Weise anzugehen. Einerseits hilft mir mein deutscher Hintergrund, Probleme strukturiert anzugehen und eine klare Orientierung zu geben. Andererseits schätze ich es sehr, von meinen US-Kolleginnen und Kollegen zu lernen, insbesondere wenn es darum geht, Ziele anschaulich zu kommunizieren und Erfolge aktiv sichtbar zu machen.



„Exzellenz zeigt sich für mich in klaren, effizienten Prozessen und einer starken, konstruktiven Zusammenarbeit im gesamten Werk", sagt Johannes Kellermann, CEO, Mercedes-Benz Vans, LLC.



Das „Klassentreffen der Physiker“: Auf diesem legendären Foto von 1927 sehen Sie **29 der brillantesten Köpfe ihrer Zeit** bei der Solvay-Konferenz in Brüssel – darunter 16 Nobelpreisträger und mit Marie Curie eine gleich zweifache Nobelpreisträgerin. Es gilt als das „Foto mit dem höchsten IQ“ der Wissenschaftsgeschichte.



1 Peter Debye ★ (1884–1966), NL/USA
Forschte zu Molekülen – das hilft bis heute bei der Materialanalyse.

2 Irving Langmuir ★ (1881–1957), USA
Gewann Erkenntnisse zur Oberflächenchemie, diese spielten später eine Rolle bei der Entwicklung des Katalysators.

3 Martin Knudsen (1871–1949), DK
Seine Arbeit zum Gasverhalten im Vakuum legte die Basis für moderne Hochtechnologie – von Chips bis Raumfahrt.

4 Auguste Piccard (1884–1962), CH
Erforschte extreme Höhen wie Tiefen in Stratosphäre und Tiefsee.

5 Max Planck ★ (1858–1947), D
Legte den Grundstein der Quantenphysik. Ohne ihn gäbe es keine moderne Physik.

6 Émile Henriot (1885–1961), F
Bewies als erster, dass Kalium und Rubidium natürlich radioaktiv sind.

7 William Lawrence Bragg ★ (1890–1971), UK
Machte Atomstrukturen sichtbar, mit 25 jüngster Nobelpreisträger aller Zeiten.

8 Marie Curie ★★ (1867–1934), PL/F
Ihre Arbeit machte Strahlentherapie möglich und veränderte die Medizin für immer.

9 Paul Ehrenfest (1880–1933), A/NL
Trieb die moderne Quantenmechanik voran. Galt als brillanter Theoretiker seiner Zeit.

10 Hendrik Kramers (1894–1952), NL
Seine Theorien halfen, das Verhalten von Atomen besser zu verstehen.

11 Édouard Herzen (1877–1936), B
Seine Forschung verband Chemie und Physik.

12 Hendrik Lorentz ★ (1853–1928), NL
Legte die Grundlagen, auf denen die spezielle Relativitätstheorie Einsteins aufbaute.

13 Théophile de Donder (1872–1957), B
Verband chemische Reaktionen mit den Gesetzen der Thermodynamik.

14 Paul Dirac ★ (1902–1984), UK
Sagte die Existenz von Antimaterie voraus, bevor sie tatsächlich entdeckt wurde.

15 Albert Einstein ★ (1879–1955), D/USA
Veränderte mit seinen Relativitätstheorien das Verständnis von Raum, Zeit und Energie.

16 Erwin Schrödinger ★ (1887–1961), A
Entwickelte berühmte Wellenmechanik, beschrieb das Verhalten von Atomen.

17 Arthur Compton ★ (1892–1962), USA
Entdeckte, dass sich Lichtwellen wie Teilchen verhalten.

18 Jules-Émile Verschaffelt (1870–1955), B
Untersuchte, wie sich Stoffe verhalten, wenn sie extrem stark abgekühlt werden.

19 Paul Langevin (1872–1946), F
Leistete Pionierarbeit beim Verständnis von Magnetismus.

20 Louis de Broglie ★ (1892–1987), F
Zeigte, dass Materie Wellencharakter hat, Grundlage für Elektronenmikroskope.

21 Wolfgang Pauli ★ (1900–1958), A/USA
Bekannt für Pauli-Prinzip, das erklärt, warum Atome so aufgebaut sind, wie sie es sind.

22 Charles Eugène Guye (1866–1942), CH
Gelang experimenteller Nachweis der Abhängigkeit der Elektronenmasse von der Geschwindigkeit.

23 Max Born ★ (1882–1970), D/UK
Vater der Quanten-Mechanik, beschrieb, wie sich kleinste Teilchen verhalten.

24 Werner Heisenberg ★ (1901–1976), D
Seine Unschärferelation ist ein Grundpfeiler der Quantenmechanik.

25 Charles Thomson Rees Wilson ★ (1869–1959), UK
Seine Nebelkammer ermöglichte erstmals direkte Bilder von Atomteilchen.

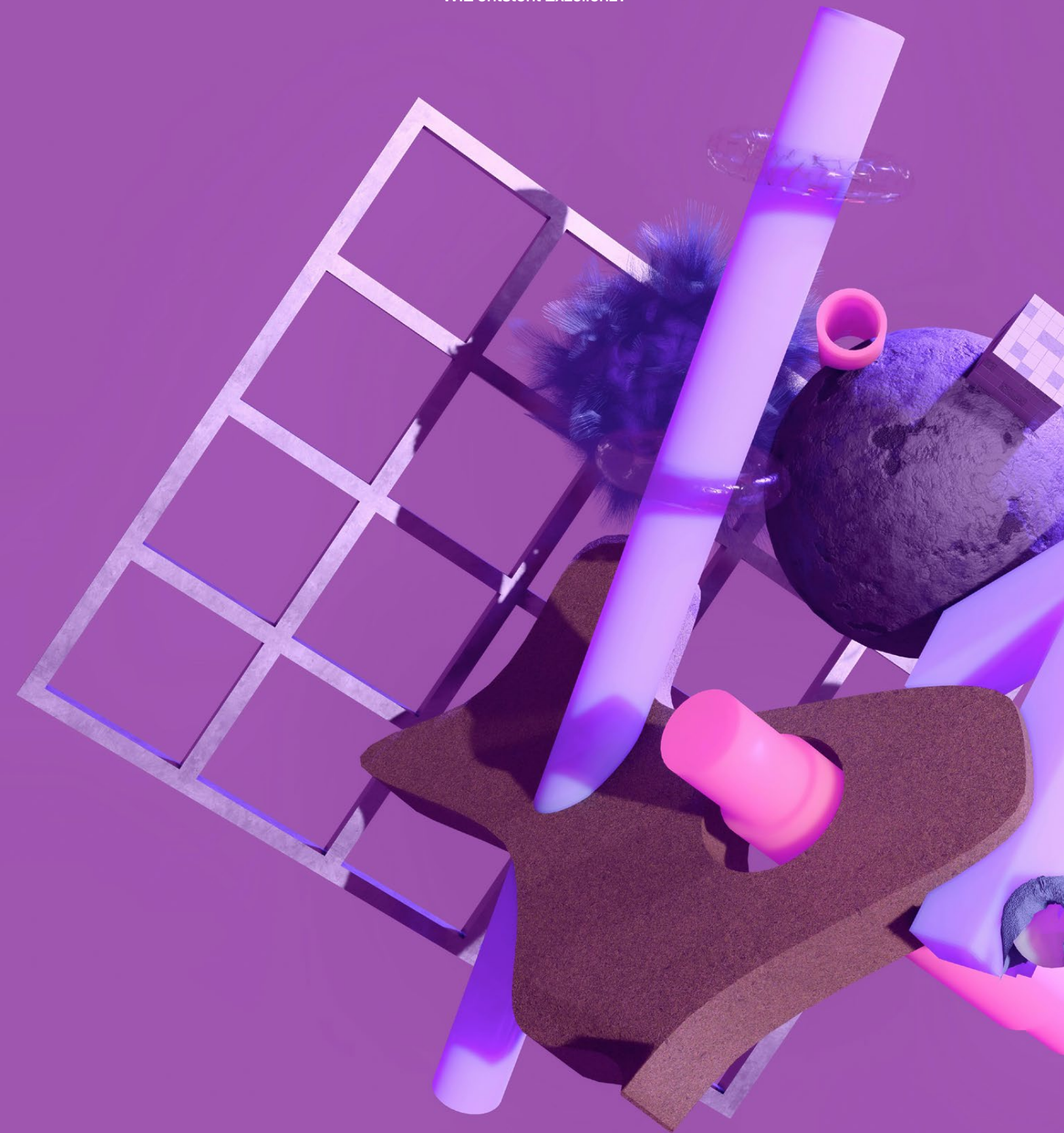
26 Ralph Fowler (1889–1944), UK
Seine Ideen halfen, Sterne und Materie besser zu verstehen.

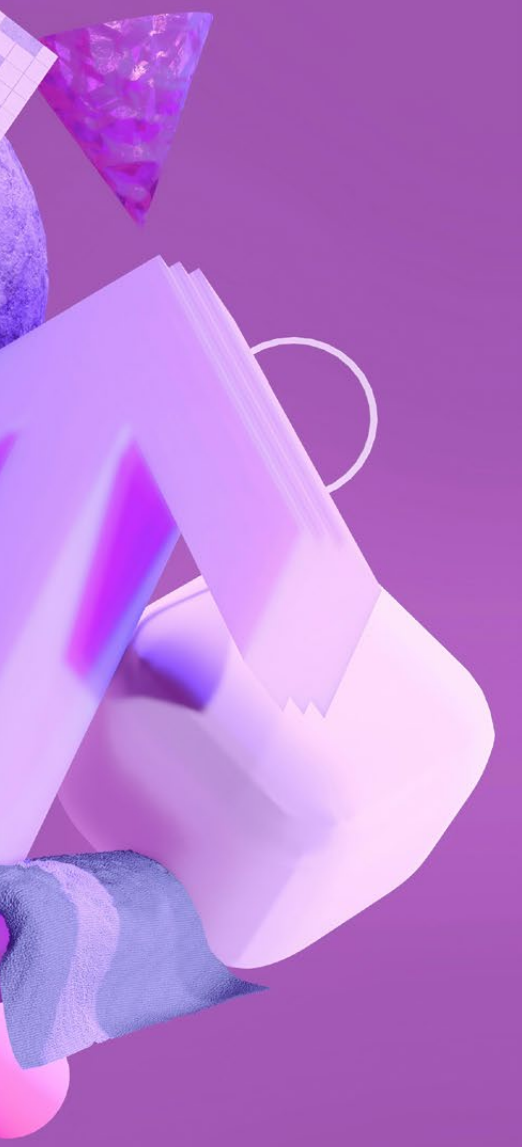
27 Niels Bohr ★ (1885–1962), DK
Erklärte, dass Elektronen den Atomkern auf festen Bahnen umkreisen.

28 Léon Brillouin (1889–1969), F/USA
Wesentliche Beiträge zum Verständnis von Festkörpern – Grundlage moderner IT-Technik.

29 Owen Willans Richardson ★ (1879–1959), UK
Erklärte, wie Elektronen durch Hitze aus Metalloberflächen austreten.

★ Nobelpreis





Prozess-optimierung ist keine Frage einzelner Tools

Florian Christoph, Associate Partner bei Ingenics Consulting, erklärt im Interview, warum Führung, klare Zielbilder und datenbasierte Entscheidungen eine zentrale Rolle spielen und weshalb viele Initiativen scheitern, weil Verantwortung und Messbarkeit fehlen.



Florian Christoph, Associate Partner bei Ingenics Consulting

Herr Christoph, Prozesse sollen effizient, flexibel und kundenorientiert zugleich sein. Ist Prozessexzellenz heute ein realistisches Ziel oder ein permanenter Balanceakt?

Es ist beides. Die Anforderungen an Prozesse sind heute enorm vielfältig. Sie sollen effizient und effektiv sein, gleichzeitig flexibel bleiben und konsequent kundenorientiert funktionieren. Diese Zieldimensionen stehen nicht automatisch im Einklang. Effizienz ist wichtig, aber Prozesse dürfen nicht so stark standardisiert werden, dass sie ihre Anpassungsfähigkeit verlieren. Gerade diese Flexibilität ist heute entscheidend. Maßstab bleibt am Ende immer der Kunde. Kunden erwarten schnelle, einfache und digitale Ergebnisse. Denn sie sind geprägt von Plattformen wie Amazon: heute bestellt, morgen geliefert.

Effizienz ist erforderlich, birgt allerdings die Gefahr der Starrheit durch zu viel Standardisierung. Flexibilität ist unverzichtbar, führt aber häufig zu Komplexität und damit zu hohen Prozesskosten. Kundenorientierung ist mit der Faktor als Wettbewerbsvorteil, steht aber häufig im Zielkonflikt mit Relevanz.

→

„Nicht alles, was einfach ist, ist schlecht.“

Prozessexzellenz bedeutet deshalb, täglich neu die Balance zwischen Effizienz, Flexibilität und maximalem Kundennutzen zu halten. Absolute Perfektion aller drei Dimensionen gleichzeitig ist kaum erreichbar. Unternehmen müssen bewusst Prioritäten und Trade-offs managen.

Viele Unternehmen sprechen seit Jahren von Prozessexzellenz. Warum ist das Thema gerade jetzt wieder so virulent?

Der Veränderungsdruck auf Unternehmen ist heute deutlich höher und schneller als früher. Organisationen stehen unter permanentem Anpassungsdruck. Sie werden getrieben durch volatile Märkte, geopolitische Unsicherheiten, steigende Kosten und immer neue regulatorische Anforderungen. Gleichzeitig wachsen Produktvielfalt und Komplexität. Kosten lassen sich unter diesen Bedingungen nicht nachhaltig senken, wenn Prozesse nicht klar strukturiert, standardisiert und transparent sind. Viele Unternehmen arbeiten jedoch noch mit historisch gewachsenen Prozesslandschaften. Verantwortlichkeiten sind unklar, Durchlaufzeiten lang, Fehlerquoten hoch. Diese Strukturen sind weder belastbar noch skalierbar. Prozessexzellenz rückt deshalb wieder in den Fokus, weil sie die Grundlage dafür ist, inmitten dieser Dynamik handlungsfähig zu bleiben, Kostendruck und Effizienzanforderungen zu managen, die digitale Transformation zu enablen, nahtlose End-to-End-Erlebnisse für die Kunden zu schaffen sowie die Basis für Automation und KI zu legen.

Was ist der erste Schritt, wenn ein Unternehmen dieses Problem erkannt hat?

Der wichtigste Schritt ist, nicht hektisch zu reagieren. Viele Unternehmen starten sofort einzelne Optimierungsprojekte in kleinen Teilprozessen. Das wirkt aktiv, führt aber selten zu nachhaltigen Ergebnissen. Stattdessen muss zunächst klar definiert werden, welcher End-to-End-Prozess im Fokus steht. Beispielsweise der vollständige Order-to-Delivery-Prozess. Entscheidend sind der Business-Mehrwert und die notwendigen Zielfähigkeiten. Erst wenn Ziel, Scope und Erfolgskriterien feststehen, beginnt die eigentliche Arbeit: mit sauberem Scoping, einer strukturierten Planung und einer datengetriebenen Analyse. Messbarkeit ist dabei zentral. Viele Projekte scheitern, weil am Ende niemand sagen kann, was sich konkret verbessert hat.

Was bedeutet Ihr 360-Grad-Ansatz konkret?

Prozesse lassen sich nicht isoliert verbessern. Wer nur an einzelnen Stellschrauben dreht, erzeugt oft lokale Optimierungen, die im Gesamtsystem verpuffen. Ein 360-Grad-Ansatz bedeutet für uns, den gesamten End-to-End-Prozess zu betrachten – vom Kunden über Lieferanten, Organisation, Rollen und Verantwortlichkeiten bis hin zu Systemen und Daten. Prozesse sind keine linearen Abläufe, sondern vernetzte Systeme. Die größten Probleme entstehen meist an den Schnittstellen. Zwischen Abteilungen, zwischen IT und Fachbereichen oder entlang der Wertschöpfungskette.

Deshalb analysieren wir nicht nur einzelne Prozessschritte, sondern das gesamte Operating Model: Prozesse, Organisation, Systeme, Daten, Kultur und Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern. Erst wenn dieses Zusammenspiel transparent ist, lassen sich strukturelle Ursachen erkennen und gezielt verändern. Nachhaltige Verbesserungen entstehen nur, wenn das Gesamtsystem verstanden und weiterentwickelt wird. Dann entsteht nicht nur Effizienz, sondern auch Akzeptanz im Unternehmen und damit am Ende ein messbarer Business Impact.

Können Sie ein konkretes Beispiel nennen?

Ein typisches Beispiel ist die Optimierung eines vollständigen Order-to-Delivery-Prozesses. Zielgrößen sind meist kürzere Durchlaufzeiten, geringere

Fehlerquoten, ein höherer Automatisierungsgrad und eine bessere Kundenzufriedenheit. Am Anfang steht immer ein gemeinsames Verständnis über den gesamten Wertstrom, die Ziele und den erwarteten Business Impact. Anschließend erfassen wir den Prozess End-to-End, erstellen eine Prozesslandkarte und analysieren den Ist-Zustand datengetrieben, inklusive Varianten, Engpässen, Informations-/Datenflüssen und Medienbrüchen. Ergänzt wird das durch Interviews, Workshops und Vor-Ort-Analysen. Auf dieser Basis entwickeln wir ein Zielbild, vergleichen es mit dem Ist-Zustand und leiten daraus eine priorisierte Roadmap ab, die schrittweise umgesetzt wird.

Was sind aus Ihrer Beratungspraxis die wichtigsten Dos und Don'ts?

Zu den wichtigsten Dos gehört, die Silos konsequent zu verlassen und Prozesse entlang des Wertstroms zu denken. Entscheidungen sollten auf Fakten, Prozessdaten und klaren Kennzahlen basieren. Mit präziser Datenlage statt aus dem Bauch heraus.

Zu den häufigsten Don'ts zählt, zu früh auf Technologie oder Trends wie Künstliche Intelligenz zu setzen. Ohne stabile Prozesse, saubere Daten und klare Ziele wird schlechte Prozessqualität lediglich schneller reproduziert. Ebenso problematisch ist es, Prozesse kosmetisch zu verbessern, ohne Ursachen nachhaltig zu beheben.

Wird Prozessexzellenz künftig eher eine Frage von Technologie oder von Führung sein?

Wieder beides. Technologie wird zum entscheidenden Enabler, aber nicht zum Selbstläufer. Etwa durch Process Mining, KI-gestützte Process Intelligence oder digitale End-to-End-Plattformen. Sie schafft Transparenz, durchgängige Datenlogistik und Geschwindigkeit. Führung bleibt jedoch unverzichtbar. Technologie macht Probleme sichtbar, entscheidet aber nicht, wie Unternehmen damit umgehen. Erfolgreich sind diejenigen, die technologische Möglichkeiten mit klarer Führung, Entscheidungsstärke und End-to-End-Verantwortung verbinden. Technologie löst das Wie, Führung entscheidet das Ob und Warum.

Welche Aufgaben sollten Führungskräfte jetzt angehen, um diese Prozesse wieder exzellent zu machen oder exzellent zu erhalten? Gerade hinsichtlich der schnellen technischen Entwicklung.

Mit dem End-to-End-Mindset raus aus den Silos. Fakten statt Bauchgefühl statt Unternehmenspolitik. Es braucht den Mut, neue Wege zu gehen, weg von „das haben wir schon immer so gemacht", Komplexität reduzieren, vereinfachen, weniger delegieren, sondern selbst die Verantwortung übernehmen, Entscheidungen treffen. Technologie treibt das ganze System an. Die Führung sitzt am Steuer und sagt: In 200 Metern links, nach 100 Kilometern müssen wir tanken und bei 1.000 Kilometern sollten wir eine Inspektion machen, ansonsten laufen wir heiß.

Welchen Rat geben Sie Geschäftsführern, um ihre Prozesse zukunftsfest zu machen?

Geschäftsführer sollten End-to-End-Wertströme aktiv steuern. Sie sollten technologische Entwicklungen gezielt ausprobieren und Daten als strategische Ressource verstehen. Zukunftsfähige Prozesse erfordern Transparenz in Echtzeit.

Außerdem ist es wichtig, die Führung stärker zu optimieren. Die größten Prozessprobleme entstehen sehr selten durch einen schlechten Prozess, sondern eher durch die handelnden Akteure. Also eingefahrene Verhaltensmuster, Denkschablonen, Arbeitsweisen, Führungskulturen, die Kultur allgemein ändern. Man sollte Vereinfachung oder die Reduzierung von Komplexität vielleicht auch mit einem Anreiz versehen. Nicht alles, was einfach ist, ist schlecht. Eher genau das Gegenteil. Mut zum Experimentieren. Die Kollegen belohnen für das Mitdenken, für das Ideen-mit-einbringen. Prozessexzellenz sollte deshalb ein strategisches Top-Management-Thema sein. Das Ziel ist, einfache, resiliente und anpassungsfähige Prozesse zu schaffen.

Kann das weg?

Menschen neigen dazu, Probleme durch Hinzufügen zu lösen, selbst wenn Weglassen effektiver wäre. Der sogenannte Additive Bias erklärt, warum Unternehmen Prozesse oft komplexer machen, statt sie zu verschlanken. Etwas wegzunehmen, wird oft gar nicht in Betracht gezogen. Gerade in historisch gewachsenen Strukturen führt dies zu überladenen, komplexen Prozesslandschaften, langen Durchlaufzeiten, unklaren Verantwortlichkeiten und Kosten. Für die Prozessexzellenz bedeutet das: Reduktion muss zur bewussten Managemententscheidung werden. Wer analysiert und systematisch entfernt, was keinen Mehrwert schafft, erhöht Geschwindigkeit, Qualität und Anpassungsfähigkeit im gesamten End-to-End-Prozess.



Formel-1-Speed für ein ganzes Unternehmen

Exzellenz ist kein Zufall, sondern das Ergebnis von Vision, Präzision und starkem Teamwork – genau dafür steht **Audis Einstieg in die Formel 1.** Das Projekt in der „Königsklasse“ des Motorsports soll als Leuchtturm dienen und eine neue Performance-Kultur bei Audi prägen.

Der 8. März 2026 ist ein besonderer Tag für den deutschen Autobauer Audi. Als der brasilianische Rennfahrer Gabriel Bortoleto beim Grand Prix von Australien in Melbourne die Ziellinie mit seinem Audi R26 überquert, wird in der Firmenzentrale in Ingolstadt ausgelassen gefeiert. Audi ist in der Formel 1 angekommen und hat gleich beim ersten Auftritt in der Königsklasse des Motorsports – für viele überraschend – Punkte geholt.

Dass Tausende von Mitarbeitenden an einem Wochenende mitten in der Nacht aufgestanden sind, um das Debüt in der Formel 1 um 5 Uhr morgens im Kreis von Kolleginnen und Kollegen im Werk zu verfolgen, unterstreicht die Bedeutung, die der Einstieg in die weltweit populärste Rennserie für Audi hat. Für das Unternehmen, das wie die ganze Branche mitten in der größten Transformation seiner Geschichte steckt, ist das F1-Projekt ein Leuchtturmprojekt, das beispielhaft für das gesamte Unternehmen sein soll.

Zeigen, was möglich ist

Audi-CEO Gernot Döllner erwartet Formel-1-Speed von der Belegschaft. Als der erfahrene Automanager bei den vier Ringen anfing, sah er das Formel-1-Projekt kritisch, ließ es intern neu bewerten und prüfen. Am Ende ging der Daumen hoch. Audi müsse sich neu erfinden, predigt der Chef bei jeder Gelegenheit. Er hat in Ingolstadt und Neckarsulm eine komplette Führungsebene gestrichen und setzt auf schlankere Prozesse und schnellere Entscheidungen, wie sie in der Formel 1 normal sind. „Wir wollen zeigen, was möglich ist, wenn Menschen gemeinsam an einem großen Ziel arbeiten. Effizienz prägt diesen Sport, in dem jede Millisekunde zählt. Dort lernen wir, wie stark uns Fokus und präzises Teamwork machen. Wir nutzen das Projekt als Antrieb und inspirierendes Vorbild, jeden Tag besser zu werden."

Natürlich geht es auch darum, Autos zu verkaufen und die vier Ringe wieder glänzen zu lassen. Motorsport war immer Teil der Audi-DNA. Die Marke hat dort bisher alles gewonnen, was es zu gewinnen gab



„Wir beginnen als Herausforderer mit dem Ziel zu wachsen, entwickeln uns zu einem Wettbewerber, indem wir den Status quo infrage stellen und erste Erfolge erzielen, und wollen schließlich Titel gewinnen."

Mattia Binotto, Head of Audi F1 Project und Team Principal Audi Revolut F1 Team



„Wir sind nicht nur international breit aufgestellt, sondern haben auch unsere bestehende Motorsport-Kompetenz mit F1-Expertise von extern verstärkt. Das hat geholfen, unsere Lernkurve stark zu beschleunigen. Alle geben maximales Tempo für das Projekt. Die Motivation ist extrem hoch und wir spüren einen starken Teamgeist."

Stefan Dreyer, CTO (Chief Technology Officer) und Sprecher der Geschäftsführung Audi Formula Racing GmbH



„Man spürt schon jetzt, dass hier etwas Großes entsteht. Die Energie im Team, die Ambitionen – das ist beeindruckend und die positive Stimmung im Projekt ist deutlich spürbar. Es ist der Start einer langen Reise, aber genau das motiviert mich."

Nico Hülkenberg, Fahrer Audi Revolut F1 Team



„Ich lebe meinen Traum, Formel 1 zu fahren – und das bei Audi, einem Team, das wir von Grund auf neu aufbauen. Wir werden jeden Moment gemeinsam erleben, Höhen und Tiefen, bis wir ein Siegerteam geworden sind. Wir haben die Chance, gemeinsam Geschichte zu schreiben."

Gabriel Bortoleto, Fahrer Audi Revolut F1 Team



„Unser Einstieg in die Formel 1 ist Teil von etwas Größerem. Es ist der nächste Schritt in der Neuaufstellung des Unternehmens mit dem Ziel, unsere Position im globalen Wettbewerb zu stärken. In der Formel 1 zählt jede Sekunde. Erfolg erfordert Leistung, Präzision und Teamarbeit. Dieses Mindset wird Treiber einer neuen Performance-Orientierung im gesamten Unternehmen und Katalysator des Wandels hin zu einem schlankeren, schnelleren und innovativeren Audi sein."

Gernot Döllner, Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG

und den Markenclaim „Vorsprung durch Technik" immer wieder durch Innovationen im Motorsport untermauert. Nur den Schritt in die Formel 1 hat man nie gewagt. Zu teuer, zu riskant, nicht nötig, hieß es. Die verschärfte Marktsituation und die rasante Entwicklung der Popularität der Formel 1 nach der Übernahme durch das amerikanische Unternehmen Liberty Media führten in Ingolstadt zu einem Umdenken.

Langfristige Strategie

Anfang 2022 begann ein kleines Projektteam damit, mögliche Szenarien für einen Einstieg von Audi in die Königsklasse des Motorsports zu skizzieren. Wenige Monate später gab der Vorstand grünes Licht für den Formel-1-Einstieg – mit einem eigenen Werksteam, einer eigenen Antriebseinheit made in Germany und einer langfristigen Strategie: Spätestens ab 2030 möchte Audi in der Lage sein, in der Formel 1 um Weltmeistertitel zu kämpfen. Die etablierten Teams wie Mercedes, Ferrari, Red Bull oder McLaren sind der Benchmark und seit Jahrzehnten am Start. Für jedes Team arbeiten weit über 1.000 Menschen – alles absolute Spezialisten auf ihrem Gebiet. Die Formel 1 ist die einzige Rennserie der Welt, in der jedes Team ein eigenes Auto entwickeln muss und dieses permanent weiterentwickeln darf, reguliert nur durch eine Kostendeckelung. Das heißt, jeder Euro, der ausgegeben wird, muss gut überlegt sein. Auch das lässt sich auf den Alltag bei Audi übertragen.

Seit 2026 gilt ein neues technisches Reglement mit einem hohen Anteil an elektrischer Energie und der Vorgabe,



Timeline

Frühjahr 2022
Projektteam beginnt mit der Arbeit

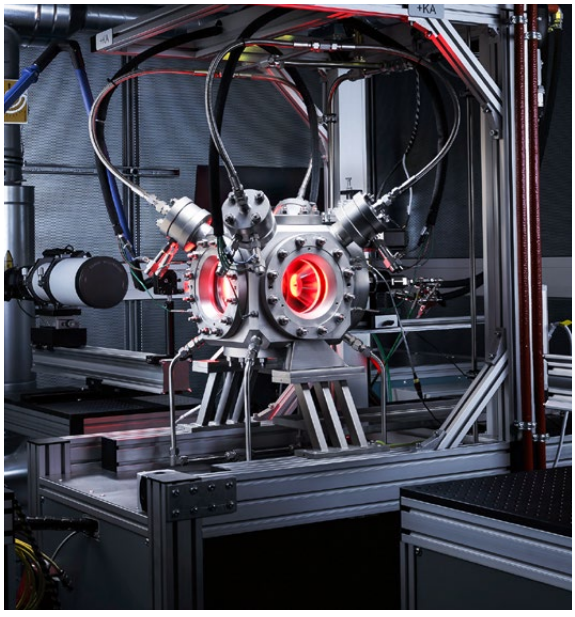
August 2022
Offizielle Verkündung des F1-Einstiegs

Ende 2022
Sauber wird als Teampartner verkündet

Mai 2023
Installation der Prüfstände in Neuburg an der Donau

Herbst 2023
Erste Prüfstandversuche mit dem V6-Motor

Mai 2024
Die komplette Power Unit läuft auf dem Prüfstand





Technologie und Teamgeist im Fokus: Während auf hochmodernen Prüfständen in Neuburg an der Donau die Performance der Antriebseinheit bis ins kleinste Detail optimiert wird, zeigt sich an der Strecke im Renneinsatz die kollektive Stärke des Teams.

synthetische oder aus nachwachsender Biomasse hergestellte Kraftstoffe zu verwenden. Im Bereich des elektrischen Antriebs, der fast 50 Prozent der Systemleistung ausmacht, und der „Advanced Sustainable Fuels“ herrscht ein nahezu offener Technologie-Wettbewerb. Nur wer alle Felder perfekt beherrscht, ist in der Formel 1 erfolgreich. Audi hat entschieden, alles inhouse zu machen. Man hat das Sauber-Team in der Schweiz übernommen und mit Mattia Binotto (Ex-Ferrari) einen F1-erfahrenen Top-Manager an die Spitze des Projekts gesetzt und am Standort Neuburg an der Donau, wo zuletzt die erfolgreichen Audi-Rennwagen für die DTM, Le Mans, die Formel E und die Rallye Dakar entstanden, die Entwicklung des Antriebs installiert.

Um dort so schnell wie möglich mit der Konstruktion und Erprobung der Power Unit beginnen zu können, wurde ein ungewöhnlicher Ansatz gewählt: Die für die Formel 1 benötigten Spezialprüfstände wurden beim Lieferanten in Österreich in Containern installiert und diese anschließend in den Neubau eingesetzt – ein typisches Beispiel dafür, wie lösungsorientiert in der Formel 1 gearbeitet wird.

Gnadenloser Wettbewerb

Mit einem intensiven Recruiting hat Audi die Zahl der Mitarbeitenden an den Standorten Neuburg, Hinwil und Bicester in kurzer Zeit auf über 1.000 erhöht. Auch auf diesem Gebiet herrscht in der Formel 1 ein gnadenloser Wettbewerb. Die Infrastruktur und Technik an den Standorten muss auf den neuesten Stand gebracht werden: Fertigungskapazitäten, Prüfstände, Simulatoren und Tools müssen State of the Art sein, das Team muss zusammenwachsen. Und das mit F1-Speed. Teamchef Mattia Binotto bezeichnet das F1-Projekt als „das spannendste Projekt im Motorsport, wenn nicht sogar im gesamten Sportbereich. Die Formel 1 ist eines der wettbewerbsintensivsten Umfelder. Champion zu werden ist ein Prozess des stetigen Fortschritts. Fehler passieren, aber aus ihnen zu lernen ist der Motor für Veränderungen.“ Genau diesen Spirit möchte Audi-Chef Gernot Döllner auf das gesamte Unternehmen übertragen. Melbourne war nur der Anfang einer langen Reise.

Januar 2025
Audi übernimmt das Sauber-Team vollständig

Juli 2025
In England wird ein zusätzliches Technologiezentrum eröffnet

Dezember 2025
„Fire-up“ des ersten Audi-F1-Rennwagens in Hinwil, Schweiz

Januar 2026
Roll-out und erste Testfahrten in Barcelona

März 2026
Formel-1-Debüt und erste Punkte in Melbourne

Alles außer gewöhnlich



Zur Person

Alina Meissner-Bebrout ist eine deutsche Spitzenköchin und eine der jüngsten Sterneköchinnen Deutschlands. Sie führt seit 2014 in Ulm das Restaurant bi:braud, das seit 2023 mit einem Michelin-Stern ausgezeichnet ist, sowie die Edda Brasserie. Ihr Küchenstil ist eine Symbiose aus schwäbischer und französischer Küche.

Sterneköchin **Alina Meissner-Bebrout** über Exzellenz in der Spitzengastronomie, die Parallelen zur Industrie und wie sich ihr eigener Exzellenz-Anspruch über die Jahre verändert hat.

Frau Meissner-Bebrout, was bedeutet Exzellenz in der Gastronomie und warum streben Sie persönlich danach?

Was ich darunter verstehe, ist eigentlich ganz einfach: dass der erste Moment, wenn die Gabel im Mund landet, ein echtes Erlebnis ist. Ich will nur Gerichte servieren, die ich selbst gerne esse. Das ist mein Maßstab. Im Frühjahr zum Beispiel kommt unsere Forelle neu auf die Karte – kombiniert mit Kohlrabi und Kresse. Alles ganz banale Zutaten, die gemeinsam zu etwas Außergewöhnlichem werden. Es braucht keine unnötigen Produkte drumherum.

Wo zeigt sich der klare Gewinn eines kompromisslosen Qualitätsanspruchs und wo gibt es Grenzen oder Schattenseiten?

Unsere Gäste sparen teilweise richtig drauf, bei uns zu essen. Das ist der Beweis, dass sich kompromisslose Qualität auszahlt. Wir verarbeiten bei uns keinen Hummer und kein Rinderfilet. Wir streben danach, die beste Forelle zu kriegen, das beste Gemüse – die beste Qualität vom Stand, anstelle von vermeintlichen Luxusprodukten. Damit können wir auch auf Preissteigerungen reagieren, ohne an der Qualität zu sparen. Auch beim Thema Personal: Während viele Kolleginnen und Kollegen über Personalmangel klagen, bekommen wir viele Bewerbungen – gerade auch von jungen Frauen. Die Schattenseite? Die Verantwortung. 40 Mitarbeiter, zwei Restaurants. Es gab

Phasen – Anfang 2024 zum Beispiel –, da habe ich schlecht geschlafen. Wir waren Mitte des Jahres kurz davor, schließen zu müssen. Da muss man kompromissbereit sein, Wagemut zeigen und darf den Kopf nicht in den Sand stecken.

Hat sich Ihr eigener Blick auf Exzellenz im Laufe Ihrer Karriere verändert?

Absolut. Als ich mit 19 in der Drei-Sterne-Küche von Sven Elverfeld gearbeitet habe, war Exzellenz für mich Präzision – Geodreieck und Pinzette, Sauberkeit, Ordnung, Struktur. Das war die klassische Schule, und sie hat mich geprägt. Aber nach dem Michelin-Stern hatten wir eine Phase, in der wir verkopft waren und zu viel wollten. Ich nenne das „gewaltkreativ" – man packt Pseudokreativität in Gerichte, vergisst aber den wohligen Geschmack, der die Gäste wirklich abholt. Es hat gedauert, bis ich verstanden habe: Exzellenz ist nicht das Komplizierte. Es ist die Klarheit. Ein bisschen leichter, frischer, kleiner, konzentrierter. Heute weiß ich: Ein Sternerestaurant kann modern und menschlich sein. Die besten Gerichte entstehen oft aus den einfachsten Zutaten.

Spitzengastronomie wird oft mit enormem Druck verbunden. Wie gelingt es Ihnen, das Thema Exzellenz positiv zu besetzen?

Das fängt beim Umgang mit Stress an. Wenn mitten im Service etwas schiefgeht – volles Haus, irgendwas passt nicht–, gibt es zwei Varianten: Ich schrei rum und sage schneller, schneller, schneller – bringt niemandem etwas, alle werden nur verrückt, haben Panik. Oder ich atme kurz durch, verteile die Aufgaben und wir machen konzentriert weiter. Die Ruhe zu bewahren ist das Allerwichtigste. Weil: Ein verunsicherter Mitarbeiter macht nur noch mehr Fehler. Ganz wichtig ist mir außerdem, dass die Freude am Arbeiten nicht von oben aufgezwungen wird. Der Service gibt seine Freude an den Gast weiter – aber nur, wenn sie echt ist.

Welche Grundvoraussetzungen braucht es, damit Höchstleistungen erzielt werden können und wie fördern Sie Exzellenz in Ihrem Team?

„Exzellenz ist nicht das Komplizierte. Es ist die Klarheit."



Das Wichtigste ist, dass die Mitarbeiter verstehen, warum sie etwas tun. Ich erkläre nicht nur, wie eine Sauce gemacht wird, sondern warum sie genau diese Säuremenge braucht – als Gegengewicht zu anderen Komponenten des Gerichts. Wenn Menschen den Kontext verstehen, können sie bessere Entscheidungen treffen. Der Schlüssel ist Vertrauen. Ich schenke meinen Mitarbeitern viel davon und bekomme viel zurück. Außerdem haben wir eine Vier-Tage-Woche bei 40 Stunden. Die Mitarbeiter sind dadurch deutlich belastbarer, fitter, agiler, haben mehr Bock. Der Krankenstand ist zurückgegangen, die Fluktuation auch. Und: Respekt erkocht man sich nur durch Wissen und Können, nicht durch Hierarchie oder Herumschreien. Fehler passieren, auch in der Sterneküche. Wenn ich selbst einen Fehler mache, spreche ich das offen an. Das nimmt den Druck raus. Bei Mitarbeiterfehlern gilt: Lösungen finden statt Schuld zuweisen. So entsteht ein Umfeld, in dem alle ihr Bestes geben wollen – nicht müssen.

Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, hohe Standards dauerhaft zu halten und sich an sich ständig verändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Welche Parallelen sehen Sie zur Welt der Sterneküche?

Die Parallelen sind riesig. Steigende Kosten, Fachkräftemangel, veränderte Kundenbedürfnisse – das kennen wir in der Gastronomie genauso wie jedes andere Unternehmen. Das Schlimmste ist, einfach zu sagen: Nö, wir ziehen unseren Stiefel durch, die Leute müssen das verstehen. Man muss gucken: Was ist das Problem? Die Leute haben nicht genug Geld? Okay, dann machen wir aus einfachen, regionalen Produkten was Spannendes und drücken damit unseren Menüpreis – ohne die Qualität zu opfern. Was ich anderen Führungskräften rate: Sie müssen vorleben können, was Sie vermitteln wollen. In der Küche heißt das: Sie müssen es besser können als Ihre Leute. Und man muss die Temperatur im Team spüren, Reibereien früh erkennen und da sein, wo es brennt. Das Verantwortung-Abgeben war bei mir ein langsamer Prozess über elf Jahre – und der Schlüssel war immer Vertrauen.

Bitte vervollständigen Sie folgenden Satz: Exzellenz auf dem Teller entsteht, wenn ...

... Leidenschaft, Handwerk und Menschlichkeit zusammenkommen – wenn ein starkes Team mit Freude aus den einfachsten Zutaten etwas kreiert, das den Gast im ersten Moment glücklich macht.

FÜHRUNG BEGINNT BEIM **WARUM**

Ökonomische Effizienz allein reicht nicht mehr: Im Interview analysiert der Wirtschaftsethiker **Professor Dr. Dr. Alexander Brink,** was Exzellenz und Haltung in Phasen tiefgreifender Umbrüche bedeuten, warum sich viele Führungskräfte schwertun, ihr Handeln daran auszurichten – und wie das Leitbild des „ehrbaren Kaufmanns" der deutschen Wirtschaft durch die doppelte Transformation hilft.

Herr Professor Brink, welche Haltung haben Sie zum Thema Haltung und Exzellenz im Businesskontext?

Als Wissenschaftler muss ich eigentlich sagen: Ich arbeite evidenzbasiert und meine persönliche Meinung, meine Haltung spielt da keine Rolle. Aber die Frage nach der Haltung ist im Grunde immer die erste, die man stellen muss: Mit welcher inneren Überzeugung gehe ich an etwas heran? In unseren Werte- und Haltungsworkshops erleben wir das sehr deutlich. Man kann immer dann punkten, wenn man selbst eine klare Haltung zu dem hat, was man tut. Menschen spüren sofort, ob jemand wirklich hinter dem steht, was er sagt.

Was bedeutet Haltung heute?

Haltungen scheinen sich heute mit dem Zeitgeist zu drehen. Beim Thema Nachhaltigkeit etwa: Erst war es irrelevant, dann zentral, nun relativiert sich manches wieder. Für mich bedeutet Haltung jedoch, eine gewisse Kontinuität der eigenen Überzeugungen zu bewahren. Das schließt eine kritische Reflexion ausdrücklich ein. Und Haltung ist, gerade in Veränderungsprozessen, der stärkste Motivationsfaktor. Wenn wir aus einer Haltung etwas tun, ist das immer besser motiviert, als wenn wir gegen unsere Haltung handeln oder einfach nur neutral sind.

Gibt es Exzellenz auch ohne Haltung – wenn allein die Wirkung stimmt?

Sie sprechen damit eine Kernfrage der Ethik an: Ist eine Handlung gut, weil die Absicht gut ist – oder weil das Ergebnis gut ist? Man kann mit fragwürdiger Haltung positive Wirkungen erzielen. Und man kann mit bester Absicht scheitern. Beides erleben wir täglich in Politik und Wirtschaft. Für mich reicht jedoch weder eine gute Absicht ohne Wirkung noch eine gute Wirkung ohne innere Überzeugung. Echte Exzellenz entsteht erst dort, wo Haltung, Handlung und Wirkung zusammenfallen.

Was unterscheidet exzellente Unternehmen mit Haltung von leistungsstarken, aber orientierungslosen Organisationen?

Viele Ökonomen würden Ihre Frage vermutlich gar nicht verstehen. Sie würden sagen: Wenn ein Unternehmen leistungsstark ist, ist es exzellent. Wenn eine Bank mehr Gewinn macht als im Vorjahr, gilt sie als noch exzellenter. Da kann man

→



Ökonom und Philosoph

Prof. Dr. Dr. Alexander Brink ist Universitätsprofessor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Bayreuth. Dort lehrt und forscht er seit mehr als zwei Jahrzehnten. Seit 2021 leitet er das iLab Ethik und Management, ein interdisziplinäres Forschungs-, Lehr- und Praxislabor. Darüber hinaus ist Brink Gründungspartner des Kölner Beratungsunternehmens CONCERN GmbH – unter anderem berät er die Corporate-Digital-Responsibility-Initiative des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz. Der Autor und Herausgeber von über 400 Veröffentlichungen plädiert für eine Blue-Ocean-Strategie im Zeitalter der Digitalisierung.

mit einer 2.000 Jahre alten Weisheit argumentieren: Eine exzellente Entität bringt das, was in ihr angelegt ist, bestmöglich zur Entfaltung. Und das Wesen von Unternehmen ist – verkürzt gesprochen –, dass sie ökonomisch performen. Wir erleben derzeit wieder eine starke Rückbesinnung auf diese „harte" Form von Exzellenz: Gewinn, KPIs, Marktanteile. Das ist nicht falsch. Aber es ist nur ein Ausschnitt. Unternehmen mit Haltung fragen darüber hinaus: Welche Verantwortung tragen wir? Und was heißt Exzellenz in einem umfassenderen Sinn?

Wie werden Unternehmen besser und nachhaltiger – also umfassend exzellent?

Die einfachste Definition von Exzellenz ist: die Kohärenz von Haltung, Handlung und Wirkung. Wenn jemand aus einer tiefen Überzeugung handelt und genau die Wirkung erzielt, die er erzielen will, dann ist das exzellent. Übertragen auf Unternehmen bedeutet das: Ökonomische Leistungsfähigkeit ist notwendig, kein Unternehmen sollte in die Überschuldung oder Illiquidität geraten. Aber wirtschaftliche Effizienz allein reicht nicht. Wir müssen heute auch ökologische und soziale Aspekte im Blick haben. Ein wirklich exzellentes Unternehmen integriert heute alle drei Dimensionen: Es ist wirtschaftlich tragfähig, ökologisch verantwortungsvoll und sozial gerecht.

„Ein wirklich exzellentes Unternehmen ist wirtschaftlich tragfähig, ökologisch verantwortungsvoll und sozial gerecht."

Was ist für Sie exzellente Führung?

Da gibt es mindestens drei Ebenen: die Führung der Organisation, die Führung von Mitarbeitenden – und die Selbstführung. Eine exzellente Führungskraft sorgt dafür, dass diese drei Ebenen zusammenpassen. Ihre Haltung prägt die Strategie, ihr Handeln den Alltag, ihre Wirkung zeigt sich in Kennzahlen und im Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie fühlen sich ernst genommen, bleiben gesund, identifizieren sich mit dem Unternehmen. Exzellente Führung wirkt auch auf die Führungskraft selbst. Viele bringen enorme unternehmerische Leistung – verlieren dabei aber ihre eigene Balance. Die Herausforderung besteht darin, individuelle und unternehmerische Exzellenz zusammenzubringen.

Warum ist Exzellenz in der Führung so entscheidend für nachhaltigen Unternehmenserfolg?

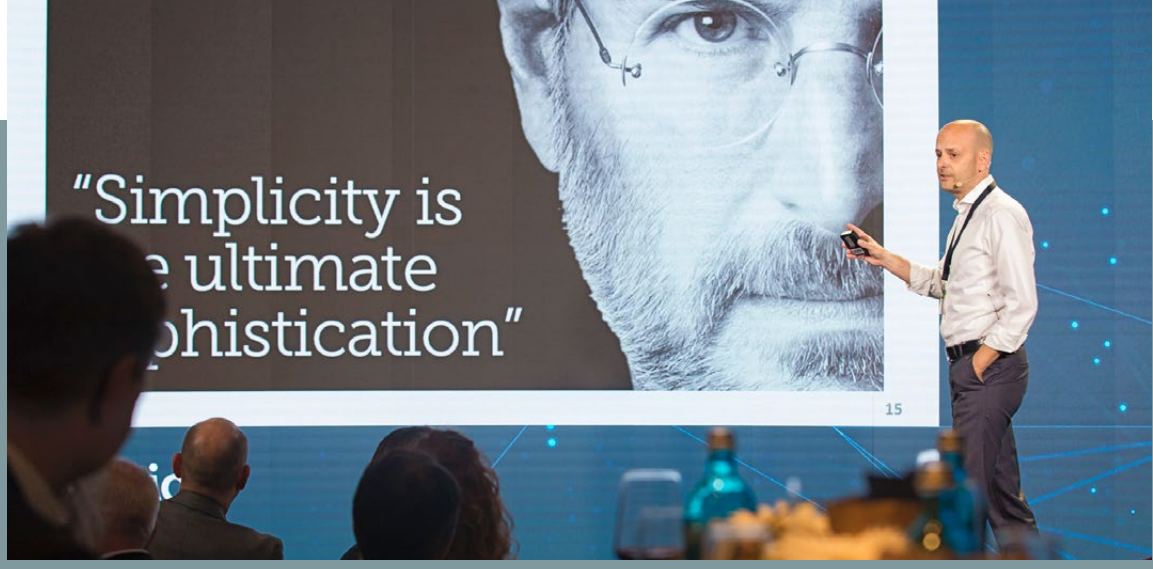
Viele Organisationen investieren massiv ins Strategische, das „Warum" hingegen landet oft in der Nachhaltigkeits- oder Personalabteilung. Dabei liegt genau hier der Kern von Führung. Und da kommen wir wieder auf das Thema Haltung zurück: Wer nachhaltigen Unternehmenserfolg will, braucht zwingend eine Haltung. Ohne eine gemeinsam getragene Vorstellung davon, was gutes Wirtschaften heißt, bleibt jede Strategie bruchstückhaft.

Wie weit sind wir als Gesellschaft – und besonders die Wirtschaft in Deutschland – beim Thema Haltung und Nachhaltigkeit?

Offiziell sind wir sehr weit. Auf nahezu jeder Unternehmenswebsite stehen heute Werte, Nachhaltigkeit und Verantwortung. Vor einigen Jahren war davon kaum etwas zu lesen. Auch strukturell sind wir in Deutschland gut aufgestellt: Unsere soziale Marktwirtschaft verbindet wirtschaftliche Leistung mit sozialer Absicherung. Das ist ein starkes Fundament. Hinzu kommt das Leitbild des „ehrbaren Kaufmanns". Es steht für Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit – also dafür, zu dem zu stehen, was man tut. Dieses Denken prägt bis heute viele Familienunternehmen im Mittelstand. Deutschland hat also gute Voraussetzungen. Die Herausforderung liegt weniger im System als in der Konsequenz: Derzeit wird Nachhaltigkeit teilweise wieder zurückgestellt, etwa weil Berichtspflichten gelockert wurden. Entscheidend wird sein, ob Haltung auch ohne äußeren Druck Bestand hat.

Warum fällt es vielen Führungskräften schwer, Haltung klar zu zeigen und zu leben?

Ein zentraler Grund ist das fehlende Mandat. Der Vorstandsvorsitzende von einem DAX-Konzern wird nicht nach seiner Haltung bezahlt, sondern von den Aktionären an Dividende und Kurssteigerungen gemessen. Zweitens wurde über Haltung lange nicht gesprochen. Gefragt wurde nach Kompetenz – nach Zahlen, Methoden, Abschlüssen – und nicht nach Überzeugungen. Haltung lässt sich außerdem schwer



nachweisen. Drittens: Unternehmen sind auf Ziel- und Kennzahlensteuerung ausgerichtet, über Haltung sind sie bislang schwer zu führen. Viele Führungskräfte wissen auch nicht, wie das geht. Und, letzter Punkt, manche Führungskräfte überschätzen sich bei dem Thema auch einfach. Wir haben das mal ganz pragmatisch untersucht: Die meisten halten sich für wesentlich integrer, als die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter es wahrnehmen.

Ist Haltung erlernbar?

Für jemanden, der 30, 40, 50 Jahre alt ist, würde ich sagen: Das ist relativ schwer, aber nicht unmöglich. Es gelingt vor allem dann, wenn bei Führungskräften bereits ein gutes Wertefundament vorhanden ist, das im Alltag nur verschüttet wurde. Weiterbildung kann da Impulse setzen. Langfristig braucht es breitere Bildung, mehr Interdisziplinarität und vor allem noch mehr Transdisziplinarität: die gemeinsame Arbeit an realen gesellschaftlichen Problemen. Haltung entsteht im Ringen um konkrete Fragen, nicht im abstrakten Seminarraum – und auch nicht automatisch. Sie entwickelt sich durch Sozialisation, Erfahrung und Vorbilder. Aristoteles formulierte es so: Wir werden gerecht, indem wir gerecht handeln. Haltung wächst durch Praxis.

Wie entwickelt man eine Haltung, die für ein ganzes Unternehmen gilt?

Das ist in kleineren Firmen, die regional oder höchstens national agieren, eher möglich als in globalen Unternehmen. Mit wachsender Größe steigt die Komplexität. Aber es gibt natürlich viele Maßnahmen oder auch ganze Abteilungen, die sich damit beschäftigen. Die Frage ist: Auf welchem Niveau synchronisiere ich die Haltung? Wenn sie zu konkret formuliert wird, schließt sie aus. Das zeigt ein einfaches Beispiel: Wenn ich sage, ich bin Schalke-04-Fan, dann verärgere ich meinen Kollegen, der Borussia Dortmund mag. Wenn ich aber sage: Ich bin Fußballfan, dann habe ich ihn und noch mehr Menschen auf meiner Seite – außer denen, die lieber wandern oder schwimmen. Wenn ich aber sage: Ich bin sportbegeistert, dann sind wir alle im selben Boot. Werte wie Respekt, Fairness oder Transparenz sind deshalb bewusst abstrakt. Sie schaffen einen gemeinsamen Rahmen, lassen aber individuelle Ausprägungen zu.

Wie erleben Sie aktuell die Haltung von Führungskräften gegenüber Veränderungen?

Derzeit stehen Führungskräfte vor zwei tiefgreifenden Umbrüchen, ich spreche da gern von einer Zwillingstransformation. Das ist zum einen die Transformation, die ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit umfasst. Hier ist relativ klar, was „besser" ist: weniger Armut, mehr Gesundheit, mehr Klimaschutz. Zum anderen haben wir es mit der digitalen Transformation zu tun. Hier ist unklarer, was Fortschritt bedeutet. Mehr Digitalisierung ist nicht automatisch besser, auch über künstliche Intelligenz lässt sich das nicht sagen. Nicht alle erkennen die doppelte Aufgabe: Einige Führungskräfte treiben Nachhaltigkeit voran, nutzen jedoch digitale Möglichkeiten zu wenig, und bei anderen ist es umgekehrt. Diesen doppelten Veränderungsprozess müssen wir meistern – aber er stößt aktuell auf viel Widerstand. Manche fühlen sich durch die digitale Transformation völlig abgehängt und glauben zudem, die ökologische Wende lasse unser Wirtschaftssystem wegbrechen.

Wie kann man diese doppelte Transformation Ihrer Ansicht nach exzellent meistern?

Die Herausforderung liegt in der Verbindung: Digitale Instrumente sollen helfen, nachhaltige Ziele zu erreichen. Nicht jede neue Technologie ist sinnvoll, Maßstab bleibt die Wirkung auf Mensch, Gesellschaft und wirtschaftliche Stabilität. In einem Satz: Echte Exzellenz ist die Kohärenz von Haltung, Handlung und Wirkung auf das Nachhaltigkeitsziel – mit klug gewählten digitalen Instrumenten.

Exzellenz braucht Fokus

Von den Führungskräften und ihren Fähigkeiten hängt ab, ob und wie sich ein Unternehmen positiv entwickelt. **Christian Wißmann, Sozialwissenschaftler und Geschäftsführer der Accentus GmbH,** über praxisnahe Lernformate, Selbstreflexion als Schlüsselkompetenz – und warum es ohne Kontinuität kein exzellentes Handeln gibt.



Herr Wißmann, worauf kommt es in der Führungskräfteentwicklung an?

Unternehmen interessiert heute bei der Führungskräfteentwicklung vor allem eines: Was bringt das im Alltag? Was wird dadurch besser? Deshalb arbeiten wir gern mit sehr praxisnahen Formaten wie den sogenannten Mikrotrainings. Dabei starten wir nicht mit abstrakten Überschriften, sondern mit realen Fragen aus dem Alltag, etwa: Wie schaffe ich mehr Verbindlichkeit am Ende meiner Besprechungen? Oder: Wie vermittle ich meinem Team Sicherheit, im Kontext von Wandel und Veränderung? Unser Anspruch ist, dass jede teilnehmende Führungskraft einen ganz konkreten Impuls mitnimmt, den sie gleich am nächsten Morgen ausprobieren kann. Aber auch klassische Coaching-Formate haben weiterhin ihren Platz.

Woran erkennen Sie, ob ein Training oder Coaching wirklich wirkt und das Gelernte im Alltag ankommt?

Ein Training allein bewirkt keine Veränderung. Ein entscheidender Faktor ist die Führungskraft der Führungskraft, die an unserem Training teilnimmt. Ob wir Trainerinnen und Trainer unseren Teil zu einem wirkungsvollen Training beitragen konnten, zeigt sich sehr früh: Wenn wir am Ende des Trainingstages merken, dass wir am richtigen Problem gearbeitet haben und die Teilnehmenden das Gefühl haben, dass die Lösung im Alltag praktikabel ist. Ist das der Fall, entsteht Bewegung. Nachhaltig wird die Veränderung dann, wenn die Führungskräfte der Teilnehmenden den Staffelstab aufnehmen, sich für die neuen Ideen der Teilnehmenden interessieren und einfordern, dass Gelerntes ausprobiert und dass Bewährtes zu Routinen

wird. Diese Staffelstabübergabe können wir auch systematisch herstellen: zum Beispiel mit konkreten Umsetzungsprojekten, die vor dem Training zwischen dem Teilnehmenden und seiner Führungskraft vereinbart werden.

Hängt Exzellenz im Unternehmen am Ende vor allem von den Führungskräften ab? Und wie lässt sich dieser Anspruch dauerhaft hochhalten?

Ich denke, für alles, was wir sein oder werden wollen, sind immer die zwei gleichen Faktoren wichtig: Fokus und Kontinuität. Voraussetzung für das Erreichen von Exzellenz ist Fokus. Also eine klare Antwort auf die Frage: Was heißt für uns eigentlich Exzellenz? Es heißt, sich festzulegen und den Mut aufzubringen, nicht alles haben zu wollen: Man kann nicht gleichzeitig in allem exzellent sein. Wer Klarheit schafft, wofür man stehen will, gibt Orientierung – und erst dann wird Exzellenz im Alltag überhaupt möglich. Ebenso wichtig ist Kontinuität. Menschen und Organisationen können Unglaubliches erreichen. Aber je höher der Anspruch und je größer die Organisation, desto wichtiger wird Kontinuität. Desto mehr braucht es Verlässlichkeit, um sich entwickeln zu können. Exzellenz entsteht nicht, wenn Ziele ständig wechseln.

Der Begriff Exzellenz wird oft mit einem Zielzustand oder mit Perfektion gleichgesetzt. Andere verstehen Exzellenz eher als Haltung: den Willen, sich stetig zu verbessern und sich selbst zu reflektieren. Wie sehen Sie das?

Mir gefällt zweiteres – also den Willen zu haben, sich ständig zu verbessern. Diese Haltung hat etwas Lebendiges, etwas sich ständig Erneuerndes, schlussendlich etwas Unternehmerisches. Unternehmertum ist ein unendliches Spiel. Es geht darum, so lange wie möglich im Wettbewerb zu bestehen. Ein Zielzustand markiert das Ende einer Entwicklung. In einem unendlichen Spiel gibt es aber keinen Zielzustand. Daher halte ich erstere Definition sogar für gefährlich, denn zu schnell wird aus einem Zielzustand rückblickend ein Kipppunkt.

Wie hat sich Führung in den letzten Jahren verändert?

Führung selbst hat sich gar nicht so sehr verändert: Ihre Grundaufgaben sind es nach wie vor, Orientierung zu geben, Sicherheit zu schaffen und in kritischen Situationen einzugreifen. Was sich verändert hat, sind die Rahmenbedingungen, unter denen Führung stattfindet. Entwicklungen werden dynamischer, Zyklen werden kürzer, Reaktionen radikaler. Vor zwei Jahren sprach man über Fachkräftemangel und Arbeitgeberattraktivität, heute über Entlassungen und Standortfragen. Führung muss vieles gleichzeitig hinbekommen. Sie muss den Rahmen schaffen, dass Neues entstehen kann, muss gleichzeitig aber auch dafür sorgen, dass bestehende Produkte und Leistungen möglichst effizient erbracht werden können. Eine Führungsrolle ist so schön wie herausfordernd. Das sehe ich auch daran, dass es für Unternehmen schwieriger wird, Führungsnachwuchs zu gewinnen. Es ist längst nicht mehr so, dass eine Führungsaufgabe das natürliche Ziel für jeden Arbeitnehmer ist.

Wie hat sich die Lernbereitschaft von Führungskräften entwickelt? Welche Trainings sind besonders gefragt – und wo fehlt es aktuell am meisten?

Die Bereitschaft, sich selbst zu reflektieren, ist deutlich gestiegen. Während es früher wichtig war, nach außen alles im Griff zu haben, ist heute Offenheit erlaubt und wird oft sogar erwartet. Diese Fähigkeit zur Selbstreflexion ist meiner Ansicht nach der zentrale Schlüssel für gute Führung. Aber nicht nur das: Es ist eine Kompetenz, die einem auch menschlich im Alltag enorm hilft und das Leben erleichtert. Ich habe das Gefühl, dass eine sozial- und verhaltenswissenschaftliche Expertise gerade an Relevanz gewinnt. Schlussendlich sind es Menschen, Teams und Gruppen, die kooperieren, kreativ und gesund zusammenarbeiten müssen, um erfolgreich sein zu können.

> „Exzellenz entsteht nicht, wenn Ziele ständig wechseln.“

Welche äußeren Einflussfaktoren wirken derzeit besonders stark auf Entwicklungsprozesse in Unternehmen?

Der stärkste Faktor ist die zunehmende Dynamik. Unternehmen mit vielen guten Ideen und klaren Zielen gestalten Zukunft aktiv, sie freuen sich auf morgen. Denn morgen verheißt für sie tendenziell etwas Gutes. Unternehmen, die vom Nimbus ihrer Vergangenheit zehren, erleben Veränderung eher als Bedrohung. Gerade starke Identitäten – etwa als Technologie- oder Weltmarktführer – können dann zum Risiko werden, wenn sie den Blick nach vorn verengen. Entwicklung wird dann eine Gefahr für diesen Zustand und morgen verheißt tendenziell nichts Gutes. Daraus leitet sich aus meiner Sicht eine der wichtigsten Aufgaben von Führung ab: Es gilt, sich in einer positiven Haltung mit neuen Entwicklungen zu befassen, darin aktiv nach Potenzialen zu suchen, Chancen zu beschreiben und so Zukunftsfreude zu kultivieren.

Was raten Sie Unternehmen, die Exzellenz als Haltung etablieren wollen, aber nur begrenzte Mittel für Weiterbildung haben?

Weiterbildung darf nicht auf Seminarraum, Training oder Coaching reduziert werden. Lernen umfasst alles, womit Unternehmen systematisch Entwicklung beeinflussen. Wenn man den Blick weitet, zeigt sich: Unternehmen verfügen über weit mehr Lernwerkzeuge, als ihnen bewusst ist. Gemeinsam mit Ingenics und dem Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik entwickeln wir in einem Forschungsprojekt aktuell sogenannte Lernlandschaften. Wir haben sichtbar gemacht, welche formellen und informellen Lernwerkzeuge bereits existieren – und diese justiert, optimiert und punktuell ergänzt. So passiert Lernen günstiger, wirksamer und näher am Alltag. Großes Potenzial steckt in informellen Lernprozessen. Einmal als solche erkannt, können wir diese formalisieren und gezielt stärken, statt neue Programme aufzusetzen.

WAS PASSIERT, WENN MAN MITARBEITENDE **WIRKLICH BETEILIGT**

Lukas Zimmermann führt in dritter Generation den Anlagenhersteller AZO in Osterburken. Vor einigen Jahren hat das Unternehmen den Kulturwandel gewagt. Im Ingenics Interview erzählt er, wie man Exzellenz in die Tat umsetzt, was er anders macht als sein Großvater – und wie man reagiert, wenn 200 Leute zum Projektstart kommen.

Herr Zimmermann, was bedeutet Exzellenz für Sie?

In einem Satz: Exzellenz entsteht dort, wo Menschen Verantwortung übernehmen und Ideen einbringen können. Etwas weiter ausgeholt: In unserem Unternehmen zeigt sich Exzellenz sowohl in unseren Produkten als auch im Können unserer Mitarbeitenden. Seit fast 80 Jahren bauen wir Anlagen für das Handling von Schüttgütern, höchste Oberflächenqualität und eine raffinierte Ausführung waren lange unser Alleinstellungsmerkmal. Heute ergänzen wir diese klassische Stärke um digitale Kompetenzen. Diese halten Einzug in alle Funktionsbereiche des Unternehmens und garantieren, dass unsere Produkte smart, simple und safe sind und in unseren Anlagen vernetzt integriert werden. Ziel ist für uns ein vernetztes Ökosystem innerhalb der Produktion unseres Kunden. Exzellenz heißt für uns daher: Bewährte Qualität sichern – und sie konsequent weiterentwickeln.

Wie haben Sie es bei AZO geschafft, diesen theoretischen Begriff in den Alltag zu übersetzen?

Bei uns entstand Exzellenz nicht durch einzelne Maßnahmen, sondern durch einen bewussten Kulturwandel. Den haben wir 2018 gestartet. Zuvor war AZO wie eine klassische Pyramide organisiert: hierarchisch, mit viel Verantwortung an der Spitze, Exzellenz hing stark von einzelnen Personen ab. Als mein Onkel in Rente ging und wir angefangen haben, uns mit dem Wechsel in die dritte Generation zu befassen, kamen mein Vater und ich schnell an den Punkt: Niemand kann heute allein alle Antworten haben. Deshalb haben wir begonnen, Mitarbeitende systematisch einzubinden – nach dem Prinzip: Betroffene zu Beteiligten machen. Die Mitarbeitenden aktiv einzubinden, ist der Schlüssel. Das lässt Exzellenz im Alltag entstehen und trägt sie in die Breite.



Und wie fängt man ganz praktisch damit an?

Wir sind sehr offen gestartet, mit Townhall-Meetings und großen, breit formulierten Zielen. Die ersten Projekte haben wir mehr oder weniger am Schwarzen Brett ausgeschrieben. Ehrlicherweise hatten wir keine Ahnung, wer da mitmacht – und wie viele wohl kommen. Zum ersten Meeting kamen dann tatsächlich 200 Leute. Eines der Projekte hieß „Silos abbauen“, und ein Monteur hatte tatsächlich Werkzeug dabei! *(lacht)* Es war uns schnell klar, dass Projektarbeit mit 200 Leuten nicht funktioniert. Genauso schnell hatten wir begriffen, dass große Ziele eine kluge Struktur brauchen. Deshalb haben wir unsere strategischen Leitorientierungen in konkrete, überschaubare Trimesterziele übersetzt. Dann haben wir kleinere Teams gebildet, mit klaren Rollen für organisatorische Umsetzung und inhaltliche Mitwirkung. Mitarbeitende konnten ihre Ideen präsentieren, zum Teil erstmals vor Kolleginnen und Kollegen und der Geschäftsführung. Viele sind dabei richtig aufgeblüht.

Parallel haben wir ein eigenes Projektmanagement-Office eingeführt: Jedes

Projekt hat nun einen klaren „Kunden“ in der Geschäftsführung, einen sogenannten „Kümmerer“ aus dem Team, der die Zusammenarbeit organisiert, sowie eine professionelle Klammer durch einen PMO- und Strategy-Manager. Projekte werden nur gestartet, wenn sie auf unsere strategischen Erfolgsfaktoren und Ziele einzahlen – etwa finanzielle Autonomie, Resilienz oder unsere Position als Experte für Kunden. Das hat sich bewährt. Auf diese Weise stellen wir sicher, dass Exzellenz nicht wirkungslos verpufft.

Worauf haben Sie sich als erstes konzentriert?

Eines der ersten umgesetzten Projekte war die gemeinsame Entwicklung des „Warum“ des Unternehmens. Es reicht nicht, dass nur die Geschäftsführung ihr Warum kennt; es muss von den Mitarbeitenden nachvollzogen und mitgetragen werden. Was wir außerdem eingeführt haben, ist ein gemeinsames Führungsverständnis.

Apropos Führung: Was machen Sie anders als Ihr Großvater, der Gründer von AZO?

Früher galt, wie in vielen Unternehmen üblich, auch bei uns: Der beste Vertriebler wird automatisch Vertriebsleiter. Das war pragmatisch gedacht und hat auch funktioniert, weil mein Großvater sehr präsent war. Er hat selbst mit angepackt, war auf der Baustelle, kannte die Arbeit im Detail. Führung entstand durch Nähe und persönliches Vorangehen. Inzwischen sind wir gewachsen und arbeiten international an zehn Standorten. Ich kann nicht für alle 1.100 Mitarbeitenden jederzeit da sein – schon mangels räumlicher Nähe und gemeinsamer Zeitzonen. Deshalb setzen wir auf klare Werte und arbeiten unter anderem mit Leitorientierungen und Leitplanken, die Führung sichtbar und erlebbar machen.

„Es reicht nicht, dass nur die Geschäftsführung das Warum des Unternehmens kennt. Es muss von den Mitarbeitenden nachvollzogen und mitgetragen werden.“

Was bedeutet für Sie exzellente Führung ganz konkret?

Unser Leitbild, gepaart mit Assessments sowie permanenten Führungsentwicklungsprogrammen, nennen wir unsere „Neuen Wege der Zusammenarbeit“. Es macht unter anderem transparent, wer sich für Führungsaufgaben mit disziplinarischer Verantwortung eignet und wer als herausragende Fachkraft vielleicht besser besetzt ist. Wichtig ist uns, dass Führungskräfte unsere Prinzipien, unsere Werte, unsere Identität und vor allem klar formulierte Erwartungen im Dialog weitertragen. Um sicherzustellen, dass dieses Führungsverständnis auch an die nächste Generation weitergegeben wird, muss sich bei uns übrigens jede Führungskraft spätestens zwei Jahre vor dem Ruhestand um die Nachfolge kümmern.

Hier noch ein praktisches Beispiel für exzellente Führung: Früher entstand manchmal ein Engpass, wenn eine einzelne Führungskraft im Urlaub war und aus dem Team niemand befähigt war, Entscheidungen zu treffen. Alle Entscheidungen lagen still, bis die Person zurückkam. Heute erkennt eine Führungskraft solche Engpässe früh und sucht aktiv Unterstützung – nicht weil es jemand vorschreibt, sondern weil es Teil der Verantwortung ist.

Was sollten Führungskräfte persönlich tun, um Exzellenz zu fördern? Und was tun Sie als Unternehmen?

Erst einmal sollten sie das, was sie einfordern, auch selbst leben. Wer Erwartungen formuliert, muss sich auch selbst daran messen lassen. Wir ermöglichen Weiterentwicklung mit unserer internen Akademie und konkreten Fortbildungen – angefangen von Seminaren über arbeitsrechtliche Grundlagen bis hin zu Führungskräftetrainings. Und es gibt bei uns einen Werkzeugkasten mit praxistauglichen Hilfen für Alltagsfragen, wie zum Beispiel „Wie führe ich ein Personalgespräch?“. Fehler dürfen trotzdem passieren. Entscheidend ist, dass wir daraus lernen. Schuldzuweisung spielt dabei keine Rolle, Lernen hat bei uns Vorrang – auch in der Ausbildung. Wir haben immer sehr viele Auszubildende, die direkt an den Maschinen angelernt und intensiv begleitet werden. Wir schauen sehr genau hin, wer wofür ein Talent hat, und fördern das gezielt. Viele Mitarbeitende sind seit Jahrzehnten im Unternehmen und echte Fachleute. Genau dieses Können, diese Haltung und diese Leidenschaft sind für uns zentral für Exzellenz.

Wie wichtig ist das Thema Exzellenz für mittelständische Unternehmen? Können sie vielleicht sogar leichter exzellent sein als große Konzerne?

Exzellenz ist für alle Unternehmen gleichermaßen wichtig. Mittelständler wie wir haben aber tatsächlich Vorteile: kurze Wege, relativ flache Hierarchien und schnelle Entscheidungsprozesse. Als Familienunternehmen denken wir langfristig. Wir können Entwicklungen in Ruhe wachsen lassen – und so Exzellenz nachhaltig etablieren.

Vater und Sohn an der Spitze

Lukas Zimmermann übernahm zum 1. Januar 2026 die Geschäftsführung der AZO Holding und trat zugleich die Rolle des CEO des Executive Boards der Gruppe an. Er führt das Unternehmen nun gemeinsam mit seinem Vater Rainer Zimmermann. Die Doppelspitze aus Vater und Sohn passt zum Führungsleitbild, das auch im Gespräch thematisiert wird: Jede Führungskraft bei AZO muss spätestens zwei Jahre vor dem Ruhestand eine Nachfolge aufbauen.

RADIKALE OFFENHEIT FÜR **EXZELLENTE KOMMUNIKATION**

Wurden Kommunikationsabteilungen früher oft als im Zweifel verzichtbarer Kostenfaktor abgetan, haben die meisten Unternehmen inzwischen verstanden, dass sie Wachstum nicht nur unterstützen, sondern aktiv treiben können. Was Exzellenz in diesem Kontext bedeutet, was Teams konkret besser macht und was in der Königsdisziplin Krise nicht verhandelbar ist, erklärt **Dr. Roland Heintze, Geschäftsführer der Hamburger Kommunikationsberatung Faktenkontor,** im Interview.

Herr Dr. Heintze, inwiefern ist Kommunikation heute wichtiger als noch vor zehn Jahren?

Reputation ist zu einem echten Werttreiber geworden – und Reputation entsteht nun mal durch Wahrnehmung, also durch Kommunikation. Früher reichte es oft, gute Produkte zu entwickeln. Heute haben Sie als Unternehmen ein Problem, wenn sich Ihre Kommunikation nicht im Erwartungskorridor der Zielgruppen bewegt.

Ihr Agentur-Claim lautet „Excellence creates value". Was genau verstehen Sie unter Exzellenz?

Exzellenz hat für mich drei Dimensionen. Die erste ist das Handwerkliche: Ist das, was wir abliefern, State of the Art? Entspricht es fachlich dem, was herausragende Qualität ausmacht? Die zweite ist die Wirkung. Wenn wir unseren Job exzellent machen, muss das einen spürbaren Impact auf die Wahrnehmung eines Kunden oder Themas haben.

Und die dritte Dimension?

Das ist das Bemühen um mehr. Sich nicht mit 100 Prozent zufriedenzugeben, sondern zu fragen: Geht es noch besser? Unser Anspruch ist es, immer einen Schritt weiterzugehen, über den Tellerrand hinauszuschauen, auch das „hundertunderste" Prozent rauszuholen. Gute Kommunikation können viele. Die permanente Optimierung macht den Unterschied.

Lassen Sie uns konkret werden: Woran machen Sie fest, ob Kommunikation tatsächlich exzellent ist?

Eine Grundvoraussetzung ist, die richtigen Leute einzusetzen. Exzellenz braucht besondere Güte. Die bekommen Sie nur, wenn Sie mit den besten Leuten arbeiten.

Wie lässt sich diese Exzellenz bei Mitarbeitenden fördern?

Vor allem durch kritischen Austausch. Jeder muss bereit sein, konstruktive Kritik zuzulassen und auszuhalten. Viele Führungskräfte neigen zu Sandwich-Feedback und sagen: „Ach, das ist ganz toll, vielen Dank, mir ist nur eine Kleinigkeit aufgefallen, aber sonst super." Bei uns ist diese Art von Feedback verboten.

Was ist daran so falsch?

Wenn etwas Mist ist, ist es Mist. Wenn etwas nicht exzellent ist, ist es nicht exzellent. Das müssen Sie klar benennen, sonst war's das mit der Exzellenz.

Ist radikale Ehrlichkeit also eine weitere Voraussetzung für Exzellenz?

Ich würde eher von radikaler Offenheit sprechen. Ehrlichkeit impliziert, man hätte mit seiner Kritik immer recht. Dabei kann es genauso gut sein, dass ich mit meinem Feedback auf dem Holzweg bin. Das Entscheidende ist die Selbstreflexion und die Bereitschaft, die eigene Position zu hinterfragen und gemeinsam um das beste Ergebnis zu ringen.



Trotzdem läuft nicht immer alles so, wie man es sich vorstellt. Wie gehen Sie damit um?

Dann besprechen wir es offen. Es nützt nichts, wenn Unzufriedenheit unausgesprochen bleibt. Wenn wir merken, dass wir einen bestimmten Anspruch nicht bedienen können, müssen wir das anerkennen. Manchmal hilft eine zusätzliche Schleife, um ein Problem abzustellen. Es ist aber auch erlaubt, die Grenzen des eigenen Vermögens zu erkennen: Es gibt Sachen, die ich nicht exzellent kann. Dann sollte es jemand anderes machen.

Die Krisenkommunikation gilt als Königsdisziplin, insbesondere in Zeiten von Social Media und Shitstorms, die über Jahre aufgebaute Narrative über Nacht beschädigen können. Worauf kommt es hier an?

Zuallererst auf Demut. Das sagen wir jedem Kunden, bevor wir ein Mandat übernehmen: In der Krise reden wir nicht mehr von 100 oder 101 Prozent, sondern wir versuchen, die 80 Prozent der Reputation zu retten. Wer glaubt, er könne in so einem Moment kommunikativ gewinnen, hat die Situation nicht verstanden.

Was gilt es dabei handwerklich zu beachten?

Man muss zum einen in der Lage sein, komplett konträr zu denken. Normalerweise wollen Kommunikatoren Aufmerksamkeit erzeugen. In der Krise kann es jedoch exzellent sein, als möglichst langweilig oder bewusst anders wahrgenommen zu werden, um vom eigentlichen Krisenthema wegzukommen.

Und zum anderen?

Sie müssen als Kommunikator alles wissen – egal, ob Sie sich dazu äußern oder nicht. Wer die Fallhöhe nicht kennt, kann nicht glaubwürdig kommunizieren. Unternehmen neigen dazu, sich zu rechtfertigen. Doch in der Krise gelten andere Maßstäbe. Ob man formal recht hat, spielt eine untergeordnete Rolle. Entscheidend ist die öffentliche Bewertung.

Zur Person

Dr. Roland Heintze ist Geschäftsführer der Hamburger Kommunikationsberatung Faktenkontor, zu der unter anderem die Agentur PER sowie das Institut für Management- und Wirtschaftsforschung (IMWF) gehören. Die Gruppe entwickelt datenbasierte Kommunikationskonzepte und berät eigenen Angaben zufolge mit rund 150 Mitarbeitenden mehr als 200 Kunden an sieben Standorten in Deutschland. Zuvor arbeitete Heintze als Wirtschaftsjournalist, etwa für die Financial Times Deutschland und das Hamburger Abendblatt. Von 2015 bis 2020 war er Vorsitzender der CDU Hamburg.

„Leistung und Menschlichkeit gehören zusammen“

Welcher Führungsstil ist besonders wirksam? Die Wissenschaftlerin **Dr. Nadja Bürgle** wirft einen Blick auf die psychologischen Rahmenbedingungen für Exzellenz und was Führungskräfte darüber wissen sollten.

Frau Dr. Bürgle, was hindert Menschen daran, Exzellenz zu wollen?

Aus psychologischer Sicht gibt es mehrere Erklärungen. Selbst wenn man sie anstrebt, ist Exzellenz nicht immer erreichbar. Etwa dann, wenn Anforderungen und Ressourcen nicht im Gleichgewicht sind. Wenn man zum Beispiel unter Zeitdruck viele komplexe Aufgaben lösen muss und dabei Autonomie, Feedback oder gute Führung fehlen, entsteht Stress. Das kann zum Leistungsabfall und zur Erschöpfung bis in den Burn-out führen. Einen ähnlichen Effekt erleben wir, wenn berufliche Anstrengung nicht fair belohnt wird – Menschen erwarten eine Balance zwischen ihrem Input und Output, etwa ein angemessenes Gehalt und Wertschätzung. Stress entsteht dann, wenn man viel investiert, aber wenig zurückbekommt. Ein dritter Grund, der Exzellenz verhindern kann, ist, wenn intrinsische Motivation fehlt. Außerdem ist das Leistungsmotiv von Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt.

Wie meinen Sie das?

Manche Menschen möchten erfolgreich sein und streben danach, Höchstleistungen zu erbringen. Herausforderungen motivieren sie. Anderen wiederum ist Leistung weniger wichtig. Generell streben Menschen aber danach, sich zu entwickeln und zu wachsen. Intrinsische Motivation – also Antrieb aus sich selbst heraus – entsteht, wenn drei psychologische Grundbedürfnisse erfüllt sind: Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit. Autonomie heißt: Ich kann selbst entscheiden und erlebe mich als Urheber:in meines Handelns. Kompetenz bedeutet: Ich fühle mich wirksam und kann Aufgaben meistern. Verbundenheit meint: Ich gehöre dazu, werde angenommen und erlebe wertschätzende Beziehungen. Sind diese Bedürfnisse erfüllt, entsteht intrinsische Motivation. Menschen haben Freude an der Aufgabe selbst. Das fördert Wohlbefinden und Leistung gleichermaßen. Extrinsisch motivierte Menschen führen eine Aufgabe aus, um eine Belohnung zu erhalten oder negative Folgen abzuwenden. Sie sehen ihre Arbeit eher als Mittel zum Zweck, ihren Lebensunterhalt zu sichern.

Welche Werte und Eigenschaften braucht es außerdem, um Exzellenz zu erreichen?

Für mich steht am Anfang Zielklarheit. Ich muss wissen, wofür ich mich einsetze und warum. Wichtig ist es, Ausdauer zu zeigen, sich langfristig an Ziele zu binden und sich auch von Rückschlägen nicht unterkriegen zu lassen. Hilfreich finde ich auch die Haltung, dass Fähigkeiten entwickelbar sind. Fehler sind dann keine Niederlagen, sondern Chancen zu lernen und besser zu werden. Für nachhaltige Exzellenz und Leistungsfähigkeit ist es außerdem wichtig, Phasen der Regeneration einzuplanen. Erholung ist eine wesentliche Voraussetzung für Höchstleistung. Und ich halte es für zentral, Verantwortung zu übernehmen: für sich selbst, für das Team, für die Organisation und darüber hinaus für die Gesellschaft.

Warum ist das Thema Exzellenz in Organisationen häufig als schwierig besetzt?

Oft wird Exzellenz mit Perfektion verwechselt. Dann entsteht der Eindruck: Es ist nie gut genug. Das erzeugt Druck und Angst vor Versagen. Problematisch wird es, wenn Exzellenz von Wertschätzung und Ethikorientierung getrennt wird. Ein Beispiel liefert ein E-Auto-Hersteller, der Berichten zufolge Spitzenleistung fordert, aber gleichzeitig kranke Mitarbeitende kontrolliert und ihnen unterstellt, dass sie blaumachen. Hier fehlen Wertschätzung und Vertrauen. Ein anderes Beispiel ist der Diesel-Abgasskandal eines anderen Autoherstellers. Dort wurden sehr hohe Ziele gesetzt. Die Mitarbeitenden fühlten sich unter Druck gesetzt, diese Ziele um jeden Preis zu erreichen. Am Ende wurden Grenzwerte manipuliert. Hier zeigt sich: Wenn eine Ausrichtung an ethischen Standards fehlt, kann Anspruch auf Exzellenz zu Fehlverhalten führen.

Was verstehen Sie persönlich unter Exzellenz in Führung?

Führung heißt für mich: Menschen so zu beeinflussen, dass gemeinsame Ziele

erreicht werden. Exzellente Führung verbindet drei Kulturen: Leistung, Wertschätzung und Ethikorientierung. Leistung bedeutet, anspruchsvolle Ziele zu setzen und Mitarbeitende zu befähigen, sie zu erreichen. Dazu gehört auch, sich stetig zu verbessern und Innovation zu fördern. Wertschätzung heißt: Leistung und Menschlichkeit gehören zusammen. Die Würde jedes Menschen bleibt gewahrt. Es geht nicht nur um Wertschätzung im Sinne von Lob oder positivem Feedback, sondern um faire Bezahlung, Teilhabe, Sinnvermittlung und Entwicklungsmöglichkeiten. Ethikorientierung, also die Orientierung an Werten, bedeutet: Ziele, Entscheidungen und Verhalten richten sich an ethischen Standards aus – etwa Respekt, Gerechtigkeit und Verantwortung.

Woran erkennt man exzellente Führung im Alltag?

Dafür gibt es konkrete Anzeichen. Im Bereich Leistung zum Beispiel bemerkt man sie an motivierten Mitarbeitenden, die ihr Potenzial entfalten, an der Qualität von Produkten, an zufriedenen Kunden, am wirtschaftlichen Erfolg. In einer Kultur der Wertschätzung sind Mitarbeitende zufrieden mit ihrer Arbeit, vertrauen ihrem Team und haben eine hohe Bindung an die Organisation. Über die Ethikorientierung bietet die Vision und Mission der Organisation Aufschluss, also wofür eine Organisation steht. Man kann prüfen, ob Entscheidungen und konkretes Handeln zu diesen Werten passen. Werden Führungskräfte als Vorbilder wahrgenommen, handeln sie integer? Gerade unter Druck oder in Krisen zeigt sich, ob jemand glaubwürdig bleibt und nach ethischen Maßstäben handelt.

„Exzellenz ist manchmal schlicht nicht erreichbar, selbst wenn man sie anstrebt.“



Dr. Nadja Bürgle ist Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologin. Sie leitet das Referat Soziales und Bildung an der Evangelischen Akademie Tutzing und ist dort interimsweise auch für den Fachbereich Wirtschaft und Arbeitswelt zuständig.

Was gehört denn aus psychologischer Sicht dazu, exzellent zu führen?

In der Führungsforschung zeigt sich, dass die sogenannte transformationale Führung besonders wirksam ist. Das ist ein emotions- und wertebasierter Führungsstil, der auf vier Säulen aufbaut. Die erste Säule ist inspirierende Motivation: Die Führungskraft vermittelt eine klare Vision. Sie motiviert Mitarbeitende dazu, über ihr eigenes Interesse hinaus zu dieser Vision beizutragen. Die zweite Säule ist intellektuelle Stimulation: Die Führungskraft regt die Mitarbeitenden zu neuen Wegen der Problemlösung an, fördert Innovation und Kreativität. Die dritte Säule ist individuelle Unterstützung: Die Führungskraft geht auf Bedürfnisse einzelner Mitarbeitender ein, fördert ihre Entwicklung und transportiert Wertschätzung. Die vierte Säule ist schließlich die idealisierte Einflussnahme: Die Führungskraft ist Vorbild und lebt hohe moralische Standards vor. Sie verhält sich konsistent und berechenbar.

Inwiefern hängen Exzellenz und Innovationsfähigkeit mit psychologischer Sicherheit, Vertrauen und Fehlerkultur zusammen?

Psychologische Sicherheit ist die Basis. In einer psychologisch sicheren Arbeitsumgebung können Mitarbeitende ihre Meinung und Kritik äußern, Bestehendes hinterfragen und Fehler zugeben, ohne befürchten zu müssen, Ansehen oder Status zu verlieren. Aus der Forschung weiß man, dass dies eine positive Arbeitseinstellung und höhere Leistung ermöglicht. Außerdem ist psychologische Sicherheit eine Grundvoraussetzung für Vertrauen im Team. Vertrauen verbindet – es hilft Menschen, sich als Teil eines Teams, einer Organisation zu sehen. Eine konstruktive Fehlerkultur ist für Innovation und Kreativität unverzichtbar. Ziel ist nicht, Fehler unbedingt zu vermeiden, sondern zu analysieren: Warum ist etwas schiefgelaufen? Was lernen wir daraus? Wie machen wir es künftig besser? Wo diese drei Faktoren vorhanden sind, steigt die Wahrscheinlichkeit für echte Exzellenz.

Wie lassen sich psychologische Sicherheit und Vertrauen aufbauen, wenn sie im Unternehmen kaum vorhanden sind? Haben Sie konkrete Tipps?

Hilfreich sind Selbst- und Teamreflexion: Wie erleben wir unsere Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen und Führungskräften? Können wir schwierige Themen offen ansprechen? Wird dir vorgehalten, wenn du Fehler machst? Wie begegnen wir Teammitgliedern, die „anders“ sind? Können wir um Hilfe bitten, wenn wir Unterstützung benötigen? Bei der Arbeitsgestaltung sollten Abhängigkeiten bewusst hergestellt werden – man weiß: Wir sind aufeinander angewiesen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Relevant ist auch ein regelmäßiger Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Das ermöglicht unter anderem, individuelle Herausforderungen zu berücksichtigen und Aufgaben entsprechend Interessen und Fähigkeiten zu verteilen. Unterstützend wirken kann Zeit für informellen Austausch jenseits der Arbeit. Gemeinsame Aktivitäten und das Feiern von Erfolgen stärken das Erleben als Team und Organisation.

WARUM streben wir nach Exzellenz?



Kommentar

von **Kim Vierling,**
Associate Partner,
Teammanagerin
und Trainerin der
Ingenics Academy

EXZELLENZ KANN MAN LERNEN

Nice-to-have oder überlebenswichtig? **Kim Vierling, Associate Partner, Teammanagerin und Trainerin der Ingenics Academy,** über die Rolle von Führung, Kultur und Haltung in der Weiterbildung.

Bei meiner Arbeit als Trainerin höre ich oft: Exzellenz sei ein überholtes Ideal aus ruhigeren Zeiten. Man sei doch im Tagesgeschäft bereits ausgelastet mit Krisen, Kostendruck und dauernder Veränderung – wann und wie sollte man da noch nach Perfektion streben? Das klingt zunächst einmal plausibel, beruht aber auf zwei Missverständnissen. Exzellenz hat nichts mit Perfektion zu tun. Sie meint nicht den Feinschliff für Image und Portfolio, sondern die Haltung, sich stetig verbessern zu wollen und dabei Reflexion und Veränderung zuzulassen. Exzellenz ist als Schlüsselkompetenz in Zeiten voller Unsicherheit unverzichtbar – und damit relevanter denn je.

Denn in einer Phase großer Veränderungen entscheidet nicht allein Fachwissen über Erfolg. Je beweglicher wir im Denken sind, desto eher gelingt es uns, das Richtige tun. Exzellenz als Haltung hilft, handlungsfähig zu bleiben, auch wenn sich nicht alles wissen oder planen lässt. Sie ist die Voraussetzung dafür, dass wir uns weiterentwickeln und offen bleiben für neue Wege, wo die alten nicht mehr tragen. Statt innerer Blockaden wie „Das kann ich nicht“ schafft sie Offenheit. Wie dieser Perspektivwechsel gelingt, erlebe ich täglich bei meiner Arbeit. Als Verantwortliche für die Ingenics Academy weiß ich: Exzellenz als Haltung kann man lernen.

Erst wenn Haltung in Können und Handeln übergeht, entsteht Exzellenz

Exzellenz entsteht aus dem Zusammenspiel von drei Bereichen: fachlich im Sinne von Fehlerkultur, Entscheiden und Problemlösen, sozial im Umgang mit anderen und emotional im Umgang mit sich selbst.

Interessanterweise liegt der Entwicklungsbedarf selten im Fachlichen. Die meisten Führungskräfte und Mitarbeitenden sind hier gut ausgebildet. Schwächen zeigen sich eher in anderen Bereichen: Probleme erkennen und lösen auf Basis unvollständiger Informationen, mit Komplexität umgehen, Prozesse verbessern. Gerade der emotionale Aspekt wird oft unterschätzt. Resilienz, Selbstwirksamkeit und die Fähigkeit, Unsicherheit auszuhalten, zählen heute zu den entscheidenden Kompetenzen. Exzellenz erfordert emotionale Wachstumskraft. Sie verlangt die Fähigkeit, Routinen zu brechen, Gewohnheiten loszulassen und Neues nicht als Bedrohung, sondern als Chance zu sehen. Das Wichtigste aber ist, seine Wahrnehmung zu schärfen – als ersten Schritt, der Veränderung überhaupt erst ermöglicht. Kurz: Exzellenz entsteht, wenn Denken beweglich bleibt.

Führung in der Pflicht: Exzellenz lässt sich nicht verordnen und auch nicht delegieren

Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle dabei, Exzellenz als Haltung im Unternehmen zu verankern. Wenn ich sage, Exzellenz lässt sich lernen, meine ich auch: Sie lässt sich nicht

> „Exzellenz entsteht, wenn Denken beweglich bleibt.“

von oben verordnen und nicht delegieren. Exzellente Führung entsteht nicht, wenn Führungskräfte selbst Top-Performer bleiben wollen. Sondern wenn sie Orientierung geben und die Potenziale anderer entwickeln. Wenn sie Weiterbildung als festen Bestandteil ihrer Arbeit sehen – auch für sich selbst. Wenn sie Feedback nicht nur geben, sondern auch annehmen. Und wenn sie sich ihrer Stärken, Schwächen und Wirkung bewusst sind. Genau an diesen Punkten kann Weiterbildung ansetzen.

Entscheidend ist, Erkenntnisse in den Alltag zu übersetzen, neue Routinen zu etablieren – und positive Verhaltensänderungen zu bemerken und wirklich wertzuschätzen. Wer Probleme oder neue Ideen sanktioniert, statt sie als Lernchance zu nutzen, erstickt Exzellenz im Keim. Wer sie fördern will, sollte Lernbereitschaft, Reflexion und Beweglichkeit im Denken ermöglichen. Genau dort beginnt Entwicklung – und damit echte Leistungsfähigkeit.

Impressum

Herausgeber

Ingenics AG
Schillerstraße 1/15
89077 Ulm, Germany
Tel. +49 731 93680 0
contact@ingenics.com
www.ingenics.com

Urheberrechte

Alle Magazinbeiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten.

Hinweis

Enthaltene Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers wieder.

In eigener Sache

Das Thema gendergerechte Sprache ist uns als Ingenics Consulting ein wichtiges Anliegen. Bei allen Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in unseren Texten schließt die gewählte Formulierung alle Geschlechter ein. Die verkürzte Sprachform hat redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

Fragen oder Anregungen

Schreiben Sie an **contact@ingenics.com**

Veröffentlicht im April 2026

Bildnachweis
Cover: malerapaso/iStockphoto.com; S. 3: Ingenics AG; S. 6–9: AI Shutterstock, Moritz Reulein/Ingenics AG; S. 10–11: Murrelektronik GmbH; S. 12–13: Firmengruppe Max Bögl; S. 14–15: Kim Phuong Art/Adobe Stock, 24K-Production/shutterstock.com, Campus Verlag; S. 16–17: Camera 4/Eberhard Thonfeld; S. 18–21: carlofornitano66/Adobe Stock, Ingenics AG; S. 22–23: Mercedes-Benz AG; S. 24–25: Solvay Conference 1927, Olex Runda/shutterstock.com; S. 26–29: Sonny Diaz/Unsplash, Ingenics AG; S. 30–33: AUDI AG, Audi Revolut F1 Team, 2026 Getty Images; S. 34–35: Kammer Media & Akut Studio, Jan Düfelsiek; S. 36–39: Anika Nowak, Interxion; S. 40–41: Accentus GmbH; S. 42–43: AZO GmbH & Co. KG; S. 44–45: P.E.R. Agency GmbH; S. 46–47: Dorothea Grass/Evangelische Akademie Tutzing; S. 48–49: Ingenics AG

„Sei ein Maßstab für Qualität. Manche Menschen sind es nicht gewohnt, in einem Umfeld zu arbeiten, in dem Spitzenleistungen erwartet werden.“

Steve Jobs, Gründer und CEO von Apple (1955–2011)

„Es ist nicht genug zu wissen – man muss auch anwenden; es ist nicht genug zu wollen – man muss auch tun.“

Johann Wolfgang von Goethe, Dichter, Politiker und Naturforscher (1749–1832)

„Wir sind, was wir wiederholt tun. Exzellenz ist daher keine Handlung, sondern eine Gewohnheit.“

Aristoteles, griechischer Philosoph und Naturforscher (384–322 v. Chr.)

„Exzellenz bedeutet, gewöhnliche Dinge außergewöhnlich gut zu tun.“

Peter Drucker, Management-Pionier und Autor (1909–2005)

ingenics
CONSULTING