

## Neue Führungsansätze für kundenorientierte F&E-Organisationen

**Kontinuierliche Produktoptimierung einerseits, bahnbrechende Neuentwicklungen andererseits: Entwicklungsorganisationen stehen heute im Spannungsfeld zwischen Evolution und Revolution. Hinzu kommen ein von starkem Wandel geprägtes Umfeld und die Forderung nach immer stärkerer Kundenorientierung. Dazu müssen nicht nur interne Prozesse und Organisationsstrukturen angepasst werden: Es sind auch neue, multidimensionale Führungsansätze erforderlich. Die 3DSE Management Consultants GmbH (3DSE) begleitet Neuaufstellungen sowohl auf der Ebene der Prozesse und der Organisationsstruktur als auch auf der Führungsebene.**

### **Pressekontakt:**

Annica-Maria Brugger  
3DSE Management  
Consultants GmbH  
Tel.: +49 (0) 89 2060298-26  
E-Mail: A.Brugger@3DSE.de

Sabine Schlüter  
bubblebridge interactive  
GmbH  
Tel.: +49 (0) 175 1622374  
E-Mail:  
s.schlueter@bubblebridge.de

München, Oktober 2019 – Eine zentrale Frage in Entwicklungsorganisationen aller Branchen lautet heute: Wie lassen sich die Anforderungen bei der Weiterentwicklung bzw. Optimierung der eigenen Produktwelt einerseits und beim Erfinden der ultimativen Innovation andererseits am besten steuern, um die Weichen für die Zukunft richtig zu stellen? Welche Technologien, welche Prozesse, welche Organisationsformen und welche Unternehmenskultur sind sinnvoll? Und reichen diese Veränderungen aus? Zeigen doch Beispiele der vergangenen Jahre, wie einst großartige Unternehmen scheiterten, weil sie am Kunden vorbei entwickelten oder Trends falsch einschätzten.

### **Neue Anforderungen für Führungskräfte**

Längst muss sich also der Blickwinkel in der Forschung & Entwicklung weiten: über die eigene Produktwelt und die eigene Organisation hinaus. Wohin sich die Kundenwünsche entwickeln, stellt sich als zusätzliche Frage. Es gilt, die wichtigsten Kundenanforderungen der richtigen Kunden zu identifizieren, um sie langfristig an das Unternehmen zu binden. Das Ziel ist, den Kunden z.B. mit individuellen Lösungen zum echten Fan zu machen, der Produkte und Services des Unternehmens uneingeschränkt weiterempfiehlt.

Darüber hinaus spielen die Veränderungen im technologischen, weltwirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Umfeld eine Rolle für die Produktentwicklung. Führungskräfte in der Forschung & Entwicklung können weder den Teil der künftigen Kundengeneration außer Acht

lassen, der bei Fridays for Future Klimaschutzmaßnahmen fordert, noch einen möglichen wirtschaftlichen Abschwung oder neue Wettbewerber mit digitalen Geschäftsmodellen.

Für Führungskräfte in Entwicklungsabteilungen, die bereits den Spagat zwischen Produktoptimierung und Disruption bewältigen sollen, eröffnen sich also immer neue Dimensionen in ihren Aufgaben.

### **Kernaufgaben der Führung weiten sich aus**

Dabei bleiben die bisherigen Anforderungen bestehen, können sogar noch wachsen. Die Optimierung der Produkte bleibt unverzichtbar, gleichzeitig muss das Portfolio mit Services oder Neuheiten gut ausbalanciert werden – letzteres abhängig von Zielen und von der Risikobereitschaft.

Darüber hinaus kommt Führungskräften in Entwicklungsorganisationen die Aufgabe zu, Prozesse zu verbessern, um die Leistungsfähigkeit der Organisation zu steigern und die Time-to-Market zu verkürzen. Sie müssen Teams und Mitarbeiter in den Flow bringen und z.B. über Entwicklungsverfahren zwischen klassisch und agil entscheiden.

Resilienz, also die Fähigkeit in einem komplexen und dynamischen Umfeld zu überleben, entwickelt sich zu einer entscheidenden Eigenschaft für Unternehmen. Schaffen lässt sie sich z.B. durch die sogenannte beidhändige Organisation: Der Großteil der Organisation wird stabil gehalten, mit einem kleinen Teil der Mannschaft werden jedoch im Rahmen von Innovations-Labs oder internen Start-ups große Risiken eingegangen.

Ein wesentliches Element von Führung ist nicht zuletzt die Unternehmenskultur, denn an ihr können sich Mitarbeiter auch in herausfordernden Zeiten orientieren. Aufgabe der Führungskräfte ist, ein motivierendes Umfeld aufzubauen und zu erhalten, um die Entwicklung von Innovationen und Optimierungen zu begünstigen.

### **Multidimensionale Führungskonzepte für die neuen Aufgaben**

Wie können Führungskräfte in Entwicklungsorganisationen all dies souverän bewältigen, den erforderlichen Wandel leiten und umsetzen? Für die 3DSE, die zahlreiche F&E-Organisationen verschiedener Branchen auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen, kundenzentrierten Aufstellung begleitet, steht fest: Ein einzelnes Führungskonzept reicht dazu nicht mehr aus.

Stattdessen etablieren sich Führungsansätze, die sich individuell durch die – teils auch für verschiedene Bereiche eingesetzten – Methoden ergeben, für die sich ein Unternehmen bei der Neuaufstellung entscheidet. Zum Beispiel Agile Verfahren, die Beibehaltung bewährter klassischer Wasserfall-Methoden wie Zielsysteme, die Einbindung von Kunden in die Innovationsentwicklung oder die Übertragung von Lean-Prinzipien und Praktiken wie Flow. Diese ganzheitlichen, multidimen-



sionalen Führungsansätze, bei denen die 3DSE ebenfalls unterstützt, integrieren dann beispielsweise emergente Führungskonzepte, Konzepte zur verhaltensorientierten Führung, transformationale Führung, systemische Führungskonzepte oder auch Servant-Leadership-Konzepte.

### **Über 3DSE**

Die 3DSE Management Consultants GmbH ist die führende unabhängige Managementberatung für Innovation und F&E in Zentraleuropa. Das Unternehmen mit Standorten in München, Linz und Wien, sowie Partnerunternehmen in Paris hat seit seiner Gründung 2001 über 600 Beratungsprojekte für internationale Kunden erfolgreich durchgeführt. Kernbranchen sind Automotive, Aerospace, Defence, Industrial, Transportation, Electronics, Health Tech und Energy. 3DSE gliedert seine fundierten Beratungskompetenzen in die vier Practices F&E Optimierung, Produktwertsteigerung, Systems Engineering und Innovation.

Neben Expertenforen und Workshops veranstaltet 3DSE seit 2016 die jährliche F&E Leitkonferenz, auf der hochrangige Experten und Referenten aus Industrie und Forschung die wichtigsten Trends und Einflüsse für die Produktentwicklung diskutieren. Zudem veröffentlicht 3DSE auf der Online-Plattform F&E Insights regelmäßig fundierte, digitale Inhalte zu aktuellen Trends und Themen in der Forschung & Entwicklung.

[www.3DSE.de](http://www.3DSE.de)