

# Mehr Mut zum Machen

Frank Löschmann will mit seinem Buch „Ziellos in die Zukunft?“ dazu motivieren, sich Ziele zu setzen und auch Risiken einzugehen, um Neues zu entwickeln.

**H**err Löschmann, permanent werden Ziele für die Wirtschaft ausgegeben. Ihr Buch heißt „Ziellos in die Zukunft?“. Warum?

Im Umfeld der Industrie und Wissenschaft beobachte ich in den letzten zehn Jahren den Trend, uns im Nebel zu orientieren. „Wir fahren auf Sicht“. Diese Aussage hört man ständig. Natürlich gibt es kurzfristige Leistungsziele. Aber man hat meiner Meinung nach vergessen, sich wirklich zukunftsorientierte Ziele zu setzen. Das passiert immer erst, wenn es Probleme gibt. Wir besonders in Deutschland sind stark darin, uns in der Krise auf die Schnelle Ziele zu setzen wie im Dieselskandal, in der Corona-Pandemie oder aktuell in der Ukraine-Krise. Jetzt haben wir wieder einen Haufen Mist vor uns. Wir konzentrieren uns auf den Haufen Mist. Es gibt aber auch einige, die sagen, das ist Dünger und was machen wir jetzt daraus?

**Wir verfolgen gespannt, wie Tesla in Grünheide in „Tesla-Geschwindigkeit“ eine riesige Fabrik hochzieht. VW steuerte erst in der Dieselskandal um. Sind die Amerikaner zukunftsorientierter?**

Für Volkswagen und die anderen Autobauer war es gut, diesen Push durch den Dieselskandal vor den aktuellen Krisen zu bekommen. Wir halten uns häufig in der Abarbeitung von Dingen an unseren Erfahrungen fest. Wir optimieren und wir verbessern. Aber der große Sprung gelingt uns nicht, etwas völlig Neues zu machen wie zu Ihrem Beispiel Tesla. Elon Musk und sein Team sehen die Funktion der Mobilität anders als der erfahrene Autobauer. Sie bauen ein System für die Mobilität auf, das elektrisch betrieben sein soll und gestalten etwas Hülle drum herum. Die deutschen Autobauer – ich auch – denken in einer wunderschönen Hülle mit perfekter Technik, hervorragenden Sicherheitssystemen und wir wundern uns, dass für den notwendigen Computer kein Bauraum mehr zur Verfügung steht oder er ein unerwünschtes Störelement ist. Ich musste mich arg umgewöhnen, nicht mehr im Sinne eines Autos zu denken, sondern im Sinne von Mobilität. Wir müssen uns häufiger infrage stellen.

**Sie verknüpfen in ihrem Buch die verschiedenen Zielebenen, von der persönlichen über die Unternehmens- bis zur politischen Zielebene. Ist Deutschland bei Zukunftsthemen nicht vorn dran, weil wir auf der unteren Ebene schon verzagt sind oder weil von der höheren keine Visionen vorgegeben werden, die uns mitreißen?**

Das ist eine spannende Frage, die ich auch nicht beantworten kann. Wir verzagen häufig aufgrund des Umfelds, in dem wir uns befinden. Wir verzagen, weil wir gern die Hinderungsgründe suchen, um etwas nicht zu tun, anstatt Dinge zu tun, die wirklich notwendig sind. Wenn der Druck groß genug wird, dann sind wir in Deutschland zu fast allem fähig. Ein Riesenkonzern wie Volkswagen auf Elektromobilität umzusteuern, Chapeau.

**Sie kennen den Konzern als langjähriger VW-Manager gut. Hätten Sie erwartet, dass dieser Tanker so umsteuern kann?**

Ja und nein. Volkswagen ist ein sehr kopfgesteuertes Unternehmen. Und VW hatte immer hervorragende Köpfe, so lange ich zurückdenken kann. Ich bin in dieser



Frank Löschmann, der frühere Volkswagen-Manager, setzt sich kritisch mit der Industriegesellschaft auseinander. Foto: PR

Hinsicht immer noch beeindruckt von Carl Hahn, Ferdinand Piech oder auch Martin Winterkorn. Auf der technologischen Seite waren sie unschlagbar. Aber auch diese Köpfe steckten natürlich in ihren Systemen und Ansätzen fest. Als Herbert Diess kam und meinte, VW müsse jetzt umsteuern – ja, dann kann auch solch ein großer Konzern produktseitig umsteuern. Es ist faszinierend zu sehen, wie das ein 600.000 Menschen umfassendes Unternehmen schafft. Für mich außergewöhnlich, auch im Vergleich zu anderen Industrieunternehmen, unter anderem, weil so viele Menschen mitgenommen werden müssen. Bei VW hat es funktioniert, per Vorgabe eine Umsteuerung durchzuführen.

**Der Krieg in der Ukraine zwingt uns dazu, schneller von fossilen Brennstoffen unabhängig zu werden. Doch es gibt Skepsis gegenüber erneuerbaren Energien. Wie nimmt man die Bevölkerung mit?**

Wir haben aktuell eine gewaltige Krise und die Auswirkungen auch noch vor uns. Krisen ermöglichen immer Veränderungsprozesse. Persönliche Veränderungen sind schwierig, das weiß ich von mir selbst. Wir können nicht erwarten, dass durch den Aufruf zur Veränderung Menschen ohne Weiteres folgen. Das klappt nie. Es geht immer nur aus einer Notwendigkeit heraus und dabei helfen gute Beispiele. Um Menschen zu überzeugen, einen aus unserer Sicht guten und richtigen Weg mitzugehen und dafür einen gewissen Aufwand zu akzeptieren, müssen wir Beispiel sein. Ob es die Anschaffung

von umweltfreundlichen Systemen für die Heizung oder bei Solaranlagen zur Stromerzeugung ist, oder veränderte Abläufe in Unternehmen, wir neigen alle dazu, darüber zu reden, sind dann aber nicht Beispiel bei der Umsetzung.

**Wie haben Sie selbst den Mut gefunden, VW zu verlassen?**

Beim Wechsel meiner Tätigkeit sind zwei Aspekte relevant. Erstens, man lebte in einem Umfeld, in dem ich mich nicht mehr wohlfühlte, das konnte ich auch im Buch beschreiben. Zweitens, so wie in meinem Fall überlegte ich alle fünf Jahre, was ich denn als Nächstes tun möchte. Es war für mich an der Zeit und schon eine Zeit lang Überlegung, ein eigenes Unternehmen aufzubauen. Ich bin sehr dankbar, für das, was ich bei Volkswagen gelernt habe. Das kann ich jetzt für meine

Kunden und Partner tun. Die Inhalte schreibt jetzt niemand mehr vor. So konnte unsere kleine Mannschaft schon vor zehn Jahren beginnen, sich mit optimierten Prozessen und auch erneuerbaren Energien zu beschäftigen.

**Auf Ihrer Homepage steht: SisTeam for sustainable Business. Was verstehen Sie darunter?**

Als wir den Titel entwickelt haben, war es als nachhaltige Lösung für die Unternehmen gedacht. Es ging und geht darum, Firmen Hilfe bei nachhaltigen Veränderungen zu geben. Viele Unternehmen wollten sich entwickeln, größer werden, stabiler werden, internationaler werden, aber ohne die Basis des Unternehmens zu zerstören. Einige waren auch in schwierigen Situationen und suchten Unterstützung, das Unterneh-

men nachhaltig zu stabilisieren. Inzwischen hat sich der Begriff „sustainable“ entwickelt im Sinne, was Nachhaltigkeit für das ganze Unternehmen und das Umfeld bedeutet. Ich musste lernen, dass wir nicht nur mit Technologie und Prozessen punkten können, sondern nur mit Menschen, die Technologien umsetzen. So war es auch für mich eine ungewohnte Aufgabe, von der Volkswagen-Führungskraft zum Begleiter von Menschen in Unternehmen zu werden und diese Begleitung wirklich anzustreben.

**Ist aus der Erfahrung mit Ihren Kunden die Idee zum Buch entstanden, weil Sie die Hürden gesehen haben, vor denen viele Unternehmen stehen?**

Der eigentliche Grund war diese gefühlte Hilflosigkeit in der Corona-Pandemie, in allen Arten von Unternehmen. Von einem Tag auf den anderen kamen Abläufe in Unternehmen teilweise zum Erliegen. Es wurden keine Pläne mehr gemacht, keine Fertigungsansätze, keine Vertriebsvorschauen. Überall herrschte nur der Gedanke: Fahren auf Sicht. Das hat mich erschreckt. Denn Fahren auf Sicht bedeutet, ich schlage das Ruder links oder rechts herum und warte darauf, bis etwas passiert, und so lange fahre ich im Kreis. Mein Eindruck mag falsch sein. Aber Fakt ist, wir sehen das Resultat jetzt bei den Materialengpässen, der damit verbundenen Volatilität in den Abrufen oder der Personalsituation. Wir haben uns in diesen zwei Jahren nicht wirklich gekümmert, diese Themen anzugehen.

**Welchen Erkenntnisgewinn wünschen Sie sich für Ihre Leser?**

Erstens, den Mut haben, sich selbst Ziele zu setzen. Denn die Richtlinien aus dem System, das sich stark verändert, gibt es derzeit nicht mehr. Zweitens, den Mut haben, ein gewisses Risiko einzugehen, Themen anzustoßen, seine Prozessingenieure, seine Entwickler auf neue Aufgaben vorzubereiten. Einfach herauszufinden, was für Möglichkeiten es gibt. Die erste Welle der Elektromobilität ist gelaufen. Die Aufträge sind vergeben und der eine oder andere fragt sich, warum er nicht mehr gefragt wird. Die nächsten Wellen aus Technologie, Prozessen, geografischen Notwendigkeiten stehen bevor. Hier gibt es Antworten wie zum Beispiel Transformation durch Innovation.

**Reicht es, wenn der Einzelne Mut hat, oder müssen die Ostdeutschen ihre Kräfte besser bündeln? Stichwort Wasserstoffkompetenzentrum in Chemnitz. Da ging das größte Stück des Förderkuchens nach Bayern, obwohl Chemnitz laut Gutachten mehr Kompetenz hat?**

Wenn wir in solchen strukturellen Themen etwas erreichen wollen, dann wird das auf längere Sicht nie allein funktionieren. Trotzdem werden wir kein Sozialisierungssystem hinbekommen, an dem alle beteiligt sind. Das Beispiel Wasserstoffkompetenzentrum passt sehr gut. Für mich ist die Frage: Waren wir wirklich besser? Aus dem Selbstbild heraus, ja. Aber wir haben uns offenbar nicht so aufgestellt, dass wir das Thema für uns entscheiden konnten. Und da sind wir wieder bei dem Haufen Mist. Wir schauen jetzt darauf und ärgern uns, statt uns zu fragen, was machen wir, damit es das nächste Mal besser läuft.

Interview: Nora Miethke

## Zur Person

- Frank Löschmann (Jg. 1964) stammt aus Niedersachsen.
- Nach dem Studium zum Diplom-Ingenieur begann sein beruflicher Weg bei Daimler-Chrysler, 1992 wechselte er zur Volkswagen AG und war hier in der Markenplanung tätig.
- Nach ersten Leitungsaufgaben in Wolfsburg wechselte er 2005 zur VW Sachsen GmbH, wo er in der Folge mehrere Führungspositionen bekleidete.

- 2010 wurde er Vorstandsvorsitzender bei Volkswagen India
- 2011 gründete er die Unternehmensgruppe SisTeam.
- 2021 erschien sein Buch „Ziellos in die Zukunft?“ Verlagshaus Schlosser, Taschenbuch ISBN: 9783962005535

