

EIN PRAXIS-ROMAN ÜBER DIE ÜBERGABE IM MITTELSTAND

KI ist auch nur ein Prozess

Wie zwei Generationen einen Betrieb gemeinsam in die
KI-Zukunft führen, ohne seine Seele zu verlieren



JÖRG SCHRÖDER

BAFA-zertifizierter KI- & Prozessberater

Autor von „KI im Mittelstand“ und „Erfolg ist auch nur ein Prozess“

KI ist auch nur ein Prozess

Wie zwei Generationen einen Betrieb gemeinsam in die KI-Zukunft führen, ohne seine Seele zu verlieren

Jörg Schröder

Ausgabe 1.0 • August 2026

Inhalt

Vorwort Warum dieses Buch eine Geschichte ist

Teil I Das Erbe im Kopf

- 1 Der Anruf, der alles änderte
- 2 „Das haben wir immer so gemacht“
- 3 Die tickende Uhr
- 4 Was wirklich verloren geht

Teil II Angst und Widerstand

- 5 Warum der Chef zögert
- 6 Warum der Junior drängt
- 7 Die Belegschaft zwischen den Stühlen
- 8 Die Sprache des Übergangs

Teil III Der Brückenschlag

- 9 Wissen sichtbar machen
- 10 KI als Gedächtnis, nicht als Ersatz
- 11 Klein anfangen, sichtbar gewinnen
- 12 Die gelungene Übergabe

Teil IV Ausblick: Der Weg nach vorn

- 13 Die richtige Reihenfolge, die BOOSTER-Analyse
- 14 Aus Blockierern werden Mitstreiter
- 15 Wohin der Weg führt

Teil V Aus der Praxis: acht echte Projekte

Schluss Ihr Zug

Anhang Über den Autor

Mitmachen Vernetzen, ausprobieren, Gespräch buchen

Dank Dreißig Jahre gemeinsame Arbeit

Vorwort

Ich habe in den letzten Jahren an sehr vielen Tischen gesessen. In Werkshallen, in Chefbüros, in Besprechungsräumen mit Blick auf die Fertigung. Ich habe Unternehmer kennengelernt, die ihr halbes Leben in ihren Betrieb gesteckt haben und die plötzlich vor der Frage standen, wie es weitergeht, wenn sie einmal nicht mehr da sind.

Dieses Buch lädt Sie an einen dieser Tische ein.

Die Familie Berger und ihr Maschinenbaubetrieb sind erfunden. Werner, Katrin, Jonas: Es gibt sie nicht. Und doch gibt es in diesem Buch keine einzige Szene, die ich nicht in der einen oder anderen Form erlebt hätte. Ich habe viele echte Menschen und viele echte Projekte zu einer Geschichte verdichtet, damit Sie sich in ihr wiederfinden können. Vielleicht erkennen Sie sich im zögernden Senior. Vielleicht im drängenden Nachfolger. Wahrscheinlich in beiden.

Denn darum geht es. Dieses Buch handelt nicht von Technik. Es handelt von zwei Generationen, die einen Betrieb gemeinsam in die Zukunft bringen, ohne das zu verlieren, was ihn ausmacht. Ja, Künstliche Intelligenz spielt eine Rolle. Aber nicht die Hauptrolle. Die Hauptrolle spielen Menschen. Und immer wieder werde ich Ihnen aus echten Projekten erzählen, die ich begleitet habe: von einem Metallverarbeiter, der zum ersten Mal seine eigenen Zahlen wirklich sah, bis zum Handwerksbetrieb, der 650 Stunden Suchzeit im Jahr zurückgewann.

Nach „Erfolg ist auch nur ein Prozess“ habe ich lange überlegt, worüber ich als Nächstes schreibe. Die Antwort lag in fast jedem meiner Beratungsgespräche: Der größte Engpass im Mittelstand ist nicht die Technik. Es ist die Übergabe. Und noch etwas wurde mir in diesen Gesprächen klar: Was an der Schwelle der Übergabe sichtbar wird, gilt längst für jeden Betrieb. Prozessoptimierung, mit KI und ohne, ist keine Frage des Generationswechsels mehr. Sie ist die Eintrittskarte in das Jahrzehnt, das gerade begonnen hat. Das Wissen, das nur in einem Kopf wohnt. Die Angst, die Kontrolle zu verlieren. Und die Ungeduld derer, die endlich loslegen wollen.

Lesen Sie dieses Buch wie eine Geschichte. Aber lesen Sie es mit einem Stift in der Hand. Am Ende jedes Kapitels finden Sie zwei kurze Absätze, einen für den, der übergibt, einen für den, der übernimmt, und eine Frage mit Platz für Ihre Antwort. Beantworten Sie sie nicht sofort. Lassen Sie sie ein paar Tage arbeiten.

Es geht schließlich um Ihren Betrieb. Und wie Sie sehen werden: KI ist auch nur ein Prozess, genauso wie die Übergabe an die nächste Generation.

Jörg Schröder

now



ter



“

**Ich habe an vielen
Tischen gesessen. In
diesem Buch sitzen Sie
mit an einem davon.**

— Jörg Schröder

TEIL I

Das Erbe im Kopf

Der Betrieb läuft. Aber niemand weiß genau, warum.



“

**Was in einem Kopf wohnt,
geht mit diesem Kopf
zur Tür hinaus.**

— Jörg Schröder

1

KAPITEL 1

Der Anruf, der alles änderte

Der Anruf kam um zehn nach fünf. Katrin wusste sofort, dass etwas nicht stimmte, denn ihre Mutter rief nie so früh an.

„Katrin. Bleib ganz ruhig. Papa ist im Krankenhaus.“

Später konnte sie sich an die Fahrt kaum erinnern. Nur an den Satz, den ihre Mutter hinterhergeschoben hatte: „Der Arzt sagt, es ist nichts Schlimmes. Kreislauf. Sie behalten ihn nur zur Beobachtung da.“ Nichts Schlimmes. Zwei Wörter, an die man sich klammert, während man mit zu hohem Tempo über die Landstraße fährt.

Werner Berger saß im Bett, verkabelt, und war vor allem eins: sauer. „Ein bisschen Kreislauf, und die machen so ein Theater. Zwei Tage, dann bin ich wieder da.“ Er sah gesund aus. Er sah aus wie immer. Und genau das war das Beruhigende und das Beunruhigende zugleich.

„Papa, ruh dich einfach aus“, sagte Katrin. „Der Laden läuft.“

Sie sollte in den nächsten zwei Tagen lernen, dass dieser Satz so nicht ganz stimmte.

* * *

Am nächsten Morgen fuhr sie in den Betrieb, um zu helfen. Berger Maschinenbau, sechzig Mitarbeiter, Sondermaschinen und Zerspanung, seit sechsunddreißig Jahren am selben Standort. Katrin war hier aufgewachsen, zwischen Spänen und Kaffeetassen. Sie kannte die Halle. Sie kannte die Leute. Sie dachte, sie kannte den Betrieb.

Um kurz nach neun rief Hegmann an, einer der wichtigsten Kunden. Er wollte den Liefertermin für seine Baugruppe bestätigen

haben: einen Termin, den Werner ihm vor zwei Wochen am Telefon zugesagt hatte. Katrin suchte. Im System stand ein anderer. In der Auftragsmappe stand gar keiner. „Das hat der Chef mit ihm persönlich ausgemacht“, sagte die Dame aus der Auftragsannahme und tippte sich an die Schläfe.

Im Kopf vom Chef.

Am Nachmittag brauchte die Fertigung eine Freigabe für einen Preis, den nur Werner kalkulierte. Achim, der Werkstattmeister, hielt den Betrieb zusammen wie immer: ruhig, souverän, mit dreißig Jahren Erfahrung in den Händen. Aber bei der Kalkulation zuckte auch er mit den Schultern. „Das macht sonst der Werner. Der hat das im Gefühl.“

Katrin stand in der Halle, zwischen surrenden Maschinen und Menschen, die alle wussten, was sie taten und merkte, dass der ganze Laden an einem einzigen Faden hing. Und dieser Faden lag gerade verkabelt in einem Krankenhausbett, zwölf Kilometer entfernt, und ärgerte sich über die Beobachtungsstation.

* * *

„Wenn er drei Wochen ausfällt“, sagte Jonas an diesem Abend, „steht hier vieles still. Und wenn er ...“ Er sprach den Satz nicht zu Ende. Er musste es nicht.

Jonas war Katrins Partner, seit vier Jahren, und seit ein paar Wochen mit dem Gedanken beschäftigt, in den Betrieb einzusteigen. Er kam aus dem Vertrieb, aus einer anderen Branche, und sah die Dinge mit dem Blick von außen, was manchmal half und manchmal wehtat.

„Es geht nicht nur ums Modernisieren“, sagte Katrin langsam. „Es geht darum, dass wir diesen Betrieb übergabefähig machen. Bevor uns die Zeit die Entscheidung abnimmt.“

Da fiel Katrin ein Name ein. Ein Berater, den sie auf einer Veranstaltung der Handwerkskammer gehört hatte. Er half Betrieben dabei, ihr Wissen zu sichern und ihre Abläufe mit KI zu vereinfachen. Kein lauter KI-Prediger, im Gegenteil. Er hatte einen Satz gesagt, der ihr geblieben war: „Fangen Sie nie mit der Technik an. Fangen Sie mit dem Prozess an. Und mit den Menschen.“ BAFA-zertifiziert, dreißig

Jahre Mittelstand, vom Feinmechaniker bis in die Geschäftsführung. Jörg Schröder.

„Ruf ihn an“, sagte Jonas.

Zwei Tage später kam Werner nach Hause, kerngesund, und winkte alles ab. „Halb so wild. Weiter geht’s.“ Katrin widersprach nicht. Sie hatte nur, ohne dass er es wusste, in diesen zwei Tagen eine Entscheidung getroffen. Nicht gegen ihren Vater. Für den Betrieb.

* * *

Am Abend saß Katrin noch lange bei ihrer Mutter in der Küche. Renate hatte Tee gemacht, den keiner trank. „Weißt du“, sagte sie irgendwann, „dein Vater hat mir vor dreißig Jahren versprochen, dass er kürzertritt, wenn die Firma läuft. Die Firma läuft seit fünfundzwanzig Jahren.“ Sie lächelte, aber es war kein fröhliches Lächeln. „Er kann nicht loslassen, weil er nicht weiß, wie. Nicht weil er nicht will.“

Katrin verstand in diesem Moment etwas, das sie vorher nur geahnt hatte. Es ging nicht darum, ihren Vater zu überreden. Es ging darum, ihm einen Weg zu bauen, auf dem Loslassen nicht Aufgeben hieß.

Sie fuhr nach Hause und konnte nicht schlafen. Um zwei Uhr nachts stand sie auf, setzte sich an den Küchentisch und schrieb eine Liste. Ganz oben stand kein Tool, keine Software, kein Umbauplan. Ganz oben stand ein einziger Satz: „Herausfinden, was alles nur Papa weiß.“ Sie sah ihn lange an. Es war die ehrlichste Bestandsaufnahme, die sie je gemacht hatte, und sie bestand aus einer Zeile.

Was dieses Kapitel offenlegt

Ein Betrieb kann kerngesund aussehen und trotzdem an einem einzigen Faden hängen. Solange der Chef da ist, fällt es niemandem auf. Es fällt erst auf, wenn er zwei Tage fehlt und niemand den Liefertermin kennt, den er mündlich zugesagt hat. Das ist kein Vorwurf. Es ist der Normalzustand in Tausenden von Betrieben. Die Kunst ist, ihn zu bemerken, bevor der Zufall ihn bemerkt.

Für den Übergeber: Dass so vieles über Sie läuft, ist ein Kompliment an Ihre Lebensleistung und ein Risiko für alles, was Sie aufgebaut haben. Fragen Sie sich ehrlich: Was passiert hier, wenn ich drei Wochen ausfalle?

Für den Übernehmer: Der Moment, in dem Sie das Risiko sehen, ist nicht der Moment für Vorwürfe. Es ist der Moment, um behutsam anzufangen. Nicht „alles ist falsch“, sondern „lass uns absichern, was du aufgebaut hast“.

Wenn Sie morgen für drei Wochen ausfielen: Welche Information ginge mit Ihnen aus der Tür? Und wüsste jemand, wo er sie findet?

Ihre Antwort:

2

KAPITEL 2

„Das haben wir immer so gemacht“

„Wollt ihr’s sehen? Dann kommt.“ Achim sagte es, ohne den Blick von der Maschine zu nehmen. Der Werkstattmeister war achtundfünfzig, hatte Hände wie aus Werkzeugstahl und eine Ruhe, die man nicht lernen kann. Wer wissen wollte, wie Berger Maschinenbau wirklich funktionierte, musste zu Achim gehen. Das Problem war nur: Es stand nirgends.

Katrin und Jonas gingen mit ihm durch die Halle. Es war eine Art Inventur, nicht der Maschinen, sondern des Wissens.

An einem der Zentren stand Tobias, Mitte zwanzig, Facharbeiter, gut. Er suchte die Einrichtung für ein Teil, das der Betrieb zweimal im Jahr für denselben Kunden fertigte. „Das hab ich letztes Mal von Achim gezeigt bekommen. Aber wie war das nochmal mit der Spannung bei der zweiten Aufspannung?“

Achim ging hin, warf einen Blick drauf, drehte an einem Rad. „So. Und beim nächsten Mal fragst du wieder mich.“ Er grinste, aber es war ein Grinsen mit einem Schatten darin.

„Und wenn du im Urlaub bist?“, fragte Jonas.

„Dann warten sie, bis ich wieder da bin.“

Es war als Scherz gemeint. Aber alle drei wussten, dass es keiner war.

* * *

Es zog sich durch den ganzen Vormittag. Der eine Kunde, der seine Teile immer ölfrei geliefert haben wollte: stand nirgends, wusste man eben. Der andere, bei dem man die Toleranz enger fahren musste, als die Zeichnung verlangte: stand nirgends, wusste Werner. Die

Reihenfolge, in der man die drei großen Aufträge im Frühjahr einlastete, damit sich die Rüstzeiten nicht in die Quere kamen: stand nirgends, das machte Achim „nach Gefühl“.

„Das haben wir immer so gemacht“, sagte Achim einmal, und es klang weder stur noch entschuldigend. Es klang einfach wahr. Vierzig Jahre Erfahrung, destilliert zu einem Satz, der einen ganzen Betrieb am Laufen hielt und ihn gleichzeitig verwundbar machte wie nichts sonst.

Jonas wurde ungeduldig. „Achim, das gehört alles dokumentiert. Wenn du ...“

„Junge.“ Achim sah ihn an, ruhig. „Ich hab hier gelernt, als du noch nicht gelaufen bist. Meinst du, ich weiß nicht, dass das ein Problem ist? Ich hab nur noch nie jemanden gehabt, der’s mit mir aufschreibt, ohne mir das Gefühl zu geben, dass ich danach überflüssig bin.“

Stille. Jonas öffnete den Mund und schloss ihn wieder.

Katrin sah es anders. Sie sah nicht das Chaos. Sie sah einen Schatz, der noch keine Landkarte hatte. „Achim. Wir wollen dich nicht überflüssig machen. Wir wollen, dass das, was du kannst, nicht mit dir in Rente geht. Das ist das Gegenteil von überflüssig. Das ist das Wertvollste, was wir haben.“

Achim sah sie lange an. „Na. Dann red mal mit deinem Vater. Wenn der mitmacht, mach ich mit.“

* * *

Später am Tag zeigte Achim ihnen die alte Werkzeugausgabe. An der Wand hing ein Zettel, vergilbt, mit Kugelschreiber beschriftet, an manchen Stellen kaum noch lesbar. „Das ist die Reihenfolge für den Härteofen“, sagte Achim. „Steht so seit ... ich weiß nicht. Seit immer.“

„Und wenn der Zettel mal abfällt und im Müll landet?“, fragte Jonas.

Achim sah ihn an, und zum ersten Mal lag kein Spott in Jonas’ Frage, sondern echte Sorge. „Dann“, sagte Achim langsam, „haben wir ein Problem. Ein großes.“ Er nahm den Zettel vorsichtig von der Wand, betrachtete ihn, hängte ihn wieder auf. „Komisch. Dreißig

Jahre hängt der da, und ich hab nie drüber nachgedacht, was passiert, wenn er weg ist.“

Es war ein kleiner Moment, und doch ein Wendepunkt. Nicht Jonas hatte Achim überzeugt. Ein vergilbter Zettel hatte es getan, weil er plötzlich sah, wie dünn der Faden war, an dem sein eigenes Wissen hing.

Katrin schrieb an diesem Abend ein zweites Wort unter ihre Liste. Neben „Papa“ stand jetzt „Achim“. Zwei Köpfe. Ein Betrieb.



Statt Zettelwirtschaft: ein Board, an dem jeder den Stand sieht.

Was dieses Kapitel offenlegt

Ungeschriebenes Wissen ist jahrzehntelang ein Vorteil: Es macht schnell, flexibel, unverwechselbar. Genau deshalb wird es selten aufgeschrieben, es funktioniert ja. Zum Risiko wird es erst an der Schwelle zur Übergabe. Und der wichtigste Satz dieses Kapitels stammt nicht von der jungen, sondern von der erfahrenen Seite: Menschen dokumentieren ihr Wissen nur dann, wenn sie sich dabei nicht wegrationalisiert fühlen.

Für den Übergeber: Ihr „Wir haben das immer so gemacht“ ist kein Sturkopf-Satz. Es ist geronnene Erfahrung. Trauen Sie sich, sie teilbar zu machen. Nicht, weil Sie ersetzbar wären, sondern weil Ihr Können mehr wert ist, wenn es nicht mit Ihnen verschwindet.

Für den Übernehmer: „Das gehört dokumentiert“ ist richtig und trotzdem der falsche erste Satz. Fragen Sie zuerst: „Zeigst du’s mir?“ Wer sein Wissen teilen soll, muss sich sicher fühlen, nicht bedroht.

Welches Wissen in Ihrem Betrieb wohnt in nur einem einzigen Kopf und was würde es kosten, wenn dieser Kopf morgen nicht käme?

Ihre Antwort:

3

KAPITEL 3

Die tickende Uhr

Es gibt Gespräche, die man dreißig Jahre vor sich herschiebt. Werner Berger führte eines davon an einem Samstagvormittag, an dem eigentlich niemand im Betrieb sein sollte, und trotzdem beide da waren: er und Katrin.

„Weißt du, was mit Hartmann passiert ist?“, fragte Werner. Hartmann war ein alter Weggefährte, Galvanik, zwei Orte weiter. „Hat keinen Nachfolger gefunden. Zu lange gewartet. Am Ende an einen Investor verkauft, der den Namen behalten und die Leute nach zwei Jahren auseinandergenommen hat. Vierzig Jahre Arbeit. Weg.“

„Ich weiß, Papa.“

„Und Berger?“ Er sagte den Namen, als spräche er über einen Menschen, nicht über eine Firma. „Was passiert mit Berger?“

Katrin hätte vieles antworten können. Sie sagte nur: „Das entscheidest du. Aber nicht mehr lange von allein.“

* * *

Werner war dreiundsechzig. Achim achtundfünfzig. Zwei Männer, an denen der halbe Betrieb hing, beide näher an der Rente als an der Betriebsmitte. Es war kein dramatischer Gedanke. Es war Arithmetik. Die unbequemste Rechnung, die ein Unternehmer aufmachen kann, weil in ihr das eigene Aufhören steckt.

„Weißt du, warum ich nie einen Plan dafür gemacht habe?“, sagte Werner, und zum ersten Mal klang er nicht wie der Chef, sondern wie ein Mann, der lange nachgedacht hatte. „Weil einen Übergabeplan zu machen sich anfühlt, als würde man das eigene

Ende planen. Solange ich keinen Plan habe, höre ich auch nicht auf. So einfach ist das. Und so dumm.“

„Es ist nicht dumm“, sagte sie schließlich. „Es ist menschlich. Aber die Uhr läuft trotzdem. Ob wir hinschauen oder nicht.“

Draußen war es still, keine Maschinen, nur das Ticken der alten Wanduhr, die Werner vor zwanzig Jahren aus dem ersten Büro mitgenommen hatte. Beide hörten sie im selben Moment und mussten fast lächeln über das Klischee.

* * *

„Ich will keinen Investor“, sagte Werner. „Ich will nicht, dass hier in zwei Jahren jemand die Leute auseinandernimmt. Ich will, dass Berger Berger bleibt.“

„Dann müssen wir anfangen, solange du noch da bist, um es zu übergeben. Nicht wenn es zu spät ist. Jetzt. Und ich hab jemanden, der uns dabei hilft. Einen KI-Berater. Der nicht kommt und alles umkrempelt, sondern erst mal zuhört.“

„KI.“ Werner sprach das Wort aus, als hätte es einen Beigeschmack. Dann brummte er. Es war kein Ja. Aber es war auch kein Nein. „Dann soll er kommen. Ich hör mir das an. Mehr verspreche ich nicht.“

Für Katrin war das mehr, als sie erwartet hatte. Denn „Ich hör mir das an“ war bei ihrem Vater die längste Form von „Ich bin bereit“, die er kannte.

* * *

Werner stand auf und ging zu dem Regal, in dem die alten Ordner standen. Er zog einen heraus, ganz unten, verstaubt. „Das war unser erster Auftrag“, sagte er und legte ihn auf den Tisch. Eine handgeschriebene Kalkulation, ein Foto einer Maschine, die es längst nicht mehr gab. „Achtundachtzig. Ich hatte zwei Mitarbeiter und Schulden bis zum Hals. Und diesen einen Kunden, der an mich geglaubt hat.“

Katrin hatte den Ordner noch nie gesehen. Sie blätterte vorsichtig. „Warum hast du mir das nie gezeigt?“

„Weil man über Anfänge nicht redet, wenn man mittendrin ist“, sagte Werner. „Man redet erst darüber, wenn man ans Ende denkt.“

Er sah sie an. „Und genau das mache ich gerade zum ersten Mal. Ans Ende denken. Das ist es, was mir Angst macht. Nicht die KI. Das Ende.“

Es war das ehrlichste, was er ihr je gesagt hatte. Katrin sagte nichts. Sie legte nur ihre Hand auf den alten Ordner, neben die seine. Draußen tickte die Uhr weiter, aber zum ersten Mal klang sie nicht wie eine Drohung, sondern wie ein Takt, den man gemeinsam gehen konnte.

Was dieses Kapitel offenlegt

Der häufigste Grund, warum Übergaben scheitern, ist kein wirtschaftlicher. Es ist ein menschlicher: Einen Übergabeplan zu machen fühlt sich an, als plane man das eigene Aufhören. Also schiebt man es. Bis der Zufall, ob Gesundheit, Markt oder Alter, den Plan macht, den man selbst nicht machen wollte. Die tickende Uhr ist kein Drohmittel. Sie ist eine Einladung, die Entscheidung wieder selbst in die Hand zu nehmen.

Für den Übergeber: Der Übergabeplan ist nicht das Ende. Er ist das, was Ihr Lebenswerk überleben lässt. Sie entscheiden, wie es weitergeht, aber nur, solange Sie es aus eigener Kraft tun. Danach entscheiden andere.

Für den Übernehmer: Drängen Sie nicht auf das Datum. Drängen Sie auf den Anfang. „Wann hörst du auf?“ verschließt die Tür. „Lass uns anfangen, solange wir es gemeinsam gestalten können“ öffnet sie.

Wer trifft in Ihrem Betrieb die Entscheidung über die Nachfolge: Sie? Oder irgendwann der Zufall, weil Sie zu lange gewartet haben?

Ihre Antwort:

4

KAPITEL 4

Was wirklich verloren geht

Am Dienstag ließ Achim eine ganze Charge stehen.

Zweihundert Wellen, alle vermessen, alle in der Toleranz. Der Prüfbericht war grün. Der Computer sagte: in Ordnung. Achim sagte: nein.

„Die klingen falsch“, sagte er.

Jonas sah ihn an, als hätte er behauptet, die Wellen hätten schlechte Laune. „Die sind gemessen. Alles grün.“

„Gemessen ist gemessen. Klingen ist klingen.“ Achim nahm eine der Wellen, ließ sie auf der Werkbank leicht anschlagen, hielt sie ans Ohr. „Da ist was mit der Charge. Ich weiß nicht, was der Prüfbericht sagt. Ich weiß, was die mir sagen. Und die sagen: Schick uns nicht raus.“

* * *

Sie schickten eine Probe ins Labor, weil Katrin ihrem Vater vertraute und ihr Vater Achim. Drei Tage später kam das Ergebnis: eine Unregelmäßigkeit im Werkstoff, innerhalb der Messtoleranz, aber genau an der Grenze, an der solche Wellen im Feld nach Monaten Risse bekommen. Der Prüfbericht hatte nicht gelogen. Er hatte nur nicht alles gewusst.

Achim hatte es gehört. Nicht gemessen. Gehört. Vierzig Jahre in denselben Händen, in denselben Ohren.

„Das“, sagte Katrin am Abend zu Jonas, „ist das, was verloren geht. Nicht die Maschinen. Die kann man kaufen. Das.“

Jonas war still geworden. Er, der am liebsten alles gemessen und automatisiert hätte, hatte gesehen, dass es etwas gibt, das kein Sensor

erfasst. Und dass dieses Etwas in achtundfünfzig Jahren gewachsen war und in ein paar Jahren in Rente gehen würde.

* * *

Jörg Schröder kam an einem Donnerstag zum ersten Mal in den Betrieb. Er brachte keine Präsentation mit und keinen Katalog. Er ließ sich die Halle zeigen, sagte wenig, fragte viel. Und als sie zusammensaßen, erzählte Katrin ihm von den zweihundert Wellen.

Jörg nickte langsam. „Dann lassen Sie mich das Wichtigste gleich zu Beginn sagen. Mein Job ist nicht, das zu ersetzen, was Achim in den Ohren hat. Das kann ich nicht, und das will ich nicht. Wer Ihnen erzählt, eine Maschine könnte den Achim ersetzen, hat weder von Maschinen noch vom Achim eine Ahnung.“

Werner sah zum ersten Mal an diesem Tag interessiert auf.

„Mein Job ist ein anderer. Dafür zu sorgen, dass das, was Achim und Sie im Kopf und in den Händen haben, nicht zur Tür hinausgeht, wenn Sie beide irgendwann in Rente gehen. Man kann Erfahrung nicht kopieren. Aber man kann sie sichtbar machen, teilbar, anschlussfähig für die Nächsten. Das ist keine Technikfrage. Das fängt bei den Menschen an. Die Technik kommt später und nur da, wo sie dient.“

Es wurde still. Dann sagte Werner den Satz, auf den Katrin seit zwei Wochen gewartet hatte, ohne es zu wissen.

„Also gut. Aber auf meine Art. Kein Umkrempeln. Erst verstehen, dann anfassen.“

„Genau so“, sagte Jörg, „hätte ich es auch vorgeschlagen.“

* * *

„Erklär mir das“, sagte Jonas später zu Achim, als sie allein in der Halle standen. „Wie hörst du, dass eine Welle falsch klingt? Ich will das verstehen.“

Achim überlegte. „Kann ich nicht richtig erklären. Es ist wie ... du kennst doch den Motor von deinem Auto. Wenn der einmal anders klingt, weißt du sofort, dass was nicht stimmt. Du kannst nicht sagen, was. Aber du weißt es.“ Er nahm eine Welle, schlug sie an. „Vierzig Jahre höre ich diese Dinger. Der Klang sitzt hier drin.“ Er tippte sich

an die Schläfe. „Und da liegt das Problem, das ihr lösen wollt. Der Klang geht mit mir. Wenn ich gehe.“

Jonas nickte langsam. Es war das erste Mal, dass er nicht an eine Lösung dachte, sondern nur zuhörte. „Aber vielleicht“, sagte er vorsichtig, „können wir wenigstens aufschreiben, worauf du achtest. Nicht den Klang selbst. Aber die Fälle. Wann es dir schon mal so ging. Was am Ende rauskam.“

Achim sah ihn an, und etwas in seinem Blick veränderte sich. „Das“, sagte er, „ist der erste vernünftige Satz, den du seit Wochen gesagt hast.“ Und zum ersten Mal grinsten die beiden, der Alte und der Junge, über etwas, das sie gemeinsam entdeckt hatten.

Was dieses Kapitel offenlegt

Wenn ein erfahrener Mensch einen Betrieb verlässt, gehen nicht Maschinen verloren, sondern Urteilsvermögen, der Blick, das Ohr, das „das klingt falsch“. Das lässt sich nicht in Software kopieren. Aber es lässt sich sichtbar machen und weitergeben, solange die Menschen noch da sind, die es besitzen. Genau darin liegt die eigentliche Aufgabe einer Übergabe und der Grund, warum sie bei den Menschen beginnt und nicht bei der Technik.

Für den Übergeber: Ihr Urteilsvermögen ist unersetzlich und genau deshalb zu wertvoll, um es ungeteilt zu lassen. Weitergeben heißt nicht abgeben. Es heißt, dass Ihr Blick weiterlebt, wenn Sie längst nicht mehr jeden Morgen durch die Halle gehen.

Für den Übernehmer: Bevor Sie messen und automatisieren wollen: Lernen Sie erst, was der Sensor nicht erfasst. Der schnellste Weg zur Zukunft führt durch den Respekt vor dem, was die erfahrene Hand längst weiß.

Welches „Das klingt falsch“ gibt es in Ihrem Betrieb und wer außer der einen erfahrenen Person könnte es heute schon hören?

Ihre Antwort:

TEIL II

Angst und Widerstand

Warum Digitalisierung an Gefühlen scheitert, nicht an Technik.



“

**Bedenken sind kein
Zeichen von Schwäche.
Sie sind ein Zeichen,
dass etwas auf dem
Spiel steht.**

— Jörg Schröder

5

KAPITEL 5

Warum der Chef zögert

Es gibt in jedem Betrieb einen Raum, in dem die wichtigen Sätze fallen. Bei Berger Maschinenbau ist das nicht das Chefbüro. Es ist der Besprechungsraum neben der Halle, mit der Glasscheibe zur Fertigung, durch die man die großen Bearbeitungszentren surren sieht. Werner Berger hat den Raum vor zwanzig Jahren genau so bauen lassen.

An diesem Dienstagmorgen liegt auf dem Tisch keine Präsentation. Nur ein einzelner Ausdruck, den Jonas in die Mitte schiebt.

„Bevor wir über Lösungen reden: Schaut euch das an.“ Jonas tippt auf das Blatt. „Letzte Woche hat Krüger dreimal angerufen und gefragt, wo seine Lieferung steht. Dreimal. Und dreimal konnten wir es ihm nicht sofort sagen. Krüger. Unser ältester Kunde.“

Werner nimmt den Ausdruck. Liest. Legt ihn wieder hin. „Das stimmt“, sagt er. Kein Ausweichen. „Und?“

„Und beim vierten Mal hat er gefragt, ob er sich woanders umschauen soll.“

Stille. Draußen fährt ein Gabelstapler vorbei, hupt kurz, verschwindet. Katrin sieht ihren Vater an. Sie weiß, was der Name Krüger für ihn bedeutet.

„Ich weiß, dass wir ein Problem haben, Jonas“, sagt Werner ruhig. „Ich habe es vor dir gesehen. Was ich nicht will, ist die falsche Lösung, nur weil das Problem echt ist.“

„Und was wäre die falsche Lösung?“

Werner dreht die Kaffeetasse langsam. „Neunzehnhundertachtundneunzig, derselbe Kunde. Die

Kalkulation stand auf dem Bildschirm, alles grün. Und irgendwas hat mir nicht gepasst. Ich bin nachts nochmal rein, hab von Hand nachgerechnet. Ein Materialpreis war um den Faktor zehn falsch drin. Ein Zahlendreher. Der Bildschirm hat mir gesagt: alles ist gut.“ Er sieht Jonas an, ohne Schärfe. „Die falsche Lösung ist alles, was schneller ist, aber keiner mehr kontrollieren kann.“

Jonas nickt. Er widerspricht nicht. „Die Geschichte kenn ich. Und du hattest recht damals. Ich will auch keine Kiste, die entscheidet und die hinterher keiner mehr versteht. Ehrlich nicht.“ Er lehnt sich vor. „Aber weißt du, warum wir Krüger diese Woche nicht antworten konnten? Nicht, weil die Information fehlt. Die ist da. Sie steckt nur in vier Systemen, die nicht miteinander reden. Das ERP weiß das eine. Die Maschinendaten das andere. Die Zeiterfassung das dritte. Und zusammengesetzt wird das Ganze nur an einer einzigen Stelle.“

„Wo?“, fragt Werner.

„In deinem Kopf. Wenn du durch die Halle gehst.“

* * *

Es ist still im Raum. Nicht die trotzig Stille von vorhin. Eine andere. Werner steht auf, geht zur Glasscheibe, sieht in die Halle.

„Dreimal am Tag“, sagt er, mehr zu sich. „Dreimal am Tag gehe ich da durch und setze zusammen, was die Systeme mir nicht zusammen zeigen. Ich hab das immer für Führung gehalten.“ Er dreht sich um. „Vielleicht ist es auch ein Flaschenhals.“

Es ist Jörg, der bis jetzt nur zugehört hat. Er legt den Stift hin. „Darf ich kurz? Sie beide haben in den letzten fünf Minuten die eigentliche Arbeit gemacht, nicht ich.“ Er sieht Jonas an. „Sie haben das Problem benannt: Die Information ist da, sie findet nur nicht zusammen.“ Dann zu Werner: „Und Sie haben die Bedingung benannt: keine Lösung, die am Ende keiner mehr kontrollieren kann. Das ist kein Widerspruch. Zusammengenommen ist das schon fast ein Pflichtenheft.“

„Und was steht drin?“, fragt Werner.

„Wenn die Information schon da ist und nur nicht zusammenfindet, dann bauen wir nichts Neues, das entscheidet. Wir setzen etwas Dünnes obendrauf. Etwas, das liest, was Ihre vier

Systeme längst wissen, und es an einer Stelle zeigt. Es entscheidet nicht. Es zeigt. Kein schwarzer Kasten. Ein Fenster.“

„Und mein ERP?“

„Bleibt, wie es ist. Ihr CAM bleibt, wie es ist. Wir fassen nichts an, was funktioniert. Wir legen nur eine Scheibe darüber, durch die man alle vier auf einmal sieht.“

Jonas dreht sich zu Jörg. „Das ist deutlich weniger, als ich vorhatte.“

„Das ist der Punkt“, sagt Jörg. „Sie hatten das richtige Problem und wollten die zu große Lösung. Herr Berger hatte die richtige Vorsicht und wollte am liebsten gar keine. Die Wahrheit liegt selten in der Mitte. Aber diesmal schon.“

* * *

Werner setzt sich wieder. „Weißt du, was mich wirklich stört, Jonas?“, sagt er, und zum ersten Mal liegt ein Lächeln in seiner Stimme. „Dass du recht hast. Der Markt läuft schneller, als ich meine Runden drehen kann. Das wollte ich nur nicht von jemandem hören, der halb so alt ist wie mein ältester Kunde.“

Jonas grinst. „Und weißt du, was mich stört? Dass ich am liebsten sofort was gekauft hätte. Wahrscheinlich das Falsche.“

„Dann“, sagt Werner trocken, „haben wir uns wohl gerade gegenseitig vor einem Fehler bewahrt.“

Katrin lehnt sich zurück und schweigt. Sie hatte Jörg nicht geholt, damit er ihren Vater überzeugt. Sondern damit ihr Vater und ihr Partner endlich im selben Raum dasselbe Problem sehen. Und das tun sie jetzt.

„Also“, sagt Werner und schiebt Krügers Blatt in die Mitte. „Wo fangen wir an?“

* * *

Sie fingen noch an diesem Vormittag an, aber nicht mit Technik. Jörg holte einen Block heraus und schrieb eine einzige Frage darauf: „Wo steht Auftrag 473 und woher wissen wir das?“ Dann zeichnete er die vier Systeme als vier Kästchen und die Wege dazwischen als Fragezeichen.

„Das ist Ihre Hausaufgabe für nächste Woche“, sagte er. „Nicht kaufen. Nicht bauen. Nur beobachten: Jedes Mal, wenn einer von Ihnen eine Frage nicht sofort beantworten kann, schreiben Sie sie auf. Eine Woche lang.“

Werner betrachtete das Blatt. „Das ist alles?“

„Das ist alles. Der Rest kommt von selbst, wenn wir wissen, welche Fragen der Betrieb sich täglich stellt und nicht beantworten kann.“ Jörg lächelte. „Sie werden staunen, wie kurz die Liste ist. Und wie teuer.“

Was an diesem Morgen wirklich passiert ist

Es gab an diesem Tisch keinen, der recht hatte, und keinen, der falsch lag. Es gab einen, der ein echtes Problem sah und einen, der eine echte Gefahr kannte. Der Fehler wäre gewesen, einem von beiden das Wort abzuschneiden. Der Widerstand des einen und der Drang des anderen sind nicht das Hindernis. Richtig zusammengeführt, sind sie das beste Frühwarn- und das beste Antriebssystem, das ein Betrieb haben kann.

Für den Übergeber: Ihre Vorsicht ist wertvoll. Behalten Sie sie. Und trauen Sie sich den Satz, der schwerfällt: „Vielleicht bin ich an dieser Stelle selbst der Flaschenhals.“ Das ist keine Niederlage, sondern der Moment, in dem Übergabe möglich wird.

Für den Übernehmer: Ihr Tempo ist meistens richtig. Bremsen Sie trotzdem einen Takt, um die Vorsicht des Seniors als Beifahrer zu gewinnen statt als Bremse. Der schnellste Weg nach vorn führt über den Menschen, der schon einmal gegen die Wand gefahren ist.

Jonas fragt: „Wo verlieren wir noch Kunden, ohne es überhaupt zu merken?“ Und Werner, halb zu sich: „Welche von den Runden, die ich drehe, darf die Maschine übernehmen und welche nie?“

Ihre Antwort:

6

KAPITEL 6

Warum der Junior drängt

Man muss Jonas verstehen, um Berger zu verstehen. Denn seine Ungeduld kam nicht aus dem Nichts. Sie kam aus dem Vertrieb, aus zehn Jahren in einer Branche, in der ein Kunde, der zwei Tage auf eine Antwort wartet, längst beim Wettbewerber unterschrieben hat.

„Du musst das mal aus meiner Ecke sehen“, sagte er zu Katrin, als sie ihm vorwarf, er habe Werner beim letzten Termin fast überrollt. „Ich sitze im Verkauf und höre denselben Satz von drei Kunden: ‚Bei euch dauert alles.‘ Nicht die Qualität. Die Geschwindigkeit. Und ich kann nichts dagegen tun, weil ich selbst keine Antworten habe.“

Er hatte nachgerechnet. Ein verlorener Auftrag im letzten Quartal, ein zweiter fast verloren. Beide nicht am Preis, beide an der Reaktionszeit. „Wir sind nicht zu teuer. Wir sind zu langsam beim Antworten. Und langsam ist das neue teuer.“

* * *

Jörg hörte sich das an und nickte. „Sie haben völlig recht. Und ich erzähle Ihnen etwas, damit Sie sehen, dass das kein Berger-Problem ist.“ Er lehnte sich zurück. „Ich habe einmal einen Elektrobetrieb begleitet. Zwei Leute im Büro, der Rest auf der Baustelle. Wir haben gemessen, wie viel Zeit allein fürs Suchen draufgeht: nach Dokumenten, die längst da waren, nur nicht auffindbar. Wissen Sie, was rauskam? Rund sechshundertfünfzig Stunden im Jahr. Nur fürs Suchen.“

Jonas pfiß durch die Zähne.

„Und jetzt kommt das Entscheidende“, sagte Jörg. „Diese Zahl war der Wendepunkt. Nicht ‚wir sollten mal was mit KI machen‘,

sondern eine konkrete, teure, messbare Zahl. Genau die brauchen Sie hier auch. Ihre Ungeduld ist berechtigt, Jonas. Aber Ungeduld allein baut nichts. Eine Zahl schon.“

„Also darf ich drängen?“, fragte Jonas, halb im Scherz.

„Sie dürfen drängen“, sagte Jörg. „Auf das Messen. Nicht auf das Kaufen. Wer misst, bevor er kauft, kauft selten das Falsche.“

Werner, der bis dahin geschwiegen hatte, brummte anerkennend. „Das ist der erste Satz von einem Berater seit Jahren, dem ich zustimme.“

* * *

Später zeigte Jonas Katrin die beiden verlorenen Angebote. „Schau“, sagte er. „Bei dem hier haben wir vier Tage gebraucht, bis wir zurückgemeldet haben. Der Kunde hatte da längst woanders unterschrieben. Nicht weil wir schlechter waren. Weil wir langsamer waren.“

Katrin las die E-Mail des Kunden. Ein Satz blieb hängen: „Wir hätten gern mit Ihnen gearbeitet, aber wir konnten nicht so lange warten.“ Höflich, freundlich und vernichtend.

„Weißt du, was mich daran wütend macht?“, sagte Jonas. „Nicht der verlorene Auftrag. Dass wir es nicht mal gemerkt haben. Er ist einfach weggegangen, leise, und wir haben weitergemacht wie immer. Wie viele gehen so? Wir wissen es nicht. Das ist das Schlimme.“

Es war derselbe blinde Fleck, den Werner an anderer Stelle hatte, nur andersherum. Werner sah nicht, dass er selbst der Flaschenhals war. Jonas sah nicht, dass Tempo ohne Kontrolle gefährlich ist. Zwei blinde Flecken, die sich, zusammengelegt, gegenseitig ausleuchteten.

Was dieses Kapitel offenlegt

Der Drang des Nachfolgers ist kein jugendlicher Übermut. Meist ist er der Kanal, durch den der Markt in den Betrieb spricht: schneller, ungeduldiger, unversöhnlicher als früher. Wer diesen Drang abwürgt, macht den Betrieb nicht sicherer, sondern taub. Die Kunst ist, die Energie nicht zu bremsen, sondern umzuleiten: von „wir

müssen sofort etwas kaufen“ zu „wir müssen zuerst genau messen, wo es wehtut“.

Für den Übergeber: Wenn der Junior drängt, hören Sie hinter dem Tempo die Botschaft: Der Markt hat sich verändert. Sie müssen nicht sein Tempo übernehmen. Aber Sie sollten seine Beobachtung ernst nehmen, oft steht er näher am Kunden als Sie.

Für den Übernehmer: Ihre Ungeduld ist ein Rohstoff, kein Fehler. Aber verwandeln Sie sie in eine Zahl, bevor Sie sie in eine Bestellung verwandeln. „Wir sind zu langsam“ überzeugt niemanden. „Wir haben zwei Aufträge an der Reaktionszeit verloren“ überzeugt jeden.

Welche Zahl in Ihrem Betrieb würde beweisen, dass ein Problem echt ist und haben Sie sie schon einmal ausgerechnet, oder reden Sie noch über Gefühle?

Ihre Antwort:

7

KAPITEL 7

Die Belegschaft zwischen den Stühlen

Das Gerücht war schneller als jeder Plan. Am Freitag hatte Jörg zum ersten Mal die Halle besichtigt. Am Montag wusste die halbe Belegschaft, dass „ein KI-Berater“ da gewesen sei. Und am Dienstag lag in der Kaffeeküche der Satz in der Luft, den niemand laut aussprach und trotzdem alle dachten: Die wollen uns durch Computer ersetzen.

Katrin merkte es an Kleinigkeiten. Ein Gruß, der kürzer ausfiel. Tobias, der plötzlich nicht mehr fragte, sondern trotzig selbst herumprobierte. Und Achim, der zwar mitmachte, aber morgens einen Ton anschluss, den sie an ihm nicht kannte.

„Sie haben Angst“, sagte sie abends zu Jonas. „Und ich verstehe sie.“

* * *

Jörg hatte das erwartet. „Darf ich Ihnen eine Zahl nennen, die viele überrascht?“, sagte er beim nächsten Termin. „Ungefähr siebenzig Prozent der KI-Projekte im Mittelstand scheitern. Aber nicht an der Technik. An der Akzeptanz. Nicht weil die Software nicht funktioniert, sondern weil die Menschen nicht mitgenommen wurden und das Ding sterben lassen, ganz leise, indem sie es einfach nicht benutzen.“

„Und was macht man dagegen?“, fragte Werner.

„Man dreht die Reihenfolge um. Die meisten führen erst die Technik ein und informieren die Belegschaft, wenn alles entschieden

ist. Dann sind die Leute Betroffene. Wir machen es andersherum. Wir fragen sie vorher. Wir machen sie zu Beteiligten. Ein Mensch verteidigt, was er mitgestaltet hat. Und er bekämpft, was über seinen Kopf hinweg beschlossen wurde.“

Er schlug etwas Konkretes vor. Kein großes Meeting mit Folien. Sondern Achim und zwei erfahrene Leute zuerst zu fragen: Wo nervt es euch am meisten? Was frisst eure Zeit? Was würdet ihr abschaffen, wenn ihr könntet?

„Sie fragen die Leute, was sie stört?“, sagte Werner. „Nicht, was die Maschine können soll?“

„Die Leute wissen am besten, wo es klemmt“, sagte Jörg. „Und wer zuerst gefragt wird, fühlt sich nicht ersetzt. Er fühlt sich ernst genommen.“

* * *

Zwei Wochen später sah die Stimmung anders aus. Nicht, weil sich technisch irgendetwas geändert hätte. Es hatte sich nichts geändert. Sondern weil Achim in der Kaffeeküche einen anderen Satz gesagt hatte: „Die haben mich gefragt, bevor sie irgendetwas gemacht haben.“ Mehr brauchte es nicht.

* * *

Am schwersten tat sich Rüdiger, seit zweiunddreißig Jahren an der Fräse, der Mann mit den wenigsten Worten und dem größten Misstrauen. Als Katrin ihn fragte, was ihn an seiner Arbeit am meisten störe, sah er sie lange an, als suche er die Falle hinter der Frage.

„Warum wollen Sie das wissen“, sagte er schließlich. Es war keine Frage. Es war ein Schutzschild.

„Weil Sie es am besten wissen“, sagte Katrin einfach. „Und weil wir nichts ändern, ohne die zu fragen, die dranstehen.“

Rüdiger schwieg. Dann, fast widerwillig: „Das Suchen. Ich such jeden Tag nach Zeichnungen, die woanders liegen als beim letzten Mal. Das raubt mir den Nerv.“ Er hatte in einem Satz gesagt, was drei Berater in einem Workshop nicht gefunden hätten.

Zwei Wochen später, als die Zeichnungen zum ersten Mal dort lagen, wo Rüdiger sie erwartet hatte, sagte er nichts. Aber er nickte Katrin im Vorbeigehen zu. Bei Rüdiger war ein Nicken so viel wert wie bei anderen eine Umarmung.



Zwischen zwei Terminen: der Mensch bleibt der Maßstab, nicht die Maschine.

Was dieses Kapitel offenlegt

Digitalisierung scheitert selten an Prozessoren. Sie scheitert an Menschen, die nicht gefragt wurden und deshalb still zurücktreten. Die wirksamste Maßnahme kostet nichts und keine Technik: Fragen Sie die Belegschaft zuerst. Wer früh gefragt wird, wird zum Mitstreiter. Wer vor vollendete Tatsachen gestellt wird, wird zum Blockierer, nicht aus Bosheit, sondern aus Selbstachtung.

Für den Übergeber: Ihre Leute vertrauen Ihnen. Nutzen Sie dieses Vertrauen, um Angst zu nehmen, bevor sie entsteht. Ein einziger Satz von Ihnen, „Keiner wird hier durch eine Maschine ersetzt“, wiegt mehr als jede Hochglanzpräsentation.

Für den Übernehmer: Widerstand aus der Belegschaft ist kein Zeichen von Rückständigkeit, sondern von Übergehen. Fragen Sie, bevor Sie einführen. Es ist der billigste und wirksamste Schritt im ganzen Projekt.

Wen in Ihrem Betrieb würde eine Veränderung am meisten betreffen und haben Sie diese Person schon gefragt, oder planen Sie noch über ihren Kopf hinweg?

Ihre Antwort:

8

KAPITEL 8

Die Sprache des Übergangs

Das eigentliche Problem zwischen Werner und Jonas war nie die KI. Es war, dass sie zwei verschiedene Sprachen sprachen. Werner sprach in Erfahrung, in Jahrzehnten, in „das haben wir schon versucht“. Jonas sprach in Kennzahlen, in Quartalen, in „das machen andere längst“. Beide hatten recht. Beide hörten den anderen nicht.

„Ich schlage etwas vor, das unfair klingt und trotzdem funktioniert“, sagte Jörg. „Wir hören auf, über Meinungen zu streiten, und fangen an, über Daten zu reden. Nicht, weil Daten wichtiger wären als Erfahrung. Sondern weil sie neutral sind. Ein Bauchgefühl kann man abstreiten. Eine gemeinsam gemessene Zahl nicht.“

* * *

Er begann an einer unerwarteten Stelle, nicht beim Betrieb, sondern bei Werner selbst. „Herr Berger, wir schreiben zwei Wochen lang einfach mit, wofür Ihre Zeit draufgeht. Jede Tätigkeit, grob. Nicht um Sie zu kontrollieren. Um sichtbar zu machen, was Sie längst spüren.“

Werner sträubte sich, machte dann doch mit. Und das Ergebnis war unbequem und heilsam zugleich. Es zeigte schwarz auf weiß, dass ein großer Teil seiner Zeit in Tätigkeiten floss, die längst jemand anderes hätte machen können: Angebote hinterhertelefonieren, Papiere suchen, Freigaben, die nur an ihm hingen. Die eigentliche Unternehmerarbeit, das Vorausdenken, kam zu kurz.

„Das ist unangenehm“, sagte Werner, als er die Auswertung sah.

„Das ist es immer“, sagte Jörg. „Aber schauen Sie: Jetzt streiten Sie und Jonas nicht mehr darüber, ob Sie ein Flaschenhals sind. Es steht

da. Und jetzt können Sie beide gemeinsam entscheiden, welche dieser Tätigkeiten wir Ihnen abnehmen: durch Delegieren, durch klare Prozesse und, ja, an manchen Stellen durch KI.“

Zum ersten Mal saßen Vater und Nachfolger nicht als Gegner am Tisch, sondern als zwei Leute, die auf dasselbe Blatt schauten.

* * *

Die zwei Wochen mit dem Zeitprotokoll veränderten Werner mehr, als er zugeben wollte. Am ersten Tag notierte er widerwillig drei Zeilen. Am dritten füllte er eine halbe Seite. Am Ende der Woche saß er abends am Küchentisch und rechnete selbst nach. Niemand hatte ihn darum gebeten.

„Weißt du, was mich am meisten erschreckt hat?“, sagte er zu Renate. „Nicht, wie viel ich arbeite. Sondern *woran*. Ich hab drei Stunden damit verbracht, einem Lieferanten hinterherzutelefonieren. Drei Stunden. Das könnte ein Azubi machen.“

„Das sage ich dir seit zehn Jahren“, sagte Renate trocken.

„Ja“, sagte Werner. „Aber jetzt steht es auf einem Blatt. Und ein Blatt kann ich nicht anschreien.“ Er lachte über sich selbst, das erste Mal seit langem. Es ist ein eigentümliches Gefühl, wenn eine Zahl freundlicher mit einem umgeht als der eigene Stolz und heilsamer.

Was dieses Kapitel offenlegt

Zwei Generationen reden oft aneinander vorbei, weil die eine in Erfahrung spricht und die andere in Zahlen. Die Brücke ist nicht, dass einer die Sprache des anderen lernt. Die Brücke sind gemeinsam erhobene, neutrale Daten: etwas, das keiner dem anderen absprechen kann. Wer den Streit über Meinungen in eine gemeinsame Messung verwandelt, verwandelt Gegner in Partner.

Für den Übergeber: Lassen Sie sich auf das Messen ein, auch wenn es unbequem ist. Eine ehrliche Zahl über Ihre eigene Zeit ist kein Angriff. Sie ist das Werkzeug, mit dem Sie selbst bestimmen, was Sie abgeben und was nie.

Für den Übernehmer: Gewinnen Sie den Streit nicht mit Rhetorik, sondern mit gemeinsamen Daten. Und lassen Sie den Senior die Zahlen mit erheben. Was er selbst gemessen hat, wird er nicht bestreiten.

Worüber streiten Sie und die andere Generation immer wieder und lasse sich dieser Streit durch eine einzige, gemeinsam erhobene Zahl beenden?

Ihre Antwort:

TEIL III

Der Brückenschlag

*Wie KI und sauberes Prozessdenken Wissen sichern UND
Menschen mitnehmen.*



“

**Klein anfangen.
Sichtbar gewinnen.
Dann zieht der Rest mit.**

— Jörg Schröder

9

KAPITEL 9

Wissen sichtbar machen

Bevor bei Berger auch nur ein einziges Programm gestartet wurde, kam das Whiteboard.

Jörg stellte es mitten in die Halle, dorthin, wo alle vorbeikamen, und begann, mit Achim und den Leuten aufzuschreiben, was den Tag wirklich frisst. Keine Technik, kein Fachchinesisch. Nur die Frage: Wo geht die Zeit verloren?

Es kam heraus, was in fast jedem Betrieb herauskommt. Zettelwirtschaft. Unklare Prozesse, die stillstehen, sobald einer fehlt. Ständige Unterbrechungen. Dieselben Daten dreimal erfassen, weil kein System mit dem anderen redet. Rückfragen, die nur entstehen, weil vorne etwas gefehlt hat. Suchen, suchen, suchen. Sechs Zeitfresser, jeder für sich harmlos, zusammen ein Vermögen.



Prozessaufnahme am Whiteboard: Zeitfresser sichtbar machen, bevor Technik ins Spiel kommt

„Sie sehen“, sagte Jörg, „wir reden noch immer nicht über KI. Wir reden über Ihren Betrieb. Das ist Absicht. Wer mit der Technik anfängt, kauft Lösungen für Probleme, die er nie vermessen hat.“

* * *

Für die hartnäckigen Fälle brachte er eine Methode mit, die so alt ist, dass Achim sie fast beleidigend simpel fand, bis sie funktionierte. Fünfmal „Warum“.

Nehmen wir die verspäteten Lieferungen. Warum kommen sie zu spät? Weil Aufträge liegen bleiben. Warum bleiben sie liegen? Weil keiner merkt, dass sie hängen. Warum merkt es keiner? Weil der Status in vier Systemen steht und in keinem zusammen. Warum steht er nicht zusammen? Weil die Systeme nicht miteinander reden. Und da war sie wieder, dieselbe Wurzel wie bei Krüger.

„Das habe ich bei einem Betrieb für industrielle Verbindungstechnik genauso erlebt“, erzählte Jörg. „Dort haben wir zuerst nur gemessen. Ergebnis: über dreihunderttausend Euro

Prozessverluste im Jahr, der größte Brocken allein in der Kommunikation: Rückfragen, Mehrfachklärungen, unvollständige Anfragen. Erst als diese Zahl auf dem Tisch lag, wusste der Chef, wo er anfangen musste. Nicht überall. An der einen Stelle mit dem größten Hebel.“

Werner betrachtete das volle Whiteboard lange. „Das ist mehr Ordnung, als ich in dreißig Jahren hatte“, sagte er. „Und wir haben noch nicht einen Computer angefasst.“

„Das kommt noch“, sagte Jörg. „Aber jetzt wissen wir wenigstens, wofür.“

* * *

Achim, der am Anfang skeptisch danebengestanden hatte, war es schließlich, der die meisten Zettel ans Whiteboard klebte. „Das da“, sagte er und tippte auf einen, „das nervt mich seit fünf Jahren. Jeden Morgen dasselbe Suchen.“ Zum ersten Mal beschwerte sich nicht ein Berater über einen Prozess, sondern der Mann, der ihn täglich ertrug und genau das war der Punkt.

Jörg trat einen Schritt zurück und betrachtete die volle Wand. „Wissen Sie, was hier gerade passiert? Sie haben in zwei Stunden mehr über Ihren eigenen Betrieb gelernt als in mancher teuren Software-Einführung. Und es hat Sie nichts gekostet außer Ehrlichkeit.“

„Bei einem Zylinderhersteller“, erzählte er, „haben wir genau so angefangen. Am Ende stand nicht ein neues System, sondern eine einzige Erkenntnis: Achtzig Prozent des Ärgers kamen aus zwanzig Prozent der Prozesse. Als die sauber waren, war die halbe Aufregung weg, ganz ohne KI.“

Werner nickte langsam. Er begann zu verstehen, dass „Digitalisierung“ nicht bedeutete, alles zu verkabeln. Sie bedeutete zuerst, zu wissen, was man tut.



Erst der Prozess, dann die Technik: aus der Beratungspraxis.

Was dieses Kapitel offenlegt

Der erste Schritt der Digitalisierung ist kein digitaler. Es ist das Sichtbarmachen: Prozesse und Zeitfresser aus den Köpfen an ein Whiteboard holen, bevor irgendeine Technik ins Spiel kommt. Wer zuerst misst und die Ursache mit fünfmal „Warum“ bis zur Wurzel verfolgt, findet fast immer denselben Kern und weiß danach genau, wo eine Lösung wirklich etwas bringt.

Für den Übergeber: Das Aufschreiben Ihrer Prozesse ist kein Misstrauen gegen Ihre Erfahrung. Es ist ihre Sicherung. Was am Whiteboard steht, kann weitergegeben werden. Was nur in Ihrem Kopf steht, geht mit Ihnen.

Für den Unternehmer: Widerstehen Sie dem Reflex, sofort ein Werkzeug zu suchen. Erst die Zeitfresser vermessen, dann die Wurzel finden, dann und erst dann, die Lösung wählen. Diese Reihenfolge ist der halbe Erfolg.

Was sind die sechs größten Zeitfresser in Ihrem Betrieb und wenn Sie bei einem davon fünfmal „Warum“ fragen, wo landen Sie?

Ihre Antwort:

10

KAPITEL 10

KI als Gedächtnis, nicht als Ersatz

Erst jetzt, nach Wochen ohne einen einzigen Klick, wurde das „Fenster“ gebaut. Jene dünne Schicht, die Jörg im ersten Gespräch auf ein Blatt Papier gemalt hatte.

Sie tat nichts Spektakuläres. Sie las aus dem ERP, aus den Maschinendaten, aus der Zeiterfassung und zeigte auf einem einzigen Bildschirm, wo jeder Auftrag wirklich stand. Als Krüger das nächste Mal anrief, hatte Tobias die Antwort in wenigen Sekunden. Nicht Werner. Tobias. Und Werner, der zufällig danebenstand, sagte kein Wort, aber Katrin sah, dass ihm etwas von den Schultern fiel.

„Das ist kein Ersatz für Sie“, sagte Jörg zu Werner. „Es ist Ihr Gedächtnis, das jetzt auch dann verfügbar ist, wenn Sie nicht durch die Halle gehen.“

* * *

Damit Werner sah, dass er nicht ins Blaue vertraute, erzählte Jörg von zwei echten Projekten.

„Bei einem Metallverarbeiter haben wir aus der ganz normalen Buchhaltung ein Finanz-Cockpit gebaut. Nicht als hübschere Auswertung, sondern als Steuerungsinstrument: Es liest die Zahlen automatisch ein, berechnet die Kennzahlen, kommentiert sie und meldet sich über eine Ampel, bevor etwas teuer wird. Der Chef blättert nicht mehr in der Vergangenheit. Er steuert nach vorn.“ Er machte eine Pause. „Und das Wichtigste zuerst: Bevor irgendeine Zahl in die KI ging, wurden Kundennamen und Kontodaten durch Platzhalter ersetzt. Datenschutz ist kein Anbau. Er ist das Fundament.“

Das zweite Beispiel gefiel Achim besonders. „Ein Betrieb für industrielle Verbindungstechnik hatte achtzigtausend alte Service-Mails. Vierzig Jahre Wissen, verteilt auf ein paar Köpfe. Wir haben daraus eine Wissensbasis gemacht, die dem Servicetechniker Antwortvorschläge liefert. Aber, und das ist entscheidend: Der Techniker gibt jede Antwort frei. Die KI schlägt vor. Der Mensch entscheidet.“

„Vorschlagen, nicht entscheiden“, wiederholte Werner.

„Immer“, sagte Jörg. „Ich habe einen Übersetzungs-Agenten gebaut, der jede einzelne Änderung dem Menschen zur Freigabe vorlegt und rot markiert, wo er unsicher ist. Dabei hat er sogar alte Fehler gefunden, die jahrelang niemand bemerkt hatte. Genau das schafft Vertrauen: nicht die Maschine, die alles weiß, sondern die Maschine, die zugibt, wo sie unsicher ist.“

* * *

In den Tagen danach beobachtete Werner das Fenster wie ein misstrauischer Nachbar. Er verglich, was es anzeigte, mit dem, was er selbst in der Halle sah. Zweimal fand er einen Unterschied. Beide Male fehlte eine Buchung, die vorher niemandem aufgefallen wäre. „Das Ding vergisst nichts“, sagte er grinsend zu Katrin. „Es zeigt mir, wo unsere Kette hakt.“

„Stört dich das?“, fragte sie.

„Im Gegenteil.“ Er sah lange auf den Bildschirm. „Dreißig Jahre hab ich das im Kopf ausgeglichen. Jetzt sieht es jeder. Das ist ... ehrlicher.“

Jörg erzählte an diesem Tag von einem weiteren Fall. „Bei einem Betrieb haben wir die Eingangsrechnungen von einem Agenten vorsortieren lassen: Lieferant erkennen, benennen, stempeln, ablegen. Der Mensch macht nur noch die Freigabe. Aus einer Stunde tippen wurde ein Klick. Aber, und das ist wichtig: Der Mensch bleibt der, der freigibt. Immer.“

Werner hörte den Satz zum dritten Mal in drei Wochen. Langsam glaubte er ihn.



Dreißig Jahre hab ich das im Kopf ausgeglichen. Jetzt sieht es jeder. Das ist ehrlicher.

Werner Berger

KI-Projekte real umgesetzt, nicht nur besprochen.

Was dieses Kapitel offenlegt

Gut eingesetzte KI ersetzt keine Menschen. Sie wird zum Gedächtnis eines Betriebs: Sie führt zusammen, was verstreut vorliegt, und macht Wissen verfügbar, das sonst nur in einzelnen Köpfen lebt. Zwei Prinzipien entscheiden über Erfolg oder Scheitern, der Mensch bleibt in der Schleife und gibt frei, und personenbezogene Daten werden geschützt, bevor überhaupt etwas verarbeitet wird.

Für den Übergeber: Sie geben keine Kontrolle ab. Sie gewinnen ein Fenster, durch das auch andere sehen, was bisher nur Sie sahen. Ihre Freigabe, Ihr Urteil bleiben der letzte Schritt, nur nicht mehr der einzige Engpass.

Für den Unternehmer: Bauen Sie Systeme, die vorschlagen, nicht entscheiden und die zeigen, wo sie unsicher sind. Und klären Sie den Datenschutz zuerst. Ein KI-Projekt ohne saubere Datentrennung ist kein Fortschritt, sondern ein Risiko.

Welches Wissen in Ihrem Betrieb ist heute nur in einem Kopf verfügbar und wie würde es Ihren Alltag verändern, wenn es jederzeit abrufbar wäre, ohne diesen einen Menschen zu ersetzen?

Ihre Antwort:

11

KAPITEL 11

Klein anfangen, sichtbar gewinnen

Jonas hätte am liebsten alles auf einmal gehabt. Jörg gab ihm das Gegenteil: eine einzige, kleine, unstrittige Sache.

„Wir nehmen nicht das Größte“, sagte er. „Wir nehmen das, was am meisten nervt und am wenigsten weh tut, wenn wir es ändern. Etwas, bei dem selbst der größte Skeptiker sagt: ‚Na endlich.‘“

Bei Berger war das die Angebotserstellung für Standardteile: ein täglicher, ungeliebter, fehleranfälliger Kleinkram, der Tobias Stunden fraß. Kein Prestigeprojekt. Genau deshalb perfekt.

* * *

Vier Wochen später stand die Zahl. Was vorher fünfundvierzig Minuten pro Angebot gedauert hatte, dauerte jetzt zehn. Der Entwurf kam automatisch, Tobias prüfte und gab frei. Keine Entlassung, kein Drama. Nur ein junger Mann, der abends pünktlich Feierabend hatte, und ein Meister, der zusah und langsam die Arme öffnete.

„Und du bist sicher, dass da nichts Falsches rausgeht?“, fragte Achim.

„Ich prüfe jedes“, sagte Tobias. „Aber ich tippe nicht mehr jedes.“

Achim nickte. Es war die Sorte Nicken, die mehr wert ist als jede Unterschrift.

„Das“, erklärte Jörg, „ist der Grund, warum wir klein anfangen. Nicht, weil wir uns nicht mehr trauen. Sondern weil der erste sichtbare Gewinn die Skeptiker überzeugt und die überzeugten Skeptiker tragen dann das Große mit. Ich habe über hundert dieser Analysen gemacht. Im Schnitt liegen die Einsparpotenziale bei rund

zweihundertfünfzehntausend Euro im Jahr. Aber niemand glaubt der großen Zahl. Alle glauben den ersten fünfunddreißig gesparten Minuten, die sie selbst erlebt haben.“

Er nannte die Methode dahinter zum ersten Mal beim Namen. „Wir haben nicht geraten, womit wir anfangen. Wir haben es analysiert. Ich nenne das die BOOSTER-Analyse. Was das genau ist, schauen wir uns gleich an. Für heute reicht: Wir haben zuerst gemessen, dann geordnet und dann das Kleine mit dem größten Hebel zuerst gemacht.“

* * *

Zwei Wochen später kam Achim von sich aus ins Büro. Das gab es sonst nie. „Dieses Angebots-Ding“, sagte er. „Kann das auch die Materiallisten?“ Es war die Frage eines Mannes, der aufgehört hatte, Angst zu haben, und angefangen hatte, Möglichkeiten zu sehen.

„Sehen Sie das?“, sagte Jörg leise zu Katrin. „Das ist der Moment, auf den wir hingearbeitet haben. Nicht der Berater fragt, was man noch automatisieren könnte. Der Meister fragt. Von innen heraus. Ab jetzt trägt sich das Projekt selbst.“

Sie rechneten es trotzdem sauber durch, wie immer. Die Angebotszeit war um mehr als die Hälfte gefallen, und Tobias hatte endlich Zeit zum Prüfen. Aber die wichtigere Zahl stand in keiner Tabelle: Aus einem Skeptiker war ein Antreiber geworden. Und ein Antreiber aus den eigenen Reihen ist mehr wert als zehn Berater von außen.

Was dieses Kapitel offenlegt

Der erste Schritt muss klein, unstrittig und schnell sichtbar sein. Nicht das Prestigeprojekt, sondern der ungeliebte Kleinkram, dessen Wegfall jeder sofort spürt. Große Einsparzahlen überzeugen niemanden; die ersten selbst erlebten fünfunddreißig Minuten überzeugen jeden. Aus einem überzeugten Skeptiker wird der beste Fürsprecher für den nächsten, größeren Schritt.

Für den Übergeber: Verlangen Sie den ersten Beweis im Kleinen, bevor Sie dem Großen zustimmen. Das ist kein Misstrauen, das ist Klugheit. Und es ist Ihr gutes Recht als der, der den Betrieb aufgebaut hat.

Für den Übernehmer: Zügeln Sie den Wunsch nach dem großen Wurf. Ein kleiner, sichtbarer Gewinn öffnet mehr Türen als der beste Masterplan. Gewinnen Sie zuerst die Menschen, dann die Prozente.

Was ist die kleinste, unstrittigste Aufgabe in Ihrem Betrieb, deren Wegfall sofort jeder spüren würde und was hält Sie davon ab, genau dort anzufangen?

Ihre Antwort:

12

KAPITEL 12

Die gelungene Übergabe



Das eigentliche Ziel einer Übergabe ist nicht der Ruhestand. Es ist die Freiheit, selbst zu entscheiden, wann.

Es gibt keinen Tag, an dem eine Übergabe geschieht. Es gibt einen Moment, in dem man merkt, dass sie geschehen ist.

Für Werner kam er an einem gewöhnlichen Mittwoch. Er stand, wie so oft, an der Glasscheibe zur Halle. Aber er ging nicht hinein. Er sah zu, wie Tobias am Bildschirm einem Kunden in Sekunden Auskunft gab. Wie Katrin eine Freigabe erteilte, die früher nur er erteilt hatte. Wie Achim einem Neuen etwas zeigte und dabei auf einen Bildschirm deutete, auf dem stand, was früher nur in seinem Kopf gewohnt hatte.

Niemand suchte ihn. Niemand wartete auf ihn. Der Betrieb lief. Nicht ohne ihn, aber nicht mehr nur durch ihn.

* * *

„Komisches Gefühl“, sagte er zu Jörg, der neben ihn getreten war.
„Gutes komisches oder schlechtes komisches?“

Werner überlegte ehrlich. „Beides. Ich bin nicht mehr der Einzige, der weiß, wo alles steht. Ein Teil von mir vermisst das. Und ein größerer Teil ist ... erleichtert.“ Er sah in die Halle. „Ich hab dreißig Jahre gedacht, unersetzlich zu sein, sei ein Kompliment. Dabei war es eine Kette.“

„Sie sind nicht ersetzt worden“, sagte Jörg. „Schauen Sie genau hin. Da draußen läuft Ihr Blick weiter. Achims Ohr. Ihre Kalkulation. Nur eben nicht mehr abhängig davon, dass Sie persönlich um elf Uhr nachts durch die Halle gehen. Das ist keine Ersetzung. Das ist eine Übergabe.“

Werner schwieg lange. Dann sagte er einen Satz, den Katrin, die in der Tür stand, nie vergessen würde.

„Weißt du, was das Beste ist? Ich kann jetzt aufhören, wann ich will. Zum ersten Mal seit dreißig Jahren.“

* * *

Auch Achim spürte den Wandel, auf seine Art. Eines Nachmittags stand er mit Werner an der Glasscheibe. „Weißt du noch“, sagte er, „am Anfang dachte ich, die wollen uns loswerden. Uns Alte.“ Er lachte kurz. „Jetzt bring ich drei Jungen bei, was ich kann und es steht sogar aufgeschrieben. Falls ich mal umkippe.“

„Kipp nicht um“, sagte Werner. „Ich brauch dich noch.“

„Nicht mehr so wie früher“, sagte Achim. „Und das ist gut so.“ Es war der Satz, den Werner selbst noch nicht über die Lippen gebracht hatte und ausgerechnet Achim, der stillste Mann im Betrieb, sprach ihn aus. Manchmal geht die Erlaubnis loszulassen nicht vom Chef aus, sondern von dem, der neben ihm dreißig Jahre lang das Gleiche getragen hat.



Ich dachte, unersetzlich zu sein, sei
ein Kompliment. Dabei war es eine
Kette.

— Werner Berger

Was dieses Kapitel offenlegt

Eine gelungene Übergabe erkennt man nicht am Datum, sondern an einem Gefühl: Der Betrieb läuft nicht mehr nur durch eine Person. Das Wissen ist gesichert, das Team trägt es, der Senior wird nicht ersetzt, sondern vervielfältigt. Und in dem Moment, in dem er merkt, dass er gehen könnte, ist er zum ersten Mal wirklich frei, auch wenn er bleibt.

Für den Übergeber: Unersetzlich zu sein fühlt sich an wie ein Kompliment und ist in Wahrheit eine Kette. Die schönste Belohnung einer Übergabe ist nicht der Ruhestand. Es ist die Freiheit, selbst zu entscheiden, wann.

Für den Übernehmer: Feiern Sie diesen Moment nicht als Sieg über den Vorgänger, sondern mit ihm. Er hat Ihnen nicht die Macht überlassen. Er hat Ihnen sein Lebenswerk anvertraut. Das ist ein Unterschied.

Woran würden Sie merken, dass Ihr Betrieb nicht mehr nur durch Sie läuft und was von dem, was heute nur Sie können, könnte morgen schon jemand anderes?

Ihre Antwort:

TEIL IV

Ausblick: Der Weg nach vorn

Vom Warum zum Wie. Sie sollen dieses Buch zuklappen und wissen, was Ihr erster Schritt ist.



“

Der Weg nach vorn beginnt
nicht mit Technik.
Er beginnt mit einer
Entscheidung.

— Jörg Schröder

13

KAPITEL 13

Die richtige Reihenfolge, die BOOSTER-Analyse

„Sie haben mich gefragt, wie ich entscheide, wo KI Sinn ergibt“, sagte Jörg. „Ich rate nicht. Ich gehe immer denselben Weg. Sieben Schritte, vom Chaos zum Fahrplan. Ich nenne ihn die BOOSTER-Analyse.“

Er schrieb sieben Buchstaben untereinander.

* * *

- B:** Bestandsaufnahme. Zuerst wird gemessen: Welche Prozesse gibt es, wo sitzen die Zeitfresser? Keine Lösung, bevor nicht klar ist, wo es wirklich wehtut.
- O:** Optimierung. Wo liegen die größten Hebel? Nicht jeder Zeitfresser lohnt sich. Wir suchen die wenigen, die den Großteil des Schadens verursachen.
- O:** Ordnen. Jeder Ansatz wird nach Wirkung und Aufwand sortiert. Was viel bringt und wenig kostet, kommt zuerst.
- S:** Strategie. Erst jetzt entsteht ein konkreter Fahrplan für genau diesen Betrieb, nicht von der Stange.
- T:** Tools wählen. Und erst hier, an fünfter Stelle, fällt das Wort Werkzeug. Passende Lösungen, kein Spielzeug. „Und manchmal“, sagte Jörg, „ist die beste KI keine KI. Etwa vierzig Prozent der Verlustprozesse löst man nicht mit KI, sondern mit

klarer Organisation, Standards oder Führung. Wer das verschweigt, verkauft Ihnen Technik, die Sie nicht brauchen.“

E: Ergebnisse. Vorher festlegen, woran man Erfolg misst. Ohne Messgröße kein Beweis.

R: Roadmap. Schritt für Schritt umsetzen. Klein anfangen, sichtbar gewinnen, dann skalieren.

* * *

„Das Verblüffende“, sagte Jörg, „ist die Reihenfolge. Die meisten fangen bei T an, beim Tool. Sie kaufen die Software und suchen dann das Problem dazu. Wir fangen bei B an. Und deshalb kaufen wir selten das Falsche.“

Werner betrachtete die sieben Buchstaben. „Das ist kein KI-Verkauf. Das ist gesunder Menschenverstand mit einem englischen Namen.“

Jörg lachte. „Das beste Kompliment, das mir je einer gemacht hat.“

Er nannte noch eine Zahl. „Ich habe diesen Weg über hundert Mal gegangen, in elf Branchen. Im Schnitt rund zweihundertfünfzehntausend Euro Einsparpotenzial pro Betrieb und Jahr, zusammengerechnet mehr als einundzwanzig Millionen Euro an identifizierten Verlusten. Aber die Zahl ist nicht der Punkt. Der Punkt ist die Reihenfolge. Erst Klarheit, dann Technik.“

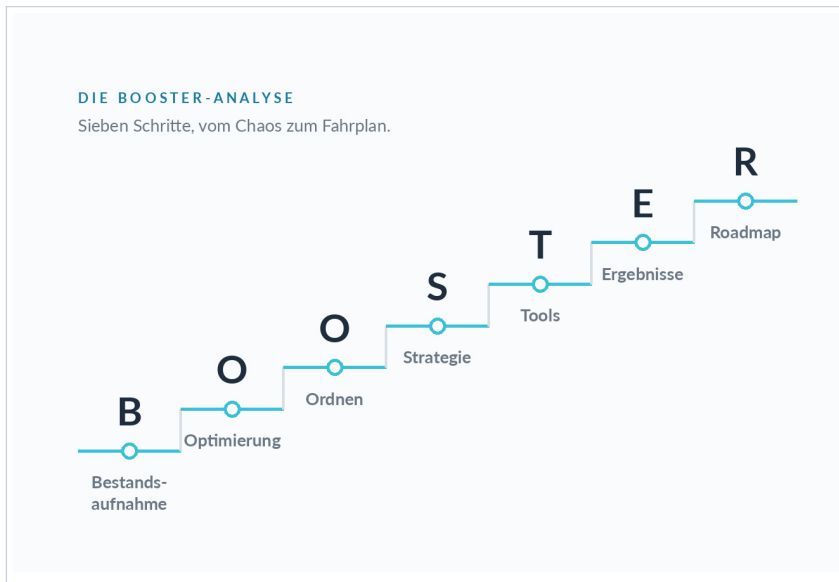
* * *

Sie probierten die BOOSTER-Analyse gleich an einem echten Fall aus, der leidigen Materialbestellung. Bei „B“ schrieben sie auf, wie es heute lief: drei Leute, vier Wege, kein System. Bei „O“ wurde schnell klar, wo der größte Hebel lag. Bei „T“, den Tools, stockte Jonas und Jörg grinste. „Sehen Sie? Sie sind bei T angekommen und haben festgestellt: Ein Teil davon braucht gar keine Software. Es braucht eine klare Absprache, wer was bestellt. Das ist die beste KI, die es gibt: keine.“

Werner lachte laut. „Ein KI-Berater, der uns von der KI abrät. Das erzähl ich keinem, das glaubt mir keiner.“

„Erzählen Sie’s ruhig“, sagte Jörg. „Genau das unterscheidet den Werkzeugkasten vom Werkzeugverkäufer. Der Verkäufer hat einen Hammer und sieht überall Nägel. Wir schauen erst, ob ein Nagel das Richtige ist.“

Übrigens: Sie müssen dafür niemanden buchen. Die Vorlage der BOOSTER-Analyse können Sie sich kostenlos herunterladen und die Bestandsaufnahme Ihres Betriebs selbst durchführen. Am Ende dieses Buches finden Sie den QR-Code dazu, mit einer Anleitung Schritt für Schritt.



Kein Sprung, sondern eine Reise: Schritt für Schritt nach vorn.

Was dieses Kapitel offenlegt

Der häufigste Fehler bei KI im Mittelstand ist die Reihenfolge: erst das Werkzeug, dann die Suche nach einem Problem dafür. Die BOOSTER-Analyse dreht das um: Bestandsaufnahme, Optimierung, Ordnen, Strategie, Tools, Ergebnisse, Roadmap. Das Werkzeug steht bewusst an fünfter, nicht an erster Stelle. Und manchmal lautet das ehrlichste Ergebnis: Hier braucht es gar keine KI.

Für den Übergeber: Diese Reihenfolge ist Ihre Absicherung gegen teure Fehlkäufe. Bestehen Sie darauf, dass zuerst gemessen und geordnet wird, bevor irgendetwas angeschafft wird. Das ist kein Bremsen. Das ist Führung.

Für den Übernehmer: Verlieben Sie sich nicht in ein Werkzeug, bevor Sie das Problem vermessen haben. Der Buchstabe T kommt aus gutem Grund erst an fünfter Stelle. Wer bei B anfängt, verschwendet kein Geld an Lösungen ohne Problem.

Bei welchem Buchstaben würden Sie ehrlicherweise gerade anfangen: bei B, weil Sie messen? Oder bei T, weil ein Tool verlockend aussah?

Ihre Antwort:

14

KAPITEL 14

Aus Blockierern werden Mitstreiter

Die schönste Wendung dieser Geschichte gehört nicht Werner und nicht Jonas. Sie gehört Achim.

Der Mann, der am Anfang gefürchtet hatte, überflüssig gemacht zu werden, stand ein halbes Jahr später vor drei jungen Facharbeitern und zeigte ihnen etwas: an einem Bildschirm, auf dem stand, was er ihnen früher nur mündlich hatte zeigen können. Sein Wissen, seine Rüstreihenfolge, sein „nach Gefühl“, jetzt sichtbar, teilbar, und doch unverkennbar seines.

„Weißt du, was ich zuerst gedacht habe?“, sagte er zu Katrin. „Dass ihr mich ersetzen wollt. Und weißt du, was jetzt ist? Ich hab drei Lehrlinge, die mich alle zwei Minuten fragen. Ich bin wichtiger denn je. Nur nicht mehr der Einzige.“

* * *

Genau das war der Plan gewesen, von Anfang an. „Wer früh gefragt wird“, hatte Jörg im dritten Monat gesagt, „wird zum Mitstreiter. Wer übergangen wird, zum Blockierer. Das ist keine Charakterfrage. Das ist Menschenwürde. Und die kostet Sie nichts außer der Bereitschaft, zuerst zu fragen.“

Bei Berger hatte man kleine Erfolge sichtbar gemacht und geteilt, die gesparten Minuten bei den Angeboten, die Sekunden-Antwort für Krüger, der pünktliche Feierabend. Nicht als Sieg der Technik, sondern als Verdienst der Leute, die mitgemacht hatten. Aus Betroffenen waren Beteiligte geworden. Und aus dem gefährlichsten potenziellen Blockierer, dem Meister mit vierzig Jahren Stolz, war der wichtigste Fürsprecher geworden.

„Wenn Achim mitmacht“, sagte Werner einmal, „macht die ganze Halle mit. Das war schon immer so. Ich hab nur früher gedacht, ich müsste ihn überzeugen. Dabei musste ich ihn nur fragen.“

* * *

Am deutlichsten zeigte sich der Wandel an Rüdiger, dem Schweigsamen. Ein halbes Jahr, nachdem seine Zeichnungen endlich dort lagen, wo sie hingehörten, stand er eines Morgens am neuen Bildschirm und erklärte einem Lehrling, wie man den Auftragsstatus abruft. Freiwillig. Niemand hatte ihn darum gebeten.

Katrin sah es aus der Ferne und sagte nichts. Sie hatte gelernt, dass man solche Momente nicht kommentiert. Man lässt sie einfach geschehen.

„Das“, sagte Jörg, der neben sie getreten war, „ist der eigentliche Return on Investment. Kein Prozentwert. Ein Mann, der vor einem Jahr jede Neuerung als Bedrohung sah und jetzt der Erste ist, der sie weitergibt. Wenn Ihnen das gelingt, brauchen Sie keine Change-Management-Folien mehr. Sie haben Change.“



“

**Sieben Schritte,
vom Chaos
zum Fahrplan.**

— Jörg Schröder

Was dieses Kapitel offenlegt

Der Unterschied zwischen einem Blockierer und einem Mitstreiter ist selten der Charakter. Es ist der Zeitpunkt, zu dem man ihn einbindet. Wer früh gefragt und ernst genommen wird, verteidigt das Ergebnis; wer übergangen wird, lässt es scheitern. Sichtbare kleine Erfolge, den Menschen zugeschrieben statt der Technik, verwandeln selbst den stolzesten Skeptiker in den besten Botschafter.

Für den Übergeber: Ihre erfahrensten Leute sind Ihr größter Hebel, in beide Richtungen. Gewinnen Sie sie zuerst. Ein einziger überzeugter Meister nimmt Ihnen die halbe Belegschaft ab.

Für den Übernehmer: Investieren Sie Ihre Energie nicht ins Überzeugen, sondern ins Einbinden. Menschen tragen, was sie mitgestaltet haben. Machen Sie ihre Erfolge sichtbar und schreiben Sie sie den Menschen zu, nicht der Software.

Wer ist in Ihrem Betrieb der eine Mensch, dessen Zustimmung alle anderen mitzieht und haben Sie ihn schon zum Mitgestalter gemacht oder behandeln Sie ihn noch als Hindernis?

Ihre Antwort:

15

KAPITEL 15

Wohin der Weg führt

Ein Jahr später gab es bei Berger Maschinenbau eine kleine Feier. Kein Anlass von außen. Werner hatte einfach beschlossen, seine Rolle offiziell zu verkleinern. Nicht aufzuhören. Zu übergeben.

Krüger war noch Kunde. Er hatte, ohne es zu wissen, den Anstoß gegeben, an jenem Morgen mit den vier Anrufen. Jetzt bekam er seine Antworten in Sekunden, manchmal von Tobias, manchmal aus dem Fenster, das über allem lag. Hegmann war geblieben. Zwei neue Kunden waren dazugekommen, gewonnen an genau der Geschwindigkeit, an der Jonas ein Jahr zuvor verzweifelt war.

Und Werner? Werner kam noch dreimal die Woche. Er ging durch die Halle, nicht mehr, weil er musste, sondern weil er es mochte. Er hörte den Maschinen zu. Manchmal blieb er bei einer Charge stehen, hob eine Welle ans Ohr und lächelte, wenn sie richtig klang.

* * *

„Was bleibt?“, hatte er sich am Anfang gefragt, in jener Nacht nach dem Krankenhaus. Jetzt kannte er die Antwort.

Es bleibt der Betrieb. Es bleibt der Name. Es bleibt das Wissen, nicht mehr in einem Kopf gefangen, sondern sichtbar, teilbar, weitergegeben. Es bleibt eine Belegschaft, die nicht überrollt, sondern mitgenommen wurde. Und es bleibt eine Tochter und ein Schwiegersohn, die einen Betrieb führen, der ihnen gehört, nicht weil sie ihn geerbt, sondern weil sie ihn gemeinsam mit dem Alten in die nächste Zeit getragen haben.

Die Technik von morgen wird anders aussehen als die von heute. Es werden neue Werkzeuge kommen, neue Namen, neue

Versprechen. Aber der Betrieb, der sein Wissen sichert und seine Menschen mitnimmt, gewinnt, ganz gleich, welche Technik als Nächstes vor der Tür steht. Denn er hat das Einzige gelernt, was nie veraltet: die richtige Reihenfolge. Erst der Mensch, dann der Prozess, dann die Technik.

Fangen Sie an. Klein. Heute. Denn KI ist auch nur ein Prozess und die Zukunft Ihres Betriebs liegt in Ihrer Hand.

* * *

Ein neuer Lehrling hatte an diesem Tag seinen ersten Arbeitstag. Er hieß Elias, war siebzehn und hatte noch nie eine Werkshalle von innen gesehen. Achim nahm ihn mit an den Bildschirm, auf dem all das stand, was früher nur in Köpfen gewohnt hatte. „Das hier“, sagte Achim, „ist das Gedächtnis vom Laden. Vierzig Jahre Erfahrung. Du kannst jederzeit reinschauen.“

Elias staunte. „Und wenn ich mal was frage, das da nicht drinsteht?“ „Dann fragst du mich“, sagte Achim. „Und dann schreiben wir’s dazu. So wächst das Ding. So sind wir alle drin, auch die, die längst weg sind.“

Werner hörte das im Vorbeigehen und blieb stehen. Er dachte an jene Nacht nach dem Krankenhaus, an die Frage „Was bleibt?“. Ein Junge, der auf einen Bildschirm schaut, auf dem das Wissen von Menschen lebt, die er nie kennenlernen wird. Das bleibt. Und es war mehr, als er sich damals zu hoffen getraut hatte.



Ankommen: Der Betrieb läuft, auch ohne den täglichen Gang durch die Halle.

Was dieses Kapitel offenlegt

Die Zukunft gehört nicht dem Betrieb mit der neuesten Technik, sondern dem, der sein Wissen sichert und seine Menschen mitnimmt. Werkzeuge veralten; die richtige Reihenfolge nicht: erst der Mensch, dann der Prozess, dann die Technik. Wer das verinnerlicht, muss die Zukunft nicht fürchten. Er gestaltet sie, in seinem eigenen Tempo, beginnend mit einem kleinen Schritt heute.

Für den Übergeber: Ihr Lebenswerk endet nicht mit Ihrer Rolle. Es lebt weiter in jedem, den Sie mitgenommen, und in jedem Prozess, den Sie sichtbar gemacht haben. Der beste Zeitpunkt anzufangen war vor zehn Jahren. Der zweitbeste ist heute.

Für den Übernehmer: Sie erben keinen Betrieb, Sie übernehmen einen Auftrag: bewahren, was ihn ausmacht, und öffnen, was ihn zukunftsfähig macht. Beides zugleich. Das ist schwer. Und es ist die schönste Aufgabe, die es gibt.

Was ist der eine kleine Schritt, den Sie nach diesem Buch als Erstes tun und was hält Sie davon ab, ihn heute zu tun statt irgendwann?

Ihre Antwort:

TEIL V

Aus der Praxis

Acht echte Projekte, die Geschichten hinter der Geschichte.

Berger Maschinenbau ist erfunden. Die Projekte in diesem Teil sind es nicht. Ich habe sie begleitet, mit echten Menschen, echten Zahlen und echten Rückschlägen. Wenn Sie in der Geschichte von Werner, Katrin und Jonas etwas wiedererkannt haben, dann finden Sie hier die Belege dafür, dass es funktioniert, jenseits der Erzählung. Ich habe Namen nur dort genannt, wo die Unternehmen einverstanden waren, und Zahlen nur dort, wo sie belegt sind.

Zwanzig Prozent der Prozesse, achtzig Prozent des Ärgers

Bei einem Zylinderhersteller haben wir genau so angefangen, wie es in diesem Buch beschrieben ist. Ein Whiteboard, die Leute aus der Halle, eine Frage: Wo geht die Zeit verloren? Der Geschäftsführer hatte mit einer Softwareauswahl gerechnet. Er bekam zuerst eine Bestandsaufnahme.

Was dabei herauskam, war unbequem. Der Ärger im Betrieb verteilte sich nicht gleichmäßig. Achtzig Prozent davon kamen aus zwanzig Prozent der Prozesse. Diese zwanzig Prozent waren nirgends beschrieben. Sie lebten in Köpfen, in Zurufen, in Ausnahmen, die längst zur Regel geworden waren. Keine Software hätte das übernehmen können, weil es nichts zu übernehmen gab.

Also haben wir nichts eingeführt. Wir haben diese wenigen Prozesse aufgeschrieben, Zuständigkeiten geklärt und aus Ausnahmen entweder Standards gemacht oder sie abgeschafft. Die Arbeit war unspektakulär und sie war die richtige.

Am Ende stand kein neues System, sondern eine einzige Erkenntnis. Als die zwanzig Prozent sauber waren, war die halbe Aufregung weg. Ganz ohne KI.

Dieser Bericht steht bewusst an erster Stelle. Rund vier von zehn Verlustprozessen lösen sich so, mit Klarheit statt mit Technik. Erst wenn ein Prozess sitzt, lohnt sich die Frage nach dem Werkzeug. Die folgenden sieben Projekte sind die Fälle, in denen sie sich gelohnt hat.

Das SmartFinanz-Cockpit: vom Zahlenfriedhof zum Steuerpult

Ein etablierter Metallverarbeiter steuerte sein Unternehmen jahrelang mit manuell aufbereiteten Finanzunterlagen. Auswertungen kamen spät, banden die Zeit des Geschäftsführers und blickten immer nur zurück. Es war die klassische Mittelstandsfall: Der wertvollste Kopf im Unternehmen verbrachte einen Großteil seiner Zeit damit, Zahlen zusammenzutragen, statt mit ihnen zu steuern.

Der entscheidende Gedanke war nicht, Berichte schöner zu machen. Er war, aus der Buchhaltung ein Steuerungsinstrument zu bauen. Ein Bericht erzählt, was war. Ein Steuerpult zeigt, was zu tun ist: Kennzahlen kommen automatisch, werden kommentiert, und eine Ampel meldet Auffälligkeiten, bevor sie teuer werden. Der Geschäftsführer entscheidet am selben Tag, nicht Wochen später.

Das SmartFinanz-Cockpit liest die Buchhaltungsexporte automatisiert ein, berechnet die Kennzahlen, kommentiert sie und erkennt über eine einfache Ampellogik Anomalien. Zwei Dinge waren entscheidend. Erstens: Bevor eine einzige Zahl in die KI ging, wurden Kundennamen und Kontodaten durch neutrale Platzhalter ersetzt. Datenschutz war kein Anbau, sondern das Fundament. Zweitens: Ein Rollen- und Berechtigungskonzept sorgte dafür, dass jede Funktion nur die für sie bestimmten Auswertungen erhielt, das eigentliche Problem war organisatorisch, nicht technisch.

Von 333.632 Euro Prozessverlusten zur KI-First-Organisation

Bei einem Spezialisten für industrielle Verbindungstechnik stand am Anfang keine Technologie, sondern eine Zahl. Eine Analyse der Prozessverluste ergab jährliche Verlustkosten von 333.632 Euro, umgerechnet über 7.500 Stunden, das Äquivalent von mehr als vier Vollzeitstellen. Der größte Kostentreiber war die Kommunikation: Rückfragen, Mehrfachklärungen, unvollständige Anfragen aus dem internationalen Service, oft mit den entscheidenden Informationen versteckt in Bildern.

Erst als diese Zahl auf dem Tisch lag, war klar, wo anzufangen war, nicht überall, sondern an der einen Stelle mit dem größten Hebel. Wir priorisierten über eine Impact-Faktor-Analyse und strichen von acht diskutierten Ansätzen bewusst zwei wieder. Priorisieren heißt auch Weglassen.

Im Zentrum stand ein Service-Wissens-Agent. Aus rund 80.000 historischen Service-Mails wurden die etwa 10.000 inhaltlich wertvollen herausgefiltert, die Wissensbasis. Auf dieser Grundlage schlägt der Agent Antworten vor; der Servicetechniker gibt jede Antwort frei. Die KI schlägt vor, der Mensch entscheidet. Dazu kamen ein Agent für die Eingangsrechnungen, die Five-Why-Methode als festes Sparring zur Ursachenanalyse und, vielleicht das Wichtigste, ein KI-First-Mindset, das kleine Erfolge sichtbar macht und teilt.

650 Stunden Suchzeit, ohne eine einzige Datei zu verschieben

Ein kleiner Elektrohandwerksbetrieb, geführt von einem Ehepaar, die eigentliche Arbeit auf der Baustelle. Die Dateiablage war über Jahre gewachsen: verteilt auf Cloud, lokale Festplatte, ein ungenutztes Netzlaufwerk und die Handwerkersoftware. Wir haben den Schmerz vermessen: rund 25 Suchvorgänge pro Woche, je etwa eine halbe Stunde. Hochgerechnet 650 Stunden im Jahr, nur fürs Suchen nach Dokumenten, die längst da waren.

Der naheliegende Impuls wäre gewesen, alles in eine saubere neue Ordnerstruktur zu migrieren. Genau das haben wir verworfen. Eine Massenmigration hätte Verknüpfungen zerrissen und einen Synchronisationssturm ausgelöst, enormer Aufwand für ein Zwei-Personen-Büro. Stattdessen legten wir eine intelligente Suche über die bestehende Struktur, statt die Struktur umzubauen. Beim ganz normalen Suchen im Alltag entsteht über Monate hinweg beiläufig eine sauberere Ablage, ohne je ein kräftezehrendes Aufräumprojekt zu starten. Und bevor irgendetwas geschah, stand die Sicherheitskopie.

Der UnternehmerZeit-Agent: wohin die Zeit des Chefs wirklich fließt

Fast jeder Geschäftsführer kennt das Gefühl, abends erschöpft zu sein, ohne benennen zu können, wofür der Tag draufging. Der UnternehmerZeit-Agent beantwortet genau diese Frage. Er erfasst Tätigkeiten per Sprache oder Text, ordnet jede einer von vier Rollen zu: unternehmerisch, Management, Fachkraft, Hilfskraft und macht über die Zeit sichtbar, was im Bauchgefühl unscharf bleibt: Wie viel Zeit fließt in Arbeit, die längst jemand anderes übernehmen könnte?

Bemerkenswert an diesem kleinen Werkzeug ist, wie viel Wirkung mit bewusst schlanker Technik erreicht wurde: eine einzige Datei, die im Browser läuft, regelbasiert statt teurer Modellaufrufe, die Daten bleiben lokal. Datenkontrolle als Feature, nicht als Einschränkung. Genau dieses Werkzeug hat in unserer Geschichte Werner geholfen, den Streit über seinen eigenen Flaschenhals zu beenden, nicht mit Meinung, sondern mit Daten.

Der Automatik-Übersetzer des Webkatalogs: die KI schlägt vor, der Mensch entscheidet

Ein Hersteller pflegte die Produkttexte seines Webkatalogs in fünf Sprachen. Sobald ein deutscher Text sich änderte, liefen die Übersetzungen auseinander: mühsame, fehleranfällige Handarbeit. Wir bauten einen Automatik-Übersetzer, der automatisch erkennt, was sich geändert hat, hochwertige Fachübersetzungen vorschlägt und jede einzelne Änderung dem Menschen zur Freigabe vorlegt. Unsichere Stellen markiert er rot.

Der eigentliche Gewinn lag nicht im Übersetzen, sondern im automatischen Erkennen, was überhaupt zu tun war. Und weil der Mensch in der Schleife blieb, deckte das System sogar alte, jahrelang unbemerkte Fehler auf. Genau das schafft Vertrauen: nicht die Maschine, die alles zu wissen vorgibt, sondern die Maschine, die zeigt, wo sie unsicher ist. Aus dem gelösten Einzelfall wurde ein wiederverwendbares Werkzeug: einmal bauen, oft nutzen.

Wenn die Behörde mitten im Spiel die Regeln ändert

Nicht jedes KI-Projekt handelt von Produktion. Dieses handelt von Bürokratie und davon, wie man sie beherrscht, statt sich von ihr beherrschen zu lassen. Als die Förderbehörde die formalen Anforderungen an Beratungsberichte kurzfristig verschärfte, drohte jedem Bericht, der die neuen Regeln nicht exakt erfüllte, Nachforderung oder Ablehnung. Statt jeden Bericht mühsam von Hand anzupassen, haben wir den Erstellungsprozess selbst zum Werkzeug gemacht: eine wiederverwendbare Vorlage samt Prüf-Logik, die die neuen Vorgaben von vornherein einhält.

Die Lehre ist übertragbar auf jeden Betrieb, der mit Formularen, Normen und Nachweisen kämpft: Wiederkehrende, regelgebundene Fleißarbeit ist der dankbarste erste Anwendungsfall für KI, weil das Ergebnis prüfbar ist und der Mensch die Hoheit behält.

Der Website-Relaunch: wie viele Dienstleister braucht man noch?

Zum Schluss ein Projekt in eigener Sache, mit einer einfachen Rechnung. Für eine neue Website mit über dreißig Seiten hätte eine Agentur zwischen fünf- und zehntausend Euro aufgerufen. Für die Sichtbarkeit in Suchmaschinen und KI-Antwortsystemen verlangte eine spezialisierte Optimierungsagentur zusätzlich rund tausend US-Dollar. Pro Monat. Ich habe die komplette Website stattdessen an einem Wochenende gebaut, im Dialog mit einem KI-Agenten, nach den neuesten Methoden für Suchmaschinen- und KI-Sichtbarkeit.

Und der laufende Betrieb? Die Pflege ist ein Kinderspiel: Ein neuer Beitrag, eine neue Seite, eine Korrektur ist eine Sache von Minuten im selben Dialog. Die Auswertung, wer die Seite findet und worüber, läuft automatisch mit. Genau darin liegt die Lektion, und sie ist größer als eine Website: Sie können sich heute viele Dienstleister sparen, wenn Sie wissen, wie Sie sie durch KI ersetzen. Nicht jeden, und nicht überall. Aber die Frage ist nicht mehr, ob Sie sich eine Leistung leisten können. Die Frage ist, ob Sie wissen, wie Sie sie sich selbst erschließen.

Schluss: Ihr Zug

Vielleicht haben Sie dieses Buch als Übergeber gelesen. Vielleicht als Übernehmerin oder Übernehmer. Vielleicht aber auch einfach als Unternehmer, der spürt, dass sich gerade etwas verschiebt. Dann täuschen Sie sich nicht: Es verschiebt sich. Schneller, als die meisten wahrhaben wollen.

Die Geschichte von Berger Maschinenbau ist eine Übergabegeschichte. Aber der Weg, den Werner, Katrin und Jonas gegangen sind, ist nicht an den Generationswechsel gebunden. Zettelwirtschaft, Suchzeiten, Wissen in einzelnen Köpfen, Systeme, die nicht miteinander reden: All das kostet Ihren Betrieb heute Geld, ob eine Übergabe ansteht oder nicht. Aus über hundert Analysen weiß ich, dass in einem durchschnittlichen Mittelstandsbetrieb Jahr für Jahr ein sechsstelliger Betrag in solchen Prozessen versickert. Still und unsichtbar, während alle fleißig arbeiten.

Neu ist nicht dieser Verlust. Den gab es immer. Neu ist, dass er sich zum ersten Mal so einfach und so günstig beheben lässt. Genau das verändert die Spielregeln, und zwar für alle. Ihre Wettbewerber haben Zugriff auf dieselben Werkzeuge wie Sie, zum selben Preis, ab heute. Der Unterschied entsteht nicht mehr beim Werkzeug. Er entsteht bei der Frage, wer zuerst weiß, wo sein Betrieb Zeit und Geld verliert, und wer zuerst anfängt, es zu ändern. Ich sage das nicht, um Ihnen Angst zu machen. Angst war noch nie ein guter Berater, das haben Sie in diesem Buch an Werner gesehen. Ich sage es, weil ich in den Betrieben beides beobachte: Unternehmen, die vor zwei Jahren klein angefangen haben und heute Woche für Woche Stunden zurückgewinnen. Und Unternehmen, die immer noch auf den richtigen Zeitpunkt warten, während die Rückstände wachsen. Der Abstand zwischen beiden wird nicht kleiner. Wer jetzt anfängt, klein und in der richtigen Reihenfolge, hat in einem Jahr einen Vorsprung, den man später kaum noch aufholt. Wer wartet, dem macht irgendwann ein anderer die Rechnung auf: ein Wettbewerber, ein Kunde, der Markt.

Und trotzdem gilt alles, was Sie gelesen haben. Fangen Sie nicht mit der Technik an. Fangen Sie mit dem Prozess an, und mit den Menschen. Nicht das große Projekt, nicht die teure Plattform, nicht das Werkzeug, das gerade durch die Schlagzeilen läuft. Sondern: messen, ordnen, das Kleine mit dem größten Hebel zuerst. Genau dafür gibt es die BOOSTER-Analyse, und genau deshalb endet dieses Buch nicht mit einem Ratschlag, sondern mit einer Aufgabe.

Ihre eigene BOOSTER-Analyse

Machen Sie die Bestandsaufnahme Ihres eigenen Betriebs. Nicht irgendwann. In den nächsten vierzehn Tagen, solange dieses Buch noch in Ihnen arbeitet. Die Vorlage dafür bekommen Sie kostenlos: eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, mit der Sie Ihre Prozesskette definieren, Ihre Zeitfresser erfassen und in Stunden und Euro bewerten. So wie Sie es in diesem Buch bei Berger gesehen haben, nur eben für Ihren Betrieb, in Ihrem Tempo.



joergschroeder.eu/booster-analyse

Scannen Sie den Code, laden Sie die Vorlage herunter und blocken Sie sich zwei ruhige Stunden. Mehr braucht der Anfang nicht. Und wenn Sie möchten, gehen wir danach gemeinsam weiter: mit einer vollständigen, detaillierten Auswertung Ihrer Analyse, den Top-10-Hebeln Ihres Betriebs und einer klaren Empfehlung, welches Werkzeug wohin gehört, mit KI und ohne.

Es spielt keine Rolle, ob Sie mitten im Generationswechsel stehen wie Werner, oder ob Sie einfach den Wechsel auf neue Möglichkeiten meinen. Die Vorgehensweise ist dieselbe, und der erste Schritt auch. Beginnen Sie klein. Beginnen Sie messbar. Aber beginnen Sie jetzt. In

einem Jahr werden Sie entweder ein Jahr Erfahrung haben oder ein Jahr Rückstand.

KI ist auch nur ein Prozess. Und der nächste Zug gehört Ihnen.

Jörg Schröder

Über den Autor



Jörg Schröder, KI-Praxis-Profí und BAFA-zertifizierter Prozessberater.

Jörg Schröder ist BAFA-zertifizierter KI- und Prozessberater aus Moers. Vor der Beratung standen dreißig Jahre Unternehmensführung im Mittelstand: vom Feinmechaniker bis in die Geschäftsführung. Diese Herkunft ist sein Markenzeichen: Er kennt die Werkshalle nicht aus der Beraterfolie, sondern von innen.

Sein Ansatz lässt sich in einem Satz zusammenfassen: erst der Prozess, dann die Technik. Aus mehr als 100 Analysen in elf Branchen hat er über 21 Millionen Euro an Prozessverlusten identifiziert, im Schnitt rund 215.000 Euro Potenzial pro Betrieb und Jahr. Und trotzdem sagt er einen Satz, den man von einem KI-Berater selten hört: Manchmal ist die beste KI keine KI. Rund vier von zehn Verlustprozessen löst man nicht mit Technik, sondern mit klarer Organisation, Standards und Führung.

Nach „Erfolg ist auch nur ein Prozess“ ist dies sein Buch über die vielleicht wichtigste Aufgabe des Mittelstands in diesem Jahrzehnt: die Übergabe an die nächste Generation, ohne die Seele des Betriebs zu verlieren.

BAFA-zertifiziert • 30 Jahre Mittelstand • über 100 Analysen in 11 Branchen • Leitsatz: erst der Prozess, dann die Technik

Mitmachen: vernetzen, ausprobieren, Gespräch buchen

Ein Buch ist ein Anfang, kein Abschluss. Wenn Sie das, was Sie hier gelesen haben, selbst ausprobieren möchten, habe ich Ihnen vier Wege vorbereitet, jeder auf einer eigenen Seite. Scannen Sie einfach den passenden QR-Code oder schreiben Sie mir. Die Werkzeuge, von denen dieses Buch erzählt, können Sie live testen, bevor Sie eine einzige Entscheidung treffen.

BOOSTER-Analyse kostenlos sichern

Das Werkzeug aus diesem Buch, zum Selbermachen.



Sie erhalten die Vorlage und die Schritt-für-Schritt-Anleitung, mit der Sie die Bestandsaufnahme Ihres Betriebs selbst durchführen: Prozesse erfassen, Zeitfresser bewerten, Hebel ordnen. Kostenlos. Und wenn Sie möchten, werten wir Ihre Analyse anschließend gemeinsam im Detail aus, mit den Top-10-Hebeln Ihres Betriebs in Stunden und Euro.

joergschroeder.eu/booster-analyse · team@joergschroeder.eu

Demos ausprobieren

Die Live-Tools testen, bevor Sie entscheiden.



Die Werkzeuge, von denen dieses Buch erzählt, gibt es wirklich: das Finanz-Cockpit, den Wissens-Agenten, den Automatik-Übersetzer. Probieren Sie die Live-Demos aus. Sie sehen in wenigen Minuten, wie sich KI anfühlt, wenn sie dient statt blendet.

joergschroeder.eu · team@joergschroeder.eu

1:1-Gespräch buchen

30 Minuten Klarheit, kostenlos.



Kein Verkaufsgespräch: Wir schauen gemeinsam auf Ihren Betrieb und klären Ihren sinnvollsten ersten Schritt, und ob eine geförderte Beratung für Sie in Frage kommt. Sie gehen mit Klarheit aus dem Gespräch, nicht mit einem Angebot.

joergschroeder.eu · team@joergschroeder.eu

Vernetzen

Auf allen Kanälen folgen und in Kontakt bleiben.



Praxisbeispiele, neue Werkzeuge, ehrliche Einschätzungen: Auf LinkedIn und den anderen Kanälen zeige ich regelmäßig, was im Mittelstand wirklich funktioniert und was Sie sich sparen können. So bleiben Sie auf dem Stand, den ein gedrucktes Buch nur bis heute abbilden kann.

joergschroeder.eu · team@joergschroeder.eu

DAS SAGEN KUNDEN

Ehrlich. Unabhängig. Öffentlich nachlesbar.

★★★★★ Trustpilot 4,7 / 5 · 27 Bewertungen

★★★★★ Google 5,0 / 5 · 24 Rezensionen

★★★★★ ProvenExpert 4,84 / 5

DAS SAGEN KUNDEN

Ehrlich. Unabhängig. Öffentlich nachlesbar.

★★★★★

Trustpilot

4,7 out of 5

★★★★★

Google

5,0 out of 5

★★★★★

ProvenExpert

4,84 out of 5

“

Allein letztes Jahr haben wir durch 2 kleine Änderungen die Gewinnmargen um 11,9 Prozent erhöhen können.

Daniel GF Primeleads

“

Jörg ist ein Denker ein Planer ein Berater ein Macher. Ich habe selten jemanden getroffen der so viel Wissen in Können umsetzt.

E. Beule IHK

“

Keine Buzzwords kein Tool-Zirkus sondern ehrliche Beratung mit Struktur und Praxisbezug.

T. Krüger Nironit

“

Jörg schafft es aus dem KI-Dschungel echte Highlights herauszufiltern. Es geht um echten Mehrwert.

B. Graeber Prime Food

“

Durch KI konnte ich Prozesse optimieren und Leistungen selbst erbringen die ich vorher teuer einkaufen musste.

A. Gawron Die Dentalisten

Trustpilot



Google



Codes scannen und alle Bewertungen im Original nachlesen.

Dank

Dieses Buch behauptet, dass Erfahrungswissen der eigentliche Wert eines Betriebes ist. Ich kann das behaupten, weil ich es selbst erlebt habe.

Dreißig Jahre lang habe ich in und mit Betrieben gearbeitet. Nichts davon habe ich allein gelernt. Jeder Handgriff, den ich heute erkläre, hat mir irgendwann jemand gezeigt. Jeder Fehler, vor dem ich heute warne, ist erst einmal gemacht worden, meistens von mir.

Ich danke meinen Wegbegleitern. Den Menschen, die mir früh vertraut haben, als es dafür noch keinen Grund gab. Und denen, die mir widersprochen haben, wenn ich falsch lag, und die den Widerspruch so verpackt haben, dass ich ihn hören konnte.

Ich danke den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die über die Jahre mit mir gearbeitet haben. Sie haben Dinge möglich gemacht, für die ich später gelobt wurde. Das gehört an dieser Stelle richtiggestellt.

Ich danke unseren Partnerbetrieben. Für die Aufträge, für die Geduld bei den Projekten, die länger dauerten als geplant, und vor allem für die Offenheit, mich in Abläufe schauen zu lassen, die man einem Außenstehenden nicht zeigen muss. Ohne diese Einblicke gäbe es keine BOOSTER-Analyse und kein einziges der Beispiele in diesem Buch.

Was hier als Methode steht, ist keine Erfindung am Schreibtisch. Es ist die Summe dessen, was in dreißig Jahren gemeinsam entstanden ist. Der Erfahrungsschatz, auf dem wir heute aufbauen, gehört uns allen. Danke.

Impressum

Jörg Schröder

Hochemmericher Str. 147, 47441 Moers, Deutschland

Telefon +49 176 40778799 · team@joergschroeder.eu ·
joergschroeder.eu

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer nach § 27a UStG:
DE346440500

Verantwortlich für den Inhalt nach § 18 Abs. 2 MStV: Jörg Schröder,
Anschrift wie oben.

Rechte

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, Verbreitung und Weitergabe dieses Werkes, auch in Auszügen, sind ohne schriftliche Zustimmung des Autors nicht gestattet.

Bilder und Inhalte

Die Handlung um Werner, Katrin und Jonas Berger sowie der Betrieb Berger Maschinenbau sind frei erfunden. Einzelne Illustrationen dieses Buches wurden mit generativer KI erzeugt. Sie zeigen keine realen Personen, Betriebe oder Ereignisse. Alle Texte stammen vom Autor, der sie geprüft hat und die redaktionelle Verantwortung trägt.

Die in Teil V beschriebenen Projekte beruhen auf tatsächlich begleiteten Beratungsprojekten. Namen wurden nur dort genannt, wo die Unternehmen zugestimmt haben, Zahlen nur dort, wo sie belegt sind.

Ausgabe 1.0 · August 2026

Was hat KI im Unternehmen mit Generationswechsel zu tun?

Werner Berger hat dreißig Jahre lang einen Maschinenbaubetrieb geführt. Jetzt steht die Übergabe an – und mit ihr die Frage, wie das Wissen in seinem Kopf weiterlebt.

Sein Schwiegersohn Jonas will KI.

Werner will Kontrolle.

Und Katrin steht dazwischen.

Dieses Buch erzählt ihre Geschichte – und die von echten Betrieben, die denselben Weg gegangen sind.

- **15 Kapitel Praxis-Roman mit echten Fällen**
- **8 dokumentierte Projekte aus dem Mittelstand**
- **Reflexionsfragen mit Platz für eigene Antworten**

JÖRG SCHRÖDER

joergschroeder.eu