



## **Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation**

Innovation ist ein viel gebrauchter Begriff für Änderungen, die die Zukunftsfähigkeit verbessern oder erst ermöglichen sollen. Innovation ist allerdings nicht gleich Innovation und schon gar keine Garantie für Erfolg, doch bietet sie in jedem Fall eine reelle Chance.

---

10. Juni 2025

---

In unserem letzten Beitrag hieß das Thema »Wettbewerbsfähigkeit im Maschinenbau«. In der aktuell – leicht untertrieben ausgedrückt – herausfordernden bis turbulenten »Wetter«-Lage, die die Branche mächtig unter Druck setzt, bieten sich laut Lorenz Arnold für die Unternehmen doch Mittel und Wege, diese Krise zu bewältigen.

Zwei Aspekte stellt der MGA-Geschäftsführer heraus, einen davon wollen wir in diesem Beitrag näher beleuchten: die Wettbewerbsfähigkeit erhalten und stärken – durch Vertrauen in die eigenen Stärken und – vor allem – mit Innovationen.

Eigene Stärken können in unterschiedlichen Bereichen liegen: im Entwickeln neuer Ideen oder neuer Technologien, in der optimierten Fertigung oder im Vertrieb – das alles ist wichtig und hilfreich. Oftmals führt es zum Erfolg, Stärken zu bündeln – in Formen der Kooperation bis hin zur Fusion. Oder man holt sich Expertise – beispielsweise von MGA – als Auftrag oder Projekt ins Unternehmen.

Grundvoraussetzung, am Markt zu bestehen, ist zunächst eine gute Produktqualität, ein Merkmal, das Maschinen made in Germany ohnehin seit Jahrzehnten anhaftet. »Gut« bedeutet mittlerweile allerdings nicht nur zuverlässig, langlebig und robust, sondern auch und das ist wesentlich: innovativ.

Als Beispiel hierfür führt Lorenz Arnold das Automobil an: »Auch hier ist heute eine gute Qualität eine Pflichtanforderung. So sind die Zeiten lange vorbei, als Karosserien durchgerostet sind.« Doch ist ein 25 Jahre alter »unverwüstlicher« Diesel-Benz mit beachtlichen 500.000 auf dem Kilometerstand noch ein »gutes« Auto, wenn es aufgrund seiner Euronorm-Einstufung in keine Umweltzone fahren darf?

## **Um sich vom Wettbewerb abzusetzen, bedarf es neuer, innovativer Dinge**

Innovationen also! Innovation bedeutet Neuerung und entspringt neuen Ideen. Woher kommen diese? Künstliche Intelligenz zu fragen, nützt wenig, denn diese stützt sich (noch) auf bereits Erfundenes. »Naheliegend oder offensichtlich ist heute nicht mehr viel«, sagt der MGA-Inhaber nachdenklich, denn »nach rund 200 Jahren Tüfteln an immer neuen Lösungen ist vieles schon erdacht, was erfindbar ist«.

Seiner Erfahrung nach bleiben zwei Wege: Brainstorming und Kundenbefragungen. Brainstorming, ein wirklich kreativer Prozess, bei dem über die Grenzen des heute Üblichen hinausgedacht wird, ist sicherlich nur dann erfolversprechend, wenn die Gehirne dafür geeignet sind. Bei Ingenieuren sollen die Chancen hierfür ja recht groß sein. Der Fantasie sind grundsätzlich keine Grenzen gesetzt und wer weiß, welche Utopien dabei zum Vorschein kommen. Wobei: Manches, was einst als pure Science-Fiction und realitätsfremd abgetan wurde, ist längst von der Wirklichkeit überholt worden.

Kundenbefragungen wiederum orientieren sich an den aktuellen Bedürfnissen der Zielgruppe. In Gesprächen mit denen, die die Maschinen tagtäglich benutzen (würden), ergeben sich Anforderungen und Erwartungen, auf die der Maschinenbauer womöglich alleine nie gekommen wäre.



Erfolgreiche Maschinenbauer tun deshalb zweierlei, weiß Lorenz Arnold: »Erstens reservieren sie ausreichende Budgets für den Bereich F&E (Forschung und Entwicklung). In Zahlen gesprochen: Über 10 % vom Umsatz ist ein hoher Wert, der den Erfolg wahrscheinlich macht. Wenn es wiederum gegen Null geht, weil neue Lösungen allenfalls entlang von Kundenaufträgen entstehen, wird die Luft schlicht dünn.«

Allerdings tut sich der typische eher kleinere, aber stolze Sondermaschinenbauer oftmals schwer, denn die Verkaufspreise sind meist so knapp kalkuliert, dass ein Budget für F&E schlicht nicht gebildet werden kann.

Bleibt noch Punkt zwei: Erfolgreiche Maschinenbauer bauen für innovative Prozesse eine stringente Organisation auf, ein Team, das sich auf Innovation fokussiert mit einem Verantwortlichen, der das Thema treibt. Warum ist das ein Erfolgsfaktor? Nach Überzeugung von Lorenz Arnold führt die Fokussierung auf ein bestimmtes Thema fast schon unausweichlich zum Erfolg: »Das gilt bei Innovation genauso wie in anderen Bereichen. Es ist wie im Sport: Man muss es wollen und man muss kräftig trainieren.«

### **Innovation muss sich unter dem Strich lohnen**

Für den Erfolg entscheidend ist, ob die gefundene innovative Lösung einen in monetären Zahlen – also in Geld – gemessenen Benefit erbringt. Oft ist das ein Produktivitätsfortschritt, etwa durch neuartiges Material, eine Modifizierung der Prozessschritte, Energie-, Platz- oder Ressourcenoptimierung.

Mitentscheidend ist auch, dass die Mitarbeiter in der Produktion wie im Vertrieb die Innovation verstehen und unterstützen. »Die Menschen in der Produktion sind in der Regel sehr technikaffin und begeistern sich für neue Dinge, aber: Sie haben auch gelernt, immer sofort zu fragen, was diese bringen«, so Lorenz Arnold. Technische Faszination alleine bringt noch keine Aufträge, sagt er, daher genüge eine faszinierende Lösung nicht – so viel Aufmerksamkeit sie auch erregen mag.

MGA könne zum Innovationsprozess eine Menge beitragen, freut sich der Geschäftsführer und nennt (wieder) zwei Aspekte: »Einerseits unterstützt MGA seine Kunden dabei, aus neuen Ideen marktreife Lösungen werden zu lassen. Für den Markterfolg ist schließlich die konsequente Umsetzung ebenso wichtig wie die Idee an sich.«

Der zweite Aspekt betrifft eine Eigenentwicklung, die Sprachsteuerung für Maschinen. Damit bietet MGA seinen Kunden sogar eine eigene innovative Lösung zur Integration und Vermarktung an. Laut Lorenz Arnold liege der Vorteil für den Kunden darin, dass es zwar eine noch immer neue und am Markt noch nicht besonders verbreitete Lösung sei, die jedoch zugleich ausgereift sei und verlässlich funktioniere.

Aus Erfahrung und von seinem Wesen her ist Lorenz Arnold ein prinzipiell optimistischer Realist. Er ist davon überzeugt, dass Innovation eine Chance ist, Wettbewerbsfähigkeit zu erlangen und zu erhalten. Marktführer zu werden, ist eine Herausforderung, die man nicht erzwingen kann. Schließlich tun auch andere ihr Bestes, dasselbe Ziel zu erreichen. Hat ein Unternehmen die Führerschaft jedoch erreicht, liegt die hohe Kunst darin, diese auch zu halten. Beständig und immer wieder neu innovativ zu sein, ist hierfür eine gute Strategie.

[← Zurück](#)