

staufen magazine

A journal for change from STAUFEN.AG

2021 | No. 4



HILTI

LEAN@HILTI:

„DIESER PROZESS GEHT NIE ZU ENDE“

Seite 06

STUDIE GREEN TRANSFORMATION

GRÜNER WANDEL IN DER
AUTOMOBILINDUSTRIE

Seite 10

CELONIS

DEN ZIELKONFLIKT ZWISCHEN
ÖKONOMIE UND ÖKOLOGIE AUFLÖSEN

Seite 34

IN JEDEM UNTERNEHMEN STECKT EIN NOCH BESSERES.

HELLO AGAIN



Die Staufen AG freut sich über die Auszeichnung Beste Berater. Zum achten Mal in Folge.

Als internationale Lean Management Beratung glauben wir, dass in jedem Unternehmen ein noch besseres steckt.

Mit dieser Überzeugung beraten wir seit über 25 Jahren Unternehmen weltweit auf dem Weg zur ganzheitlichen Transformation.

Liebe Leserinnen und Leser,

welche Gedanken kommen Ihnen in den Sinn, wenn Sie das Titelfoto des neuen Staufen Magazine betrachten? Fährt das Auto nun bergab oder bergauf? Wie viele Autos hier wohl jedes Jahr von der Straße abkommen? Vielleicht spüren Sie aber auch das „schaurig-schöne Bauchgefühl, wenn der Wagen sich in die Kurven legt“, wie es die „Zeit“ im vergangenen Jahr über Bov Bjergs neuen Bestseller-Roman „Serpentinen“ schrieb.

Auf jeden Fall passt die dargestellte Kurven- sowie Berg- oder Talfahrt sehr gut zu dem, was wir alle nun seit dem Frühjahr 2020 durchleben. Ein Wechselbad der Gefühle zwischen Lockdown und Lockerungen, Entschleunigung und Nachholeffekten, Homeoffice-Blues und Coronakatalysator.

Für mich symbolisiert das Foto zudem aber auch drei weitere Tatsachen. Erstens, dass der Weg zu einem Ziel meist keine Gerade ist. Zweitens, dass man immer aufmerksam und reaktionsschnell sein sollte, um auch plötzliche, abrupte Richtungswechsel bewältigen zu können. Und drittens, dass an einem vernünftigen Miteinander von Ökonomie und Ökologie kein Weg vorbeiführt.

Wie Unternehmen und Unternehmer weltweit diese drei Punkte beherzigen und jeden Tag umsetzen, bildet den Kern der diesjährigen Ausgabe des Staufen Magazine. Die geschilderten Beispiele aus Brasilien, China, Rumänien, Italien, vom Niederrhein oder von der Schwäbischen Alb zeigen dabei deutlich: Der permanente und zunehmend beschleunigte Wandel ist eine globale Herausforderung.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen, wenn wir Sie u. a. auf eine Reise in die Fabrik der Zukunft mitnehmen oder mit renommierten Wissenschaftlern über die nachhaltige Produktion von Lebensmitteln sowie die Stabilität von Supply Chains diskutieren. Zudem berichten Global Player wie Bosch, Hilti und Dürr, wie sie die ganzheitliche Transformation bewältigen und sich zukunftsfest aufstellen – und zwar ohne dabei aus der Kurve getragen zu werden.

IHR



WILHELM GOSCHY
CEO, STAUFEN.AG



OPERATIONAL MANAGEMENT



06

Hilti

LEAN@HILTI

- 20 Autec
„DAS RICHTIGE GESPÜR
FÜR INNOVATION“
- 30 Solarlux
„DAS IST EIN WEG,
DER SICH LOHNT“
- 46 De Nora
ELEKTROCHEMIE IST DIE ENERGIE
DER ZUKUNFT
- 57 Veganz
„ALLEIN MIT BAUERNHOF-
ROMANTIK WIRD DAS NIX“
- 64 Kurtz Ersä
NEUBAU²
- 76 LEMKEN
DIE SAAT IST AUFGEANGEN
- 87 Harmonic Drive
LEAN & LEAD
- 93 Dürr Brasilien
SETZT AUF LEAN PRINZIPIEN
- 110 Tenda
DIE BRASILIANISCHE
BAUBRANCHE IM WANDEL

INHALT

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND LEADERSHIP



10

Studie Green Transformation
GRÜNER WANDEL IN DER
AUTOMOBILINDUSTRIE

- 14 Bosch
VORREITER IM KLIMASCHUTZ
- 17 Böllhoff
INTERIM-MANAGEMENT:
VON WEGEN NOTLÖSUNG
- 40 Deutsche Bahn Fernverkehr
KEINE TRANSFORMATION
OHNE QUALIFIZIERUNG
- 70 Rittal
SPIEL, SATZ UND SIEG
- 74 LEMKEN
DAS UNTERNEHMEN LEMKEN
UND DIE ZUKUNFT

- 80 Mabe
**TEAM LEADERSHIP
UND PERFORMANCE**
- 84 Marquardt
**MIT FRONTLOADING
SCHNELLER ANS ZIEL**
- 98 Change
**WIE WANDLUNGSFÄHIG
IST MEIN UNTERNEHMEN?**
- 104 Microsoft
**„PÜNKTLICH UND FLEISSIG
ZU SEIN REICHT NICHT MEHR!“**
- 106 Studie Kollaboration
**ERFOLGSFAKTOR
ZUSAMMENARBEIT**
- 120 Marc Gassert
**„NICHT DAS ANFANGEN IST
DAS SCHWIERIGE, SONDERN
DAS DURCHHALTEN.“**

SUPPLY CHAIN NETWORK MANAGEMENT

- 24 CEE-Region
**VON DER NEUORDNUNG
DER LIEFERKETTEN PROFITIEREN**
- 25 AHK Rumänien
**„RUMÄNIEN HAT DIE
CHANCE SEINES LEBENS“**
- 50 „Foodchain³“
**TOYOTA ALS VORBILD FÜR
DIE LEBENSMITTELINDUSTRIE**
- 52 FH Joanneum,
Fraunhofer-Institut
**KURZE WEGE
IM LEBENSMITTELSEKTOR**
- 90 Wer hätte es gedacht?
**WIR STEHEN IN DER GEFAHR,
AUS DER KRISE NICHT ZU LERNEN**
- 101 Universität St. Gallen
**ROBUSTE VERSORGENGS-
NETZWERKE**

INSIDE

- 28 Staufen BestPractice Netzwerk
VON UND MIT DEN BESTEN LERNEN
- 39 Staufen Brasil
GEMBA TRIFFT SAMBA

DIGITALIZATION AND INDUSTRY X.0



34
Celonis
**DEN ZIELKONFLIKT
ZWISCHEN ÖKONOMIE UND
ÖKOLOGIE AUFLÖSEN**

- 60 Fraunhofer-Institut
**DIE NACHHALTIGE BIOLOGISCHE
TRANSFORMATION**
- 108 ValueStreamer
**VOR ORT UND WELTWEIT
ZUSAMMENARBEITEN**
- 114 Weconomy
WELLNESS IN DER WERKHALLE

staufen magazine **ONLINE**

Lesen Sie das Staufen Magazine
bequem von überall:
www.staufen.ag/magazine





DR. STEFAN NÖKEN
Member of the Executive Board
Hilti Aktiengesellschaft

LEAN@HILTI: „DIESER PROZESS GEHT NIE ZU ENDE“



VIELE UNTERNEHMEN NUTZEN LEAN MANAGEMENT-METHODEN, UM EINZELNE BEREICHE ZU VERBESSERN. DOCH LEAN IST MEHR ALS NUR EINE TOOLBOX. ALS UNTERNEHMENSPHILOSOPHIE ERMÖGLICHT ES EINE GANZHEITLICHE TRANSFORMATION, WIE DAS BEISPIEL DER

LIECHTENSTEINER HILTI GRUPPE ZEIGT. DR. STEFAN NÖKEN HAT ALS MITGLIED DER KONZERNLEITUNG DES WELTWEIT FÜHRENDEN PARTNERS FÜR PROFIS AM BAU DIE REISE VON ANFANG AN BEGLEITET.

OPERATIONAL MANAGEMENT





Zehn Jahre ist es her, dass die Konzernleitung von Hilti sich dazu entschloss, alle Bereiche des Unternehmens nach Lean Management-Prinzipien auszurichten. Der Verschwendung von Zeit und Ressourcen sollte ein Riegel vorgeschoben, Prozesse im Sinne des Kunden sollten noch mehr optimiert werden. Das Ziel von Lean@Hilti: Operational Excellence.

Dr. Stefan Nöken, seit 2007 Mitglied des Hilti Führungsgremiums, hat die Transformation von Beginn an mitgestaltet. Wie stark hat Hilti sich seither verändert? „Massiv“, so seine Einschätzung. „Das ist heute eine ganz andere Firma, als sie es damals war.“ Hilti sei doppelt so groß, viel internationaler – auch in den Strukturen diverser, dynamischer, flexibler und agiler. Das Unternehmen sei noch kundenzentrierter und habe ein breiteres, umfassenderes Angebot.

Veränderung um der Veränderung willen gab es dennoch nicht. Der Hilti Leitspruch „Wir begeistern unsere Kunden und bauen eine bessere Zukunft“ hat nach wie vor Bestand. Ebenso wurden die Strategieelemente von Hilti – differenziertes Produkt- und Serviceangebot, Direktvertrieb, leistungsstarkes, globales Team und operative Exzellenz – beibehalten. Auch die Kultur des „Care & Perform“ wurde im Konzern nicht infrage gestellt. Stefan Nöken: „Wir fordern uns, gleichzeitig sind wir aber auch füreinander da.“

„Anständig, respektvoll, wertschätzend und offen miteinander umgehen“

Was sich hingegen verändert hat, ist die Arbeitsweise der Führungskräfte. „Gerade in der mittleren Ebene sind Führungskräfte heute Partner und Coaches. Sie führen durch Fragen, und statt fertige Lösungen vorzugeben, leisten sie eher Hilfe zur Selbsthilfe“, erklärt der Hilti Manager. Die Folge: Bei der Rekrutierung neuer Führungskräfte ist die fachliche Expertise zwar eine notwendige Voraussetzung, wichtiger ist aber, dass es eine Kompatibilität mit der Hilti Kultur gibt.

Auch im Onboarding-Prozess, so Nöken weiter, habe es bereits Fälle gegeben, bei denen man festgestellt hat, dass man doch nicht zueinander passt. Worauf es ankomme, sei das Wertesystem einer Führungskraft. Die klare Ansage: „Es geht darum, dass die Mitarbeiter anständig, respektvoll, wertschätzend und offen miteinander umgehen.“

Durchbruchsverbesserungen als Führungsaufgabe

Von einer Führungskraft wird bei Hilti darüber hinaus erwartet, dass sie das laufende Geschäft kontinuierlich optimiert. Diese Verbesserungen allein reichen aber nicht aus, um die langfristige



Entwicklung eines Unternehmens voranzutreiben. Insbesondere obere Führungskräfte haben deshalb die Aufgabe, wirkliche Durchbruchverbesserungen zu initiieren. „Dazu muss man mit gewissen Paradigmen, Strukturen und Prozessen fundamental brechen“, ist Stefan Nöken überzeugt.

Wenn beispielsweise das Ziel sei, die Durchlaufzeit in der Produktion zu halbieren oder bei massivem Wettbewerb ein Drittel der Kosten für eine Produktlinie einzusparen, würde genügend Druck aufgebaut, um das Team zu aktivieren, neues Denken und Veränderung zu initiieren. Die Umsetzung erfolge dann durch ein cross-funktionales Team. Hilti Executive Nöken: „Es ist unglaublich, wie viel Kreativität und Engagement auf diese Weise entsteht.“

Lean in den Tagesablauf von 30.000 Mitarbeitern einbauen

Zudem hat Hilti Krisen wie die Finanzkrise 2008, den Frankenschock 2015 oder die COVID-19-Pandemie immer auch als Chancen oder Katalysatoren gesehen und genutzt. „Natürlich schüttelt jede Krise eine Firma durch – auch uns. Aber sie erzeugt auch eine zwingende Notwendigkeit, zu handeln“, beschreibt es Nöken. Die Bereitschaft, Dinge zu hinterfragen und zu ändern, sei in solchen Zeiten zudem sehr viel höher. Im Hinblick auf den Transformationsprozess habe die Finanzkrise Hilti flexibler gemacht, der Frankenschock die Internationalisierung beschleunigt und die Pandemie zu mehr Resilienz in der Supply Chain geführt.

Doch wie motiviert man auch abseits von Krisenzeiten 30.000 Mitarbeitende weltweit, kontinuierlich an Verbesserungen zu arbeiten? Hilti bietet eine variable Erfolgsbeteiligung für Mitarbeiter auf allen Ebenen an. Entscheidend sei aber die emotionale Befriedigung, die jeder daraus ziehe, einen Beitrag zu leisten und erfolgreich zu sein, so Stefan Nöken: „Jeder möchte Teil eines Winning-Teams sein.“ Die Spitze der emotionalen Befriedigung sei der Lean Award für Operational Excellence. In den Werken gebe es den Lean Winner des Monats und des Jahres. Weltweit kämpfen die Besten der Besten dann um den Global Award, der für kontinuierliche Verbesserungen, aber auch für Innovationen verliehen wird: „Das ist ein unglaublicher Moment voller Emotionalität und Stolz, wenn die Trophäen überreicht werden.“

Wie trainiert Hilti Lean mit der Belegschaft? „Im Kern muss jeder Mitarbeiter verstehen, dass Lean kein Projekt ist. Es hat kein Ende, deshalb geht es darum, Lean zu einer täglichen Routine zu machen und in den Arbeitsablauf einzubauen“, erklärt der Hilti Executive.

„Lean ist ein größerer Transformationsprozess, der einen ganzheitlichen Ansatz benötigt. Eine einzelne Maßnahme reicht nicht aus.“





Wir begeistern unsere Kunden und bauen eine bessere Zukunft.



1941

Gründung



120

Länder



30.000 +

Mitarbeitende



5.300

Mio. CHF Umsatz

Skalierung und Verstetigung seien unerlässlich im Lean Prozess. Um Lean formal zu trainieren, bietet das Unternehmen in der eigenen Akademie spezielle Module und Workshops an, etwa zu Kaizen oder zum Shopfloor Management. Noch wichtiger sei aber das Training im Job, also Lean im täglichen Ablauf mit Kollegen und Vorgesetzten zu erleben und in der eigenen Arbeit selbst anzuwenden. Wie erfolgreich das ist, misst Hilti unter anderem mit einem Lean Assessment, das aufzeigt, wie sich ein Bereich innerhalb der vergangenen zwölf Monate entwickelt hat.

„Ein Transformationsprozess, der einen ganzheitlichen Ansatz benötigt“

Auf die vergangenen zehn Jahre der Lean Transformation zurückblickend, ist Hilti sehr zufrieden mit der finanziellen Performance

des Unternehmens, dem Mitarbeiterengagement, der ESG-Verantwortung und der Innovationsleistung. „Aber es hat nicht alles funktioniert und es gibt nach wie vor noch viel Potenzial“, fasst Hilti Manager Nöken zusammen. Hinzu komme die Digitalisierung, sie werde in der Baubranche in den nächsten zehn Jahren für große Veränderungen sorgen. Hilti müsse das Angebot entsprechend erweitern, die Kundeninteraktion weiter digitalisieren und auch das operative System anpassen.

Was können Unternehmen, die mit Lean starten wollen, von Hilti lernen? „Lean ist ein größerer Transformationsprozess, der einen ganzheitlichen Ansatz benötigt. Eine einzelne Maßnahme reicht nicht aus“, betont Stefan Nöken. „Die Verankerung in der Strategie und der Kultur des Unternehmens ist deshalb elementar. Ohne eine klare Botschaft von oben und eine Perspektive folgen die Mitarbeiter nicht.“ ■



PROF. DR.-ING. GISELA LANZA
Institutsleiterin Produktionssysteme
Karlsruher Institut für Technologie (KIT)
wbk Institut für Produktionstechnik



DR. THILO GRESHAKE
Partner Automotive
STAUFEN.AG

ORGANISATION & LEADERSHIP

GRÜNER WANDEL IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE:

„HINTEN IN DER ZULIEFERERKETTE KOMMT MÄCHTIG DRUCK AN“





„Unsere jährlich durchgeführte Studie ‚Green Transformation in der Automobilindustrie‘ zeigt sehr deutlich, wie ernsthaft die Branche das Thema mittlerweile angeht. **Gerade für die Zulieferer bedeutet dieser Wandel aber nach wie vor eine enorme Kraftanstrengung.**“

DR. THILO GRESHAKE
STAUFEN.AG



IM INTERVIEW MIT DR. THILO GRESHAKE, BRANCHENMANAGER AUTOMOTIVE BEI DER STAUFEN AG, ERKLÄRT PROF. DR.-ING. GISELA LANZA, WO DIE AUTOMOBILINDUSTRIE IN SACHEN KLIMASCHUTZ STEHT UND WELCHE SCHRITTE ALS NÄCHSTES KOMMEN SOLLTEN. DIE INSTITUTSLEITERIN PRODUKTIONSSYSTEME BESCHÄFTIGT SICH AM KARLSRUHER INSTITUT FÜR TECHNOLOGIE (KIT) UNTER ANDEREM MIT KLIMAFREUNDLICHER PRODUKTION.

Frau Professorin Lanza, unsere Studie „Green Transformation in der Automobilindustrie 2021“ zeigt, dass die Branche auf dem Weg zum grünen Wandel vorankommt. Ist das auch Ihr Eindruck?

Ja, allerdings steht ausschließlich die lineare Ressourcen- und Energiereduzierung im Fokus: nämlich in der Produktionskette vom OEM bis zum Tier X CO₂-neutral zu produzieren und das sauber zu dokumentieren.

Wie gut funktioniert das bereits?

Die Zulieferer sind überrascht, wie schnell das Thema vorangetrieben wird und wie schnell sie jetzt CO₂ bilanzieren sollen. Natürlich sind viele darauf noch nicht vorbereitet, unter anderem deshalb, weil es bisher an klaren Standards fehlt, damit nicht Äpfel und Birnen miteinander verglichen werden. Und es muss klar geregelt werden, wer welche Daten liefern muss. Ich bin aber optimistisch, dass das in

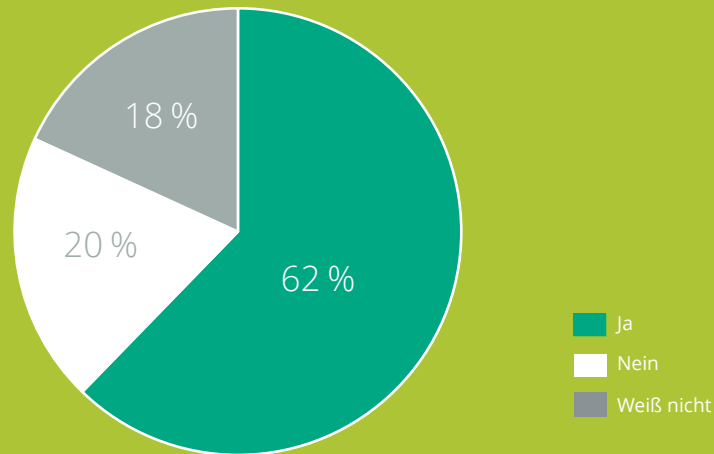
der Automobilindustrie gut funktionieren wird. Denn es gibt ja in der Branche eine klare Machtpyramide: Wenn der OEM etwas will, drückt er das durch. Es kommt gerade mächtig Druck an, auch hinten in der Zuliefererkette. Da gibt es noch einen großen Nachholbedarf.

Aber gibt es nicht auch immer noch viel Beharrungsvermögen und Skepsis gerade in Bezug auf die CO₂-Neutralität?

Ja, weil einigen Unternehmen bei dem Thema vieles unlogisch erscheint. Man darf ja auch nicht außer Acht lassen: Manche Zulieferer erzielen nur ein Ebit von 2 bis 3 Prozent. Die haben keine Zeit, sich um das Thema zu kümmern, für Transparenz beim Thema Energieeffizienz und für Einsparungen zu sorgen. Ihnen geht es erst mal darum, überhaupt zu überleben. Wir müssen uns schon die Frage stellen: Was passiert mit denen, deren Ökobilanz nicht gut aussieht? Haben diese Unternehmen die finanzielle Kraft, hier mitzuziehen? Wie kann man ihnen gegebenenfalls helfen?



Wurde in Ihrem Bereich in den letzten drei Monaten eine **ökologische Verbesserungsmaßnahme umgesetzt?**



DA GEHT SCHON VIEL: DER GRÜNE WANDEL IST IN DER AUTOMOBILBRANCHE GELEBTER ALLTAG.

Nicht nur für kleine Zulieferer hinten in der Kette, sondern auch für große Firmen stellen die aktuell anstehenden Klimaaktivitäten einen Kraftakt dar. Dabei sind sie doch nur der Anfang, oder?

In der Forschung denken wir bereits viel weiter. Ich beschäftige mich vor allem mit dem Thema Kreislaufwirtschaft. Das Thema Zirkularität ist in den Unternehmen bisher noch nicht wirklich angekommen. Es geht hier beispielsweise um einen Rohstoff wie Lithium. Er wird der Erde entnommen und ist endlich. Aber wollen wir wirklich alles Lithium neu abbauen, das für die Batterieherstellung unverzichtbar ist? Zumindest in den Bereichen Batterie und Brennstoffzelle denken die Unternehmen jetzt über zirkuläre Modelle nach.

Darüber hinaus passiert nicht viel?

Nein, im Vergleich zu den 80er-Jahren bewegen wir uns eher weg von der Kreislaufwirtschaft. Früher war Elektronik noch reparierbar. Jetzt wandert sie auf den Müll, genauso wie Altgeräte.

Auch beim Thema Remanufacturing kommen wir nicht weiter. Dabei gehen die Altprodukte zurück in die Fabrik, werden aufbereitet und kommen ins Second Life. Sie sind dann rund 30 Prozent günstiger. Das Ganze spielt sich meist in Billiglohnländern ab, trotzdem lohnt sich das Remanufacturing nur selten. Die Produkte setzen sich nicht durch in Konkurrenz zu Grau- oder Billigprodukten aus Asien.

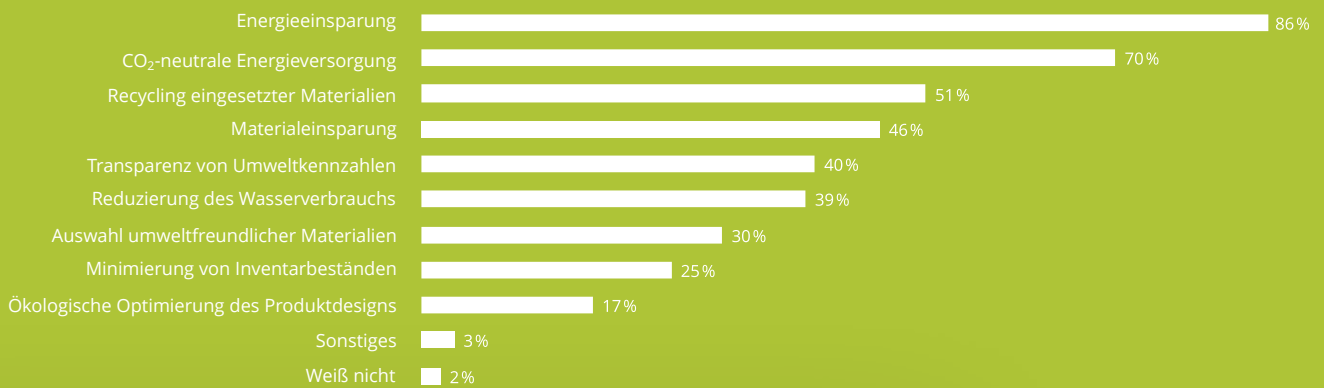
Wie kann denn eine Kreislaufwirtschaft überhaupt funktionieren?

Wir dürfen keinen Widerspruch haben zwischen Ökonomie und Ökologie. Wenn sich für Unternehmen nachhaltige zirkuläre Geschäftsmodelle ergeben, werden sie auch aktiv. Daher sollte der Gesetzgeber verlässliche Rahmenbedingungen für eine zirkuläre Wirtschaft schaffen, und das muss auf europäischer Ebene geschehen. ■

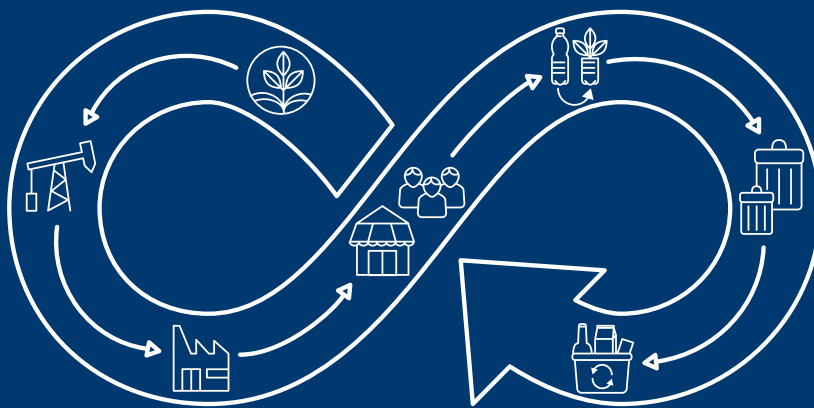


Welche der folgenden **ökologischen Ziele werden** in Ihrem Unternehmen im Hinblick auf den Einsatz von Ressourcen **schwerpunktmäßig verfolgt**?

ENERGIESPAREN UND DIE NUTZUNG CO₂-NEUTRALER ENERGIE STEHEN GANZ OBEN AUF DER AGENDA.



ORGANISATION & LEADERSHIP



CIRCULAR ECONOMY



Mehr Informationen zur Studie „Green Transformation“:
www.staufen.ag/studie-green-transformation-2021



STATIONÄRE BRENNSTOFFZELLE (SOFC)
am Omnibusbahnhof Bamberg



VORREITER IM KLIMASCHUTZ

BOSCH IST MIT SEINEN WELTWEIT ÜBER 400 STANDORTEN SEIT 2020 KLIMANEUTRAL. FÜR DIE KONSEQUENTE VERBESSERUNG DER ENERGIEEFFIZIENZ WURDE EINE EIGENE IOT-LÖSUNG ENTWICKELT. WIR SPRACHEN DAZU MIT DR. CHRISTIAN FISCHER, MEMBER OF THE BOARD OF MANAGEMENT BEI DER ROBERT BOSCH GMBH.



DR. CHRISTIAN FISCHER
Member of the
Board of Management
Robert Bosch GmbH



Herr Dr. Fischer, mit der Digitalisierung und dem Klimaschutz müssen Gesellschaft und Wirtschaft derzeit auf zwei Megatrends gleichzeitig schnelle, aber im doppelten Sinne auch nachhaltige Antworten finden. Wie gehen Sie bei Bosch mit dieser Herausforderung um und wie erleben Sie die aktuelle Situation auf der Kundenseite?

Bosch will seinen Wettbewerbsvorsprung durch vielseitige Erfahrungen in der Kombination von Vernetzung (Internet der Dinge, IoT) und künstlicher Intelligenz (KI) für sein künftiges Geschäft nutzen und zum führenden Unternehmen für Artificial Intelligence of Things (AIoT) werden. Alleine der Absatz vernetzbarer Geräte für den Wohnbereich soll sich 2021 gegenüber dem Vorjahr von vier Millionen auf rund acht Millionen verdoppeln. Die Vernetzung der Dinge führt hierbei zu Wissen über die Verwendung der Dinge. Bosch möchte die Daten zur Nutzung seiner Produkte mittels künstlicher Intelligenz auswerten und über entsprechende Software-Updates neue Funktionen und Dienstleistungen für den Kunden schaffen.

Die Digitalisierung hilft auch beim Klimaschutz. Bosch ist seit Februar 2020 mit seinen weltweit mehr als 400 Standorten klimaneutral. Eine Errungenschaft, die nur durch die konsequente Verbesserung der Energieeffizienz von Produktion, Anlagen und Gebäuden erreicht werden konnte. Für eine CO₂-neutrale Produktion nutzen wir eine eigens entwickelte IoT-Lösung namens „Energy Platform“. Die Plattform kümmert sich auch darum, dass die Energie von Sonne und Wind optimal genutzt wird – und nutzt dabei KI. Heute gibt Bosch seine Erfahrungen an andere Unternehmen weiter: Seit Mitte 2020 hilft die Beratungsgesellschaft Bosch Climate Solution anderen Unternehmen bei der CO₂-Reduktion.

In der Bosch-Geschäftsführung sind Sie u. a. auch für die Bereiche Building Technologies und Smart Home zuständig. Wie sehen hier die Ansätze aus, die Themen Digitalisierung und Klimaschutz erfolgreich zu verzahnen?

Nachhaltigkeit ist bei Bosch als zentrale Aufgabe definiert: Durch wirtschaftlich, ökologisch und sozial verantwortliches Handeln wollen wir die Lebensqualität der Menschen verbessern und die Lebensgrundlagen heutiger und künftiger Generationen sichern. Nachhaltigkeit ist dabei kein Selbstzweck. Wir generieren hieraus Innovationspotenziale für die Produktentwicklung: Bosch erzielt rund 40 Prozent des Umsatzes mit Produkten, die zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen. Beispielsweise lassen sich mit dem Einsatz von Wärmepumpen oder modernen Kesseln der Marken Bosch und Buderus CO₂-Einsparungen pro Heizung zwischen 20 Prozent und 100 Prozent (beim Einsatz „grüner“ Gase) realisieren. Vernetzte Heizungsthermostate steuern die Heizung nach vorgegebenen Regeln – das ist gut für den Geldbeutel und die Klimabilanz. Deutlich höhere CO₂-Reduzierungen und dementsprechend geringere Energiekosten ermöglicht zudem der Energiemanager unseres Smart-Home-Systems. Er kann den Solarstrom vom Dach intelligent und automatisch verteilen, sei es an die Wärmepumpe, sei es an einen Batteriespeicher – in Zukunft auch ans Elektroauto. Mit solch einer digitalen Steuerung können Hausbesitzer bis zu 70 Prozent ihrer Stromkosten sparen. Außerdem hat Bosch erst kürzlich den ersten Realbetrieb einer stationären Brennstoffzelle (SOFC) für die klimafreundliche Stromproduktion in einem Stadtquartier am Busbahnhof in Bamberg aufgenommen. Im Vergleich zum Strom-Mix in Deutschland spart ein SOFC-System selbst beim Betrieb mit Erdgas bis zu knapp 40 Prozent an klimaschädlichen CO₂-Emissionen – im Betrieb mit Wasserstoff sind es 100 Prozent.

ORGANISATION & LEADERSHIP



400+

Standorte weltweit



100 %

CO₂-neutral



395.000+

Mitarbeitende



71,5

Mrd. € Umsatz

Energy Platform





ORGANISATION & LEADERSHIP

KI-BASIERTE LÖSUNG

für die optische Fehlererkennung

Ab 2025 soll jedes Bosch Produkt künstliche Intelligenz enthalten oder damit produziert werden. Auf welchen Feldern erwarten Sie den größten Nutzen von KI? Wo steht die deutsche Wirtschaft insgesamt bei diesem Thema im weltweiten Vergleich?

Das Auswerten und Analysieren von Daten mit den Methoden der KI bietet die Chance zur Entwicklung neuer Funktionen und Dienstleistungen, die wiederum den Nutzen der Dinge vergrößern. Datengetriebenes

Geschäft ist bisher die Domäne von IT-Firmen außerhalb Europas. Die höchsten Investitionen auf diesem Zukunftsfeld finden in China und den USA statt. Die europäische Industrie hat dennoch bei der KI Stärken, die andere nicht haben. Insbesondere in der Verbindung des IoT mit industriellen Prozessen hat Europa Vorteile. Diese sollten mit einer gezielten Innovationspolitik gefördert werden. Dabei muss unserer Überzeugung nach KI sicher, robust und nachvollziehbar sein – bei allen Entscheidungen der KI soll der Mensch die Kontrolle behalten. ■

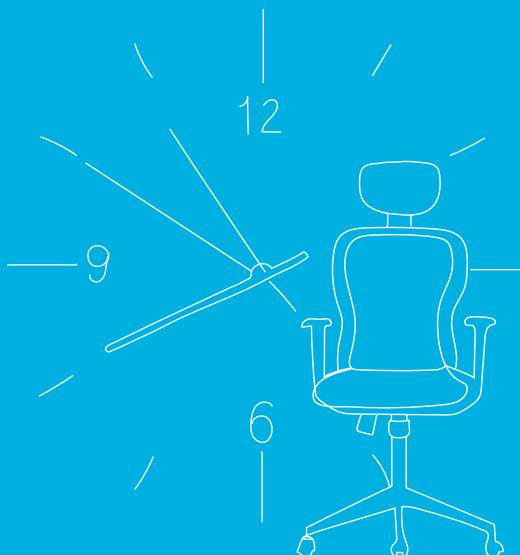


DR. BJÖRN FALK
Principal Mechanical Engineering
STAUFEN.AG



MARCEL RUPPRECHT
Geschäftsführer
Böllhoff GmbH – Dienstleister
Verbindungselemente

INTERIM-MANAGEMENT: VON WEGEN NOTLÖSUNG



BÖLLHOFF

KANN EIN BERATER AUCH INTERIM-MANAGEMENT? KLAR! WENN DIE ANFORDERUNGEN AN DIE STELLE UND DAS PROFIL DES BERATERS ÜBEREINSTIMMEN, IST DAS GAR KEIN PROBLEM. WIE GUT DAS FUNKTIONIERT, ZEIGTE STAUFEN BERATER DR. BJÖRN FALK WÄHREND SEINES EINSATZES BEIM EXPERTEN FÜR VERBINDUNGSTECHNIK: DER BÖLLHOFF-GRUPPE.

Die Zeit drängte, als sich die Bielefelder Böllhoff GmbH Ende vergangenen Jahres auf die Suche nach einem Interim-Manager machte. Im Qualitätsmanagement des familiengeführten Unternehmens war kurzfristig eine Führungsposition zu besetzen. Für das spannende Geschäft der Sicherstellung und Steuerung der Kundenqualität musste ein Nachfolger gefunden werden. Doch bei der Suche nach dem passenden Aspiranten für den Posten wollte sich Geschäftsführer Marcel Rupprecht nicht unter Druck setzen. Das Anforderungsprofil an die neue dauerhafte Führungskraft sollte überdacht und die Position in der gebotenen Ruhe besetzt werden, auch um für das Team eine nachhaltige Führungsrolle und -verantwortung sicherzustellen.

Managementenerfahrung, Hands-on-Mentalität sowie Fachwissen und Methodenkompetenz

Marcel Rupprecht kam die Idee, zunächst einen Interim-Manager einzusetzen. „An verschiedenen Stellen, etwa im Vertrieb, im Einkauf und in der Logistik, hat Böllhoff bereits gute Erfahrungen damit gesammelt“, erzählt Geschäftsführer Rupprecht. „Diese Möglichkeit haben wir immer dann gewählt, wenn Dringendes und Wichtiges zusammenkamen.“ Einen Manager auf Zeit einzusetzen, war also nicht ungewöhnlich. Neu war aber, dass der Posten kurzfristig mit einem Unternehmensberater besetzt wurde. Wie kam es zu dieser Wahl? Marcel Rupprecht: „Die Anforderungen an Flexibilität, Empathie, Stressfähigkeit und Fachwissen eines Interim-Managers sind grundsätzlich besonders hoch.“ Gemeinsam mit dem HR-Team von Böllhoff entwickelte der Geschäftsführer ein Anforderungsprofil für den Interim-Manager und beriet sich mit den gerade im Hause befindlichen Staufen Beratern, die Böllhoff in einem Change-Projekt unterstützten. Dabei stellte sich schnell heraus, dass jemand aus dem Führungsteam der Staufen AG selbst das passende Profil mitbrachte: Dr. Björn Falk, Branchenmanager für den Bereich Maschinenbau. Sein Profil beeindruckte den Böllhoff-Geschäftsführer: „Es war diese Mischung aus Managementenerfahrung, Hands-on-Mentalität sowie Fachwissen und Methodenkompetenz im Qualitätsmanagement“, erinnert sich Marcel Rupprecht.



Die Böllhoff-Gruppe in Zahlen:

Innovativer Partner für Verbindungstechnik mit Montage- und Logistiklösungen



42

Standorte



13

Produktionsstätten



24

Länder



3.000+

Mitarbeitende



545

Mio. € Umsatz (konsolidiert)

Wertvoller Sparringspartner für die Geschäftsführung

Schnell wurde ein Treffen in Bielefeld vereinbart und bereits im Januar 2021 trat Björn Falk den Posten als Interim-Manager an. „Um die Vakanz zu überbrücken, erhielt ich zunächst ein Mandat für drei Monate mit der Option auf Verlängerung“, so der Staufen Berater. „Neben Reklamationen gehörte der gesamte Bereich Qualitätsmanagement Kunde zu meinem Aufgabengebiet. Das ist eine Besonderheit. Einem Externen so viel Verantwortung im Kundenkontakt zu geben, setzt schon ein großes Vertrauen in die Person voraus, weil sie das Unternehmen gegebenenfalls ja auch nach außen vertritt.“

Die schnelle Entscheidung für Björn Falk und die gewährten Kompetenzen begründet der Böllhoff-Geschäftsführer so: „Es ist eine Mischung aus fundiertem Fachwissen und einer Persönlichkeit, die mir auch als Sparringspartner dient. Er ist ein Typ Manager, der sich hier kurzfristig eingefügt hat und sehr digital unterwegs ist.“ Die Besetzung der Stelle auf Zeit habe ihm selbst genügend Spielraum für die Suche nach einem geeigneten Nachfolger gegeben und diesem wiederum die Möglichkeit, Böllhoff kennenzulernen und sich ohne Zeitdruck zu entscheiden. „Ich bin rückblickend froh, dass Staufen proaktiv auf uns zugekommen ist und uns diese Interim-Lösung angeboten hat.“

Onboarding unter Pandemiebedingungen

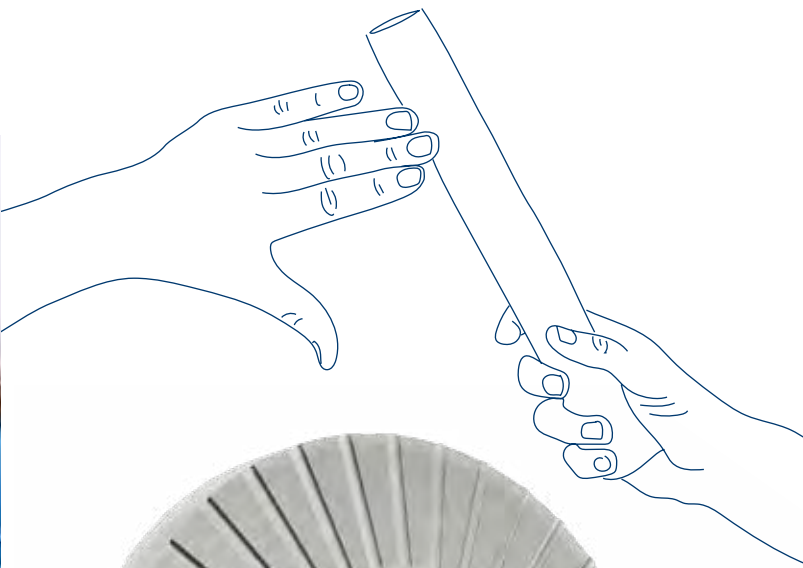
Die Einarbeitung des Managers auf Zeit wurde durch die Corona-Krise erschwert. Bei 100 Prozent Homeoffice der Mitarbeitenden

habe Herr Falk zunächst kaum jemanden persönlich kennengelernt, so Rupprecht. Stattdessen habe er schnell digitale Wege gefunden und sich mit Videokonferenzen und Telefonaten ein Netzwerk aufgebaut. Insgesamt sei der Interim-Manager im Familienunternehmen sowohl von den Führungskräften als auch von den Mitarbeitenden gut aufgenommen worden. Der Böllhoff-Claim „Begeisterung für erfolgreiche Verbindungen“ zähle eben nicht nur für die Produkte, sondern auch für die Unternehmenskultur: „Ich habe viel positives Feedback erhalten, sowohl von langjährigen Mitarbeitern als auch von denen, die noch nicht so lange bei uns sind. Sie alle haben die Lösung mit einem Interim-Manager begrüßt und schätzen Herrn Falk bis heute.“

Aber es gab zu Beginn auch Reibungspunkte. Marcel Rupprecht: „Die sind unvermeidlich.“ Wenn jemand antrete, um Ziele schneller zu erreichen, und dabei sein Fachwissen konsequent anwende, gerate er schon mal in die persönliche Komfortzone des einen oder anderen Kollegen. „Aber im respektvollen Umgang miteinander hat auch das etwas Positives.“ Mit neuen Methoden und Fähigkeiten habe der Interim-Manager das Team nach vorne gebracht und es durch konstruktive Kritikgespräche und seine Empathie geschafft, dass niemand abgehängt wurde. Auch sein Blick über den Teller hinaus gefällt dem Geschäftsführer: „Herr Falk kümmerte sich neben seinem primären Aufgabengebiet auch um Themen wie zum Beispiel die Weiterbildung und Förderung der Mitarbeiter.“

Nachfolgeregelung ohne Wissensverlust

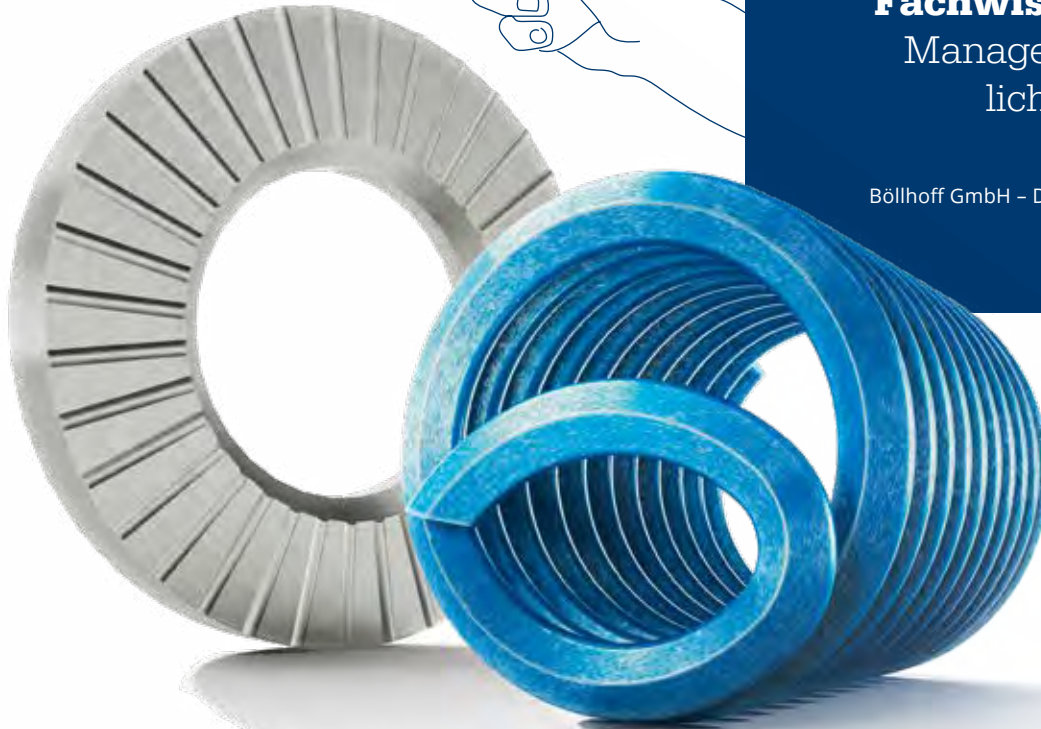
Der positive Eindruck des Interim-Managers und die Erkenntnis, dass während der Coronakrise so schnell kein dauerhafter Nach-



„Die Anforderungen an Flexibilität, Empathie, Stressfähigkeit und Fachwissen eines Interim-Managers sind grundsätzlich besonders hoch.“

MARCEL RUPPRECHT

Böllhoff GmbH – Dienstleister Verbindungselemente



RIPP LOCK®

Für dauerhaft haltbare Verbindungen

HELICOIL® Smart

Die neue Generation Gewindetechnologie

folger als Führungskraft im Qualitätsmanagement gefunden werden würde, führten rasch zu einer Verlängerung des Mandats bis in den Sommer hinein. Mehr und mehr wurde Björn Falk dabei auch in die Auswahl seines Nachfolgers eingebunden. Und nicht nur das: Um Wissensverlust beim Wechsel zu vermeiden, sollte sich der Staufen-Berater auch um das Onboarding seines Nachfolgers kümmern und ihm während der Einarbeitung zur Seite stehen.

Haben sich durch den Einsatz des Interim-Managers die Anforderungen an das Profil des Nachfolgers geändert? „Ja“, meint Marcel Rupprecht. „Die Arbeitsweise von Herrn Falk hat uns gezeigt, dass wir nicht nur jemanden benötigen, der sich mit Qualitätsmethoden auskennt.“ Im Bereich Reklamationsmanagement habe er beispielsweise das Reporting an die Geschäftsführung auf ein neues Niveau gebracht. Zudem habe er sich konsequent um das Schnittstellenmanagement und die Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder gekümmert. „Deshalb haben wir im Recruiting-Prozess zusätzlich Wert auf einen Manager mit genügend Empathie gelegt, der weiß, wie man Mitarbeiter stark und besser machen kann.“

Unternehmerische Entscheidung statt Kostenbrille

Böllhoff-Geschäftsführer Rupprecht würde in vergleichbarer Situation wieder auf einen Interim-Manager setzen, auch wenn das eine Lösung ist, die Mehrkosten verursacht: „Früher hätte man wahrscheinlich entschieden, dass in der Suchphase nach einem Nachfolger andere Mitarbeiter und Führungskräfte die Tätigkeiten aus Kostengründen vorübergehend mitübernehmen. Aber ein gut eingesetztes Interim-Management ermöglicht es, neues Wissen, beispielsweise in Bezug auf moderne Arbeitsweisen, oder auch ein verändertes Hierarchiedenken langfristig für das Unternehmen zu sichern. Das gesamte Team und auch ich persönlich haben hier von Herrn Falk viel gelernt.“ Sein Fazit: Der Einsatz eines Interim-Managers sollte keine teure Notlösung sein, sondern immer eine gut überlegte unternehmerische Entscheidung. ■



„DAS RICHTIGE GESPÜR FÜR INNOVATION“

ODER WIE AUTEC ZU EINEM DER WELTWEIT FÜHRENDEN HERSTELLER VON FUNKFERNSTEUERUNGEN WURDE.



ANTONIO SILVESTRI
Geschäftsführer
AUTEC S.r.l.

Hersteller von
Funkfernsteuerungen



1986
Gründung



200+
Mitarbeitende



30
Mio. € Umsatz



SPEZIALTRANSPORT

AGV funkgesteuert von Autec Dynamic Systems

Das italienische Unternehmen AUTEC mit Sitz in Caldogno (Vicenza) hat im technisch herausfordernden Sektor der Funkfernsteuerungen mit Sicherheitsfunktionen seine Führungsrolle im globalen Markt schrittweise ausgebaut. Seit seiner Gründung im Jahr 1986 war AUTEC zusammen mit dem Arbeitsministerium und dem Ministerium für Telekommunikation Wegbereiter im Bereich Normgebung bei Fernfunksystemen. Konkret ging es darum, Standards zur sicheren Einführung der ersten Fernfunksysteme für mobile oder ortsgebundene Maschinen festzulegen und die dazu erforderlichen Genehmigungen einzuholen. Das erste italienische Gesetz dazu wurde Ende der 80er-Jahre erlassen und war europaweit Vorreiter auf diesem Gebiet. Es definierte die technischen Anforderungen und legte Einsatz und Handhabung von industriellen Funkfernsteuerungen fest. „Wir waren die Vorläufer in einem Geschäftsbereich, der bis zu diesem Zeitpunkt keinem Regelwerk unterlag, und haben zu seiner Anerkennung und Regulierung beigetragen“, sagt Antonio Silvestri, Geschäftsführer von AUTEC. „Dank dieser Innovation haben zahlreiche Arbeitsanwendungen durch den Einsatz von Fernsteuerungsapparaten große Vorteile in puncto Sicherheit und Produktivität erzielt.“

Bis heute setzt das Unternehmen auf eine zweigleisige Verfahrensweise: einerseits die Bemühung um die rechtlichen Normen und andererseits die Entwicklung von technisch immer



„Mit der Unterstützung der Berater von Staufen haben wir eine Lean Transformation eingeleitet. Wir haben großes Augenmerk auf die optimale Handhabung der Kommunikation zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen und den verschiedenen hierarchischen Ebenen gelegt (...).“



OPERATIONAL MANAGEMENT

ausgereifter werdenden Produkten. „AUTEC“, so besttigt Ingenieur Silvestri, „hat sich stets aktiv an der Festlegung der rechtlichen Normen des Sektors beteiligt.“

Die Funkfernsteuerungen zeichnen sich durch eine Vielzahl von Anwendungen im Bauwesen, in der Industrie, im Materialumschlag sowie in der Intralogistik aus. Ihr Einsatz wurde in den 80er-Jahren erforderlich, um die Tätigkeiten verschiedener Personen effizienter zu koordinieren und Unfälle auszuschließen. „Die Funkfernsteuerungen“, betont Antonio Silvestri, „haben von Anfang an verschiedene Vorteile gebracht, sowohl im Hinblick auf die Produktivität, da ein einziger Apparat alle Funktionen übernahm, die vormalig von mehreren Personen gemeinsam ausgeführt wurden, als auch in Bezug auf die Sicherheit, da es so möglich war, von einer weniger gefährlichen Position aus zu arbeiten. Im Laufe der Jahre wurden die Funkfernsteuerungen weiterentwickelt und übernahmen zahlreiche neue Funktionen: Heute arbeiten wir beispielsweise an einer sehr

breiten Palette von Anwendungen, ausgehend von einfachen Vorrichtungen für kleine Kettenfahrzeuge für den Vegetationsschnitt bis zu Systemen zur Steuerung von Maschinen für außergewöhnliche Transporte wie beispielsweise die Trägerraketen der NASA. Unsere Funkfernsteuerungen müssen Fahrzeuge unter riskanten Bedingungen an Land, in der Luft und im Wasser bewegen, oder solche, die gefährliche Lasten oder Materialien wie Sprengstoffe oder leicht brennbare Stoffe transportieren.“

Der Erfolg von AUTEC basiert sowohl auf der Produktqualität als auch auf der Kompetenz der Mitarbeitenden und der angebotenen Dienstleistungen. „Einer der Aspekte, die wir perfektioniert haben“, erläutert Antonio Silvestri, „ist die Produktentwicklungs- und Auslieferungsgeschwindigkeit. Mit der Unterstützung der Berater von Staufen haben wir eine Lean Transformation eingeleitet. Wir haben großes Augenmerk auf die optimale Handhabung der Kommunikation zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen und den ver-



schiedenen hierarchischen Ebenen gelegt und dabei versucht, allen Mitarbeitenden Verantwortung zu übertragen. Mithilfe von Shopfloor Management haben wir die Kommunikation in der Produktion verändert. Durch unsere kurzzyklischen Regelkommunikationen können Abweichungen schneller behoben werden. Mitarbeitende werden dazu angeregt, auftretende Probleme auf konstruktive Art und Weise zu lösen, wodurch ihr Verantwortungsbewusstsein und ihre Beteiligung gefördert werden.“

Des Weiteren wurde AUTEC im Bereich Lean Product Development (LPD) tätig und konnte die Verteilung der Ressourcen auf die verschiedenen Schritte der Produktplanung optimieren. Das Shopfloor Management visualisiert an Anzeigetafeln Leistungskennzahlen, Fortschritte der Aktivitäten, die Verteilung der Ressourcen, Prioritäten, den Aktionsplan etc. „Eine unserer Stärken“, betont Antonio Silvestri, „ist die Tatsache, dass wir unsere Produkte in vollem Umfang planen, wodurch wir voll und ganz autonom sind und genauestens die Anforderungen der Kunden befriedigen können, ohne auf andere Instrumente, die für andere Funktionalitäten vorgesehen sind, zurückgreifen zu müssen. Auf diese Weise erlangen wir die volle Kontrolle über die Entwicklung der verschiedenen Prozesse: vom Auftragseingang über die Herstellung der einzelnen Komponenten bis zur Auslieferung und zum Kundendienst. Wir investieren weiterhin in unsere weltweiten Standorte, um den Kunden sofortige Lösungen anbieten

zu können und die Verfügbarkeit der in unserem Werk hergestellten Produkte und Komponenten zu gewährleisten.“

Heute stellt AUTEC neben „einfachen“ kabellosen Steuerungen auch kompliziertere Vorrichtungen her, die es dem Bedienungspersonal nicht nur gestatten, Maschinen von der Ferne aus zu steuern, sondern auch alles, was im Umfeld der Maschine geschieht, zu kontrollieren und zu überwachen. Die bald auf den Markt kommende neue Generation von Funkfernsteuerungen stellt Nutzern ein Video-Bedienfeld zur Verfügung, mit dem sie Grafiken und Präsentationen auswerten oder in sicherer Umgebung die mit den Maschinen verbundenen Kameras überwachen können.



AUTEC schaut daher mit großem Optimismus in die Zukunft. „In unserem Sektor“, meint Antonio Silvestri, „ist der technologische

„Mitarbeitende werden dazu angeregt, auftretende Probleme auf konstruktive Art und Weise zu lösen, **wodurch ihr Verantwortungsbewusstsein und ihre Beteiligung gefördert werden.**“

Fortschritt sehr wichtig. Deshalb arbeiten wir sowohl an der gleichzeitigen Verwaltung von mehreren Signalarten als auch an der verbesserten Einbindung der Funkfernsteuerungen in das Datenverarbeitungsnetz, der Sensorik und der Maschinendiagnose. Unsere Systeme entwickeln sich immer mehr zu kompletten ‚Cockpits‘ für eine gesamtheitliche Steuerung der Maschine, mit dem Vorteil gegenüber ortsfesten Geräten, dass selbst unter widrigsten Arbeitsbedingungen stets ein optimales und sicheres Fernsteuern möglich ist. Durch die Zusammenarbeit mit den Maschinenherstellern können wir ein ständig steigendes Maß an Produktivität und Sicherheit garantieren.“ ■



MAXOLUTION®

Ihre Factory wird smart!



Vorsprung durch Innovation in Produktion und Logistik.

Mit den MAXOLUTION®-Systemlösungen von SEW-EURODRIVE für die komplette Fabrikautomatisierung realisieren wir Ihre Vision der Smart Factory. In den letzten Jahren konnten wir weitreichende Erfahrungen in unseren eigenen Werken sammeln und begleiten bereits zahlreiche Kunden auf dem Weg zu ihrer wandlungsfähigen Fabrik der Zukunft.

Sprechen Sie uns an – mit unseren intelligenten Lösungen für die Fabrikautomatisierung und unseren Smart Services machen wir Sie und Ihre Fertigung fit für Industrie 4.0.



CEE-REGION PROFITIERT VON DER NEUORDNUNG DER LIEFERKETTEN

SUPPLY CHAIN NETWORK MANAGEMENT

Die Nearshoring-Debatte hat im Zuge der Coronapandemie und der tagelangen Blockade des Suezkanals durch das Containerschiff „Ever Given“ deutlich an Fahrt gewonnen. Auch die Notwendigkeit der Reduktion von CO₂-Emissionen in den globalen Lieferketten unterstützt diese Diskussion. Immer mehr Unternehmen überprüfen deshalb ihre Lieferketten und globalen Produktionsprozesse, spielen Alternativszenarien durch und planen eine Kapazitätsaufstockung in Europa. Vor allem die mittel- und osteuropäischen Länder (CEE) profitieren davon.

Die Staufen AG ist bereits seit vielen Jahren in Polen, Ungarn, Tschechien, der Slowakei und Rumänien engagiert und greift dabei auf ein erfahrenes Team aus lokalen und internationalen Experten zurück. Alexander Wagner, Head of CEE bei Staufen, kennt die lokalen Eigenheiten: „Wir helfen unseren Kunden direkt vor Ort. Unsere Expertise geht dabei deutlich über die unternehmensweite Operational Excellence hinaus. So unterstützen wir unsere Kunden auch in der Entwicklung von effizienten und resilienten Wertschöpfungsketten sowie bei der Digitalisierung, z. B. durch den Einsatz der Process-Mining-Technologie, den Auf-

bau von Smart Factories oder die Einführung von Manufacturing Analytics. Grundsätzlich ist durch den stetigen Wandel auch der Bedarf an Leadership Excellence, Organisationsentwicklung oder (Predictive) Restructuring stark gestiegen.

„Die Expertise der Staufen AG geht auch in der Region CEE **deutlich über die Operational Excellence hinaus.**“

ALEXANDER WAGNER
STAUFEN.AG

Wie Sebastian Metz, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der AHK Rumänien, im Interview mit dem „Staufen Magazin“ (siehe S. 25) schildert, ist beispielsweise Rumänien in einer sehr guten Position, um langfristig von einer Neuordnung der globalen Lieferketten zu profitieren. Dies kann Árpád Boros, Country Manager Romania bei Staufen, nur unterstreichen: „Seit der wirtschaftlichen Öffnung gehört Rumänien zu den am schnellsten wachsenden Volkswirtschaften in Europa und konnte auch die Coronakrise ohne größere Verwerfungen bewältigen. In den vergangenen Jahren reifte das Land zunehmend von einer industriellen Werkbank zu einem F&E-Standort. Immer mehr Unternehmen – gerade aus dem Automobilsektor – lassen in dem Land nicht nur produzieren, sondern nutzen auch die Möglichkeiten im Engineering.“ ■



ALEXANDER WAGNER
Head of CEE
STAUFEN.AG



RÓBERT VELENCZEI
Country Manager Hungary
STAUFEN.AG



ÁRPÁD BOROS
Country Manager Romania
STAUFEN.AG



„RUMÄNIEN HAT DIE CHANCE SEINES LEBENS“



RUMÄNIEN GEHÖRT SEIT DER WIRTSCHAFTLICHEN ÖFFNUNG ZU DEN AM SCHNELLSTEN WACHSENDEN VOLKSWIRTSCHAFTEN IN EUROPA. ANGESICHTS DER NEARSHORING-DISKUSSSIONEN IM ZUGE DER CORONAPANDEMIE KÖNNTE DAS LAND FÜR DIE DEUTSCHE INDUSTRIE AN BEDEUTUNG SOGAR NOCH ZUNEHMEN. SEBASTIAN METZ, GESCHÄFTSFÜHRER DER AHK RUMÄNIEN, SPRICHT IM INTERVIEW ÜBER STANDORTVORTEILE, HERAUSFORDERUNGEN UND POTENZIALE FÜR UNTERNEHMEN.

SEBASTIAN METZ
Geschäftsführendes
Vorstandsmitglied
AHK Rumänien





Herr Metz, welche besonderen Standortvorteile sprechen für Rumänien?

Rumänien ist fest verankert in der Europäischen Union. Der Rahmen für Direktinvestitionen stimmt, zudem profitieren Unternehmen von den zahlreich vorhandenen, gut qualifizierten Arbeitskräften. Dies ist auch der lange zurückreichenden Industriegeschichte Rumäniens zu verdanken. Ein großer Standortvorteil ist natürlich der Kostenfaktor: Im europäischen Vergleich gehört das Land zu den günstigsten Produktionsstandorten. Das zieht vermehrt Interesse aus Deutschland an. Große deutsche Automobilzulieferer wie zum Beispiel Bosch, Schaeffler, Continental oder Dräxlmaier sind hier genauso vertreten wie zahlreiche kleinere Unternehmen aus der zweiten Reihe.

Wird Rumänien dabei vornehmlich als „Werkbank“ wahrgenommen oder auch als Standort für komplexere Aufgaben?

Der Bereich Forschung und Entwicklung nimmt einen immer größer werdenden Raum ein. Alleine der Automobilzulieferer Continental beschäftigt hier rund 20.000 Mitarbeitende, knapp 40 Prozent davon sind Ingenieure, die größtenteils Entwicklungsaufgaben übernehmen. Neben dem Manufacturing gewinnt auch die Tech-Branche an Bedeutung: Der Chiphersteller Infineon betreibt hier ein Entwicklungszentrum, die Deutsche Bank unterhält einen Technologiehub für Software.

Rumänien ist weiterhin mit vielen Vorurteilen belastet. Wie stellt sich die Situation für Unternehmen vor Ort dar?

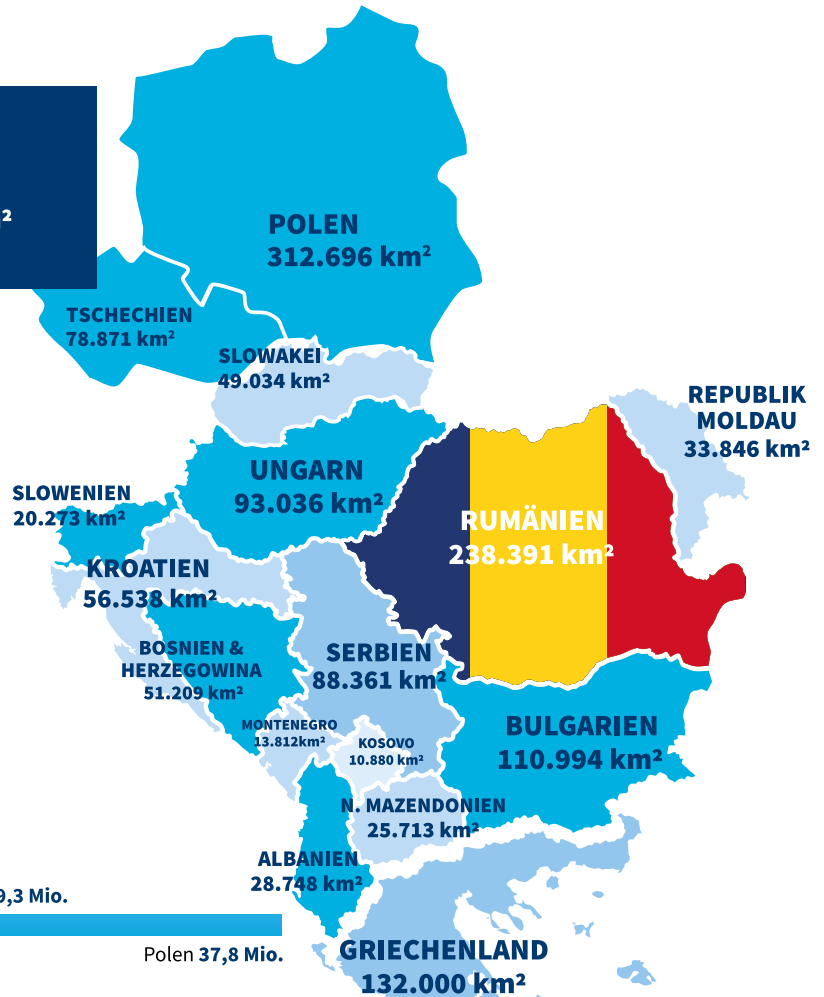
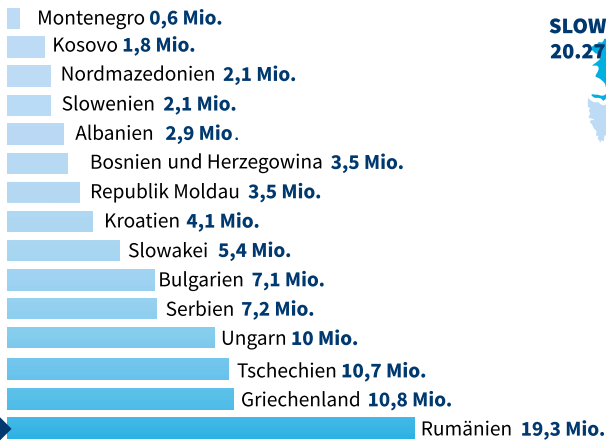
Als EU-Mitglied bietet Rumänien Investoren Rechtssicherheit. Auf der Makro-Ebene gibt es da keine Probleme. Ein Stigma, das immer noch auf dem Land liegt, aber meiner Meinung nach nicht mehr gerechtfertigt ist, betrifft die Korruption. Rumänien hat in diesem Bereich enorme Fortschritte erzielt und wird auch von der EU als Vorbild in Sachen Korruptionsbekämpfung genannt. Natürlich bleibt noch immer etwas zu tun, aber mittlerweile gilt Rumänien in Osteuropa als Vorbild und hat wichtige Meilensteine im Kampf gegen die Korruption erreicht. Wer nur in alten Vorurteilen lebt, verpasst die Chancen und übersieht die Fortschritte.

Gibt es auch einen Standortnachteil? In welchen Bereichen muss Rumänien noch aufholen?

Die Transportinfrastruktur ist nach wie vor die Achillesferse. Für die Größe des Landes ist der Ausbau der Autobahn ungenügend. Ein zweiter Nachteil sind die Verwaltungen. Während es auf lokaler Ebene meist gut funktioniert, muss die zentrale Verwaltung dringend in Richtung mehr Effizienz und Professionalität reformiert werden. Positiv anzumerken ist, dass die Regierung dieses Manko erkannt hat und große Reformanstrengungen unternimmt, um den Verwaltungsapparat zu modernisieren. Das muss sie auch, weil mit dem „Recovery and Resilience“ genannten Coronakonjunkturpaket

Bevölkerung und Fläche

19,3 Mio. 238.391 km²



Quelle: Rumänisches Statistikamt (INS), AHKS



jetzt enorme Investitionssummen zur Verfügung stehen: insgesamt 32 Milliarden €. Dieses Geld muss zügig und zielgerichtet investiert werden, neben der Infrastruktur auch in Bereiche wie Bildung, Gesundheit und Energie.

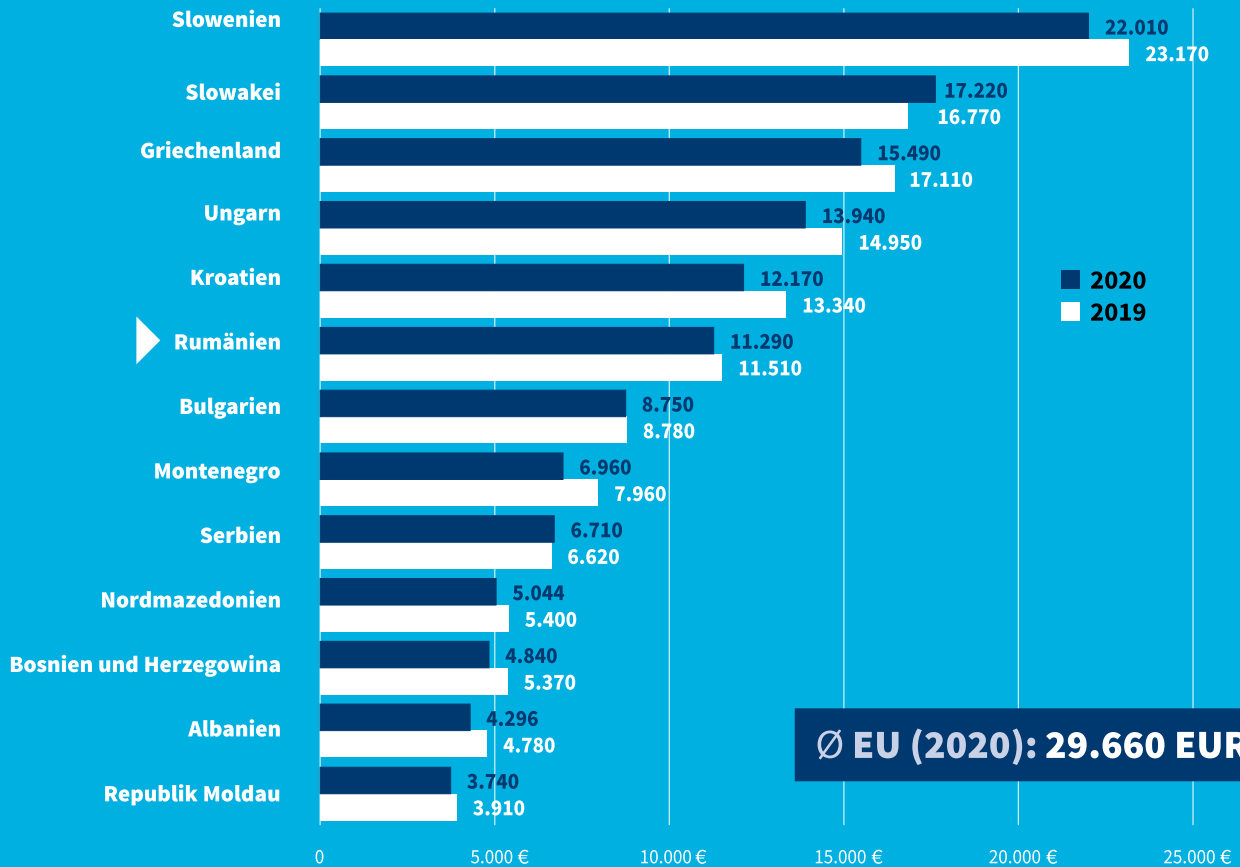
Wie schätzen Sie die mittelfristigen Zukunftsaussichten Rumäniens ein?

Die Coronakrise hat Rumänien nicht besonders hart getroffen. Damit hat das Land jetzt die Chance seines Lebens. Denn zusätzlich zum „Recovery and Resilience“-Konjunkturpaket gibt es noch

Mittel aus dem alten Finanzrahmen. Wenn diese EU-Fördermittel jetzt richtig – und vor allem auch zügig – investiert werden, dann kann Rumänien enorme Fortschritte erzielen. Wir profitieren hier bereits von relativ stabilen Rahmenbedingungen und einem guten Fachkräfte-Arbeitsmarkt. In Kombination mit der Neuordnung der Supply Chain werden auch deutsche Unternehmen diese Vorteile vermehrt schätzen. Denn gerade im Hinblick auf die Nearshoring-Diskussionen im Zuge der Coronapandemie ist Rumänien extrem gut positioniert. Für mich gibt es deshalb nur ein Fazit: Ich bin sehr positiv gestimmt, was die Zukunft Rumäniens angeht. ■

BIP pro Kopf (EUR)

2019: 11.510 € 2020: 11.290 €



SUPPLY CHAIN NETWORK MANAGEMENT

Quelle: Eurostat, Statista, AHKS

Die AHK Rumänien erstellt regelmäßig umfangreiche Broschüren mit wichtigen wirtschaftlichen Kennzahlen und Informationen über Rumänien. Die aktuelle Standortbroschüre „Rumänien. Wirtschaftliche Entwicklung“ können Sie hier herunterladen:

<https://www.ahkrumaenien.ro/infothek>

Lesen Sie hier das gesamte Interview: www.staufen.ag/rumänien



STAUFEN BestPractice NETZWERK

VON UND MIT DEN BESTEN LERNEN



JANICE KÖSER
Manager Academy
STAUFEN.AG



WERNER LAUB
Partner
STAUFEN.AG

ÜBER UNSER INTERNATIONALES PARTNER-NETZWERK ERLEBEN KUNDEN WELTWEIT IM RAHMEN VON WERKSBSUCHEN UND SEMINAREN „BESTPRACTICE LIVE“. AUCH DIE GASTGEBENDEN PARTNER, DIE ALLE BEREITS EIN TOP-NIVEAU IN DER LEAN TRANSFORMATION ERREICHT HABEN, PROFITIEREN: HILFT DER INTENSIVE AUSTAUSCH MIT ANDEREN UNTERNEHMEN DOCH DABEI, DIE EIGENE MOTIVATION HOCHZUHALTEN UND SICH AUCH SELBST WEITERZUENTWICKELN.

Der Kreis der Unternehmen, die in ihrer Organisation vorbildliche Verbesserungsprozesse in Gang gesetzt haben und ihr dabei erworbenes Wissen mit anderen Unternehmen teilen, wächst. Auch einer unserer jüngsten Netzwerkpartner, der Weltmarktführer für Glas-Faltwände Solarlux (siehe Seite 30), hat Lean Management erfolgreich etabliert und trägt nun dazu bei, die Wirksamkeit dieser Transformation auch gegenüber Externen transparent zu machen.

Eine solche BestPractice Partnerschaft wirkt nach innen und nach außen: Das Unternehmen verbessert sich stetig, hat motivierte und stolze Mitarbeitende, wird als Arbeitgeber attraktiver und auch auf Geschäftspartner strahlt die neue und nach außen aktiv kommunizierte Exzellenz aus.

Das BestPractice Prinzip ist so einfach wie genial: Die Staufen AG ermöglicht es Unternehmen, die sich in einem ganzheitlichen Transformationsprozess befinden, hinter die Kulissen eines passenden BestPractice Partners zu blicken. Dort können sie bestimmte Bereiche des Betriebs erkunden und die Firmenphilosophie

hautnah erleben. Dabei fördern wir aktiv den Austausch zwischen Besuchern und Gastgebern, damit beide Seiten von- und miteinander lernen können.

Darüber hinaus bieten Unternehmen in unserem Netzwerk Seminare an. Bei Vorreitern in Fachbereichen wie der Logistik, der Fertigung oder der Montage können Kunden direkt vor Ort mit Unterstützung unserer Berater ganz gezielt trainiert werden. BestPractice ist bei Staufen also nicht nur irgendein Siegel, sondern wird als partnerschaftliches „Nach-vorne-Bringen“ aktiv gelebt. ■



FABIO ARAI
Continuous Improvement Supervisor
AGCO, Brasilien

„Ich kann mich noch sehr gut an den ersten eigenen Besuch bei einem BestPractice Partner erinnern. Ich war davon beeindruckt, wie spür- und erlebbar das abstrakte Thema Shopfloor Management wurde. **Wenn wir heute selbst BestPractice Gastgeber sind, ist die Gelegenheit, das eigene Know-how externen Besuchern zu präsentieren, jedes Mal eine großartige Motivation für unsere Mitarbeitenden.**“

INSIDE



ESTHER SMART
Head of Lean Enterprise
RECARO Aircraft Seating
GmbH & Co. KG, Deutschland

„Das BestPractice Partner-Netzwerk bietet einen offenen Kanal mit verschiedenen Unternehmen, Branchen und Aktivitäten, die durch ihre Wissensvielfalt ein positives Netzwerk der Unterstützung und des gegenseitigen Wachstums darstellen. **Die Möglichkeit, sich dabei auch mit internationalen Partnern austauschen zu können, vervielfacht den Zugang zu den Erfahrungen anderer Fachleute exponentiell.**“

Erfahren Sie mehr über unser BestPractice Netzwerk auf:
www.staufen.ag/bestpractice-live



BESTPRACTICE PARTNER SOLARLUX

„DAS IST EIN WEG, DER SICH LOHNT“

DAS BESTPRACTICE NETZWERK DER STAUFEN AG BESTEHT AUS EXZELLENTE UNTERNEHMEN, DIE IN IHREN MÄRKTEN EINE FÜHRENDE ROLLE SPIELN. DIE SOLARLUX GMBH, UNTER ANDEREM WELTMARKT-FÜHRER BEI GLAS-FALTWÄNDEN, GEHÖRT SEIT DIESEM JAHR EBENFALLS ZUM BESTPRACTICE PARTNERKREIS DER STAUFEN AG. DER GESCHÄFTSFÜHRENDE GESELLSCHAFTER

STEFAN HOLTGREIFE HAT GEMEINSAM MIT SEINEM TEAM EINEN UNTERNEHMENSWEITEN TRANSFORMATIONS-PROZESS IN GANG GESETZT, DER BEREITS IN VIELEN BE-REICHEN WIRKUNG ZEIGT. NICHT NUR DIE KENNZAHLEN HABEN SICH VERBESSERT, AUCH EINE NEUE UNTERNEHMENS-KULTUR HAT SICH ETABLIERT.



Wenn Solarlux Besuch von anderen Unternehmen bekommt, beginnt der Tag meistens um 8.30 Uhr direkt auf dem Shopfloor. „Unser Produktionsleiter erläutert den Teilnehmenden dann sehr praxisnah, welchen Weg wir bei dieser Transformation bereits gegangen sind“, berichtet Raphael Placke, Bereichsleiter Prozess- und Qualitätsmanagement bei Solarlux und einer der maßgeblichen Köpfe für das Thema Lean Management im Unternehmen.

Die vor gut fünf Jahren mit Unterstützung der Staufen AG begonnene Lean Transformation verlief bisher so erfolgreich, dass das Unternehmen im niedersächsischen Melle in das BestPractice Netzwerk aufgenommen wurde. Hier kommt es nun zum

Austausch mit anderen Unternehmen. Die Staufen Kunden können im Rahmen von Besuchen bei Solarlux „BestPractice live“ erleben. „Wir berichten hier vor allem über die Erfolgsfaktoren der Lean Transformation, gehen dabei aber nicht so stark auf einzelne Instrumente ein, sondern zeigen insbesondere den Weg zu einer ganzheitlichen Veränderung auf“, sagt Lean Experte Placke.

Die Teilnehmenden eines BestPractice Besuchs erfahren dabei, welche positiven Effekte bei der Qualität, Produktivität, Prozessoptimierung und Termintreue erzielt wurden. „Die einen erkennen hier sofort eine Methodik, die sie auch bei sich anwenden möchten, die anderen sind zunächst

„Es ist wichtig, dass nicht nur ausgesprochen werden darf, was gut läuft, sondern ebenso, was nicht gut läuft.“

STEFAN HOLTGREIFE
SOLARLUX GmbH



STEFAN HOLTGREIFE
Geschäftsführender Gesellschafter
SOLARLUX GmbH

einmal begeistert, wie offen bei uns kommuniziert wird“, so Placke. Stets wird dabei die Unternehmenskultur gespiegelt, die sich bei Solarlux seit vielen Jahren etabliert hat: „Denn innerhalb eines BestPractice Besuchs erzählen wir natürlich auch von den Schwierigkeiten, die wir zu meistern hatten. Das wird immer sehr positiv aufgenommen.“

Diese Transparenz gehört neben den begehrten Produkten – jeder Auftrag wird kundenspezifisch in der Losgröße 1 gefertigt – zu den Erfolgsgeheimnissen von Solarlux. „Als schlussendlich Verantwortlicher setze ich mich aktiv für eine offene Unternehmenskultur sowie einen vernünftigen und wertschätzenden Umgang miteinander ein“, sagt der geschäftsführende Gesellschafter Stefan Holtgreife. „Es ist wichtig, dass nicht nur ausgespro-



RAPHAEL PLACKE
Bereichsleiter Prozess-
und Qualitätsmanagement
SOLARLUX GmbH





chen werden darf, was gut läuft, sondern ebenso, was nicht gut läuft.“

Zudem sollten auch unabhängig von der Hierarchiestufe alle Dinge gesagt werden dürfen und jede Berufsgruppe sollte dabei die gleiche Wertschätzung erfahren. „Natürlich bekommt man dann auch mal unangenehme Kritik, doch das muss man aushalten“, ist Holtgreife überzeugt. „Unterm Strich sind wir dadurch viel beweglicher und verbessern uns kontinuierlich. Das ist ein Weg, der sich lohnt.“

Am schnellsten sichtbar wurden die Ergebnisse der Lean Transformation bei Solarlux in der Fertigung, wo die Transparenz vorher schon am größten war. „Uns war es wichtig, den Lean Gedanken auch auf die indirekten Bereiche, beispielsweise die Administration, zu übertragen. Hier stellten sich ebenfalls rasch spürbare Effekte ein“, berichtet Solarlux-Chef Holtgreife. Als positives Beispiel nennt er den Umgang mit der Covid-19-Pandemie: „Vor allem in der technischen Konstruktion mussten wir viele Mitarbeiter ins Homeoffice schicken. Durch die bereits eingeführten Lean Methoden blieb die Regelkommunikation auch online sichergestellt. Kennzahlen, Abweichungen und Aktivitäten wurden visualisiert und besprochen. Diese Transparenz wurde sowohl von den Mitarbeitenden



„Die einen erkennen hier sofort eine Methodik, die sie auch bei sich anwenden möchten, die anderen sind zunächst einmal begeistert, wie offen bei uns kommuniziert wird.“

RAPHAEL PLACKE
SOLARLUX GmbH





OPERATIONAL MANAGEMENT

**Weltmarktführer
für Glas-Faltwände**



1983

Gründung



150

Mio. € Umsatz



1.000+

Mitarbeitende



60

Länder

als auch von den Führungskräften als Vorteil empfunden. Denn bei kritischen Problemen konnte so schnell und lösungsorientiert gehandelt werden.“

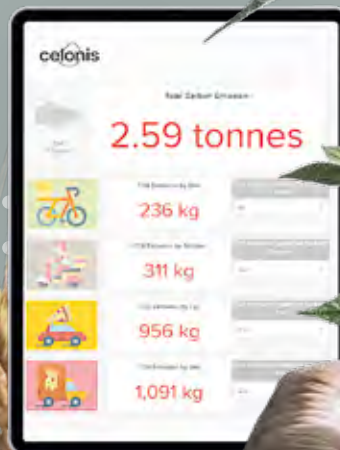
Lean Management sorgt bei Solarlux nicht nur für Qualitäts- und Effizienzsteigerungen, sondern auch für mehr Motivation und Verantwortungsbewusstsein unter den Mitarbeitern. „Nehmen Mitarbeitende eine positive Entwicklung wahr, dann treibt sie das ganz besonders an“, hat Holtgreife beobachtet, „und das verursacht unglaubliche Effekte.“

Diese Erfahrungen gibt Solarlux nun gerne an andere Unternehmen weiter. Vom BestPractice Austausch profitieren jedoch nicht nur die Besucher. Geschäftsführer Holtgreife weiß: „Bei jedem Feedback von außen, wo und wie wir etwas verbessern können. Durch diese Wechselwirkung können wir neue Reize setzen und die eigene Aufmerksamkeitskurve bei allen Beteiligten hochhalten. Denn ohne den Willen, auch nach der Erlangung eines gewissen Reifegrads stets selbst weiter zu lernen, droht bekanntlich Stillstand.“ ■



DEN ZIELKONFLIKT ZWISCHEN ÖKONOMIE UND ÖKOLOGIE AUFLÖSEN

BEIM PROCESS MINING WIRD IN DEN DATENSTRÖMEN VON FIRMENNETZWERKEN GESCHÜRFT. ZIEL IST ES, UNGENUTZTE POTENZIALE ZU HEBEN ODER VERSCHWENDUNG ZU VERMEIDEN. DAS SOFTWAREUNTERNEHMEN CELONIS NUTZT DIESE METHODE AUCH, UM DAS THEMA NACHHALTIGKEIT AUF EINE ANDERE EBENE ZU BRINGEN. MIT SEINEM EXECUTION MANAGEMENT SYSTEM (EMS) HAT DEUTSCHLANDS EINZIGES DECACORN EIN „RÖNTGengerät FÜR UNTERNEHMEN“ ENTWICKELT, DAS PROBLEME IDENTIFIZIERT UND DANK KI AUCH LÖSUNGSENTWÜRFE BZW. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ERSTELLT.



**ALEXANDER RINKE**

Mitgründer und Co-CEO

Celonis



Nachhaltigkeit gewinnt in Unternehmen immer stärker an Bedeutung. Aber wie kann diese Bedeutung ermittelt und dann auch wahrheitsgetreu kommuniziert werden? Um einen genauen Überblick zu erhalten, müssen zahlreiche Kennzahlen (KPIs) gesammelt und ausgewertet werden. Diese KPIs umfassen die Bereiche Ökonomie, Soziales und Ökologie.

Die meisten benötigten Kennzahlen sind in den IT-Systemen der Unternehmen bereits gespeichert, aber nicht sinnvoll verknüpft. Da setzt das Celonis EMS an: Es stellt den passenden Bezug der Daten zueinander her und kontextualisiert sie. Indem die digitalen Spuren in den IT-Systemen nachverfolgt und analysiert werden, kann das EMS dann die Prozesse mappen.

Beispiel Einkaufssystem: Bei einer Purchase Order wird der gesamte Prozess nachverfolgt und aus den Audit Logs eine Prozessgrafik erstellt. Damit ist klar, wer was wann und warum gekauft hat – und wer danach die Order weiterbearbeitet hat. Je nach Anwendungsfall werden dafür nicht nur die klassischen ökonomischen Faktoren untersucht. Auf Wunsch können auch Nachhaltigkeitsfaktoren herausgefiltert werden: Risk Mapping, Emissionen, soziale Standards etc. Sobald alle Daten zusammengetragen sind, kann die Nachhaltigkeit der Lieferkette bestimmt werden.

Die Datenauswertung fällt Unternehmen mit einem hohen digitalen Reifegrad leichter. Denn je mehr Informationen manuell zusammengetragen oder aus verschiedenen Quellen zusammengefügt werden müssen, desto schwieriger wird es.

„Die Menschheit hat große Fortschritte erzielt. Wir müssen jetzt sicherstellen, dass dieser Fortschritt nachhaltig ist und die Gesellschaft langfristig überleben kann.

Drei Kernprobleme bedrohen unsere Welt: Erstens zerstören wir unseren Planeten, zweitens drohen soziale Unruhen, drittens muss mehr in Bildung investiert werden. Diese Herausforderungen inspirieren uns.

Das ganze Team arbeitet für ‚Earth is our Future‘. Mit Celonis können wir unsere Plattform nutzen, um ein nachhaltigeres Modell für die Gesellschaft zu fördern und zu unterstützen. **Wir können einen Beitrag liefern zur Lösung der größten Herausforderung der Menschheit.“**



DIE LIEFERKETTE EFFIZIENTER UND NACHHALTIGER MACHEN

Das Celonis EMS nutzt die vorhandenen Daten und kann den Produktionsprozess digital nachbilden. Ineffiziente bzw. nicht nachhaltige Faktoren können so schnell identifiziert und Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden. Auch kleinste Abweichungen vom geplanten Prozess werden frühzeitig erkannt.

Im Unterschied zu klassischen Transaktionssystemen verlinkt Celonis zwischen den Prozessen und bietet den kompletten Blick von den Rohmaterialien über die Logistik und die Produktion bis zur Lieferung. Das EMS gibt auf Wunsch auch intelligente Handlungsempfehlungen, bietet also hilfreiche Lösungen an. Es kann zum Beispiel selbstständig und proaktiv einen Zulieferer benachrichtigen und Empfehlungen geben, damit die Lieferkette effizienter und nachhaltiger funktioniert.

Das EMS bietet ein einheitliches User Interface über die gesamte Systemlandschaft hinweg. Häufig kommen zum Beispiel im Einkauf mehrere Legacy-Systeme zum Einsatz, die beim Anwender für Verwirrung sorgen. Statt zwischen verschiedenen Anwendungen hin- und herzuspringen, greift das Celonis EMS auf die in verschiedenen Systemen abgelegten Daten zu und ermöglicht die Nutzung über ein Programm.

Für die Unternehmen gewinnt Nachhaltigkeit an Bedeutung, auch weil Kunden und Investoren ihre Kauf- bzw. Investmententscheidungen zunehmend von Nachhaltigkeitsaspekten abhängig machen. Soziale Fragen und Umweltaspekte spiegeln die ganze Vielfalt der Nachhaltigkeit wider, aktuell steht jedoch die CO₂-Reduzierung im Fokus. Doch je komplexer die Produktion mit- samt der angeschlossenen Lieferkette ist, desto schwieriger wird die Berechnung der Kohlenstoffdioxid-Emissionen.

DIGITALIZATION AND INDUSTRY X.0



JANINA NAKLADAL
Global Director of Sustainability
Celonis

„Unternehmen haben klare Nachhaltigkeitsziele definiert. Ökonomische und ökologische Faktoren stehen dabei nicht in einem Zielkonflikt. Wenn wir uns um Abfallreduzierung und einen bewussten Umgang mit Ressourcen bemühen, dann tragen wir damit dem grundsätzlichen Nachhaltigkeitsgedanken Rechnung, gleichzeitig führt dies zu Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen. Mit dem Celonis EMS helfen wir, die Erfolge messbarer und sichtbarer werden zu lassen.“



FINJA BUTTERON
Ecosystem Sustainability Lead
Celonis

„In vielen Fällen ist die ökonomisch gefällte Einzelentscheidung auch die nachhaltigere Variante. Das ist bei der Vermeidung von Verschwendung oder der idealen Transportroute offensichtlich. Häufig wird der Vorteil jedoch erst dann ersichtlich, wenn die gesamte Prozesskette beleuchtet wird, weil zum Beispiel CO₂-Zertifikate eingespart werden. Nachhaltigkeit darf aber nicht allein auf ökologische Aspekte reduziert werden. Auch die sozialen Fragen müssen geklärt werden, wie zum Beispiel Diversity und Governance.“

CELONIS ARBEITET MIT GLOBALEN UNTERNEHMEN ZUSAMMEN, UM DAS THEMA NACHHALTIGKEIT BEI JEDEM SCHRITT UND IN JEDEM PROZESS ZU PRIORISIEREN, DAMIT SIE DURCH **MESSEN, ERKENNEN UND HANDELN GERECHTER, VERANTWORTLICHER UND ERFOLGREICHER SEIN KÖNNEN.**



NACHHALTIGKEITZIELE GEMEINSAM MIT DEM KUNDEN ERREICHEN

Eine nach Nachhaltigkeitskriterien aufgestellte Supply Chain ist auch über die Emissionen hinaus für Unternehmen herausfordernd. Gemeinsam mit den Zulieferern muss entschieden werden, wie die Nachhaltigkeitsziele erreicht werden können und wie viel Transparenz dafür notwendig ist. Zu viel Kontrolle kann die sensiblen Unternehmensbeziehungen übermäßig strapazieren. Deshalb ist es wichtig, einen vertrauensvollen und unterstützenden Umgang untereinander zu fördern, damit auch andere Ziele erreicht werden, wie zum Beispiel Diversität.

Fehlende Standards oder eine unscharfe Definition erforderlicher Kennzahlen können die Arbeit allerdings erschweren und die Unternehmen in ihrem Elan bremsen. Dies hat möglicherweise zur Folge, dass Nachhaltigkeit zwar in der Strategie verankert ist, aber im operativen Tagesgeschäft vernachlässigt wird. Genau das gilt es zu verhindern. Denn der unternehmerische Fokus auf Nachhaltigkeit wirkt sich in der Regel auch ökonomisch positiv aus.

Werden Aspekte wie Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit in die Geschäftsstrategie einbezogen und ein bewusster Umgang mit Ressourcen umgesetzt, trägt dies nicht nur dem Nachhaltigkeitsgedanken Rechnung, sondern kann gleichzeitig zu Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen führen. Welche Möglichkeiten sich ergeben, wird aber erst dann ersichtlich, wenn die gesamte Prozesskette analysiert werden kann. Celonis möchte mit seiner Software aufzeigen, dass ökonomische und ökologische Faktoren nicht in einem Zielkonflikt stehen.



UNSERE VISION

Bei Celonis sehen wir die Erde als unseren gemeinsamen Interessenvertreter. Wir sind der Meinung, dass Prozesse ein einzigartiges Potenzial haben, um Verschwendung und Ineffizienz zu reduzieren und Risiken zu mindern, damit wir der Erde und der Gesellschaft Zeit, Geld und Mühe zurückgeben können. Gemeinsam mit seiner Community globaler Unternehmensleitungen arbeitet Celonis daran, die nach-

haltige Umsetzung für das Erreichen der anspruchsvollsten Ziele in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance (ESG) zu gewährleisten. Unternehmen, die das Thema Nachhaltigkeit bei jedem Schritt und in jedem Prozess priorisieren, können durch Messen, Erkennen und Handeln gerechter, verantwortlicher und erfolgreicher sein.

CELONIS + STAUFEN

Das Softwareunternehmen Celonis ist in diesem Jahr zu einem engen Kooperationspartner der Staufen AG geworden. Frank Krüger, Senior Partner bei Staufen, hält die symbiotische Zusammenarbeit für zukunftsweisend. „Durch die Nutzung unseres Beratungs-Know-hows, kombiniert mit den Technologien des Marktführers Celonis, sind wir nun in der Lage, noch schneller Problemlösungen zu erarbeiten und Prozesse proaktiv zu steuern. Wir nutzen die Celonis-Technologien dabei in der Analyse und implementieren die Lösungen bei unseren Kunden zur nachhaltigen Prozessverbesserung.“ ■



GEMBA TRIFFT SAMBA

20 JAHRE ERFAHRUNG IN BRASILIEN



GEMBA TRIFFT SAMBA ~ Volkswirtschaft



VOR 20 JAHREN WURDE UNSERE BRASILIANISCHE TOCHTERGESELLSCHAFT STAUFEN TAKTICA GEGRÜNDET, DIE HEUTE DEN NAMEN STAUFEN BRAZIL TRÄGT. WIR SPRACHEN MIT DÁRIO SPINOLA, MANAGING DIRECTOR VON STAUFEN BRAZIL, ÜBER DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN DER LETZTEN 20 JAHRE UND DIE ANSTEHENDEN PLÄNE FÜR DIE NAHE ZUKUNFT.

Herr Spinola, wie sah der Markt in Brasilien vor 20 Jahren aus?

Vor 20 Jahren boomte der Markt nach einer Rezession. Viele internationale Unternehmen investierten in Brasilien. Mein Partner Paulo Lima und ich waren der Meinung, dass viele Unternehmen erst die richtigen Prozesse einführen mussten. Das Thema Lean war ebenfalls neu. Es bezog sich eher auf die Anwendung japanischer Prinzipien und Methoden in den Produktionsstätten.

Wie sieht es heute aus?

Vor allem in der Automobil- und Maschinenbaubranche ist noch viel Potenzial vorhanden, was für die kommenden Jahre vielversprechend ist. Die wichtigste Frage, die wir uns stellen müssen, wird jedoch sein: Was können wir tun, um effizient zu wachsen? Derzeit ist die Agrar- und Lebensmittelindustrie sehr stark, Brasilien ist ein großes Land. Um mit der weltweiten Nachfrage Schritt zu halten, werden vor allem Agrargüter für den Verzehr angebaut. Brasilien ist auch ein rohstoffreiches Land. Wir haben viele Bergbaureserven, insbesondere Erze für die Gewinnung von Stahl und Eisen.

Wo sehen Sie in Brasilien die größten Optimierungspotenziale?

Brasilien ist ein sehr großes Land. Wir haben mindestens zehnmals mehr Landfläche als Deutschland. Daher liegt das größte Potenzial in den Bereichen Transport und Logistik, also in der Art und Weise, wie Produkte transportiert werden können. In vielen Unternehmen macht die Logistik rund 8 bis 12 Prozent der Gesamtkosten eines Produkts aus. Transport ist eine teure Verschwendung.

Wenn Sie in die Zukunft blicken, was erwarten Sie in den nächsten Jahren für Brasilien?

Wie überall auf der Welt treiben die Unternehmen auch in Brasilien die Digitalisierung voran. Ich rechne mit einer stärkeren Akzeptanz von kollaborativen Tools in den Bereichen Data Science, Process Mining, Automatisierung sowie bei mobilen Geräten. Wir als Transformationsberater glauben, dass es wichtig ist, zunächst Stabilität zu schaffen, egal mit welchem Prozess man arbeitet. Man muss die Verschwendung beenden und den Prozess standardisieren. Danach kommt die Digitalisierung. ■



DÁRIO SPINOLA
Managing Director
STAUFE.N.Tática

INSIDE

HÖREN SIE REIN:
Podcast mit
Dário Spinola
[www.staufen.ag/
podcast-brasilien](http://www.staufen.ag/podcast-brasilien)





KEINE TRANSFORMATION OHNE QUALIFIZIERUNG

DIE DB FERNVERKEHR AG HATTE VOR, DIE EIGENE LEAN TRANSFORMATION QUALITATIV ABZUSICHERN UND NACHHALTIG ERFOLGREICH ZU GESTALTEN. DIES SOLLTE ÜBER EINE BREITE QUALIFIZIERUNG VON LEAN EXPERTEN UND -TRAINERN SOWIE EINE ZIELGERICHTETE BEFÄHIGUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE ERFOLGEN. HIERFÜR WURDE VON DER DB FERNVERKEHR, GEMEINSAM MIT DER STAUFEN AG, EIN EIGENES PROJEKT MIT DEM NAMEN „LEAN ABC - ANWENDEN, BEFÄHIGEN, COACHEN“ INITIIERT.





DB Fernverkehr AG –

eine eigenwirtschaftlich arbeitende Konzerntochter der Deutschen Bahn. Sie ist für den Fernverkehr auf der Schiene verantwortlich und betreibt national und europaweit die Zuggattungen ICE, IC, ECE und EC.



Pro Tag

1.300

Züge auf
der Schiene



18.000+

Mitarbeitende



5

Mrd. €*
Umsatz

* Referenz: Q1 2020



01 AUSGANGSLAGE

DB Fernverkehr hat 2016 im Produktionsressort ein Unternehmensprogramm zur Erreichung operativer Exzellenz (OPEX) begonnen, mit dem Ziel, Qualität und Effizienz der operativen und administrativen Geschäftsprozesse zu steigern. Mit externen Beratern und internen Ressourcen wurden Transformationsprojekte realisiert, die zu teils beachtlichen Ergebnissen führten. Gleichzeitig wuchs aber auch die Erkenntnis, dass die flächendeckende und nachhaltige Ergebniswirksamkeit nicht genügend abgesichert ist.

So beschloss das Management der DB Fernverkehr AG, gemeinsam mit der Lean Managementberatung Staufen, ein langfristig angelegtes und umsetzungsorientiertes Qualifizierungskonzept mit dem Titel „Lean ABC – Anwenden, Befähigen, Coachen“ aufzusetzen.

EIN BEFÄHIGUNGSKONZEPT MIT „HILFE ZUR SELBSTHILFE“

In einer 1. Phase sollten bis zu 100 Führungskräfte – 50 Lean Multiplikatoren, 30 Lean Experten und 20 Lean Trainer – qualifiziert werden. Das Projekt hatte drei wesentliche Ziele:

- Ein gemeinsames Verständnis von und für Lean / OPEX zu kreieren sowie einen für DB Fernverkehr gültigen Standard zu schaffen. Und dies über alle Hierarchien, Funktionen und Abteilungen hinweg.
- In einem Dreiklang aus Qualifizierung, Umsetzung des Erlernten zwischen den Trainingsblöcken und punktuellm Coaching sollten Führungskräfte und Verbesserungsexperten ausgebildet und fit gemacht werden, um eine wirksame Umsetzung von OPEX im Tagesgeschäft zu gewährleisten.
- Erfahrene Lean Experten von DB Fernverkehr sollten im Rahmen des Projekts befähigt werden, das Lean ABC später eigenständig zu trainieren und weiterzugeben.

Die Deutsche Bahn AG in Zahlen*



4,8

Mrd. Reisende pro Jahr



98

Mrd. Personen-Km Verkehrsleistung pro Jahr



232

Mio. t beförderte Güter pro Jahr

*Quelle: Deutsche Bahn, Integrierter Bericht 2020, Statistik für 2019

02 VORGEHENSWEISE

In einem gemeinsamen Zielbild- und Konzeptworkshop wurden Lernziele, didaktisches Konzept und erste Trainingsmodule festgelegt sowie das Lean ABC an der Strategie und dem Produktionssystem von DB Fernverkehr ausgerichtet.

Nachdem Drehbücher, Agenden und Trainingsmaterialien finalisiert waren, wurde jeder Trainingsbaustein im Realbetrieb pilotiert. Das Feedback der Pilotgruppen, die aus echten Teilnehmern und Vertretern aus den Bereichen Personal und OPEX bestanden, wurde aufgenommen und entsprechend eingearbeitet.

Im anschließenden Rollout fanden bundesweit Trainingsreihen in mehreren Instandhaltungswerken statt. Die Kopplung an Werke war wichtig, da in jedem Trainingsbaustein Praxis- bzw. Gruppenübungen auf dem Shopfloor integriert waren. Die Führungskrafttrainings waren als Mix über die komplette Führungskaskade sowie standort- und abteilungsübergreifend konzipiert. Dem Managementteam von DB Fernverkehr war es außerdem wichtig, unterschiedlichste Menschen mit unterschiedlichen täglichen Herausforderungen zueinander zu bringen, um ein gemeinsames Lern- und Austausch-erlebnis zu schaffen.



Das Lean ABC war hierbei als „Lernreise“ mit verschiedenen Lernformaten konzipiert, um den bestmöglichen Transfer des Erlernten in den betrieblichen Alltag zu gewährleisten:

A

ANWENDEN

Anwendung des Erlernten im beruflichen Alltag, Festigung von Wissen sowie von neuen Fertigkeiten und Fähigkeiten.

B

BEFÄHIGEN

Befähigung der Teilnehmer im Rahmen der Trainings (3 Module für Führungskräfte / 1-3 Module für Mitarbeiter, die zu Lean Multiplikatoren / -Experten / -Trainern ausgebildet wurden).

C

COACHEN

Punktuelle Begleitung von Führungskräften zwischen den Trainings, um spezifische Herausforderungen zu bearbeiten, sowie für gemeinsame Reflexion. Gerade um neue Verhaltensweisen zu etablieren, ist Feedback enorm wichtig, da sich „alte Routinen“ über Jahre oder gar Jahrzehnte eingeschlichen haben.



„Mit der maßgeschneiderten Konzeption und Durchführung der Trainingsprogramme für Lean Experten und Führungskräfte hat uns die Staufen AG überzeugt. Damit konnten wir den Shopfloor in den Schulungsraum transportieren sowie Prozesse praxisnah simulieren und optimieren.“



MATTHIAS GRAMER

COO DB Konzern
Deutsche Bahn AG





Lesen Sie hier das gesamte Interview mit Matthias Gramer, COO DB Konzern, Deutsche Bahn AG



WIRKSAME BEFÄHIGUNG MIT HOHEM PRAXISBEZUG

Um den Praxisbezug zu steigern, wurden die Trainings vor Ort in verschiedenen Instandhaltungswerken durchgeführt. So konnte in Praxis- und Gruppenübungen an realen Prozessen gearbeitet und „echte“ Probleme konnten direkt gelöst werden.

Durch die direkte Umsetzung von Theorie in die Praxis steigen Vermittlungsleistung sowie Lernqualität und -ergebnis signifikant. Um dies auch im Trainingsraum zu realisieren, setzt Staufen u. a. auf Simulationen, die es ermöglichen, spezifische Inhalte und Sachverhalte „spielerisch zu erleben und zu begreifen“.

DIE SIMULATION DER ICE-INSTANDHALTUNG

Hierfür entwickelte das Projektteam individualisierte Trainingsunterlagen und eine komplett neue Simulation, die den kundenspezifischen Instandhaltungsprozess im Produktionskreislauf abbildet.

Die ICE-Simulation wurde allen Trainingsstandorten zur Verfügung gestellt. An dem maßstabsgerechten Modell mit abnehmbarem Dach, vollständiger Innenausstattung sowie ausgewählten Fahrzeugkomponenten konnten die mit der Instandhaltung verbundenen Prozesse demonstriert und wichtige Wartungsschritte simuliert werden. Ziel war es, Störungen und Ineffizienzen zu identifizieren. In einer anschließenden Feedback-Diskussion konnten die Teilnehmer Abläufe reflektieren und sich Verbesserungen überlegen, die sie in den Folgerunden umsetzen.

03 ERGEBNIS

- Durch das Lean ABC wurden ein gemeinsames Lean Verständnis und eine gemeinsame „Lean Sprache“ etabliert.
- Des Weiteren trug das Programm dazu bei, neben der gezielten Entwicklung von Know-how und Do-how auch Mindset und Verhalten in der Organisation zu verändern. Unsicherheit und Widerstände konnten auf breiter Basis abgebaut werden. Zudem wurden Führungskräfte befähigt, im eigenen Verantwortungsbereich eine Veränderungs- und Lernkultur zu etablieren.
- Seit dem Start des Lean ABC wurden bei DB Fernverkehr rund 400 Führungskräfte sowie über 2.000 Mitarbeitende aus den Lean- / OPEX-Transformationsprojekten trainiert. Nach ersten Trainingseinheiten, die von den Staufen Beratern durchgeführt wurden, fanden die weiteren Trainingsreihen intern durch die rund 40 neu ausgebildeten Lean Trainer statt. So konnte die Nachhaltigkeit flächendeckend gesichert und der kontinuierliche Verbesserungsprozess unternehmensintern vorangetrieben werden.
- Auch die Instandhaltungsprozesse konnten nachhaltig optimiert und die OPEX-Umsetzungsqualität maßgeblich gesteigert werden.
- Das Lean ABC hat sich in der Zwischenzeit als Konzernstandard bei der Deutschen Bahn etabliert und wird auch in weiteren Geschäftsfeldern (angepasst an spezifische Rahmenbedingungen und Bedarfe) erfolgreich eingesetzt. ■



Nächster Halt: Ruhe

Entspannt und günstig mit dem ICE an die
Mecklenburgische Seenplatte reisen.



In Kooperation mit:



Mit dem ICE Deutschland entdecken.
Kinder oder Enkelkinder reisen kostenlos mit.*

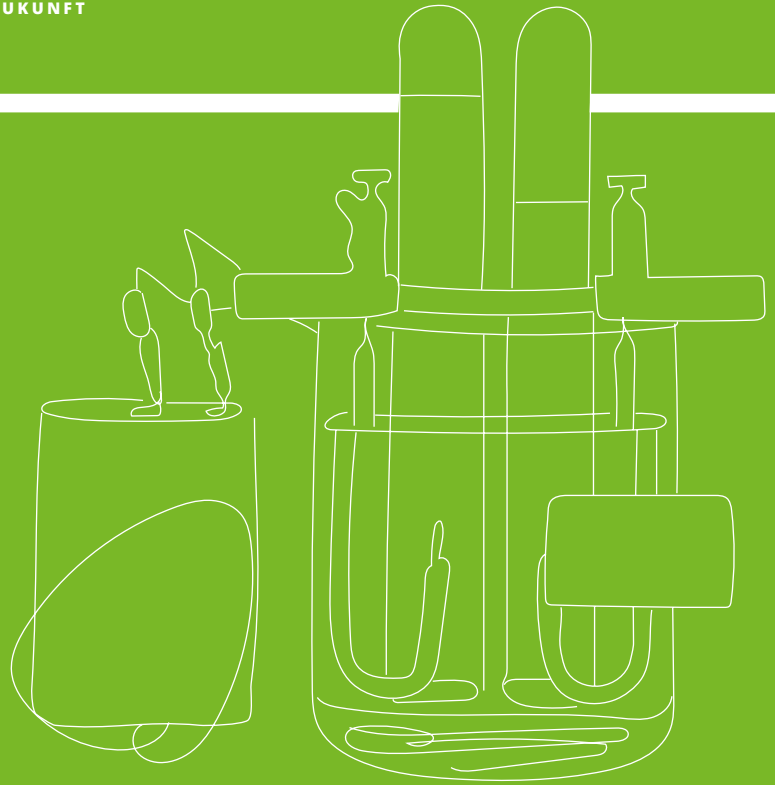
bahn.de/entdeckedeutschland

* Kinder unter 15 Jahren fahren in Begleitung eines eigenen Eltern- oder Großelternteils kostenlos mit, wenn sie beim Kauf angegeben und auf der Fahrkarte eingetragen werden.





ELEKTROCHEMIE IST DIE ENERGIE DER ZUKUNFT



DE NORA INDUSTRIES MIT SITZ IN MAILAND IST EIN GLOBALER ANBIETER NACHHALTIGER TECHNOLOGIEN UND SEIT 1923 BEVORZUGTER PARTNER FÜR EINIGE DER WICHTIGSTEN ELEKTROCHEMISCHEN UND INDUSTRIELLEN PROZESSE. ANGETRIEBEN VON EINER PHILOSOPHIE DER KONTINUIERLICHEN VERBESSERUNG, VERMARKTET DE NORA HOCHINNOVATIVE ELEKTRODEN, ELEKTROCHEMISCHE SYSTEME UND FORTSCHRITTLICHE FILTER- UND DESINFIZIONSTECHNOLOGIEN ZUR PROBLEMLÖSUNG BEI DER AUFBEREITUNG VON TRINKWASSER SOWIE KOMMUNAL-, SCHIFFS- UND INDUSTRIEABFÄLLEN.

WIR SPRACHEN MIT DEM CHIEF OPERATIONS OFFICER ALBERTO COMINELLI.

01

Herr Cominelli, wie würden Sie Ihr „Kerngeschäft“ für Laien verständlich beschreiben?

Unser Unternehmen konzentriert sich auf zwei Bereiche: die Produktion von Elektroden für die Elektrochemie und den Bau von Wasseraufbereitungsanlagen. Den ersten Bereich möchte ich kurz erläutern. Es gibt bestimmte natürliche chemische Reaktionen, die durch die Zufuhr von elektrochemischer Energie aktiviert werden. Wir konstruieren die Elektroden, die auf industrieller Ebene verwendet werden, um die Energie bereitzustellen, die chemische Prozesse in Gang setzen kann. Ein Beispiel für die Anwendung der Elektrochemie ist die Veredelung von Metallen wie Kupfer und Zink, die normalerweise in Mineralien vorkommen. Ein weiteres elektrochemisches Verfahren, von dem in letzter Zeit die Rede war, ist die Wasserelektrolyse. Hierbei wird Sauerstoff von Wasserstoff getrennt, um aus Letzterem „grüne“ Energie zu gewinnen.

02

Wer sind Ihre Hauptkunden und wo sind Ihre Zielmärkte?

Der Anteil von Chlorid / Natrium macht 50 Prozent unseres Geschäfts aus. Hier sind unsere Kunden weltweit führende Chemiekonzerne wie BASF, Bayer usw. Durch Reaktionen, die mit Chlorid beginnen, erzeugen sie Elemente, die die Grundlage für fast jedes Produkt darstellen. Darüber hinaus werden unsere Elektroden zur Erstellung von Schaltkreisen für Computer und Mobiltelefone oder zur Herstellung von Kupferblechen genutzt. Ein weiterer Sektor, in dem wir tätig sind, sind Schwimmbäder, insbesondere in den USA. Dabei kommen Elektroden zur Herstellung von Natriumhypochlorit für die Wasserdesinfektion zum Einsatz.



03

Denken wir an soziale Unternehmensverantwortung: Wie haben Sie es geschafft, Innovationen in der Chemie mit einer Vision zu verbinden, die darauf abzielt die Umweltbelastung zu minimieren?

Unsere Forschung konzentriert sich ständig auf die Optimierung der Energieressourcen, die zur Erzeugung dieser elektrochemischen Transformationen erforderlich sind. Bei allen Entwicklungsprojekten, an denen wir arbeiten, streben wir den Einsatz von sauberer Energie (Brennstoffzellen oder Wasserstoff) an.

04

Ihr „Familienunternehmen“ ist aus der Intuition von Oronzio De Nora heraus entstanden und hat sich über die Jahre zu einem international führenden Unternehmen entwickelt. Was war der entscheidende Moment, der zu dieser Änderung führte?

Der Quantensprung für das Unternehmen war der Entschluss von Oronzio De Nora, das Patent für formstabile DSA-Anoden zu erwerben. Praktisch gesehen ist bei diesem Verfahren der positive Teil der Elektrode, der aus Graphit besteht und daher dem Verschleiß unterliegt, aus Titan, einem Material, das nicht verschleißt. Haben die Elektroden das Ende ihrer Lebensdauer erreicht, regenerieren sie sich und arbeiten weiter. Ein weiterer Wendepunkt war die Übernahme von zwei japanischen Unternehmen im Jahr 2010. Unser Umsatz stieg von 150 Mio. € auf 400 Mio. €, die Anzahl der Mitarbeitenden wuchs von 900 auf 1.600. Einige Jahre später stiegen wir auch in das Wassergeschäft ein. Dies führte zu einer weiteren Umsatzsteigerung von 100 Mio. € und dazu, dass unser Unternehmen definitiv nicht mehr in lokalen, sondern in multinationalen Dimensionen operiert.

05

Was waren die nächsten Schritte in dieser Entwicklung?

Das zunehmende Wachstum erforderte auch die ständige Weiterentwicklung der Unternehmensführung. Unser Hauptinstrument war SAP, das wir schrittweise in allen Bereichen einführten. Gleichzeitig arbeiten wir weiterhin an einer Transformation im Lieferkettenmanagement / Supply Chain Management. Unser Ziel ist die Leistungsverbesserung im Hinblick auf die Wirksamkeit, die Verkürzung der Lieferzeiten und die Effizienz durch Optimierung der Produkte in den Lagern: eine vollständige Neuorganisation des Auftragsabwicklungsprozesses vom Auftragseingang im Unternehmen bis zum Produktversand an den Kunden. Für die Fertigung hingegen verfolgen wir dank Stufen an allen Produktionsstandorten Maßnahmen zur „Lean Transformation“, die durch eine schrittweise, aber radikale Änderung des Ansatzes auf bessere Ergebnisse und eine höhere Produktivität abzielen. Die angewandten Prozesse vom Bereich „Wasser“ über das „Front-End“ bis hin zum „Angebot“, bei dem es um die Teilnahme an Ausschreibungen geht, werden in Kürze weltweit erweitert, um auf globaler Ebene Effizienz zu erzielen.

OPERATIONAL MANAGEMENT



19

Standorte weltweit



12

Produktionswerke



3

F&E-Zentren in Italien, den USA und Japan



500

Mio. € Umsatz



1.600

Mitarbeitende

„Bei allen Entwicklungsprojekten, an denen wir arbeiten, **streben wir den Einsatz von sauberer Energie (Brennstoffzellen oder Wasserstoff) an.**“



ING. ALBERTO COMINELLI
Chief Operations Officer
Industrie De Nora S.p.A.



06

Ihre Produkte haben einen sehr hohen Technologiegehalt. Wie steuern Sie die mit Innovation verbundenen Prozesse?

Innovation einerseits und Forschung und Entwicklung andererseits sind zwei sehr unterschiedliche Aspekte, in die De Nora viel investiert hat. Unsere Bemühungen zur Steigerung unserer Innovationsfähigkeit haben wir auf zwei Säulen aufgebaut: Einerseits versuchen wir intern, talentierte Mitarbeitende ausfindig zu machen und zu fördern, die die notwendigen, sogar bahnbrechenden Fähigkeiten und Technologien beherrschen. Bis heute haben wir rund fünfzig Innovations-Champions an verschiedenen Standorten identifiziert, um das Generieren neuer Ideen zu erleichtern. Auf der anderen Seite konzentrieren wir uns extern auf „Open Innovation“ oder Innovationen, die durch Beziehungen mit einem Netzwerk außerhalb von De Nora entstehen. Dazu gehören Universitäten, Forschungszentren, Kompetenzzentren, Start-ups usw., die über spezifisches und diversifiziertes Wissen verfügen. So gelingt gemeinsam die Entwicklung neuer Ideen, neuer Produkte und neuer Technologien. Eine breit gefächerte Organisation, die offen ist für externe und interne Impulse, verhalf uns zur Position als Branchenführer und ermöglichte uns allein in den letzten Jahren Einsparungen von mehreren Millionen € in der Pipeline.

07

Bleiben wir beim Thema Innovation: Auf welche Bereiche konzentrieren Sie sich derzeit?

Im Forschungs- und Entwicklungssektor konzentrieren wir uns auf mehrere Ziele: Verbesserung der Effizienz von Brennstoffzellen und Perfektionierung der Wasserstoffgewinnung aus Wasser und CO₂-Sequestrierung. Im Hinblick auf interne Innovationen hingegen arbeiten wir an der Digitalisierung von Prozessen, aber auch an der ständigen Verbesserung des Kundenerlebnisses und der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz.





„Für die Fertigung hingegen verfolgen wir dank Stufen an allen Produktionsstandorten Maßnahmen zur **„Lean Transformation“**, die durch eine schrittweise, aber radikale Änderung des Ansatzes auf bessere Ergebnisse und eine höhere Produktivität abzielen.“

OPERATIONAL MANAGEMENT

08

Wie hat sich die Pandemie auf das Unternehmen ausgewirkt?

COVID-19 hat bei uns nicht zu Verlusten geführt, im Gegenteil: Wir haben weiterhin mit der gleichen Geschwindigkeit gearbeitet. In dieser Zeit haben wir manch wertvolle Lektion gelernt: Wir haben „smart working“ eingesetzt und Remote-Meetings abgehalten, manchmal auch mit anderen internationalen Teams. Wir haben gezeigt, dass wir auch aus der Ferne in kritische und wichtige Prozesse eingreifen können, wie wir es oft mit unseren Partnern bei Stufen getan haben. Wir haben gelernt, mit einer Gruppe von Managern als zunehmend geeintes und zusammenhängendes Team zusammenzuwachsen. Wir treffen uns oft online zur Abstimmung des weiteren Vorgehens und müssen nicht unbedingt vor Ort sein. Dies wäre noch vor wenigen Jahren, vor COVID-19, kaum vorstellbar gewesen.

09

Auf welche beruflichen Erfolge sind Sie besonders stolz?

Angefangen habe ich in der Forschung und Entwicklung. Seit zwei Jahren bin ich im Bereich Operations tätig. In meiner früheren Rolle war ich am Aufbau einer multinationalen Forschungsorganisation beteiligt, die in der Lage ist, zwei, drei neue Produkte pro Jahr zu entwickeln. Im Bereich Operations ist ein schönes Klima des Vertrauens entstanden, was sehr zufriedenstellend ist. Auch der Hoshin Kanri-Prozess, den wir gemeinsam mit Stufen entwickelt haben, läuft sehr gut – trotz der Komplexität, die die Anwendung einer neuen Methode der strategischen Planung in allen Werken mit sich bringt. Es ist uns gelungen, eine professionelle Gemeinschaft zu schaffen, die gut funktioniert und durch Flexibilität und Aufgeschlossenheit nach Spitzenleistungen strebt. ■

FOR NEW DIMENSIONS

THE MAXIMUM SLIDING DOOR CERO

Up to 6 m high · barrier free · discreet profile

Glass panels up to 15 m² · optimal thermal insulation

Flexible system design · security standard RC3



TOYOTA ALS VORBILD FÜR DIE LEBENSMITTEL-INDUSTRIE

NUR MIT EINEM GRUNDLEGENDEN PRODUKTIONS UND SINNESWANDEL KANN DIE LEBENSMITTELINDUSTRIE KÜNFTIGEN ANFORDERUNGEN GERECHT WERDEN.

Lebensmittel, die als günstige Massenware in Lkw-Kolonnen Tausende von Kilometern transportiert werden, geraten zunehmend unter Druck. Denn immer stärker wird der Kundenwunsch nach lokal produzierter und gleichzeitig bezahlbarer Ware. Um dem Ziel besserer und trotzdem preiswerter Produkte gerecht zu werden, ist ein grundlegender Wandel in der Lebensmittelindustrie notwendig. Er kann nur gelingen, wenn die zerrissenen Wertströme („global sourcing“) integriert werden – dadurch werden sie weniger störanfällig und der „Farm to Fork“-Prozess insgesamt schlanker.

Das Beispiel Toyota als „Erfinder“ des Lean Managements zeigt, dass dieses Ziel erreicht werden kann. So muss sich für eine moderne Zusammenarbeit im Sinne der Kundschaft die Beziehung von Erzeugern, Produzenten und Händlern von einem Machtverhältnis zur Partnerschaft wandeln: FoodChain³. Alle Prozesse von der Rohstoff-erzeugung über die Produktion bis zum Handel müssen pro Variantenfamilie einen Wertstrom bilden und so nah wie möglich am Kunden arbeiten. Die Prozessketten blei-

ben kurz und sind hochintegriert. Schnittstellen sind, wenn möglich, zu vermeiden. Denn die Störungsfreiheit der Wertströme muss garantiert sein, um nachhaltig produzieren und Verschwendung vermeiden zu können.

Nur ein Idealbild? Mitnichten! Erste Beispiele zeigen, dass die Unternehmen bereits umdenken: So setzt Rügenwalder Mühle auf Soja aus Deutschland; Kühne berät Landwirte bereits bei der Auswahl des Saatguts und begleitet ihre Arbeit auf dem Feld; Aldi Süd holt regionale Bäckereien ins Boot. Positive Ansätze, doch der Mut, „schlankes Denken“ in der Fläche umzusetzen, fehlt – noch. ■

„Nur ein Idealbild? Mitnichten! Erste Beispiele zeigen, dass die Unternehmen bereits umdenken.“

AXEL DAVILA LAGE
Principal
Branchenmanager Food & Beverage
STAUZEN.AG





DIPL.-ING. DR.-ING. SIMON BERNER Assoz. Prof. (FH)
Institut für Angewandte Produktionswissenschaften, Nachhaltiges
Lebensmittelmanagement sowie Lebensmittel: Produkt- und
Prozessentwicklung FH JOANNEUM University of Applied Sciences, Austria



DR. BJÖRN P. MOLLER
Trend- und Zukunftsforscher
Fraunhofer-Institut für System- und Innovations-
forschung ISI, Deutschland



AXEL DAVILA LAGE
Principal / Branchenmanager Food & Beverage
STAUFEN.AG

KURZE WEGE IM LEBENSMITTELSEKTOR: WEIL SICH WAS ÄNDERN MUSS

FH | JOANNEUM
University of Applied Sciences

 **Fraunhofer**
ISI

**NEUE ESSGEWOHNHEITEN, LEBENSMITTELVERSCHWEN-
DUNG, STEIGENDE CO₂-EMISSIONEN, INTERNATIONALER
HANDEL UND HÖHERE ROHSTOFFPREISE MACHEN EINEN
KURSWECHSEL AUF DEM FOOD-SEKTOR NOTWENDIG.
DOCH WO GEHT DIE ENTWICKLUNG HIN? DR. BJÖRN P.
MOLLER VOM FRAUNHOFER-INSTITUT FÜR SYSTEM- UND
INNOVATIONSFORSCHUNG ISI, DR.-ING. SIMON BERNER,
PROFESSOR AN DER FH JOANNEUM IN GRAZ, UND AXEL
DAVILA LAGE, BRANCHENMANAGER FOOD & BEVERAGE
STAUFEN AG, SETZTEN SICH AN EINEN VIRTUELLEN RUN-
DEN TISCH UND SPRACHEN ÜBER ...**



1 kg Bohnen aus Kenia

CO₂-Ausstoß:

5841 g

1 kg Bohnen aus Deutschland

CO₂-Ausstoß:

113 g*



„Als Verbraucher fragt man sich natürlich schon, **warum Produkte, die vor der Haustür wachsen, 5.000 km durch die Welt gefahren werden.**“

DR. BJÖRN P. MOLLER
Fraunhofer ISI

... nachhaltige Zukunftsszenarien

Im Rahmen des von der EU geförderten Fox-Projekts hat das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI in Karlsruhe „Three scenarios for Europe's food sector in 2035“ herausgebracht. Wie sieht danach die Zukunft im Lebensmittelbereich aus?

Moller: Auf der Basis von künftig stärker werdenden Trends haben wir drei unterschiedliche Zukunftsbilder gezeichnet. Sie unterscheiden sich darin, wer den Wandel zu mehr Nachhaltigkeit antreibt. Im ersten Szenario ist es die Politik. Sie gibt Regularien vor, die von allen akzeptiert werden. Im zweiten Szenario treibt die Gesellschaft mit ihrer Motivation zu einem gesunden, grünen Lebensstil die Entwicklung. Im dritten Szenario sind es Produktion und Handel. Die landwirtschaftliche Produktion ist wirtschaftlich und erfolgreich, es gibt einen Datenaustausch zwischen den Akteuren, wobei der Einzelhandel die Datenmacht hat und den Lebensmittelsektor steuert. Die Wahrheit wird wahrscheinlich irgendwo zwischen diesen Szenarien liegen.

... kürzere Lebensmittelketten

Wie wichtig werden eine dezentrale Produktion und kürzere Transportwege künftig im Lebensmittelbereich?

Berner: Das Lebensmittelsystem, so wie es heute existiert, wird irgendwann an seine Grenzen stoßen. Verkürzte Lebensmittelketten werden Resilienz bieten und können ökonomische Vorteile für die Teilnehmer bringen. Aber der Trend zu mehr Regionalität entwickelt sich von Land zu Land unterschiedlich. In Österreich war regional schon in den vergangenen Jahren wichtiger als Bio, weil die Kunden regionale Produkte nachgefragt haben. In Deutschland war Bio immer wichtiger, jetzt könnte das kippen.

Moller: Man kann im Lebensmittelbereich nicht pauschal sagen, alle Lebensmittel müssen lokal gehandelt werden. Das ist abhängig vom jeweiligen Produkt, ein Beispiel ist der Wein. Aber als Verbraucher fragt man sich natürlich schon, warum Produkte, die vor der Haustür wachsen, 5.000 Kilometer durch die Welt gefahren werden.



Global entfallen **21 bis 37 Prozent** aller Treibhausgasemissionen auf den Bereich Ernährung. (Verbraucherzentrale.de)



Studie:
Three scenarios
for Europe's food
sector in 2035
Fraunhofer ISI



Davila Lage: Dezentralisierung wird zukünftig eine noch größere Rolle spielen. Alleine durch die Variantenvielfalt stoßen Großanlagen bereits heute an ihre Grenzen. Es gibt auch in Deutschland erste Beispiele für eine Dezentralisierung. Mit der Listung lokaler Bäcker im Einzelhandel oder Soja aus Deutschland für fleischfreie Produkte wird die Produktion bereits heute dichter an den Kunden gebracht.

... die Preise für Lebensmittel

Was bringen lokale Lebensmittelkreisläufe dem Kunden?

Berner: Wenn wir die Lebensmittelketten verkürzen, würden viele kleine, dezentral produzierende Anbieter in das System genommen. Von den Erzeugern bis zu den Kunden haben viele die Möglichkeit, davon zu profitieren. Aber es bedeutet auch, dass es eine Umstrukturierung im Lebensmittelsystem geben würde. Der Lebensmittel-Einzelhandel müsste sich so organisieren, dass regionale Produkte und kleine Produzenten gelistet werden. Das bedeutet oft höhere Preise. Wenn der Preis am Ende durch ein Verkaufsargument wie Regionalität an den Kunden weitergegeben wird, wäre das ideal, und alle hätten etwas gewonnen.

Moller: Es ist bei dieser Diskussion natürlich immer die Frage, wer die Preise zahlt und wer bereit ist, mehr zu investieren. Der Handel kann immer sagen, wir bieten Bio- oder regionale oder nachhaltig produzierte Produkte an, aber wenn der Konsument das nicht wertschätzt und zahlt, ist die Industrie gezwungen, wieder günstig zu produzieren. Aber das ist natürlich sehr plakativ. Auch in anderen Projekten, die wir zu diesen Themen

durchführen, wird die Frage diskutiert, wo eigentlich entschieden werden soll, was die Deutschen essen: an der Ladentheke oder im Parlament? Wenn man das nur dem Verbraucher überlässt, ist es immer einfach, die Diskussion zu beenden und zu sagen, wenn keine Nachfrage da ist, ist es zu teuer.

Davila Lage: Wenn wir über den Preis reden, haben wir noch sehr viel Effizienzhebel im System. Ein gutes Vorbild ist hier ein Beispiel aus der Automobilbranche. Toyota hat es geschafft, Wertstromverluste wie Transport und Überproduktion drastisch zu reduzieren, und hat so den Wertschöpfungsanteil deutlich gesteigert. Dies ermöglicht es, bei gleichbleibendem Preis den Kundennutzen zu steigern. Wenn im „Farm to Fork“-Prozess ebenfalls die Verschwendung aus dem Prozess rausgenommen würde, brächte dies eine deutliche Kostenersparnis. Die Preisensibilität des Kunden könnte abgedeckt werden.

... eine CO₂-Steuer

Was würde eine CO₂-Steuer auf Wurst und Fleisch bedeuten?

Davila Lage: Das gäbe einen Aufschrei. Wenn die Schweinemast mit CO₂-Zertifikaten belegt wird, dann wird es sich nicht mehr rechnen.

Moller: Dann wird die Tierhaltung größtenteils aus Deutschland und Europa abwandern. Es wird keine Mastbetriebe mehr geben. Der Konsument kann dann wählen zwischen importiertem Fleisch aus China und dem Verzicht auf Fleischkonsum.



„Man könnte den gesamten Fußabdruck einpreisen, **aber wenn wir das Fleisch so teuer machen, wie es sein müsste, dann hat sich das Grillen, wie es heute gelebt wird, erledigt.**“

DIPL.-ING. DR.-ING. SIMON BERNER
FH JOANNEUM

Berner: Man könnte den gesamten Fußabdruck einpreisen, aber wenn wir das Fleisch so teuer machen, wie es sein müsste, dann hat sich das Grillen, wie es heute gelebt wird, erledigt. Wenn sich viele Menschen das nicht mehr leisten können, kommen wir an eine Systemgrenze und das hat auch eine starke gesellschaftliche Komponente.

... neue Forschungsprojekte

Die FH JOANNEUM Graz und das Fraunhofer ISI nehmen neben anderen am EU-Projekt Fairchain teil. Worum geht es in diesem Projekt?

Berner: Es ist ein komplexes Forschungsprojekt mit etlichen Partnern in Europa, bei dem man versucht, verkürzte Lebensmittelketten zu etablieren und die Akteure zu unterstützen, damit es funktioniert. Bei der Fallstudie in Österreich arbeiten wir mit landwirtschaftlichen Betrieben aus dem Obst- und Gemüseanbau zusammen. In einem sogenannten Food-Innovation-Incubator sollen neue Produkte, Prozesse und Geschäftsmöglichkeiten entwickelt werden mit dem Ziel, bis 2030 ein Lebensmittel-Nahversorgungssystem im Umkreis von 30 Kilometern zu etablieren.





„Mit großen Anlagen können die Hersteller eine sich ändernde Nachfrage der Konsumenten künftig nicht mehr bedienen. **Es gibt auch in Deutschland erste Beispiele für eine Dezentralisierung.**“

AXEL DAVILA LAGE
STAUFEN.AG

Moller: Das Fraunhofer ISI begleitet die einzelnen Fallstudien und entwickelt hierfür Workshops, wie man die zukünftigen Nutzer frühzeitig einbinden kann. Die Themen, aber auch die Reifegrade der einzelnen Fallstudien sind hierbei sehr unterschiedlich. In Griechenland sollen etwa Schlüsselinformationen aus einer lokalen Käse- und Joghurtproduktion in einer Blockchain-Infrastruktur gespeichert werden, um interessierten Parteien auf vertrauenswürdige Weise Zugang zu gewähren.

... eine Aufbruchstimmung im Lebensmittelsektor

Wie bringt man die Akteure im Lebensmittelsektor dazu, über ihren Schatten zu springen und sich am Umbruch zu beteiligen?

Berner: Eine Anschubförderung der Landwirtschaft wie beim Projekt Fairchain ist oft eine Initialzündung, um den Prozess zu optimieren. Wenn man ihnen zusätzlich ein Geschäftsmodell anbietet, etwa eine App, mit der sie ihre Produkte direkt verkaufen können, wird das Risiko für sie noch kleiner.



Davila Lage: Es gibt junge Bauern und Bäuerinnen, die was Neues wagen, tolle Start-ups, aber die Lebensmittelindustrie ist mehrheitlich noch sehr konservativ. Wir bekommen den Umbruch nur hin, wenn die Teilnehmenden gewillt sind, mal in andere Industrien reinzuschauen und zu gucken, wie die es geschafft haben. Es gibt bereits heute Beispiele, wie das gut gelingen kann. Jan Bredack war Daimler-Manager, bevor er Veganz gründete (siehe Interview auf Seite 57).

Moller: Das ist die große Herausforderung im Lebensmittelbereich. Alle Akteure müssen sich gleichzeitig bewegen: Die Politik muss zum Beispiel das Labeling verbessern. Der Einzelhandel muss ins Gespräch gehen. Aber auch die Kundschaft muss sich ändern und bereit sein, mehr zu zahlen, dann ziehen Produktion und Handel nach. ■



„ALLEIN MIT BAUERNHOF-ROMANTIK WIRD DAS NIX“

VEGANZ-GRÜNDER JAN BREDACK PRODUZIERT MIT SEINEM UNTERNEHMEN KLIMAFREUNDLICHE LEBENSMITTEL. IM INTERVIEW ERKLÄRT DER EHEMALIGE DAIMLER-MANAGER, WIE WICHTIG TRANSPARENZ FÜR EINE BESSERE PRODUKTION IST UND WARUM KUNDEN FRAGEN STELLEN MÜSSEN.



Herr Bredack, noch während Ihrer Zeit als Daimler-Manager haben Sie in Berlin Ihren ersten veganen Supermarkt eröffnet. Was aus Ihrer Zeit in der Automobilbranche war für Sie beim Aufbau von Veganz besonders hilfreich?

Sicherlich der Umgang mit großen Zahlen und die Verantwortung für komplexe Firmenstrukturen. Zudem musste ich für meine Budgets beim Vorstand kämpfen. Das hat mir bei der Ansprache von Banken und Investoren enorm geholfen, das Ganze auch finanzierbar zu machen.

Veganz ist als Supermarkt gestartet und hat sich mittlerweile als Veganz Group AG zum Markenartikler gewandelt. Was hat dieser Strategiewechsel für Ihr Unternehmen bedeutet?

Je mehr wir in diese Richtung gegangen sind, umso mehr konnte ich Anleihen bei meinem vorherigen Leben nehmen. Ich war bei Daimler Nutzfahrzeuge für den gesamten Vertrieb verantwortlich, und egal ob Ersatzteile oder



JAN BREDACK

Gründer und Vorstandsvorsitzender
Veganz Group AG



Lebensmittel: Am Ende geht es um Marke, Preis und Qualität. Als Markenartikler müssen Sie dem Retail-Partner Argumente an die Hand geben, warum Ihre Produkte begehrenswert sind und warum sie ins Regal gehören.

Und warum gehört Veganz in jedes Supermarktregal?

Wir haben Veganz als Marke für Klima- und Umweltschutz positioniert. Wenn ein Händler heute mit klimafreundlichen Produkten aufwarten will, muss er unsere Produkte im Regal stehen haben. Er weiß, dass er nur so auch ein Stück vom Kuchen abbekommt.

Lässt Veganz herstellen oder produzieren Sie auch selbst?

Das ist eine weitere Transformationsstufe. Als Vollsortimenter können und wollen wir aber nicht alles selbst produzieren. Wir haben uns deshalb Segmente rausgegriffen, in denen wir erstens eine hohe Kompetenz haben, zweitens großes Potenzial sehen und bei denen uns drittens Rezeptur und Produktion schützenswert erscheinen.

Was sind das für Produkte?

Wir produzieren aktuell noch in kleinerem Umfang pflanzliche Camemberts und andere Weichkäse nach alter Tradition. Aber wir entwickeln auch Fisch-Alternativen, etwa einen Lachs auf Algenbasis. Außerdem stellen wir Fleischersatz auf Trockenbasis her. Für die Produktion entsteht in Berlin-Schönefeld eine 4.500 Quadratmeter große Produktionshalle, die größte ihrer Art in Europa.

Sie haben schon den Klimaschutz angesprochen: Woran machen Sie die Klimaverträglichkeit Ihrer Produkte fest?

Bei Veganz messen wir die gesamte Wertschöpfungskette vom Anbau über den Transport, bis das Produkt im Regal liegt. Wir berechnen CO₂, Tierwohl, Transport und Wasserverbrauch. Den Hauptanteil beim Ressourcenverbrauch macht der Anbau aus, deshalb sollten hier nachhaltige, regenerative Anbauformen gewählt werden.

Wie machen Sie das für die Kundschaft transparent?

Unser Nachhaltigkeitscore ist in Zusammenarbeit mit dem Schweizer Eaternity-Institut entstanden. Veganz vergleicht jedes seiner Produkte mit 110.000 anderen Produkten in einer Datenbank. Den Score bringen wir auf jede Verpackung und machen ihn so für die Kundschaft am Regal sofort sichtbar. Inzwischen nutzen auch Unternehmen wie Rewe oder Hochland diesen Score.

„Unser Nachhaltigkeitscore ist gemeinsam mit dem Schweizer Eaternity-Institut entstanden. (...) **Den Score bringen wir auf jede Verpackung und machen ihn so für die Kundschaft am Regal sofort sichtbar.**“





Marke für pflanzliche Lebensmittel

120

vegane Produkte

18.000

Verkaufsstellen in

28

Ländern

105

Mitarbeitende



100 %
pflanzliche Produkte
seit 2015

Ist Transparenz also der Hebel, um den Shift für eine bessere Lebensmittelproduktion hinzubekommen?

Auf jeden Fall. Lassen Sie es mich wieder anhand der Automobilbranche verdeutlichen: Seitdem Autos hinsichtlich ihrer CO₂-Bilanz gekennzeichnet werden, ist diese Zahl zum Maßstab für die Herstellung neuer Modelle geworden. Genau das Gleiche möchten wir mit Lebensmitteln erreichen. Mit Eaternity haben wir es geschafft, Nachhaltigkeit auf einen wissenschaftlich nachvollziehbaren, gemeinsamen Nenner zu bringen und das Ganze einfach zu kommunizieren: Drei Sterne im Nachhaltigkeitscore bedeuten sehr gut fürs Klima, zwei Sterne sind auch gut und ein Stern heißt schlechter als der Durchschnitt.

Wie realistisch ist es, dass Nachhaltigkeit künftig auch bei konventionellen Produkten eine Rolle spielt?

Im Lebensmittelbereich sind die Wertschöpfungsketten ausgereizt und es gibt einen massiven Wettbewerb zwischen den Handelspartnern. Hier ist es kaum möglich, Nachhaltigkeitsgedanken einfließen zu lassen, da es einfach zu teuer wäre. Das Ganze muss also von der Basis, sprich den Konsumenten, ausgehen.

Wie könnte das aussehen? Welche Hebel müssten umgelegt werden?

Wenn die Wertschöpfungsketten transparent sind, werden Fragen gestellt und es wird verglichen. Dann kommt die Lebensmittelindustrie unter Druck und muss etwas tun. Wenn das Nachfrageverhalten sich am Klima- und Umweltschutz orientiert, dann ist der Weg nicht mehr weit zu einer gesetzlichen Regelung. Welcher Nachhaltigkeitscore genutzt wird, spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Hauptsache, es gibt eine Richtlinie, an der sich die Firmen beim Anbau orientieren müssen. Denn 24 Prozent unserer gesamten Treibhausemissionen sind mit der Lebensmittelproduktion verbunden. Deshalb ist ein Paradigmenwechsel im Verbraucherverhalten notwendig sowie ein Umdenken hin zur Kreislauf- und regenerativen Wirtschaft. Pflanzliche Lebensmittel sind die einzige Möglichkeit, um alle Menschen auch in 20 Jahren noch satt zu machen.

Das bedeutet dann aber auch, dass man sich von so mancher Vorstellung bei Bio und Vegan verabschieden muss, oder?

Ich war einer der Pioniere, die den notwendigen Wandel aus einer Business-Sicht betrachtet haben. Aber wenn Sie etwas anders machen als gewohnt, sind Sie nicht immer der Freund von allen. Manche Bioketten sehen in mir ihren Feind. Aber allein mit Bauernhof-Romantik wird das nix. ■

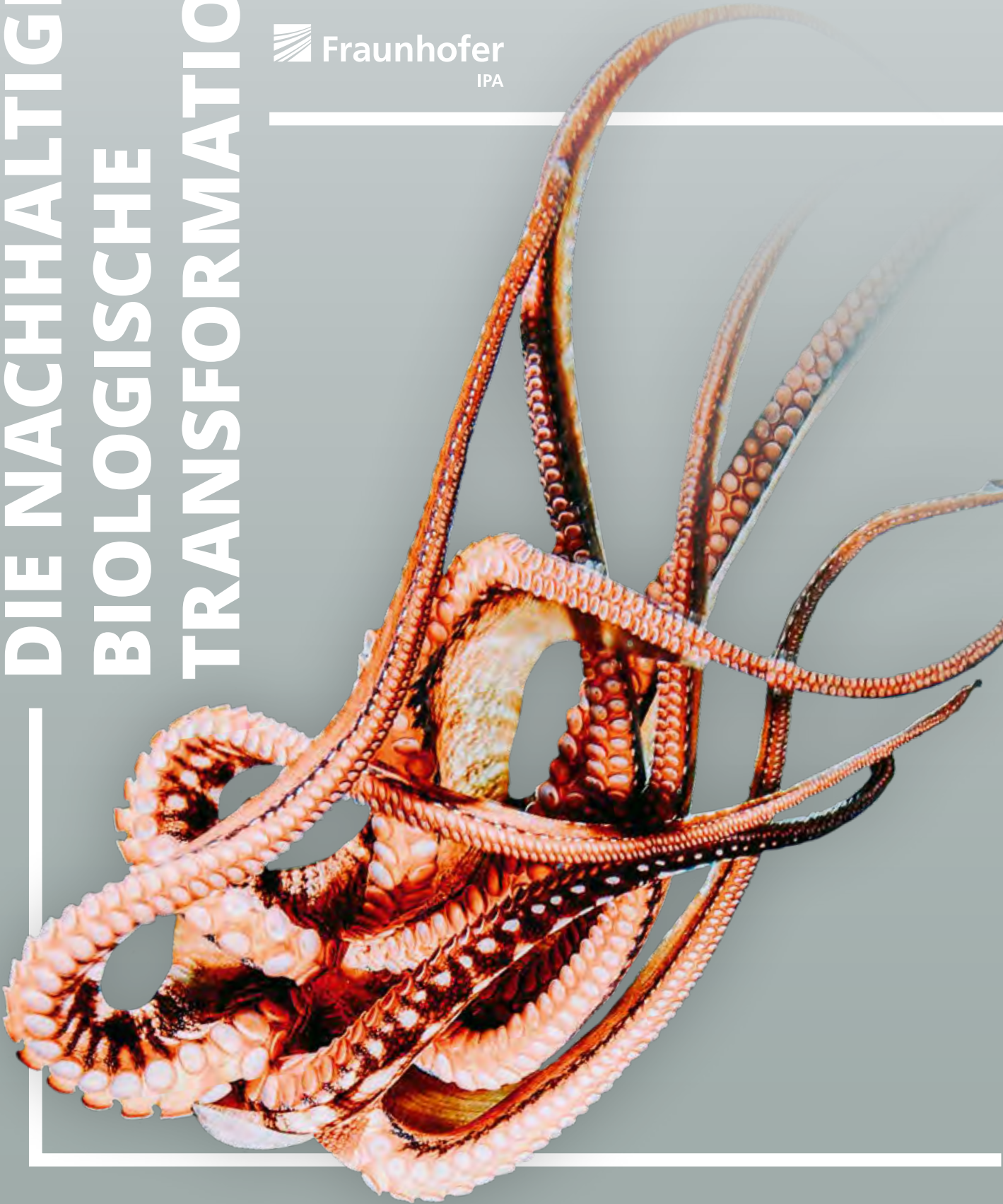




DIE NACHHALTIGE BIOLOGISCHE TRANSFORMATION



Fraunhofer
IPA





PROF. DR. THOMAS BAUERNHANSL

Institutsleiter Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA

FORSCHUNGSBEREICHE: Produktionstechnologien und Automatisierung, Biointelligenz
SCHWERPUNKTE: Industrie 4.0, Fabrik der Zukunft

Die fortschreitende Digitalisierung verändert etablierte Wertschöpfungssysteme der industriellen Produktion bereits heute massiv. Es wird aber auch mehr und mehr offensichtlich, dass die Einführung von cyber-physischen Systemen zur Vernetzung und Optimierung industrieller Produktionsressourcen nicht ausreicht, um essenzielle Herausforderungen der Gesellschaft zu meistern. Die Ressourcenverknappung, der Klimawandel, die veränderte Rolle des Menschen in der Gesellschaft und am Arbeitsplatz, aber auch die Komplexität in Unternehmen mit agilen Geschäftsmodellen erfordern die ergänzende systematische Anwendung von Wissen über natürliche Systeme. Die Natur kann bei der Optimierung der industriellen Leistungserstellung Pate stehen. Die sogenannte biologische Transformation der industriellen Wertschöpfung, ein neues Paradigma, das die digitale Transformation im Rahmen von Industrie 4.0 ergänzen soll, wird biointelligente Systeme erfordern. Laut McKinsey wird mit einer biologischen Transformation weltweit allein im Sektor Gesundheit bis zum Jahr 2040 ein wirtschaftliches Wachstum von 35 Prozent gegenüber heute erzeugt, das sind 0,5 bis 1,3 Billionen Dollar; im Bereich Landwirtschaft, Fischerei und Ernährung sogar 36 Prozent bzw. 0,8 bis 1,2 Billionen Dollar.

Die biologische Transformation der industriellen Wertschöpfung wendet systematisch Wissen über die Natur und die Biologie in der Technik an. Die zunehmende technische Nutzung von Materialien, Strukturen und Prozessen aus der belebten Natur macht eine nachhaltige Produktionsweise mit innovativen Technologien

ADDITIVE FERTIGUNG:

Beim Bau eines lautlosen Antriebssystems für Boote und Wassersportgeräte diente der Oktopus der Forschung als Vorbild. Der Antrieb lässt sich kostengünstig mit einem 3D-Drucker in einem Arbeitsgang herstellen. © Fraunhofer IPA © KonikuTM



**DER VON EINER QUALLE INSPIRIERTE
 BIOINTELLIGENTE KONIKORE-SENSOR:**

Er kann spezielle Stoffe, z. B. flüchtige Kohlenwasserstoffe, erschnüffeln / erkennen, z. B. im Atem von Patienten, oder Sprengstoff im Koffer von Passanten. Neuronen werden hierbei für spezielle Aufgaben (etwa die fluoreszierende Reaktion bei Kontakt mit spezifischen Molekülen, z. B. in Sprengstoff) in einem Träger zwei Jahre am Leben erhalten und in einen Sensor integriert, der das Leuchten detektiert und mithilfe von Machine Learning auswertet. © KonikuTM



möglich. Produkte, industrielle Herstellprozesse und Organisationen und, damit verbunden, auch die Lebensweise der Menschen werden sich dadurch tiefgreifend verändern. Das nötige Handwerkzeug für diese Entwicklung stellen die Forschungsdisziplinen Biotechnologie, Automatisierung, Materialwissenschaft sowie Informations- und Kommunikationstechnologie bereit. Verfahren der künstlichen Intelligenz (hier vor allem das maschinelle Lernen) sind hierfür genauso wichtig wie die additive Fertigung oder biotechnologische Produktionsverfahren. Deren Kombination und die intelligente Vernetzung sind der Schlüssel zu einer biointelligenten Wirtschaftsweise. Hier entsteht eine neue Dimension im Innovationsraum mit einem überproportionalen Wachstum, das den einen oder anderen Ausfall beispielsweise in der Automobilindustrie kompensieren kann.

NATUR UND TECHNIK – VON DER INSPIRATION ZUR INTERAKTION

Der Prozess der biologischen Transformation kann in drei Entwicklungsmodi unterteilt werden: Inspiration, Integration und Interaktion. Zunächst erlaubt es die Inspiration, die evolutionär über Jahrmillionen entstandenen biologischen Phänomene auf Wertschöpfungssysteme zu übertragen. Unternehmen entwickeln mit diesem Ansatz neuartige Materialien und Strukturen (z. B. Leichtbau), Funktionalitäten (z. B. Biomechanik) sowie Organisations- und Kooperationslösungen (z. B. Schwarmintelligenz, neuronale Netze, evolutionäre Algorithmen). Dieser Ansatz ist unter dem Begriff Bionik bereits weithin bekannt und erprobt, gewinnt jedoch massiv durch den Einsatz digitaler Technologien. So kann heute innerhalb weniger Stunden für weniger als 100 € das menschliche Genom entschlüsselt werden. Wir verstehen somit komplexe biologische Systeme und Phänomene deutlicher schneller und umfassender als jemals zuvor und können dieses Wissen in die Gestaltung völlig neuer oder optimierter Lösungen einfließen lassen.

In einem weiteren Modus findet das Wissen über die Natur und Biologie in einer tatsächlichen Integration biologischer Systeme in Produktionssysteme Anwendung, etwa mit der Substitution chemischer durch biologische Prozesse. Beispiele dieses zweiten Modus sind u. a. die Nutzung von Mikroorganismen zur Rückgewinnung von seltenen Erden aus Magneten, die Funktionalisierung von Polymeren und die mikrobielle Gewinnung von Biokunststoff aus CO₂-Abfallströmen. Auch alle Formen der klassischen Biotechnologie können zu diesem Ansatz gezählt werden.

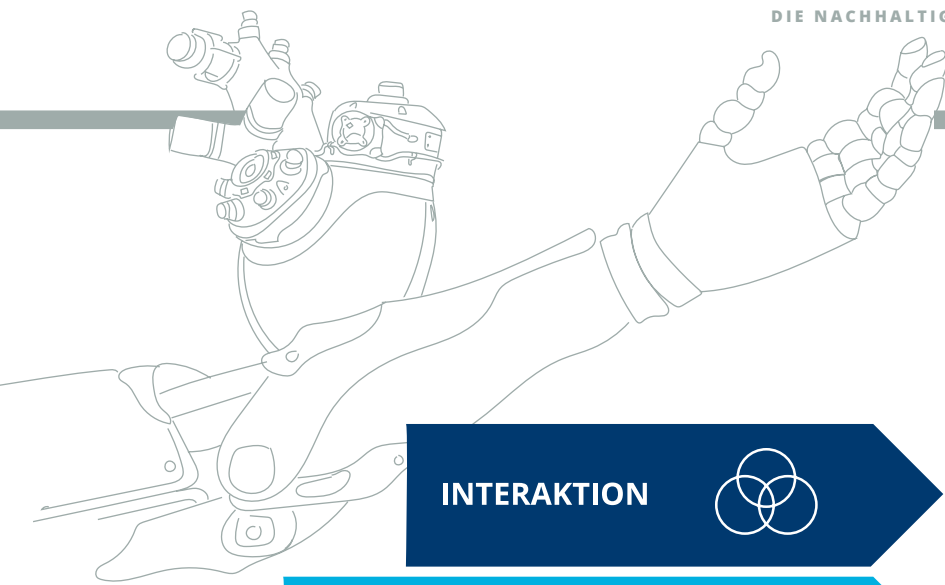
BURGER OHNE TIER:

Die Herstellung verbraucht einen Bruchteil der Ressourcen einer Fleischproduktion (96 % weniger an landwirtschaftlicher Fläche, 87 % weniger Wasserverbrauch und 89 % weniger Treibhausgasemissionen). Der Fleischgeschmack des Impossible Burger wird mit pflanzlichem Hämoglobin durch Fermentation von gentechnisch veränderter Hefe erreicht. (Quelle: www.foodaktuell.ch/2021/02/09/das-riesige-potenzial-der-fermentation/)



Drittens führt die umfassende Interaktion zwischen technischen, informatorischen und biologischen Systemen, beziehungsweise die Verschmelzung dieser drei Integrationsebenen, zu völlig neuen, autarken Produktionstechnologien und -strukturen, den sogenannten biointelligenten Wertschöpfungssystemen. In den kommenden Jahren und Jahrzehnten werden Systeme, die Soft-, Hard- und Bioware in echtzeitfähigen Architekturen verschmelzen, für die industrielle Wertschöpfung massiv an Bedeutung gewinnen. Die drei Entwicklungsmodi spielen im Zuge der bio-

logischen Transformation eine entscheidende Rolle und sind als vernetzte Prozesse zu verstehen. Die Interaktion und die im Zuge dieses Entwicklungsmodus entstehenden biointelligenten Systeme werden hier jedoch am rasantesten an Fahrt aufnehmen. Ein Grund dafür sind die in den letzten Jahren sprunghaft angestiegenen wegweisenden Fortschritte in der Biotechnologie – etwa die Genome-Editing-Technologie CRISPR / Cas – und in der Informationstechnik – etwa tiefe neuronale Netze –, deren Kopplung zu radikalen Innovationen führen wird.

**INTERAKTION**


Biointelligente Wertschöpfung



Biointegrierte Wertschöpfung



Bioinspirierte Wertschöpfung

INTEGRATION**INSPIRATION**

Integrations Ebenen und Entwicklungsmodi der biologischen Transformation der industriellen Wertschöpfung

© Kompetenzzentrum Biointelligenz / Robert Mieke

DIE VISION: EINE TECHNOLOGIEBASIERTE BEDARFSWIRTSCHAFT

Die Biologie hält im Rahmen der biologischen Transformation mit den Entwicklungsmodi Inspirieren, Integrieren und Interagieren Einzug in die industrielle Wertschöpfung und ermöglicht den Menschen eine ökologisch ausbalancierte Befriedigung ihrer Bedürfnisse. Die neue, biointelligente Wertschöpfung erlaubt eine personalisierte Gesundheitsversorgung, eine intelligente Verkehrs- und Produktionsorganisation und die dezentrale Herstellung von Konsumgütern und Nahrungsmitteln aus nachwachsenden regionalen Rohstoffen und Recyclingmaterialien. Die angestrebte technologiebasierte Bedarfswirtschaft entsteht mit dem Zusammenwachsen wesentlicher Schlüsseltechnologien aus den Disziplinen Biologie, Produktionstechnik und Datenverarbeitung. Hier entwickelt sich eine fortschrittliche Wirtschaftsform, welche die physikalischen Grenzen unseres Planeten berücksichtigt.

In der biointelligenten Wertschöpfung wandeln sich auch die Art des Konsums und die verwendeten Materialien grundlegend. Dezentrale, hochflexible und adaptive Smart Biomanufacturing Devices (SBMD) revolutionieren einen Großteil der Konsumprodukte. Diese Produktionseinheiten sind mit selbstlernenden Algorithmen gekoppelt, um regional zur Verfügung stehende biobasierte Materialien aufzubereiten (u. a. Bioreaktoren, Bio-raffinerien) oder direkt zu Produkten mit neuartigen Funktionalitäten zu verarbeiten. Dabei kommt Additive Manufacturing zum Einsatz. Haushalts- und Agrarabfälle, hocheffiziente Urban-Gardening-Anlagen, horizontale Gärten oder Mikroalgenreaktoren an Gebäudefassaden, aber auch die ausgedienten Produkte selbst, sind Rohstoff- und Energiequellen. Industrieunternehmen liefern die Technologien für diese SBMD. Sie stellen kommunale Fertigungszentren für komplexere Produkte zur Verfügung und entwickeln im engen und direkten Austausch mit den Konsumenten die digitalen Baupläne für neue Produkte. Unternehmen müssen nun also neben dem Informatik-Know-how dringend auch das biologische Know-how aufbauen, um zukünftig ausgewogen Soft-, Hard- und Bioware in die Gestaltung von nachhaltigen Lösungen einfließen zu lassen. ■



Kurtz Ersä-Konzern:
Maschinen & Anlagen sowie
Automatisierungslösungen für
die Elektronikfertigung,
Partikelschaumverarbeitung,
Leichtmetallguss
und den 3D-Metalldruck



1779

Gründung



14

Tochter-
gesellschaften



1.200

Mitarbeitende
weltweit



230

Mio. € Umsatz
(2020)



RALPH KNECHT
Geschäftsführer
Ersa GmbH



CHRISTOPH WOLPERT
Leiter Applikationsentwicklung
Ersa GmbH



JOACHIM BRÖNNER
Leiter Produktion
Ersa GmbH



ANDREAS SPIESS
Leiter Vertriebsinnendienst
Ersa GmbH



RAINER KRAUSS
Leiter Vertrieb
Ersa GmbH



NEUBAU²



SELBST BEI EINEM HIDDEN CHAMPION UND WELTMARKT-FÜHRER LIEGEN OFT NOCH POTENZIALE BRACH. WIE SCHNELL UND GEZIELT SIE GEHOBEN WERDEN KÖNNEN, ZEIGT DER LÖTMASCHINENHERSTELLER ERSA AUS DEM BADEN-WÜRTTEMBERGISCHEN WERTHEIM. DER ELECTRONICS-SYSTEMLIEFERANT NUTZTE DEN NEUBAU SEINER FERTIGUNGSHALLE, UM DIE PRODUKTIONS- UND AUFTRAGSABWICKLUNGSPROZESSE ERFOLGREICH ZU OPTIMIEREN.

Welche entscheidende Rolle der Faktor Zeit spielt, musste die gesamte Welt besonders zu Beginn der Coronapandemie schmerzhaft erfahren – Stichwort exponentielles Wachstum. Als eine Antwort wurden global die Kapazitäten zur Herstellung von Be-atmungsgeräten hochgefahren. Auch ein Kunde des Lötmaschinenherstellers Ersa brauchte im vergangenen Jahr sehr kurzfristig neue Anlagen, um seinen Output an Beatmungsgeräten nach oben skalieren zu können. Kein Problem für die Wertheimer: Nur vier Wochen nach der Auftragserteilung konnten die Maschinen wie versprochen ausgeliefert werden.

Zwar geht es nicht bei jedem Auftrag im wahrsten Sinne des Wortes um Leben oder Tod. Aber Liefertreue ist auch in Nicht-Pandemie-Zeiten ein sehr hohes Gut sowie ein wichtiger Wettbewerbsvorteil. Um diesen Grad an Liefertreue zu erreichen, hat Ersa einen sehr klar strukturierten Prozess durchlaufen, der seinen Anfang Mitte 2018 nahm.

„Ersa ist in den vergangenen Jahren stetig gewachsen.

Dabei stellten wir fest: Je größer das Unternehmen wird, desto schwieriger ist es, Kommunikation und Geschwindigkeit aufrechtzuhalten. Deswegen brauchten wir einen Umbruch und holten uns dafür externe Hilfe ins Haus. Die Verknüpfung des Projekts mit dem Zeitplan des Neubaus unserer Produktionshalle war eine besondere Herausforderung. **Der erste Schuss**

musste also sitzen – die Staufen AG hat uns nicht enttäuscht. Ihre Berater haben das neue System gemeinsam mit den Teams von Ersa entwickelt und angepasst. Deshalb konnten wir ein System etablieren, das von den Mitarbeitenden gelebt wird und eine hohe Akzeptanz genießt.

Das war für mich der größte Erfolg aus diesem Projekt.

Jetzt sind wir an einem Punkt, an dem unsere Organisation auf andere Tochterunternehmen der Kurtz Holding und viele unserer Zulieferer ausstrahlt.

Wir werden als Vorbild wahrgenommen.“

RALPH KNECHT

Geschäftsführer Ersa GmbH



Die Ausgangslage in Wertheim war auf den ersten Blick auch damals gut: Mit rund 500 Mitarbeitenden fertigte Ersä in der nördlichsten Stadt Baden-Württembergs erfolgreich Lötmaschinen für die Elektronikfertigung. Dank innovativer Produkte, einer engen Kundenbindung sowie eines globalen Vertriebs- und Servicenetzes hatte sich das Unternehmen branchenübergreifend einen hervorragenden Ruf aufgebaut und galt seit vielen Jahren als Technologie- und Weltmarktführer. Aber der Ersä-Mannschaft war klar, dass man etwas verändern musste, um den stabilen Wachstumskurs auch künftig aufrechterhalten und die selbstgesteckten Nachhaltigkeitsziele erreichen zu können. Für Ersä-Geschäftsführer Ralph Knecht standen dabei drei Punkte im Fokus:

- Kürzere Lieferzeiten
- Gesteigerte Liefertreue (On Time Delivery)
- Optimierung der Kosten

Gemeinsam mit der Staufen AG als externem Partner wurde eine Roadmap aufgesetzt, um die Fertigung nach Lean Prinzipien neu aufzustellen und die Prozesse zu verschlanken. Der Zeitrahmen für die in vier Teilprojekte gegliederte Transformation wurde dabei durch den bereits begonnenen Bau einer neuen Produktionshalle vorgegeben. Daraus ergab sich eine eng getaktete Projektreihenfolge: Im September 2018 startete das erste Projekt „Auftragsabwicklung“. Wenige Wochen später, zum Jahreswechsel 2018 / 19, liefen die Projekte „Endmontage“ und „Baugruppenmontage“ an. Bereits im zweiten Quartal 2019 nahm Ersä die neue Fertigungshalle in Betrieb – natürlich organisiert nach den zuvor ausgearbeiteten Lean Prinzipien und orientiert an einer am Wertstrom ausgerichteten Struktur. Mitte 2019 ging dann das vierte Projekt „Führungskräfte-Entwicklung“ an den Start.



TEILPROJEKT 1: AUFTRAGSABWICKLUNG OPTIMAL STEUERN

Vor der Umsetzung analysierten die Projektteilnehmer die Ist-Situation: Vom Auftragseingang bzw. der Kommissionierung im Logistikzentrum bis zum Versand der Anlagen wurde der gesamte Auftragsabwicklungsprozess durchleuchtet. Danach wurden die AKVs (Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten) aller am Prozess Beteiligten definiert, die Prozess- und Kommunikationsabläufe neu konzipiert und die Daten und Systeme in der Auftragsabwicklung für einen störungsfreien Prozess optimiert. Wichtig dabei war vor allem auch die für alle Ebenen sichtbare Visualisierung des neuen Konzepts mit definierten Qualitätstoren (Quality Gates) und die Einführung einer wertstromorientierten, effektiven Regelkommunikation. Die gesamte Auftragsabwicklung wurde schließlich in eine SFM-Kaskade (Shopfloor Management-Kaskade) integriert. Kurze tägliche Meetings informieren die Belegschaft über Planabweichungen und bieten Raum für ein aktives und engagiertes Miteinander aller Beteiligten, um Problemfälle zu lösen.

„Die Hürden zwischen den Abteilungen wurden abgebaut. Vorher bremsen wir uns mit nicht koordinierten Abstimmungen und einer nicht mehr beherrschbaren E-Mail-Flut selbst aus. **Über die Regelkommunikation schaffen wir es jetzt – auch ohne Beteiligung der Geschäftsleitung –, auf operativer Ebene zielführend Probleme zu erkennen und zu lösen.** Wir treffen Entscheidungen und pflegen auch im herausfordernden Tagesgeschäft einen sachlichen Umgangston, statt eine Task Force zu gründen oder eine Eskalation zu provozieren.“

CHRISTOPH WOLPERT

Leiter Applikationsentwicklung und Ersä-Verantwortlicher für das Projekt „Auftragsabwicklung“

„Die Mitarbeitenden haben heute ein anderes Mindset. Sie können über das SFM-Board anders kommunizieren und am Gesamtprozess besser teilnehmen. **Sie werden gehört, sind involviert und noch motivierter. Das SFM-Board war einer der größten Stellhebel bei der Optimierung der Montage.** Bis 12 Uhr mittags weiß jeder: Wie tickt die Firma, wo müssen wir heute nachbessern.“

JOACHIM BRÖNNER

Leiter Produktion und Ersa-Verantwortlicher für die Montageprojekte

Die täglichen Meetings haben sich in der Abteilung schnell als zentrales Steuerungsorgan etabliert. Der klare, strukturierte Ablauf sorgt im Verbund mit den tagesaktuell informierenden SFM-Boards für eine knappe, aber gleichzeitig sehr koordinierte Abstimmung. Positiver Nebeneffekt: Reibungspunkte werden jetzt frühzeitig identifiziert, sodass bereits im Voraus deeskalierend gegengesteuert und effektiv eine Lösung erarbeitet werden kann. Eines der Hauptziele des gesamten Projekts ist damit überaus erfolgreich erreicht worden: Die Lieferzuverlässigkeit hat absolutes Spitzenniveau erreicht, Verzögerungen treten – wenn überhaupt – nur noch in Einzelfällen auf. Vor allem in Anbetracht der in vielen Fällen durch die Folgen der Coronapandemie immer noch gestörten Lieferketten ist dies ein hervorragendes Ergebnis und eine wesentliche Voraussetzung für das geplante Wachstum.

TEILPROJEKTE 2 UND 3: MONTAGEZEITEN DEUTLICH REDUZIEREN

Im Rahmen der Projekte „Endmontage“ und „Baugruppenmontage“ wurden zur Produktivitätssteigerung die Linien nach Lean Prinzipien gestaltet und ausgetaktet. Dies beinhaltet auch eine tägliche Kapazitätssteuerung. Eine konsequente Trennung von Wertschöpfung und Logistik hilft dabei, die Arbeit an der Linie deutlich effizienter zu gestalten. Insbesondere bewährt hat sich die Segmentierung des Produktportfolios in drei eigenständige Produktionslinien, wovon eine jetzt immer flexibel eingesetzt wird, um kurzfristige Schwankungen durch Prio-Aufträge abzufangen. Die Material- und Werkzeugbereitstellung wurde so optimal und produktivitätssteigernd umgesetzt.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die neue Kommunikationseinbindung mit SFM-Boards in der Fertigungshalle. Durch die Regelkommunikation wird nicht allein über tägliche Aufgaben und aktuelle Produktionsstände informiert. Die Boards dienen auch als Schnittstelle bei Problemlösungen und zur Klärung von Störfällen. Weil alle am Produktionsprozess beteiligten Akteure stets informiert sind und ein reger Informationsaustausch stattfindet, werden mögliche Probleme frühzeitig entdeckt und korrigierende Maßnahmen eingeleitet. Vor allem die Anzahl der Fehlteile konnte so deutlich reduziert werden.





TEILPROJEKT 4: SHOPFLOOR MANAGEMENT EINFÜHREN UND FÜHRUNGSKRÄFTE COACHEN

Im vierten Teilprojekt standen insbesondere die Führungskräfte im Mittelpunkt. Denn für eine kontinuierliche Verbesserung und den Willen, tradierte Überzeugungen abzulegen und Neues zu wagen, muss die Unternehmenskultur Veränderungen ermöglichen, und die Menschen dahinter müssen bereit sein, die Veränderungen anzunehmen. Dies wurde durch die Einführung von SFM erreicht.

Bei der Ausübung der Führungsaufgaben (z. B. Regelkommunikation, Prozessbestätigung und kontinuierlicher Verbesserungsprozess) wurden die Führungskräfte begleitet und entsprechend weiterentwickelt, wobei neben Eins-zu-Eins-Coachings auch Schulungen stattfanden zu Operational Excellence, Wertschöpfung an der Linie und

Während des Coronalockdowns haben sich die SFM-Boards besonders bewährt. Die Belegschaft wurde in Teams aufgeteilt, die zeitversetzt in der Montage arbeiteten. So konnte auch während des Lockdowns ein reibungsloser Betrieb sichergestellt werden – was im vorherigen Set-up so nicht funktioniert hätte.

Die vom Management aufgestellten Zielsetzungen mit einer gesteigerten Liefertreue, kürzeren Lieferzeiten und einer optimierten Kostenbasis wurden also erfüllt, zeitgleich aber auch eine sehr viel flexiblere Fließfertigung, die sich an einer Null-Fehler-Philosophie und kontinuierlicher Verbesserung orientiert. Für die Zukunft heißt das: In der Ersa-Produktion werden jetzt mit Nachdruck die Themen Industrie 4.0 und Digitalisierung angegangen.

„Wir setzen uns jedes Jahr neue Ziele und schaffen es, sie gemeinsam zu erfüllen. **Wenn ein Ziel erreicht ist, haben wir schon das nächste auf der Agenda.**“

ANDREAS SPIESS
Leiter Vertriebsinnendienst

Verschwendung. Der Erfolg des Coachings und der gestiegenen Führungsleistung ist messbar und schlägt sich in den KPIs nieder.

Dynamik und Qualität dürfen trotz des kontinuierlichen Wachstumstrends nicht vernachlässigt werden. Für das Ersa-Management beinhaltet die Neuorientierung der Organisation nach Lean Prinzipien deshalb nicht allein eine Änderung der Prozesse in der Montage, sondern auch eine andere Herangehensweise an Herausforderungen sowie eine konsequente Lösungsorientierung.



EIN BODENSTÄNDIGER WELTMARKTFÜHRER

Ersa hat sich über den Projektzeitraum zu einem Vorbild in der Region und unter Kunden entwickelt. Viele Unternehmen überzeugen sich bei einem Besuch vor Ort von den Vorteilen der Lean Organisation und den reibungslos ineinandergreifenden Prozessen.

Werner Laub, Partner der Staufen AG und Projektleiter auf der Consulting-Seite, zieht ein positives Fazit: „Ersa hat sich in sehr kurzer Zeit sehr gut entwickelt und kann auf das Erreichte zu Recht stolz sein. Warum das Projekt so erfolgreich war? Die Geschäftsführung stand geschlossen dahinter und zeigte den unbedingten Willen, die zukunftsweisenden Projekte mit der notwendigen Energie und Aufmerksamkeit zu versehen.“ Staufen Consultant Lukas Förschner hat bei Ersa vor allem beeindruckt, wie nicht nur das Projektteam, sondern die gesamte Organisation an einem Strang gezogen hat: „Die Akzeptanz der angestrebten Veränderungen wurde durch die frühe Einbindung möglichst vieler Unternehmensbereiche ganz gezielt gefördert.“

Auch von den Ersa-Kunden wird die neue Organisation begrüßt. Direkt angrenzend an die Montagelinien gibt es jetzt einen abgetrennten, 600 Quadratmeter großen Auslieferungsraum. Hier

werden Kunden in die Einrichtung und Arbeit mit ihren neuen Anlagen eingewiesen. Gern wird dabei die Möglichkeit genutzt, nebenan in der Fertigungshalle die moderne und saubere Produktion der Ersa-Lötmaschinen „live“ zu erleben. So fügt sich für den Kunden alles zu einem harmonischen Bild: Vom Erstkontakt über die Bestellung bis zur Auslieferung präsentiert sich Ersa so, wie man es von einem Weltmarktführer erwartet.

Damit schließt sich für das Unternehmen der Kreis aus Außendarstellung, Qualitätsbewusstsein, schwäbischer Bodenständigkeit und Selbstbild. Mit der Lean Organisation wird jetzt die Verantwortung nicht mehr von einzelnen Schultern getragen, sondern breiter verteilt. Dank noch klarerer Strukturen und Prozesse funktioniert dieses System effizient, sicher und zielführend. Das macht sich auch in der Stimmung in der Belegschaft bemerkbar, die diesen Weg nicht nur akzeptiert, sondern wirklich lebt. ■

„Das war eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit der Staufen AG. Sie passte hervorragend zu unserer Unternehmensphilosophie. Die Ersa GmbH ist ein zuverlässiger Partner, der mit Kunden eine ungewöhnlich enge und vertraute Zusammenarbeit eingeht. Bei uns wird ‚We are Family‘ gelebt. Und wenn der Kunde jetzt bei der Abholung seiner Maschine aus der neuen Halle sein ‚Aha-Erlebnis‘ hat, **dann stimmt das Gesamtarrangement und er weiß: Ja, die Entscheidung für Ersa war die richtige.**“

RAINER KRAUSS

Leiter Vertrieb





SPIEL, SATZ UND SIEG



Hersteller und Systemanbieter für Schaltschränke, Stromverteilung, Klimatisierung und IT-Infrastruktur, Software und Dienstleistung



Hauptsitz in
Herborn, Deutschland



1961

Gründung



MICHAEL GALLER
Vice President Operations,
Rittal Electro-Mechanical
Technology (Shanghai) Co., Ltd



ZU EINER ERFOLGREICHEN LEAN TRANSFORMATION GEHÖREN EIN TEAM UND EIN GUTER COACH. MICHAEL GALLER, VP OPERATIONS DER RITTAL-TOCHTER IN CHINA, ZIEHT DIE PARALLELE ZUM TENNIS: UM EINEN TOP-SPIELER ZU ENTWICKELN, BRAUCHT ES EINEN GUTEN TRAINER. GEMEINSAM MIT STAUFEN CHINA ALS EXPERTEN FÜR LEAN MANAGEMENT INITIIERTE DAS UNTERNEHMEN EINEN TIEFGREIFENDEN VERÄNDERUNGSPROZESS. MIT ERFOLG: RITTAL VOLLZOG DEN KULTURELLEN WANDEL UND VERBESSERTE ALLE WICHTIGEN KPIS.

Im weltweiten Netz der Rittal-Gruppe decken standardisierte Audits Abweichungen oder Auffälligkeiten im Produktionsablauf auf. Bei der chinesischen Tochter fiel Mitte der 2010er-Jahre auf, dass in der Fertigung Verbesserungspotenzial brach lag. Michael Galler, der 2016 faktisch die Leitung des Betriebs übernommen hatte, begann frühzeitig mit einer Transformation Richtung Lean. Dazu gehörte auch ein Lean Management-Schulungsprogramm von Staufen China in den Jahren 2016 / 17. Die ersten eigenständig angeregten Veränderungen erzielten positive Effekte, allerdings noch nicht in der gewünschten Tiefe. Ab 2018 wurde deshalb Staufen China mit der Unterstützung beauftragt. Ausschlaggebend für die Entscheidung, externe Consultants einzubeziehen, war eine Firmenvisite aus der Zentrale in Deutschland. Carsten Röttchen, Geschäftsführer Produktion bei Rittal, wies in einem Gespräch mit Michael Galler auf die Analogie zum Tennis-Coach hin. Die Wahl fiel auf Staufen, weil „wir keine Berater wollten, die sich aus der Verantwortung ziehen und nur in der Theorie stark sind. Wir wollten einen Partner, der bei der praktischen Umsetzung an unserer Seite steht“, betont Rittal-Manager Galler.

Gemeinsam mit dem Staufen Team rund um Projektleiterin Jacee Cai erstellten die Lean Projektverantwortlichen ein Konzept und unterteilten das Projekt in zwei Bereiche: Für die Teilprojekte im ersten Block verantwortete Rittal die Umsetzung, der andere Block wurde unter der Regie von Staufen durchgeführt: Shopfloor Management (SFM) und Hancho, die Befähigung der Teamleiter-Ebene. Der dringendste Handlungsbedarf stellte sich beim Shopfloor Management ein. Mitte 2019 startete der SFM-Pilot offiziell mit der Zielsetzung, die Wahrnehmung von Führungsaufgaben durch die Implementierung von SFM zu stärken und insbesondere das Führungsverhalten zu fokussieren. Gleichzeitig galt es, die internen Ressourcen für Nachhaltigkeit und eine kontinuierliche Verbesserung zu entwickeln. Während der achtmonatigen Pilotphase wurden insgesamt zehn SFM-Informationszentren mit drei Kaskaden aufgebaut und elf Führungskräfte in den folgenden Bereichen

geschult und gecoacht: regelmäßige Kommunikation, Prozessbestätigung, Problemlösung und Befähigung von Mitarbeitenden.

Spitzenleistung ist keine Fertigkeit, Spitzenleistung ist eine Haltung

Die von Michael Galler bereits 2016 angestoßenen Veränderungen erwiesen sich im Zuge der Projektumsetzung als ideal. So gab es schon die intern definierten Leitsätze, die von der gesamten Belegschaft gemeinsam erarbeitet worden waren und heute als unternehmenseigener Kompass fungieren. Diese Leitsätze stärken die kooperative und verbindliche Zusammenarbeit und stehen sinnbildlich für die selbst auferlegte Verpflichtung, die eigene Arbeit kontinuierlich zu optimieren:

1. Denke wie ein Unternehmenseigner!
2. Spitzenleistung ist keine Fertigkeit, Spitzenleistung ist eine Haltung
3. Großartige unternehmerische Leistungen werden nicht von einer einzelnen Person vollbracht, sondern von einem Team
4. Kommunikation stärkt uns
5. Du brauchst keine Superkräfte, fokussiertes Denken führt dich zum Erfolg!
6. Es sind nicht allein die Ideen; entscheidend ist die Umsetzung der Ideen
7. Stetige Verbesserung ist eine kontinuierliche Reise
8. Eine Investition in die eigene Entwicklung und das eigene Wachstum ist nicht selbstsüchtig, sondern Selbstfürsorge

Die Gründe für notwendige Veränderungen offen kommunizieren

Für die erfolgreiche Projektumsetzung ist nach Ansicht von Produktionsexperte Galler maßgeblich die neu gefundene kulturelle Ausrichtung und die Bereitschaft der Belegschaft, Veränderungen anzunehmen, verantwortlich: „Während einer Transformation muss man seine Komfortzone verlassen. Je mehr Leute das schaffen und sich in ihrer neuen Rolle wohl fühlen, desto mehr sind ebenfalls gewillt, mitzuziehen. Wir profitierten von Anfang an von einer zustimmenden Atmosphäre.“

Das positive Anfangsmomentum resultierte aus den Leitsätzen, aber auch aus einer sehr offenen und transparenten Kommunikationspolitik zwischen Consultants, Führungskräften und Belegschaft. So wurden gemeinsam mit Staufen die Gründe für die notwendige Veränderung und eine positive Transformation identifiziert. Dabei wurde bewusst darauf verzichtet, Schuldige zu suchen. Der Fokus



lag also nicht darauf, ob jemand etwas falsch gemacht hatte, sondern darauf, einen Prozess oder eine Handlung zu verbessern. Das war gut so, denn vor allem bei einer Neuorganisation des Shopfloors kann innerhalb der Belegschaft sonst schnell eine Abwehrhaltung entstehen, wenn Erfolge, Ziele und Hintergründe der Veränderungen nicht offen kommuniziert werden.

Die Erfolge in China machen in der gesamten Rittal-Gruppe die Runde

Im Falle von Rittal gab es eine klare gemeinsame Linie, die vom gesamten Kreis der Führungskräfte unterstützt und so auch über jede Abteilung in das ganze Unternehmen hineingetragen wurde. Gleichzeitig achteten die Projektverantwortlichen darauf, nicht zu viel auf einmal zu wollen. Stattdessen wurde ein iterativer Prozess mit kleineren und überschaubaren Projekten gewählt. Auch der Zeitrahmen wurde bewusst locker gehalten, um ein zu starres Korsett zu vermeiden.

In der Zentrale in Deutschland wurde der Projektverlauf genauestens verfolgt. Als Projektverantwortlicher kommunizierte Michael Galler regelmäßig die Fortschritte und stieß dabei auf viel Zustimmung für die tiefgreifenden Veränderungen: „Wir wurden umfangreich unterstützt und nicht unter Druck gesetzt. Ich hatte auch nie ein Budgetierungsproblem. Gleichzeitig mussten wir viel Erklärungsarbeit leisten und uns an den Vorgaben des globalen Rittal-Systems orientieren, damit nicht das Gesamtsystem implodierte.“ Die in China geleistete Arbeit hat sich bei Rittal schnell herumgesprochen – und auch eine Vorbildfunktion angenommen. Denn bevor die Coronapandemie die Bewegungsfreiheit einschränkte, war Michael Galler mindestens einmal pro Monat auf Reisen und stellte die Veränderungen bei der chinesischen Tochter weltweit in der Konzern-Gruppe vor. Im Zuge der Pandemie verlagerte sich die Kommunikation auf digitale Kanäle, der Austausch zwischen den einzelnen Tochterunternehmen hat damit aber sogar noch zugenommen.

ORGANISATION & LEADERSHIP





1996

Rittal tritt in den chinesischen Markt ein

Jahr der Inbetriebnahme der Fabrik in Songjiang Shanghai

2004



870+

Mitarbeitende



5

Regionale Verteilzentren



1

Zentrallager



13

Verkaufsbüros

RITTAL CHINA



Alle wichtigen Kennzahlen haben sich verbessert

Wie erfolgreich die SFM-Veränderungen und die dahinterstehende Lean Transformation waren, beweisen die Kennzahlen. Im globalen Rittal-System gibt es 13 KPI-Zielmarken, von denen die chinesische Tochter in zwölf Fällen deutliche und in einem Fall zumindest leichte Verbesserungen erzielte. So konnte beispielsweise die Durchlaufzeit um 10 Prozent verbessert werden, die Altbestände wurden um 50 Prozent reduziert und die Kundenbeschwerden gingen um 15 Prozent zurück. Die Liefertreue war vorher bereits auf einem exzellenten Niveau und konnte dennoch auf jetzt gut über 99 Prozent gesteigert werden. Dass die Transformation von der Belegschaft sehr gut aufgenommen und mitgetragen wurde, zeigt sich auch daran, dass die Krankentage um 30 Prozent abgenommen haben und die Arbeitssicherheit (Anzahl schwerer und leichter Unfälle bzw. Beinaheunfälle) sich signifikant verbesserte.

Doch trotz dieser guten Performance ist das Projekt Lean Transformation für Michael Galler noch nicht abgeschlossen. Im Gegenteil: „Es ist ein kontinuierlicher Prozess, der im Unternehmen verankert sein muss, damit auch ohne Input von mir oder anderen leitenden Führungskräften der Lean Management-Gedanke lebendig bleibt.“ Es ist halt auch hier ein wenig wie beim Tennis, wo es dem Trainer nicht erlaubt ist, während des Spiels lautstark von außen zu coachen. Der erfolgreiche Matchplan muss vor dem ersten Aufschlag festgelegt werden. ■



DAS UNTERNEHMEN LEMKEN UND DIE ZUKUNFT

EIN GESPRÄCH MIT NICOLA LEMKEN

ORGANISATION & LEADERSHIP



NICOLA LEMKEN
Gesellschafterin
LEMKEN GmbH & Co. KG



**Anbieter professioneller
Pflanzenbautechnik**



1780

Gründung



1.600 +

Mitarbeitende



29

Standorte
weltweit



380

Mio. €
Umsatz



„Wir ermutigen unsere Mitarbeitenden, sich aktiv in die Gestaltung der Prozesse einzubringen, und belohnen Verbesserungsvorschläge.“

Lesen Sie hier das gesamte Interview:

www.staufen.ag/interview-lemken



Frau Lemken, was zeichnet Ihren persönlichen Führungsstil beziehungsweise den der LEMKEN-Führungsmannschaft in diesem traditionsreichen Familienunternehmen aus?

Wir pflegen eine ausgeprägt wertschätzende Mitarbeiterkultur und eine offene Kommunikation. Dabei legen wir großen Wert auf lange Erfahrung und eine gute Förderung. Deshalb verbringen viele unserer Beschäftigten ihr komplettes Arbeitsleben bei LEMKEN – wir feiern jedes Jahr zahlreiche 25- oder 35-jährige Firmenzugehörigkeiten. Die Zusammenarbeit zwischen mir als Gesellschafterin und Anthony van der Ley als Geschäftsführer erfolgt dabei auf Augenhöhe. Wir ermutigen unsere Mitarbeitenden, sich aktiv in die Gestaltung der Prozesse einzubringen, und belohnen Verbesserungsvorschläge. Auch verstehen wir uns als diverses und tolerantes Unternehmen, in dem Geschlechterrollen oder kulturelle Hintergründe nicht relevant sind. Das leben wir vor und das erwarten wir von allen Mitarbeitenden.

Bei Themen wie Ernährung und Nachhaltigkeit hat die Landwirtschaft eine Schlüsselrolle inne. Wie stellen Sie LEMKEN in diesem Zusammenhang für eine erfolgreiche Zukunft auf?

Nachhaltiges Wirtschaften ist das ureigenste Interesse der Landwirtschaft. Schließlich muss der Landwirt seine Böden gut schützen und pflegen, damit er auch langfristig gute Ernten erzielen kann. Aber natürlich muss auch die Landwirtschaft den Gegebenheiten des Klimawandels und der immer knapper werdenden Ressourcen Rechnung tragen. Wir als Hersteller unterstützen dabei zum Beispiel mit Maschinen, die Eingriffe in den Boden minimieren und die Verdunstung reduzieren. Auch der Verzicht auf chemische Pflanzenschutzmittel spielt eine wichtige Rolle, dafür bieten wir Hacktechnik für die mechanische Unkrautbekämpfung an. Allerdings darf man nicht die Sicherung der Ernährung der wachsenden Weltbevölkerung aus den Augen verlieren. Sie kann nur durch eine effiziente Bewirtschaftung und einen hohen Mechanisierungsgrad im Anbau dauerhaft gewährleistet werden. Unsere Entwicklungsabteilung ist daher kontinuierlich mit diesen Themen befasst.

Welche Bedeutung wird in dieser Entwicklung der Einsatz von künstlicher Intelligenz und Robotik haben und wie stark setzen Sie dabei auf Ihr Tochterunternehmen Steketee?

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz und Robotik ist sicherlich die Zukunft der Landwirtschaft. Doch hier ist noch eine Menge Forschung zur sicheren autonomen Steuerung notwendig. Daher wird es auch noch eine Weile dauern, bis sie zum Standard wird. Noch interessantere Anwendungen ergeben sich durch den Einsatz von Sensorik, um die Bodenbearbeitung nicht nur zu automatisieren, sondern auch das Verfahren und damit die Erträge qualitativ zu optimieren.

Für die Hacktechnik von Steketee gibt es schon sehr spezifische Maschinenkonzepte mit kamera- und softwaregesteuerten intelligenten Bearbeitungsverfahren. Auch automatisierte kleine Einheiten werden hier künftig eingesetzt werden können. Denn bei einem möglichen Einsatz rund um die Uhr ändert sich die Wirtschaftlichkeit und damit die optimale Größe.

Mit welchen Ideen sorgen Sie dafür, dass Ihr Unternehmen innovativ bleibt und im globalen Wettbewerb bestehen kann, ohne die regionale Verwurzelung zu verlieren?

Wir sind ein Familienunternehmen und das wollen wir auch bleiben. Darüber hinaus sind wir einer der größten Arbeitgeber in unserer Region und von Anfang an hier beheimatet. Das hindert uns jedoch nicht daran, in allen Regionen der Welt Erfahrungen zu sammeln und Produkte für die jeweiligen Märkte zu entwickeln. Wir sind anpassungsfähig und flexibel und haben gleichzeitig genügend Reserven, um wegweisende Projekte auch mit längerem Atem zu verfolgen. Die Spezialisierung auf ein Geräteprogramm und bestimmte Ackerbauverfahren ist für uns ein großer Vorteil, denn die so erworbene Expertise treibt uns an und beflügelt die Entwicklung zukunftsweisender Technologien. ■



LEAN TRANSFORMATION BEI LEMKEN DIE SAAT IST AUFGEANGEN



VON DER ENTWICKLUNG BIS ZUM VERTRIEB - DER LANDMASCHINEN-SPEZIALIST LEMKEN STELLT SICH DEN HERAUSFORDERUNGEN DES LEAN MANagements BEZÜGLICH QUALITÄT, LIEFERTREUE UND KOSTEN SOWIE DER STEIGENDEN KOMPLEXITÄT IN PROZESSEN UND PRODUKTEN. DABEI IST DIE INITIATIVE „LEMKEN EXCELLENCE“ FÜR DAS TRADITIONSREICHE UNTERNEHMEN AUS ALPEN AM NIEDERRHEIN DER SCHLÜSSEL, UM POTENZIALE ZU HEBEN UND DIE BESCHÄFTIGTEN ZU BEFÄHIGEN. DIE ENGE UND FRÜHZEITIGE EINBINDUNG DES CONTROLLINGS IM PROJEKT SICHERT DABEI DIE UNTERNEHMENSWEITE AKZEPTANZ, ZIELORIENTIERUNG UND QUANTIFIZIERBARKEIT.

Seit 240 Jahren unterstützt LEMKEN weltweit Landwirte mit innovativer Technik (siehe Interview mit Geschäftsführerin Nicola Lemken auf S. 74). Innovative landwirtschaftliche Technologien sind notwendig, um in einer

Branche zu bestehen, die zunehmend auf gesellschaftliche Herausforderungen reagieren muss. „Um hier auch intern bestens für die Zukunft aufgestellt zu sein, haben wir uns im Jahr 2019 entschlossen, das Lean Management im Rahmen des Projekts ‚LEMKEN Excellence‘ zusammen mit dem Unternehmen Staufen in unserem Hause umzusetzen“, sagt Anthony van der Ley, Geschäftsführer der LEMKEN GmbH & Co. KG.

Anfang 2020 wurde das ganzheitliche Lean Transformation-Projekt dann in verschiedenen Modulen und Teilprojekten gestartet. Projektleiter wurde Mark Verhülsdonk, bereits seit 14 Jahren bei LEMKEN tätig: „Diese Herausforderung fand ich sehr spannend. Schnell platzierten wir in den unterschiedlichsten Betriebsbereichen Lean Projekte und merkten, wie ‚LEMKEN Excellence‘ frischen Wind ins Unternehmen brachte.“

Die durchgängige Unterstützung der Geschäftsleitung gehört für ihn ebenso zu den Erfolgsfaktoren wie das Methodenwissen der Staufen Berater. „Sie begegneten unseren Mitarbeitenden in den verschiedenen Projekten stets auf Augenhöhe“, lobt Verhülsdonk. „Das führte dazu, dass nach einer erwartbaren anfänglichen Unsicherheit rasch eine hohe Akzeptanz erreicht wurde und wir in den verschiedenen Modulen effektiv arbeiten konnten.“



ANTHONY VAN DER LEY
Geschäftsführer / Sprecher
der Geschäftsleitung
LEMKEN GmbH & Co. KG



THILO GANDHI
Leiter Operatives Controlling
LEMKEN GmbH & Co. KG



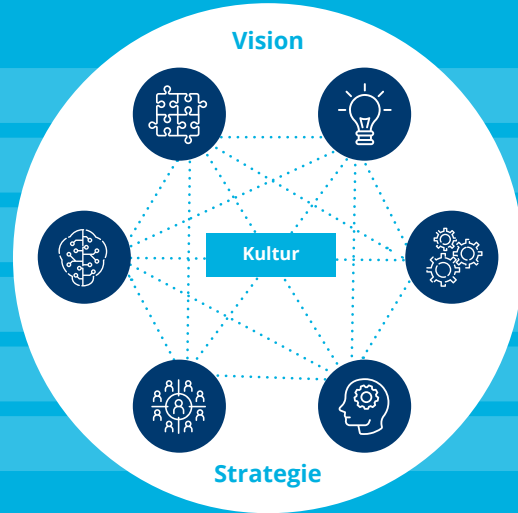
MARK VERHÜLSDONK
Konstruktion und Entwicklung
Projektleiter „LEMKEN Excellence“
LEMKEN GmbH & Co. KG



„INTEGRIERTE KUNDEN-ENTWICKLUNG“

Intervention & Maßnahmen bzgl. der Organisationsentwicklung

- Geschäftsmodelle und Märkte
- Produkte und Lösungen
- Technologie und IT
- Prozesse und Strukturen
- Führung
- Kompetenzen und Know-how



Projektmanagement / PMO

OPERATIONAL MANAGEMENT

VALUE³

Signifikante Erfolge als Ergebnis nachhaltiger und funktionsübergreifender Optimierung.

Um in der Tiefe des Unternehmens wirksam zu werden, also auch dort, wo Veränderungsprozesse auf die Abwehrmechanismen des Status quo stoßen, bedarf es eines interdisziplinären Beratungskonzeptes, das Lean Philosophie, Technologieentwicklung, Profitabilität und Organisationsentwicklung (Change Management) eng miteinander verzahnt.

Nach Auffassung von Staufen beginnt die **integrierte Kundenentwicklung** mit einem gemeinsamen Verständnis der aktuellen Situation sowie der Ursachen von strukturellen und kulturellen

Problemen des Geschäftsmodells, die durch Wettbewerb, wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen etc. heute und insbesondere in der Zukunft induziert werden. Stringentes, betriebswirtschaftlich orientiertes Projektcontrolling sowie stetige Selbstreflexion in Form einer kritischen Auseinandersetzung mit der Veränderungsdynamik der Organisation sind unabdingbare Enabler auf dem Weg der Transformation.





Durch eine transparente und stetige Kommunikation wurde darüber hinaus Verbindlichkeit geschaffen und somit für alle Beschäftigten sichergestellt, dass keine Anstrengung ergebnislos blieb. Das wurde bis heute beibehalten. Dass dabei unterschiedliche Interessen aufeinandertreffen und bestimmte Priorisierungen für Klärungsbedarf sorgen, gehört bei einem solchen Projekt gewiss dazu. Doch die allermeisten Teilprojekte konnten gut voneinander abgegrenzt werden, unabhängig davon, ob es sich nun um eine Optimierung in einer Montagelinie oder in der Lackieranlage handelte. „Das hat sehr gut funktioniert, obwohl es vorher bei uns nur wenige etablierte kontinuierliche Verbesserungsprozesse gab“, meint Projektleiter Verhülsdonk.

„Bis hin zum Shopfloor Management hat alles auch digital funktioniert.“

Viele Themen mit eher übergreifender Struktur wie Produktentstehungsprozesse waren anfangs sehr entwicklungslastig, doch wenn es um Vorserien oder Beschaffungsthematiken ging, wurden auch die Produktions- und Einkaufsbereiche involviert. „Das sind oft Themen, die zäh in der Umsetzung sind, da es sich meist schwierig gestaltet, hier ein gemeinsames Zielbild zu finden“, sagt Verhülsdonk. Nicht immer waren sich da alle Entscheidungsträger sofort einig, und so mussten Entscheidungen auch mal im Lenkungsausschuss fallen.

Durch die nahezu zeitgleich zum Start von „LEMKEN Excellence“ ausbrechende Covid-19-Pandemie konnte bei Weitem nicht so viel in Präsenz durchgeführt werden, wie es ursprünglich einmal geplant war. „Doch bis hin zum Shopfloor Management hat alles auch digital funktioniert“, so der Projektmanager. Hier half es auch, dass in einigen Zielbildern schon vor Corona digitale Lösungen vorgesehen waren. Die für Lean Projekte üblichen klaren Regeln sorgten zudem für die notwendige Disziplin.

„Erfolge quantifizierbar gemacht“

Wichtig und bei solchen Projekten nicht überall selbstverständlich war die frühe Einbindung des Controllings. „Unser Ansatz war es, die Potenziale und Erfolge auch wirklich quantifizierbar zu machen. So konnten wir nach einem Quick-Check gemeinsam mit den Beratern von Staufen die Zielerreichungsgrade bei jedem Projekt laufend kontrollieren“, sagt Thilo Gandhi, Leiter des Controllings bei LEMKEN. „Die Mitwirkung des Controllings war ein Erfolgsfaktor, denn so wurde uns stets gespiegelt, ob unsere Vorschläge auch mit den Zahlen des Unternehmens abbildbar waren“, pflichtet ihm Staufen Berater Rainer Völker bei.

Allerdings gilt auch am Niederrhein der Prophet manchmal nichts im eigenen Land. „Bei einigen Teilprojekten hatte es schon vorher entsprechende Vorschläge gegeben, und man musste sich tatsächlich fragen, warum sie nicht umgesetzt wurden“, berichtet Gandhi. „Hilfreich war es, dass die Staufen Kollegen alle Ansätze mit Zahlen unterfüttern konnten, sodass sich der Lean Gedanke in den Köpfen der Mitarbeitenden schnell manifestiert hat.“

Der große Einfluss des Projekts zeigte sich auch in der durchgeführten Portfoliobetrachtung. „Hier haben wir uns sogar von einem gesamten Produktprogramm getrennt“, sagt Gandhi. „Zwar

wurde dieser Bereich von vielen schon lange kritisch beurteilt, doch Staufen hat uns bestärkt, den entscheidenden Schritt zu gehen, das Produkt Feldspritzen zu beenden und hier einen sauberen Ausstieg zu finden.“

Außerdem werden bei LEMKEN jetzt auch versteckte Kosten aufgedeckt und konkret zugeordnet, die vorher als Gemeinkostenzuschläge per Gießkannenprinzip auf alle Produkte verteilt wurden. Dafür entwickelte ein interdisziplinäres Team unter Anleitung von Staufen ein Bewertungstool zur Erfassung von Komplexitätsaufwänden. Nun ist es möglich, durch ein gezieltes Variantenmanagement erzielte Einsparungen realistisch monetär zu bewerten.

Lesen Sie hier den Artikel
„Variantenmanagement
bei LEMKEN“:
[www.staufen.ag/
variantenmanagement-lemken](http://www.staufen.ag/variantenmanagement-lemken)



„Ein Potenzial entdeckt, das wir in dieser Höhe nicht erwartet hatten“

Darüber hinaus wurden Prozessstandards eingeführt, was nun eine bessere Abstimmung ermöglicht und damit die Entwicklung des Unternehmens insgesamt positiv beeinflusst hat. Auch beim Thema Disposition wurde über „LEMKEN Excellence“ deutlich mehr Transparenz geschaffen. „Hier wurde ein Potenzial entdeckt, das wir in dieser Höhe nicht erwartet hatten“, so Gandhi.

Zudem werden die Ausgaben jetzt offener kommuniziert, sodass bei den Mitarbeitenden ein stärkeres Bewusstsein dafür geschaffen werden konnte, welche Kosten wirklich verursacht werden. „Die entsprechenden Spezialisten von Staufen haben uns hier viele gute Ideen aufgezeigt. Unterm Strich lag der Zielerreichungsgrad dann auch bei 110 Prozent – und damit sind wir natürlich sehr zufrieden“, zieht der Controller Bilanz.

Projektleiter Verhülsdonk zeigt sich nach eineinhalb Jahren „LEMKEN Excellence“ ebenfalls zufrieden. Einen besonderen Einzelerfolg möchte er jedoch nicht hervorheben. „Das wäre unfair“, sagt er, „denn in allen Bereichen wurde viel und hart gearbeitet.“ Die Verbesserung der Prozesse, die bessere Beherrschung von Komplexität, die Vermeidung von Verschwendung sowie neue und klarere Kommunikationswege kämen letztendlich dem gesamten Unternehmen zugute. Das gelte auch für den Ausbau der Partnerschaften mit Lieferanten. „Das alles haben wir vorangetrieben und das alles hat LEMKEN schon innerhalb kurzer Zeit deutlich besser gemacht“, betont Verhülsdonk.

Für Geschäftsführer van der Ley bleibt „LEMKEN Excellence“ daher ein Thema, das nicht endet: „Lean Management soll sich nachhaltig in unserem Unternehmen etablieren. Daher werden wir die Qualifizierung der Mitarbeitenden – auch mit Unterstützung von Staufen – intensiv fortsetzen und damit für die Zukunft noch besser aufgestellt sein.“ ■



TEAM LEADERSHIP UND PERFORMANCE – DAS BESTE AUS BEIDEN WELTEN



SCHLANKE ABLÄUFE, SHOPFLOOR MANAGEMENT UND DER FOKUS AUF DIE WERTSCHÖPFUNG MIT DEM PROCESS-FACILITATOR-KONZEPT OPTIMIEREN DIE FERTIGUNG, ERHÖHEN DIE EFFIZIENZ UND REDUZIEREN DEN AUSSCHUSS.

ZUDEM SIND DIE BESCHÄFTIGTEN ZUFRIEDENER, DA SIE IN IHRER TÄGLICHEN ARBEIT DURCH EINEN PROCESS FACILITATOR (TEAMLEITER) UNTERSTÜTZT WERDEN UND SICH SO AUF IHRE ARBEIT UND DIE WERTSCHÖPFUNG KONZENTRIEREN KÖNNEN. DIESE ERFAHRUNGEN MACHTE SÜDAMERIKAS FÜHRENDE KÜCHENGERÄTEHERSTELLER MABE IN SEINEN GROSSEN MEXIKANISCHEN WERKEN.



FIRMEN- PORTRÄT

Mexikanischer Hersteller von Haushaltsgeräten (Kühlschränke, Gasherde, Waschmaschinen, Trockner und Klimaanlage)



1946
gegründet



70%
Marktanteil
in Südamerika



Verkauf der Produkte
in über

70
Ländern



21.000+
Mitarbeitende



400
Mrd. US-\$
Umsatz

AUSGANGSLAGE

Die Firma mabe sieht sich seit einiger Zeit einer neuen Situation gegenüber: Der Wettbewerb wird stärker und die Anforderungen der Kunden an Qualität und Individualisierung der Produkte steigen. Das Management des Unternehmens erkannte schnell, dass Lean Prozesse eine Möglichkeit sind, Produktivität und Flexibilität deutlich zu erhöhen. Da die anfänglich isolierten Lean

Projekte nicht die erwarteten langfristigen Ergebnisse erzielten, wandte sich das Unternehmen an die Lean Experten von Staufen Americas. Besonders im Fokus sollten die zwei wichtigsten lateinamerikanischen Werke stehen: die Fabrik in Saltillo, in der Waschmaschinen und Trockner produziert werden, und das Werk Celaya, das auf Kühlschränke spezialisiert ist.



EDGARDO MORENO
General Manager Werk Celaya
Mabe S.A. de C.V.

„Mit dieser Initiative möchten wir unsere Produktionsprozesse so verbessern, dass wir unsere Transformationskosten senken können. **Wir wünschen uns leistungsfähige Prozesse und kompetente Mitarbeitende.**“



ANSATZ UND LÖSUNG

Staufen entwickelte für die beiden Werke einen ganzheitlichen Ansatz zur Optimierung der Wertschöpfungskette und zur Vorbereitung der beiden Fabriken auf smarte Lösungen. Dadurch konnten Probleme wie lange Durchlaufzeiten aufgrund hoher Bestände oder ungenutzte Kapazitäten schnell behoben werden.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist der Ansatz von Staufen, Prozesse und Mitarbeitende gemeinsam zu entwickeln, um nachhaltige Veränderungen zu erreichen. Die Transformation sollte hauptsächlich durch das interne Team von mabe mit der Unterstützung von Staufen Beratern umgesetzt werden. Ziel war es, den Wandel von innen heraus zu vollziehen, sodass die Mitarbeitenden von Anfang an stark beteiligt waren. Um das im Projekt Erlernte im Unternehmen zu verankern, wurden die Multiplikatoren für das Projekt von der Arbeit freigestellt. Anschließend sollen sie den Rollout des Konzepts in anderen Werken von mabe als interne Berater ausführen. Hand in Hand mit der Lean Transformation wurden alle Prozesse für die Digitalisierung vorbereitet.

Digital

- Automatisierung
- Neue Technologien
- Autonomie



Shopfloor Management

- Process Facilitator
- Leadership vor Ort
- Nachhaltigkeit

Lean

- Operative Effizienz
- Neustrukturierung von Betrieb und Prozessen

SHOPFLOOR MANAGEMENT + PROCESS-FACILITATOR-KONZEPT

Als erster Schritt wurden bei der Lean Transformation mehrere Process Facilitators eingesetzt, die jeweils für 5 bis 10 Beschäftigte zuständig sind. Der Process Facilitator ist zu 100 Prozent von operativen Aufgaben befreit und konzentriert sich auf die Erhaltung und Verbesserung in seinem Bereich sowie auf die stündliche Kontrolle der wichtigsten KPIs. Auf diese Weise können die notwendigen Daten ermittelt werden, um mögliche Störungen in der Wertschöpfungskette zu beheben.

Insgesamt hat Staufen etwa 200 Beschäftigte zu Process Facilitators ausgebildet. Dafür setzte mabe vor allem Personal ein, das durch die gestiegene Effizienz der Prozesse Freiräume für andere

Aufgaben erhalten hatte. Der Process Facilitator als Hauptperson in diesem System musste zur Vorbereitung auf seine zukünftige Rolle ein sechsstufiges Trainingsprogramm mit den notwendigen Tools zur Problemlösung, Konfliktlösung und Standardisierung durchlaufen. Anschließend begleiteten Lean Coaches die neuen Process Facilitators bei Teilen ihrer täglichen Aufgaben. Die wichtigsten unterstützenden Bereiche wie Instandhaltung und Logistik wurden in kürzeren Sessions auf ihre Rolle in der Shopfloor Management-(SFM-)Kaskade vorbereitet. Parallel zu den Schulungen wurde eine SFM-Kaskade mit sechs Ebenen eingeführt, um die notwendige Transparenz zur Problemlösung und Prozessbestätigung herzustellen.



LAURA HERNANDEZ

Process Facilitator, Werk Celaya,
Mabe S.A. de C.V.

„Wir unterstützen nun das Team und stehen als Ansprechpartner für jedes Problem zur Verfügung, das in Bezug auf Sicherheit oder Qualität auftritt. **Seit dem Start des Projekts erkenne ich deutliche Verbesserungen. Früher haben wir mit einem anderen System gearbeitet. Heute kennen die Leute von Anfang an alle Prozesse, die wir in der Fabrik haben.**“

MULTIPLIKATOREN

Die Multiplikatoren fördern und koordinieren intern die Lean Transformation. Sie haben die Rolle, das Wissen und die Erfahrungen aus dem Projekt nachhaltig im Unternehmen zu verankern. Sie coachen und begleiten die Process Facilitators in ihrer neuen Rolle und unterstützen die Führungskräfte mit ihrer Lean Kompetenz fachlich bei der Optimierung der Prozesse. Die Multiplikatoren sind ebenfalls vollständig freigestellt für das Projekt. Anschließend sind sie für den Roll-out in anderen Unternehmensbereichen und Werken verantwortlich.

LEAN UND SMART

Auf die Umsetzung des SFM- und des Process Facilitator-Konzepts folgten die Lean Transformation der Prozesse und die Umsetzung der Smart Use Cases. Entlang der gesamten Prozesskette wurden vier verschiedene 12-wöchige Kaizen-Projekte wie Prozessverbindungen zwischen verschiedenen Bereichen oder der Abgleich von Montagelinien durchgeführt. Ziel dieser Maßnahme war die Verbesserung der Performance der Wertschöpfungskette als Grundlage für die Smart Use Cases wie beispielsweise smarte Arbeitsplätze, das Energiemanagement oder die Visualisierung von Qualitätsereignissen, um nur drei von zwölf umzusetzenden Use Cases zu nennen. Dieser Ablauf, bei dem zuerst Process Facilitators und SFM eingeführt und anschließend die Lean- und Smart-Faktoren umgesetzt werden, ist der Schlüssel zu Erfolg, Nachhaltigkeit und Top Performance. Durch die Einbeziehung von Process Facilitators und Leitern verschiedener Bereiche in die Lean Transformation wird die Verantwortung für jede einzelne Rolle festgelegt, was zur Sicherung der erzielten Ergebnisse führt. Der Process Facilitator muss auch die Rolle des Hüters der neu entwickelten Prozesse übernehmen.

Das Stufen Team optimierte die Wertströme von der Fertigung der Einzelteile bis zur Endmontage in der gesamten Prozesskette. Zudem gab es gezielte Verbesserungsprojekte entlang des gesamten Wertstroms, um Kapazitäten für die zusätzlichen Process Facilitators zu gewinnen und die Prozesseffizienz zu verbessern.

ERGEBNISSE

An beiden mexikanischen Standorten haben sich bereits während des ersten Jahres alle prozessrelevanten KPIs drastisch verbessert. Diese Verbesserung erwies sich dank Shopfloor Management als nachhaltig. Auffälligkeiten in der Fertigung sind nun für jeden Beschäftigten auf einen Blick erfassbar, Probleme können leichter priorisiert und ohne Verzögerung behoben werden. Insgesamt stieg die Effizienz in beiden Werken deutlich an. Zugleich sanken die durch Ausschuss verursachten Kosten dramatisch.

Darüber hinaus ist die Mitarbeiterzufriedenheit in beiden Werken drastisch angestiegen. Dank des Process-Facilitator-Systems erhal-

ten die Mitarbeitenden direkte Unterstützung und Aufmerksamkeit durch das Management und die unterstützenden Bereiche. Zudem haben sich die Process Facilitators durch die erhöhte Verantwortung und die gezielte Schulung fachlich und persönlich weiterentwickelt. Insgesamt ist die Sichtbarkeit der einzelnen Mitarbeitenden für die Unternehmensführung gestiegen. Sie schlagen regelmäßig Verbesserungen vor und bringen viele Ideen für die weitere Optimierung der Produktion ein. Die stark erhöhte Bereitschaft der Mitarbeitenden, in ihren Werken Verbesserungsvorschläge zu machen, ist ein deutliches Signal: Der eingeschlagene Weg der Lean Transformation wird fortgesetzt. ■



THOMAS EPPLE
Automotive Director Program
Management Europe
Marquardt GmbH



MIT FRONTLOADING SCHNELLER ANS ZIEL

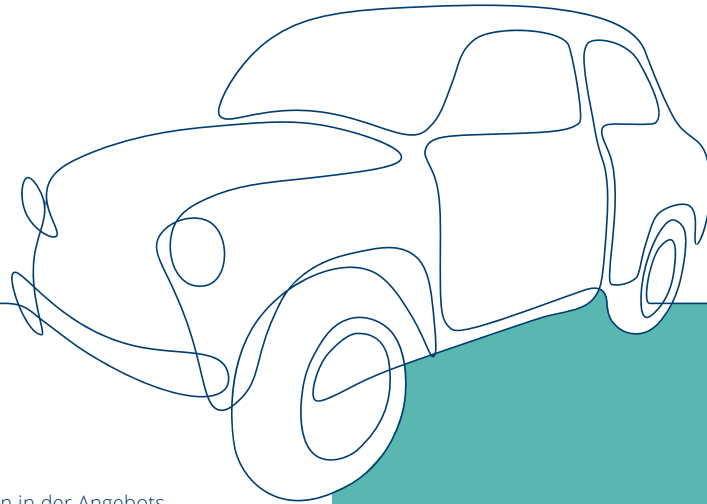
IM SPORT IST ER VERBOTTEN, DOCH IN DER PRODUKTENTWICKLUNG HILFT ER: DER FRÜHSTART. IM LEAN DEVELOPMENT HEISST DAS FRONTLOADING UND HILFT BEI DER VERKÜRZUNG DER ENTWICKLUNGSZEIT.

Elektronische Fahrzeugzugangssysteme – die Autoschlüssel von heute – sind hochkomplizierte Hightech-Produkte. Sie werden meist nur noch in der Jacken-, Hosen- oder Handtasche getragen. Der Fahrer läuft auf das Auto zu und kann es öffnen. Dann setzt er sich hinein, drückt den Startknopf und fährt los. Diesen Komfort bietet beispielsweise die aktuelle Generation der Mercedes-Benz-Schließsysteme, hergestellt vom Mechatronik-Unternehmen Marquardt mit Stammsitz in Rietheim-Weilheim.

Risikoreiche Angebotsphase

Ein solches Zugangssystem besteht aus zahlreichen Komponenten, unter anderem einem Steuergerät, dem eigentlichen Schlüssel und den Verriegelungssystemen der Türen. Diese Komponenten müssen genau und fehlerfrei zusammenspielen. Insgesamt muss

ein solcher „Schlüssel“ einfach zu bedienen sein und Diebstahlsicherheit bieten. Außerdem muss er sich flexibel an das gesamte Portfolio eines OEMs anpassen. Wie in jedem Entwicklungsprojekt gilt die Grundregel: Wenn in einer späten Entwicklungsphase etwas geändert wird, hat das Rückwirkungen auf andere Komponenten der Hard- und Software. Teile des Entwicklungszyklus müssen also erneut durchlaufen werden – eine teure Angelegenheit, die jedes Unternehmen vermeiden will. In der Praxis ist also die Angebotsphase besonders risikoreich, denn hier wird der Rahmen für die Produktentwicklung und der Aufbau des bestellten Geräts festgelegt, der später nicht oder nur noch bedingt veränderbar ist. Zusammen mit der Staufen AG hat die Marquardt GmbH in einem Pilotprojekt ein Frontloading (siehe Kasten) entwickelt, um künftig noch bessere, sprich belastbarere Angebote abgeben zu können.



Die Entwicklung beginnt dabei schon in der Angebotsphase. Das bringt zwar ein gewisses Risiko mit sich, da kein Unternehmen jede Ausschreibung gewinnt. Doch in diesem Fall eignete sich das Projekt sehr gut dafür. „Ab einer gewissen Wahrscheinlichkeit der Auftragserteilung ist Frontloading im Angebotsprozess der absolut richtige Ansatz“, betont Thomas Epple, Automotive Director Program Management Europe bei Marquardt.

Effiziente Arbeit im Projektraum

Zudem konnte Marquardt durch das Frontloading-Pilotprojekt nicht nur seine Angebotserstellung optimieren, sondern dank der dort gemachten Erfahrungen auch den Produktentwicklungsprozess insgesamt verbessern. Denn Lean Development heißt nicht nur, möglichst schnell loszulegen. Es bedeutet auch, den Teams möglichst gute Rahmenbedingungen zu geben. Deshalb bildete Marquardt für das von der Daimler AG beauftragte Mercedes-Benz-Projekt schon in der ersten Planungsphase ein kleines, aber schlagkräftiges Team aus cross-funktional zusammengesetzten Ingenieuren sowie anderen Experten aus dem Unternehmen.

Es bezog einen eigenen Projektraum, der für die Laufzeit des Projekts nur ihm gehörte und ungestörte Arbeit erlaubte. Zusätzlich gab es eine zeitliche Festlegung: Die Teammitglieder arbeiteten an jedem Werktag von neun bis elf Uhr gemeinsam im Teamraum an dem Entwicklungsprojekt. „Das fördert konzentriertes und effizientes Arbeiten“, sagt Dino Munk, Senior Partner bei der Staufen AG. „Zudem müssen Projektmitarbeitende nicht jedes Mal aufs Neue Arbeitszeiten reservieren.“

In der Praxis hat diese räumliche und zeitliche Separierung große Vorteile gegenüber anderen Arbeitsweisen. Denn häufig sind die Mitarbeitenden zusätzlich in andere Projekte eingebunden oder haben Alltagsaufgaben zu erledigen. Durch die strikte zeitliche Festlegung fällt es leichter, gegenüber Vorgesetzten und Kollegen auf der Arbeit am Projekt zu beharren und andere Aufgaben erst später zu erledigen.

FRONTLOADING

Frontloading ist im Lean Development Teil eines ganzheitlichen Entwicklungsansatzes, den wir unseren Kunden empfehlen. Dabei sammelt ein Hersteller bereits in der Planungsphase möglichst viele Daten und Informationen zum Produkt und verknüpft sie mit dem Erfahrungswissen aus den Fachbereichen. Zusätzlich integriert sich ein Lean Berater in das Team des Herstellers und bringt seine Expertise ein. Die Teammitglieder arbeiten für eine gewisse Zeit eng zusammen und entwickeln Lösungen für weitreichende Aufgaben, etwa für ein neues Produktdesign oder neue Marketing-, Vertriebs- und Produktionskonzepte. Für diese Aufgaben eignet sich das Frontloading-Konzept ganz besonders.



Hersteller von mechatronischen Schalt- und Bediensystemen



1925

Gründung



11.000+

Mitarbeitende



20

Standorte



4

Kontinente



1,2

Mrd. €
Umsatz (2020)



„Ab einer gewissen Wahrscheinlichkeit der Auftragserteilung **ist Frontloading im Angebotsprozess der absolut richtige Ansatz.**“

Auch der abschließbare und nur den Teammitgliedern zugängliche Projektraum stärkt die Effizienz, denn die Mitarbeitenden können hier immer wieder direkt die Arbeit fortsetzen. Doch natürlich gibt es den Projektraum auch virtuell. Dank der klaren zeitlichen Festlegung können – wie beispielsweise in Coronazeiten – digitale Tools den Projektraum recht gut ersetzen.

Auch die Kunden profitieren vom höheren Entwicklungstempo

„Im Lean Development haben bereits einfache Änderungen der Arbeitsweise einen großen Effekt“, erklärt Staufen Berater Munk. „Sie beseitigen Verschwendung in diesem Fall von Zeit und Kraft der Mitarbeitenden.“ Auch beim Frontloading geht es genau darum. Zwar ist die Angebots- und Planungsphase aufwendiger als üblich. Doch allein durch das Vermeiden von späten und damit ineffizienten Änderungen wird der Aufwand in den späteren Projektphasen meist mehr als

wieder hereingeholt. Diese Vorteile wissen auch die Marquardt-Kunden zu schätzen. „Daimler hat uns zurückgespiegelt, dass der Prozess auch aus Kundensicht sehr gut strukturiert und die Produktreife hoch war“, sagt Thomas Epple. „Durch Frontloading war das Team immer Herr der Lage und vermied unnötige Klärungsschleifen.“

Auch im Alltagsbetrieb zeigen sich die Vorteile des Frontloadings sehr rasch. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit beschleunigt Projekte und sorgt bei den Vertriebsmitarbeitenden für eine Kundenkommunikation auf Augenhöhe. „Dank Frontloading können wir präzisere Angebote erstellen und gewonnene Entwicklungsprojekte schneller abschließen“, freut sich Marquardt-Manager Epple, „und das kommt eben nicht nur uns, sondern auch unseren Kunden zugute.“ ■



LEAN & LEAD



ES LIEF NICHT MEHR RUND IM VERTRIEB DER HARMONIC DRIVE SE. MIT EINEM LEAN ANSATZ VERHALFEN DIE BERATER DER STAUFEN AG DEM SALES-BEREICH DES FÜHRENDEN HERSTELLERS VON PRÄZISIONSGETRIEBEN UND HOCHENTWICKELTEN ANTRIEBSLÖSUNGEN ZU EINER NEUEN AUSRICHTUNG. EIN ERFOLG, DER AUF DAS GESAMTE UNTERNEHMEN AUSSTRAHLTE UND DEN UMSATZ UND DIE ERLÖSE WIEDER NACHHALTIG WACHSEN LÄSST.

ES LIEF NICHT MEHR RUND IM VERTRIEB DER HARMONIC DRIVE SE. MIT EINEM LEAN ANSATZ VERHALFEN DIE BERATER DER STAUFEN AG DEM SALES-BEREICH DES FÜHRENDEN HERSTELLERS VON PRÄZISIONSGETRIEBEN UND HOCHENTWICKELTEN ANTRIEBSLÖSUNGEN ZU EINER NEUEN AUSRICHTUNG. EIN ERFOLG, DER AUF DAS GESAMTE UNTERNEHMEN AUSSTRAHLTE UND DEN UMSATZ UND DIE ERLÖSE WIEDER NACHHALTIG WACHSEN LÄSST.



Jahrelang gab es Aufträge satt bei der Harmonic Drive SE in Limburg / Lahn. Kunden aus den Bereichen Maschinenbau, Robotik, Medizintechnik, Sonderumgebungen sowie der Luft- und Raumfahrt bestellten zum Teil maßgeschneiderte Antriebslösungen. Das Geschäft mit Wellgetrieben und Aktuatoren lief buchstäblich rund. Doch nach dem weltweiten Boom in der Robotik versuchen nun weitere Player den Markt für sich zu gewinnen.

„So merkten wir, dass der Vertrieb Optimierungsbedarf hatte und wir reagieren mussten“, erklärt Daniel Liedke, Leiter Gesamtvertrieb, Konstruktion & Entwicklung bei der Harmonic Drive SE. Die Unternehmensführung beschloss, Expertise von außen zu holen. Die Berater der Staufen AG sollten die Harmonic Drive SE bei der Analyse neuer Wachstumsmärkte helfen. Ziel war die Optimierung und Definierung neuer Vertriebsprozesse, um die Kundengewinnung auf alte Höhen zurückzuführen.

Von Standard bis Customized – jeder Vertriebsprozess ist anders

Zunächst nahmen Sales-Team und Berater die Abläufe im Vertrieb unter die Lupe. Der Vertrieb wurde in drei Stufen unterteilt und die Prozesse neu aufgesetzt. Heute unterscheidet die Harmonic Drive SE zwischen dem Standard-Prozess, dem „Semi-Customized“-Prozess mit geringfügigen Modifikationen an bestehenden Produkten

und dem „Customized“-Prozess mit besonderen Kundenanforderungen, für die völlig neue Innovationen geschaffen werden müssen. „Diese Aufteilung hat uns auch über den Vertrieb hinaus vorangebracht, denn innerhalb der drei Prozesse unterscheiden sich die Anforderungen und Wünsche der Kunden sehr deutlich“, erklärt Dominik Kaiser, Vertriebsleiter Deutschland. Beim Standardprozess sei die Geschwindigkeit entscheidend. Hier sorgt die Harmonic Drive SE mittlerweile für mehr Tempo, unter anderem durch Straffung der Freigabeprozesse. „Bei Customized-Aufträgen werden dagegen Produkte entwickelt und gefertigt, die nur wir dem Kunden bieten können. Da steht das Finden der Lösung im Fokus“, so Vertriebsleiter Kaiser. Im Customized-Prozess werden deshalb von der Kundenakquise bis zur Angebotserstellung gezielt Branchenexperten hinzugezogen, die gleich zu Beginn des Prozesses zusätzliches Fachwissen einbringen. Anschließend übernimmt das Projektmanagement.

Lead-Management sorgt für mehr Aufträge

Im Semi-Customized-Segment entschied das Unternehmen sich dafür, noch aktiver auf Kunden zuzugehen, um seine Antriebstechniklösungen zu verkaufen. „Das war der Auslöser, ein Lead-Management zu etablieren“, sagt Vertriebs- und K&E-Chef Liedke. Dazu wurden einzelnen Beschäftigten klare Aufgabenkompetenzen zugewiesen. Heute generieren Lead-Manager erfolgversprechende



„Die Wahrscheinlichkeit für einen Serienauftrag liegt bei **80 Prozent.**“

DOMINIK KAISER
Harmonic Drive SE



Hersteller von Präzisionsgetrieben und mechatronischen Antrieben



1970

Gründung



400

Mitarbeitende



7

Standorte weltweit



100

Mio. € Umsatz

„Kleine Stückzahlen und eine hohe Varianz, **da sind wir unangefochtener Marktführer.**“

DANIEL LIEDKE

Harmonic Drive SE



DANIEL LIEDKE

Leiter Gesamtvertrieb, Konstruktion & Entwicklung
Harmonic Drive SE



DOMINIK KAISER

Vertriebsleiter Deutschland
Harmonic Drive SE

Kundenkontakte und übergeben sie an den Außendienst, der den Kundenbesuch vor Ort plant und so die Speerspitze des Vertriebs bildet. Noch gibt es einiges zu tun: „Aber da wächst zusammen, was zusammengehört“, sagt Dominik Kaiser. „Die Kommunikation der Mitarbeitenden untereinander ist der Schlüssel zum Erfolg.“ Aus diesem Grund wurde die Regelkommunikation gestärkt. Einmal pro Woche stimmen sich die Lead-Manager mit den für die Vertriebsregionen zuständigen Außendienstmitarbeitenden und dem technischen Innendienst sehr strukturiert ab.

Bei der Generierung der Leads konzentrierte sich das Team zunächst darauf, Kunden zurückzugewinnen, die einst aufgrund damals zu langer Lieferzeiten abgesprungen waren. Aktuell richtet sich der Fokus auf Neukundengewinnung. Die Leads hierzu werden auch mit technischer Unterstützung generiert. Eine Software trackt Besuche von Unternehmen auf der Harmonic-Drive-Webseite, die sich dort zum Beispiel über Produkte informieren und Informationen downloaden. Lädt eine Firma CAD-Daten herunter, muss zudem eine E-Mail-Adresse angegeben werden. Diese Kontakte nutzen die Lead-Manager, um aktiv auf den Interessenten zuzugehen. Zudem schaut sich das Lead-Management künftig noch stärker nach sogenannten „Parallelanwendungen“ der Semi-Customized-Produkte um.

„Mithilfe von Leistungskennzahlen haben wir zusätzlich mehr Verbindlichkeit in das Thema gebracht“, ergänzt Dominik Kaiser. „So

können wir heute mittels Kennzahlen den Vertrieb steuern, und das gibt uns Sicherheit.“

Circa 35 Prozent mehr Auftragseingang im ersten Halbjahr 2021

Die aktuellen Geschäftszahlen belegen, dass die Harmonic Drive SE wieder auf einem guten Weg ist: So wurde der Auftragseingang um circa 35 Prozent im Vergleich zum gleichen Vorjahreszeitraum gesteigert. Vor allem im Bereich der Sonderprodukte will das Unternehmen künftig weiterwachsen. „Kleine Stückzahlen und eine hohe Varianz, da sind wir unangefochtener Marktführer“, freut sich ein stolzer Daniel Liedke.

Im Jahr 2019 lieferte die Harmonic Drive SE rund 30 Prototypen aus, ein Jahr später waren es im Zuge des Staufen Projekts bereits 123 Prototypen und bis Ende Mai 2021 stieg die Anzahl auf 125 Prototypen. Ziel ist es, die 200er-Marke im Jahr 2021 zu knacken. „Die Wahrscheinlichkeit für einen Serienauftrag liegt bei bis zu 80 Prozent“, so Dominik Kaiser.

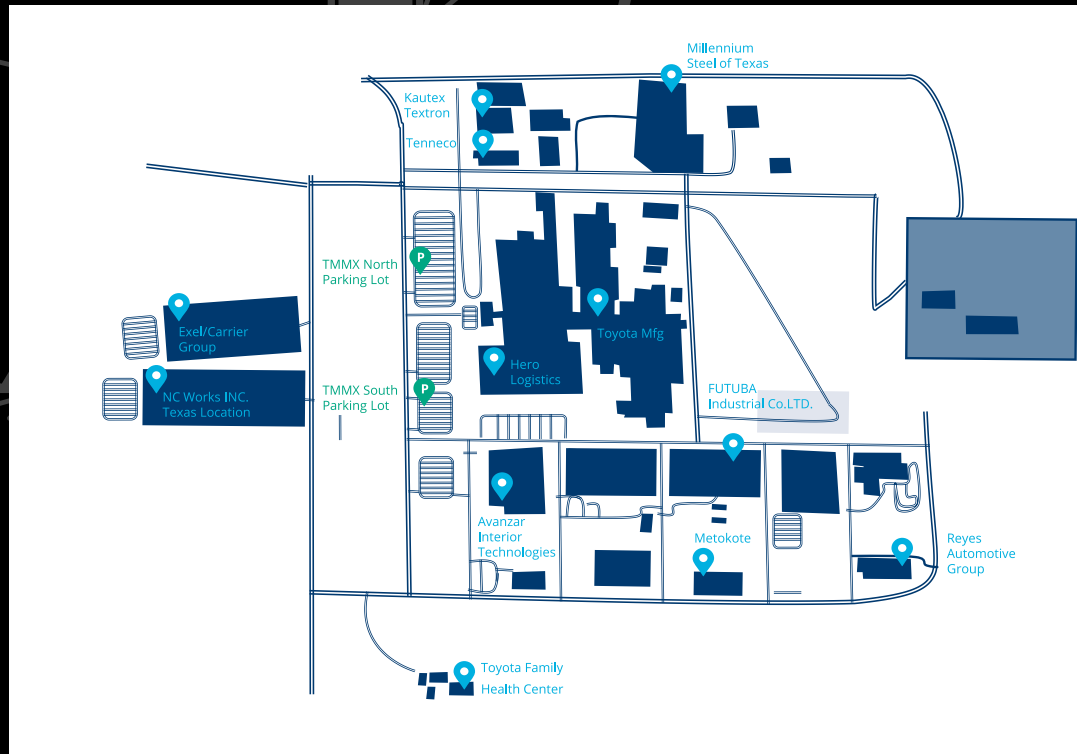
Doch damit ist die Transformation der Harmonic Drive SE noch nicht abgeschlossen. Das Lean Management, das im Vertrieb seinen erfolgreichen Anfang nahm, wird nun mithilfe der Staufen Berater auf weitere Bereiche des Unternehmens ausgedehnt. ■



WER HÄTTE ES GEDACHT?

**WIR STEHEN IN DER
GEFAHR, AUS DER
KRISE NICHT ZU
LERNEN: VOM
SELBSTBETRUG NACH
UNGENÜGENDER
UMSETZUNG**

FRANK KRAUSE
Senior Partner
STAUFEN.AG



Toyota Manufacturing and onsite suppliers, San Antonio, Texas

Rückblende: Ihnen wurde bereits vor mehr als 20 Jahren zu einer Lösung geraten, die Ihre Prozesslandschaft verbessert. Die Lösung bestand aus einem Wirkungskreislauf mit drei sich verstärkenden Maßnahmen. Das Ziel? Die Reduktion von allem, was der Kunde nicht zu bezahlen bereit ist, und somit die Verkürzung der Durchlaufzeit. Das Potenzial nannten Sie Verschwendung.

Die erste Maßnahme sollte Ihre Prozesse sicher machen, die zweite sollte sie miteinander verketteten – zumindest sie so nah wie möglich zueinander in Fluss bringen. Die dritte Maßnahme sollte die Prozesszeiten angleichen. Alle drei Maßnahmen sollten es Ihnen erlauben, die Verschwendungen zu reduzieren, weil diese nicht mehr „erforderlich“ sein würden, wenn die Prozesse „immun“ gegen Störungen sein würden.

Die Zunahme an Verkettung sollte den Umsetzungsdruck auf die Stabilisierung der Störungsfreiheit erhöhen. Das Ideal war der störungsfreie und vollständig verkettete Kunde-Kunde-Prozess. J. P. Womack und D. T. Jones gaben dieser Prozesslandschaft 1996 einen Namen: das „schlanke“ Unternehmen (Lean Enterprise), und sie forderten dazu auf, den industriellen „kalten Krieg“ entlang der Wertschöpfungskette zu beenden.¹

Zurück in die Gegenwart: Seitdem ist viel passiert. Viele Prozesse wurden stabiler. Viele Prozesse wurden verkoppelt, aber viele – zu viele – Transporte blieben. Vor allem in den globalen Netzwerken blieb der Begriff vom „Teile-Tourismus“ erhalten. Die Abstimmungen zwischen „Kunde“ und „Lieferant“ verbesserten sich. Von der überparteilichen Initiative aller Teilnehmer des Wertstroms für die Verschlinkung des Wertstroms, wie es die beiden

Autoren in ihrem Bestseller forderten, sind wir jedoch noch weit entfernt. Trotzdem wurde Verschwendung eliminiert. Jetzt in der Krise brach an vielen Stellen die Versorgung zusammen und der Schuldige war schnell ausgemacht. Man hätte die „Sicherheiten“ nicht reduzieren sollen. Die Idee von „Just-in-Time (JIT)“ sei der falsche Weg gewesen. Prozesse seien „immer“ instabil und der Abbau von Sicherheit(-sbeständen) ein gefährlicher Weg. Das hätte die Krise jetzt bewiesen.

Aber stimmt das? Diese Frage soll in diesem Beitrag beantwortet werden. Dazu ist es notwendig, den Reifegrad der Umsetzung des schlanken Unternehmens anzusehen. Welchen Reifegrad hatte die Umsetzung der schlanken Prinzipien vor der Krise? Wie weit waren die beiden Elemente „Störungsfreiheit“ und „Fluss“ gediehen?

Ein Blick in unsere Studie „25 Jahre Lean Management“ von 2016 zeigt: Nur 7 Prozent aller Unternehmen hatten die Elemente eines schlanken Unternehmens überhaupt umgesetzt. Ganz besonders eklatant war es in den indirekten Bereichen. 20 Prozent aller befragten Unternehmen gaben zu, hier nur 20 Prozent erreicht zu haben.

Die aktuelle Kritik am JIT-Konzept birgt die Gefahr des Selbstbetrugs. Nicht die Idee von JIT gilt es zu verwerfen – sie ist dringlicher denn je. JIT ist nicht die Ursache für schlechte Lieferfähigkeit, vielmehr hat die ungenügende Umsetzung der Prinzipien uns in diese missliche Lage gebracht. Der Vergleich mit einer abgebrochenen Antibiotikatherapie trifft es. Der Patient glaubt, die „Krankheit“ bereits überwunden zu haben, deshalb reduziert er die Dosis – und die Beschwerden kommen zurück.



Seien wir also ehrlich und erinnern wir uns, was wir seit mehr als 25 Jahren wissen (sollten): JIT ist nicht nur die Einführung von Störungsfreiheit bei unseren Prozessen (im direkten wie im indirekten Bereich gleichermaßen), sondern eben auch die Verkettung der einzelnen Prozesse, sodass keine Verschwendung mehr zwischen ihnen entstehen kann. Dazu braucht es Leitprinzipien, die schon lange bekannt sind: beispielsweise das Bestehen auf Lieferanten, die „in der Nähe“ sind, keinen „Global-Parts-Tourism“. Die Krise hat uns deutlich vor Augen geführt, welche Risiken entstehen, wenn Wertschöpfungsketten über den Erdball „verteilt“ sind. Die Organisation der Schnittstellen erfordert Aufwand, es entstehen fatale Abhängigkeiten, wenn sie zerrissen werden.

Heißt das, dass wir die Globalisierung aufgeben oder „zurückdrehen“ müssen? Nein, aber wir sollten das anstreben, was wir Mitte der 90er-Jahre bzgl. der Wertstromgestaltung kennengelernt haben: den Aufbau ununterbrochener Wertströme. Wir kennen die Idee „Local for Local“ seit Langem. Sie sollte zukünftig die Devise sein. Tun wir uns und der Umwelt einen Gefallen und reduzieren wir Transporte von Information und Material auf ein Minimum, indem wir vollständige und eigenständige Systeme dort schaffen, wo unsere Kunden sind. Dazu müssen unsere Bewertungs- und Kostenrechnungssysteme weiterentwickelt werden – eine „Cost per Unit“-Strategie darf nicht mehr das Maß aller Dinge sein. Uns muss es etwas wert sein, so wenig wie möglich zu transportieren. Die verschwundensarme Funktion des Wertstroms steht im Vordergrund, nicht die Suboptimierung einer Funktion im Unternehmen, sei es das Controlling, die Logistik oder die Produktion. Dazu gibt es nicht nur klassische Vorbilder, wie etwa das Ford-Werk „River Rouge“ von 1928, sondern auch viele moderne wie die Standorte von Toyota in den USA². Lassen wir dazu James P. Womack, Gründer und Leiter des Lean Enterprise Institute, zu Wort kommen:

¹ James P. Womack, Daniel T. Jones: Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth In Your Corporation, 1996, Seite 351.

² Siehe Grafik Toyota Manufacturing and onsite suppliers, San Antonio, Texas

„Die ideale industrielle Zukunft würde natürlich so aussehen, dass jeder von uns in seinem Keller seine eigenen Güter produziert. Richtig? Dann hätte jeder genau das, was er braucht, und zwar genau zu dem Zeitpunkt, an dem er es braucht. Natürlich wird es in dieser Extremform nicht dazu kommen, aber ich glaube, dass wir in Zukunft mehr und mehr Produktionen in relativ kleinen, finanziell unabhängigen, operational integrierten Komplexen innerhalb der einzelnen Verkaufsregionen sehen werden. Diese Fabriken werden aussehen wie ... tja, wie kleinere Versionen von Toyota City.“

Toyota ist nach klassischem Verständnis hochgradig de-integriert, das heißt, es stellt so gut wie kein Teil mehr selbst her. Unter Prozessgesichtspunkten hingegen arbeitet das Unternehmen extrem integrativ, indem es mit seinen Lieferanten ersten, zweiten und dritten Grades ein brillantes Joint-Process-Management betreibt. Das ist die Zukunft.“

JAMES P. WOMACK

Quelle: www.brandeins.de, Artikel „Womacks Weisheiten“



DÜRR BRASIL SETZT AUF LEAN PRINZIPIEN, UM SEINE KULTUR ZU VERÄNDERN UND DAS VERTRAUEN SEINER KUNDEN ZU GEWINNEN



Offene Schulungsprogramme – internationale Trainingsgruppen

DÜRR IST EINES DER WELTWEIT FÜHRENDEN UNTERNEHMEN IM MASCHINEN- UND ANLAGENBAU MIT GROSSER ERFAHRUNG IN DEN BEREICHEN AUTOMATISIERUNG UND DIGITALISIERUNG. DAS UNTERNEHMEN IST HEUTE MARKTFÜHRER IN DEN BEREICHEN HIGHTECH-MASCHINEN UND ROBOTERTECHNIK FÜR DIE AUTOMOBILINDUSTRIE.

VON SEINEN IN SÃO PAULO GÜNSTIG GELEGENEN WERKEN AUS BEDIENT DÜRR BRASIL DEN GESAMTEN SÜDAMERIKANISCHEN MARKT. BEREITS AM ANFANG SEINER LEAN TRANSFORMATION ERKANNT DAS UNTERNEHMEN, DASS ES SEINEN ERFOLG NICHT NUR SEINER TECHNOLOGIE, SONDERN IN GLEICHEM MASSE SEINEN MITARBEITENDEN VERDANKT.



„Ich habe mich entschlossen,
**meinen Mitarbeitenden
zu vertrauen.**“

ROBERTO TKATCHUK

Präsident
Dürr Brasil Ltda.

WIR SPRACHEN MIT ROBERTO TKATCHUK, DER SEIT ÜBER ZEHN JAHREN PRÄSIDENT VON DÜRR BRASIL IST. DER STUDIERTE INGENIEUR LEHNTE JAHRELANG KULTURVERÄNDERUNG IN DER BRASILIANISCHEN NIEDERLASSUNG AB. VOR VIER JAHREN FASSTE ER DANN DOCH DEN ENTSCHLUSS, DIE IN DEUTSCHLAND UMGESetzten VERÄNDERUNGEN AUCH NACH BRASILIEN ZU BRINGEN. HEUTE IST ER EINER DER GRÖSSTEN VERFECHTER DER LEAN TRANSFORMATION IN DER GESAMTEN BRASILIANISCHEN INDUSTRIE.

**TECHNOLOGIEZENTRUM BIETIGHEIM-BISSINGEN**

In Bietigheim-Bissingen betreibt Dürr das weltweit größte Technologiezentrum für Lackapplikationstechnik in der Automobilindustrie. Hier werden neue Produkte entwickelt und Lackierprozesse vor dem Großserieneinsatz getestet.

Maschinen- und Anlagenbau**1896**Gründung
DÜRR**1964**Gründung
DÜRR Brasilien**120**

Standorte

**33**

Länder

**17.000+**

Mitarbeitende

Herr Tkatchuk, wie haben Sie die Transformation bei Dürr erlebt? Wie war es für Sie, diese Transformation zu leiten? Haben Sie immer darauf vertraut, dass sie funktionieren würde?

Ich habe viele Jahre meines Lebens in Managementkursen verbracht. Das große Problem in der Geschäftswelt ist, dass man zwar zuhört, aber die Realität nicht erlebt, sie nicht wirklich aus erster Hand fühlt. Dafür bin ich ein typisches Beispiel. Als Ingenieur nahm ich immer an, dass wir alles mit Verfahren und Regeln, Maschinen, Geräten und Computerprogrammen lösen können. Einfach, indem man den Leuten sagt, was sie tun sollen. Das war mein Denkfehler.

Nachdem ich über 30 Jahre in diesem Bereich gearbeitet hatte, war ich frustriert, keine magische Formel gefunden zu haben, wie ich die Effizienz meines Teams steigern konnte. Vor vier Jahren habe ich endlich eine Kulturveränderung angestoßen. Aus heutiger Sicht hätte ich dies viel früher tun sollen. Ich habe mich dann entschlossen, meinen Mitarbeitenden zu vertrauen. Ich kam von einem Meeting in der Zentrale zurück und war begeistert von dem, was ich dort gesehen hatte. Man begann gerade mit der Anwendung von Lean Prinzipien. Ich dachte: Das ist einfach, das kann ich selbst machen. Ich hänge einfach einige Poster an die Wand. Das funktionierte aber offensichtlich nicht. Dann lernten wir Stauden kennen. Am Anfang unserer Zusammenarbeit konzentrierten wir uns auf die Managementteams. Zu diesem Zeitpunkt war ich schon von Lean überzeugt, aber die Umsetzung der Veränderung im gesamten brasilianischen Team hat viel Geduld gefordert. Das ist ein langer Prozess, der nicht über Nacht passiert. Er verlangt Kontinuität. Das ist etwas, das nie fertig wird.

Wir sind ständig dabei, Konzepte zu überprüfen und unsere Prozesse zu verbessern. Mit der Zeit konnten wir die Mitarbeitenden überzeugen. Das Senioremanagement stand der Maßnahme offen gegenüber. Nach und nach sahen die Mitarbeitenden auf der operativen Ebene – insbesondere die Ingenieure – die ersten Ergebnisse und waren bereit, mitzumachen. Es war ein natürlicher Prozess, aber zweifelsohne muss es ein Top-down-Prozess sein.

7-AXIS

Die neue Generation der 7-Achs-Roboter EcoRP E043i



Wie hat sich die Umsetzung der Lean Prinzipien bei Dürr bisher ausgewirkt?

Wenn wir über Lean Prinzipien sprechen, nennen wir immer Zahlen, richtig? Bei Dürr sind die Zeiten vorbei, in denen man „Kennzahlen erstellt, die den Chef bei Laune halten“. Die Kennzahlen dienen nun einem sinnvollen Zweck, und jedem ist klar, was er wie zu tun hat.

Früher konzentrierte sich das Kennzahlenmanagement darauf, mich zufriedenzustellen. Jetzt arbeitet jeder Manager auf der Basis seiner eigenen Kennzahlen und konzentriert sich auf die tatsächlichen Bedürfnisse seines jeweiligen Bereichs.

Auch der Anstoß für Verbesserungen kam von oben. Jetzt muss ich mich nicht mehr darum kümmern. Es ist in der Kultur verwurzelt. Jeder Mitarbeitende erarbeitet seine eigenen Verbesserungsprognosen und übernimmt die Verantwortung dafür.

Wir erzielen seit Jahren positive Ergebnisse. Dennoch gibt es ein paar Lean Prinzipien, die unsere Ergebnisse noch weiter verbessert und für Stabilität gesorgt haben. Wir haben in einem hart umkämpften Umfeld exklusive Verträge akquiriert. Mithilfe der Lean Prinzipien haben wir eine transparente Beziehung zu unseren Kunden geschaffen, die von Vertrauen und Partnerschaft geprägt ist. Wir laden unsere Kunden zu Dürr ein, damit sie unsere Abläufe kennenlernen können. In der Tat ist das sogar zu einer Marketingstrategie geworden. Wenn sie hierherkommen und erleben, wie transparent wir mit Informationen oder Fehlern umgehen, Probleme ansprechen und lösen, wächst ihr Vertrauen in uns.



MADE IN GERMANY FÜR DIE GANZE WELT

Alle Dürr-Lackierroboter werden im Kompetenzzentrum Bietigheim-Bissingen montiert und programmiert. Danach treten sie ihre Reise in Automobilwerke auf der ganzen Welt an.

„Jenseits von Kennzahlen haben sich die Lean Prinzipien zu einer Marketingstrategie entwickelt, die unsere Transparenz zeigt und uns näher an den Kunden heranrückt.

Wir können vertrauensvolle und partnerschaftliche Beziehungen aufbauen.“



Was sind Ihre Erwartungen für die Zeit nach der Krise?

Im Hinblick auf unsere Lean Reise wollen wir das, was wir bisher aufgebaut haben, festigen und konsolidieren und die Dinge in Angriff nehmen, die noch auf uns zukommen.

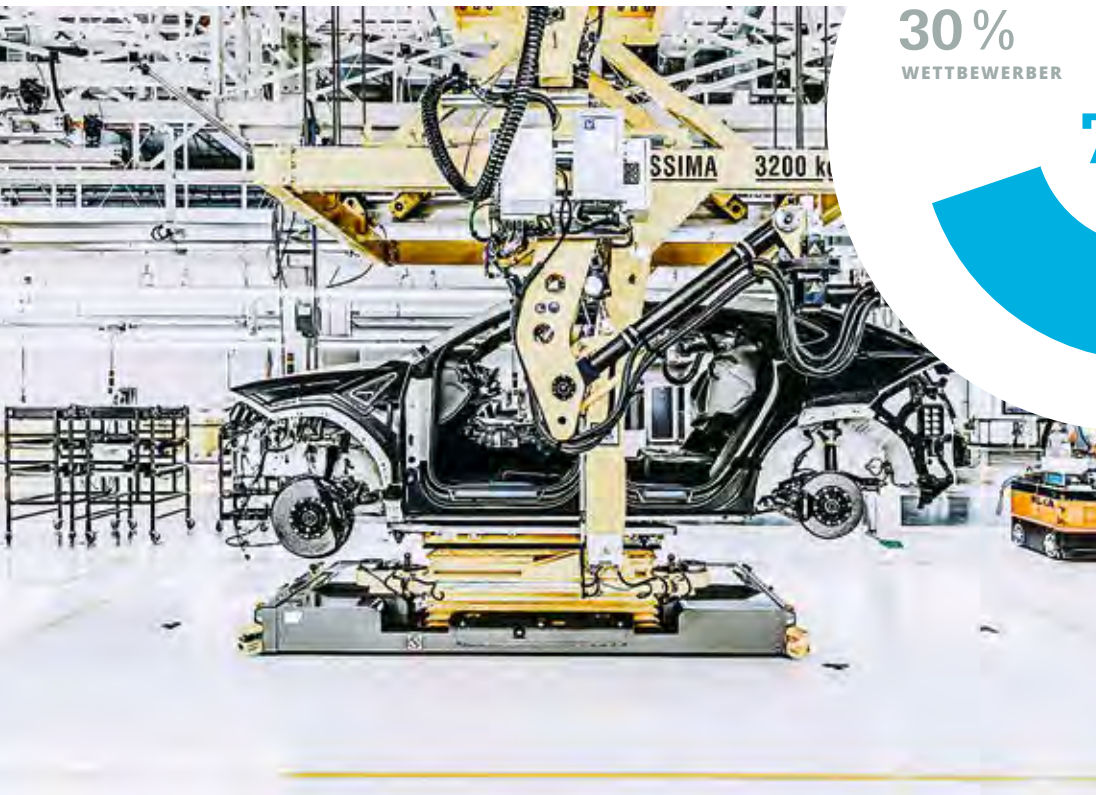
Was die aktuelle Wirtschaftslage angeht, stehen wir mit beiden Beinen auf dem Boden. Die Automobilindustrie befindet sich nach wie vor in einem gewaltigen Umbruch, bei dem es neben der Krise auch vor allem um das Thema Elektroauto geht.

Tatsächlich wird seit vielen Jahren darüber gesprochen, aber die Autohersteller und die Lobby der Ölgesellschaften haben Schritte unternommen, um diesen Prozess zu verzögern. Durch den Druck der globalen Märkte gewinnt das Thema jetzt an Fahrt. Derzeit investiert weltweit niemand auch nur einen Cent in die konventionelle Autoindustrie.

Marktanteil „Fabrikbau“

30 %
WETTBEWERBER

70 % **DÜRR**



ENDMONTAGE

Dürr bietet weltweit schlüsselfertige Lösungen für Neuanlagen und Umbauten in der Automobilendmontage.

Dürr ist Weltmarktführer im Fabrikbau. Wir halten derzeit einen Marktanteil von 70 Prozent. In den USA sind 80 Prozent unseres aktuellen Kundenportfolios Elektroauto-Start-ups – das sind etwa 20 Unternehmen. Darüber hinaus kommen 50 Prozent unseres Nettoumsatzes aus China, wo etwa 50 unserer Kunden Elektroauto-Start-ups sind. Es ist ein neuer Markt, der sich festigen wird. Wir wissen, dass sich die Spielregeln geändert haben.

Global investiert Dürr derzeit zwischen 5 und 8 Prozent in Forschung und Entwicklung, wie zum Beispiel in das Testen von selbstfahrenden Autos, in die Batterieherstellung usw. Dennoch ist Brasilien in dieser Hinsicht immer noch ein Problem. Wir fallen immer mehr zurück. Industrien außerhalb Brasiliens müssen ihre laufenden Investitionen zunächst durch Exporte amortisieren und

können erst anschließend, nach rund zehn Jahren, hier investieren. Wenn ich in die Zukunft schaue, denke ich, dass unsere konventionelle Automobilindustrie über die nächsten zehn bis 15 Jahre langsam sterben wird. Unser großer Vorteil hier bei Dürr ist, dass wir auch außerhalb des Landes mit den neuen Technologien vertraut sind. Ich bringe meinen Kunden in Brasilien alles bei, was sie über Technologie wissen müssen. Meine Konkurrenten sind entweder pleite oder in sehr schlechter Verfassung. Auch wenn der Markt deutlich geschrumpft ist, befinden wir uns derzeit in einer Situation des eingeschränkten Wettbewerbs. Allerdings bin ich nicht so arrogant zu glauben, dass die Kunden jetzt keine andere Wahl haben, als mich zu akzeptieren. Im Gegenteil: Wir wollen Win-win-Partnerschaften schaffen und die Lean Prinzipien haben uns dabei einen deutlichen Auftrieb beschert. ■



WIE WANDLUNGSFÄHIG IST MEIN UNTERNEHMEN?





DR. DIRK BAYAS-LINKE
Principal
STAUFEN.AG

HÖREN SIE REIN:

Podcast mit Dr. Dirk Bayas-Linke
www.staufen.ag/podcast-change



DER „SELF-CHECK CHANGE READINESS“ SOLL UNTERNEHMEN UND FÜHRUNGSKRÄFTEN LAUT DR. BAYAS-LINKE, PRINCIPAL BEI DER STAUFEN AG, ZU EINER ERSTEN EINSCHÄTZUNG VERHELFFEN.

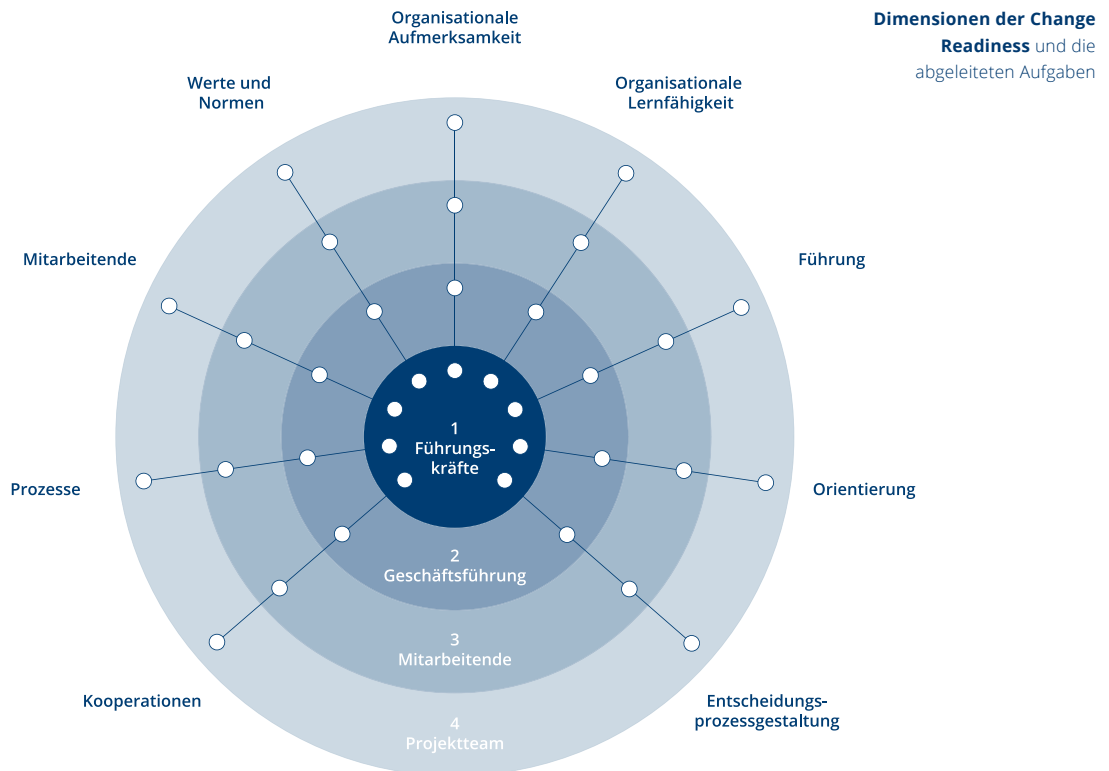
Herr Dr. Bayas-Linke, was bedeutet eigentlich für Sie Wandlungsfähigkeit und warum ist es offenbar wichtig, dass Unternehmen Wandlungsfähigkeit besitzen?

Die Welt wandelte sich schon immer, das ist an sich keine Neuigkeit. Die Neuigkeit liegt eher in der Veränderungsgeschwindigkeit und der Zunahme der Komplexität. Neue Wettbewerber, individuelle Kundenbedürfnisse, Krisen, gesellschaftliche Strömungen, Disruptionen, brüchige Lieferketten, unterschiedlichste Geschäftsmodelle oder hybride Organisationen – all das sind mögliche Antworten, die wir von unseren Kunden erhalten. Die Wandlungsfähigkeit ist nicht erst seit Corona für Unternehmen ein hochrelevantes Thema und ihr Fehlen teilweise existenzbedrohend.

Wenn die Wandlungsfähigkeit so wichtig ist, wie kann ich feststellen, wo wir als Unternehmen stehen und ob wir diesen veränderten Herausforderungen auch gewachsen sind?

Der erste Schritt ist, dass sich Unternehmen oder Führungskräfte dieser Frage stellen. Und diese Frage treibt einige um, explizit oder als innere Unsicherheit. Das haben wir auch in Kundenprojekten mehr und mehr wahrgenommen. Wir haben uns deshalb diesem Thema intensiver zugewandt und den „Self-Check Change Readiness“ entwickelt, der eine erste Einschätzung auf die Frage der eigenen Wandlungsfähigkeit liefert.

ORGANISATION & LEADERSHIP



● Entwickeln und wachsen ◌ Überprüfen und entwickeln ○ Überprüfen und gestalten



Wie funktioniert diese erste Selbsteinschätzung?

Der „Self-Check Change Readiness“ basiert auf einer offenen und ehrlichen Selbsteinschätzung. Natürlich haben wir uns an relevanten Theorien und Modellen orientiert. Darauf aufbauend hat Staufen eine Heuristik entworfen, die neun zentrale Dimensionen der Veränderungsfähigkeit berücksichtigt, z. B. organisationale Achtsamkeit, die Gestaltung von Entscheidungsprozessen oder die Lernfähigkeit der Gesamtorganisation.

In einem ersten Schritt stuft das Unternehmen die Relevanz der Dimension für sein eigenes Business ein. Nicht alle Dimensionen sind für alle Branchen, Markt- und Umweltbedingungen gleich wichtig. Damit hat jedes Unternehmen die Möglichkeit, sein eigenes Relevanznetz zu definieren. Im zweiten Schritt werden die Dimensionen mit je vier Unterfragen nochmals durchgegangen und die jeweils aktuelle Ausprägung wird geschätzt – und das möglichst ehrlich, denn es ist ja zunächst nur für das Unternehmen selber.

Was ist das Ergebnis und was fange ich damit an?

Als Ergebnis erhalten Sie zwei Spinnennetze: Benchmark und Selbsteinschätzung. Außerdem erhalten Sie je nach Punktzahl pro Dimension drei Handlungsempfehlungen. Und dann sind Sie dran. Schauen Sie sich die Dimensionen und ihre Ausprägungen genauer an. Sind die Handlungsanweisungen stimmig und anschlussfähig? Wenn sich dort relevante Themen ergeben, besteht eine Möglichkeit darin, die Perspektiven zu erweitern und mögliche Sparringspartner im Unternehmen anzusprechen, um weitere Ergebnisse miteinander zu vergleichen. Eine andere Möglichkeit ist es, die Ergebnisse im Managementkreis zu diskutieren und zu reflektieren.

Das heißt, ich habe eine Empfehlung, mit der man eine interne Diskussion anregen könnte, um sich selbst ein bisschen mehr auf die Schliche zu kommen?

Genauso ist es. Die Empfehlung kann auch dazu dienen, intern einen Dialog zu starten und nochmal genauer hinzuschauen, an welcher Stelle man wandlungsfähiger werden muss, um antwortfähig zu bleiben. Es ist immer wieder spannend, wie unterschiedlich solche Selbsteinschätzungen im gleichen Unternehmen sind. Aber das ist auch gut so, denn über Unterschiede kommt man ins Gespräch, was interessant werden kann. ■

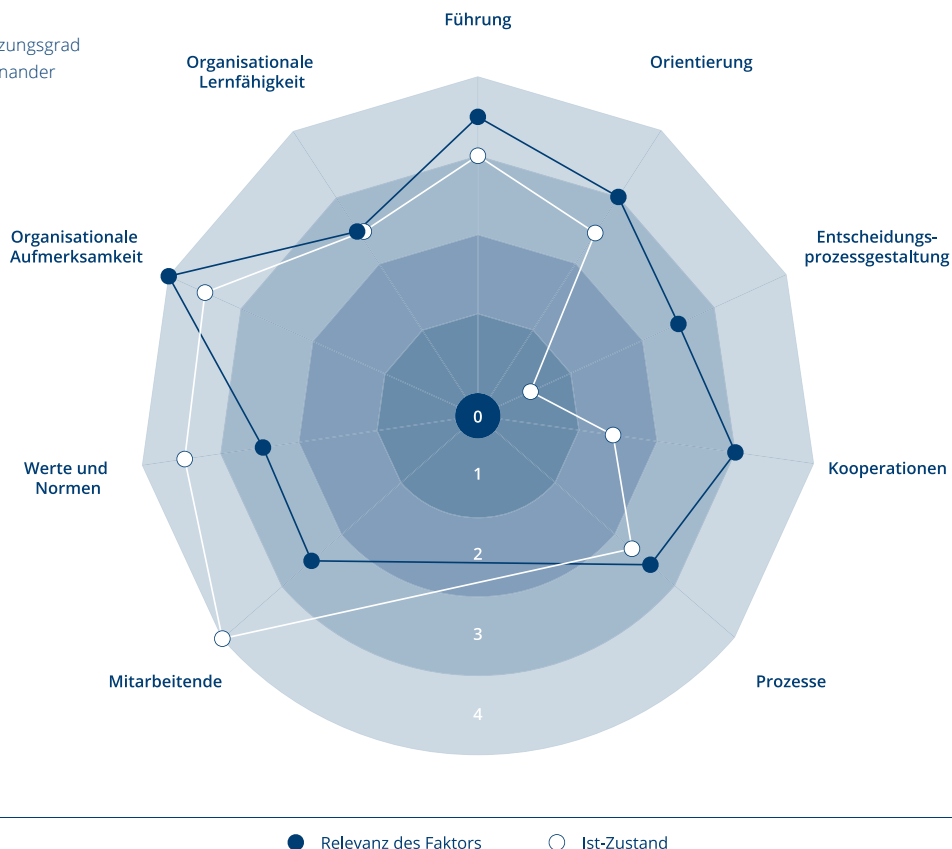
WIE WANDLUNGSFÄHIG IST IHR UNTERNEHMEN?

Machen Sie den kostenlosen Self-Check:

www.staufen.ag/change-readiness-check

Erkenntnislücke:

Relevanz und Umsetzungsgrad fallen mitunter auseinander (Beispiel).





SUPPLY CHAIN NETWORK MANAGEMENT

ROBUSTE VERSORGNUNGSNETZWERKE: NOCH FEHLT DIE NÖTIGE TRANSPARENZ



PROF. DR. THOMAS FRIEDLI

Direktor des Instituts für
Technologiemanagement und
Professor für Produktionsmanagement
Universität St. Gallen



THOMAS SPIESS

Mitglied der Geschäftsleitung
Staufen.Inova AG



University of St. Gallen

Institute of Technology Management

HANDELSBARRIEREN, UMWELTASPEKTE UND NICHT ZULETZT DIE CORONAPANDEMIE HABEN IN DEN VERGANGENEN MONATEN DEUTLICH GEMACHT, WIE WICHTIG ROBUSTE LIEFERKETTEN SIND. DOCH DAS MANAGEMENT WELTWEITER VERSORGNUNGSNETZWERKE WIRD IN VIELEN GLOBAL AGIERENDEN UNTERNEHMEN NACH WIE VOR STIEFMÜTTERLICH BEHANDELT. DR. THOMAS FRIEDLI, PROFESSOR FÜR PRODUKTIONSMANAGEMENT AN DER UNIVERSITÄT ST. GALLEN, UND THOMAS SPIESS, MITGLIED DER GESCHÄFTSLEITUNG BEI DER STAUFEN.INOVA AG, ZEIGEN AUF, WIE WICHTIG DER ABBAU VON KOMPLEXITÄT IN DEN WERTSCHÖPFUNGSNETZWERKEN KÜNFTIG FÜR DEN ERFOLG DER UNTERNEHMEN SEIN WIRD.

Herr Professor Friedli, was ist die größte Herausforderung für die Industrie und global tätige Unternehmen im Hinblick auf robuste Versorgungsnetzwerke?

Friedli: Die größte Herausforderung ist seit Jahren die Frage, wie man die Komplexität eines Netzwerks so transparent gestaltet, dass gute und auch gut begründete Entscheidungen getroffen werden können. Daran hat auch die Pandemie nichts geändert. Bisher bezieht sich bei vielen Unternehmen ein Großteil der Optimierungen im Produktionsbereich immer auf einen einzelnen Standort. Beim Industrie-4.0-Hype führte dieser Ansatz zwar zu digitalen Vorzeigefabriken, aber die dort vorangetriebene Digitalisierung bietet absolut keine Netzwerkperspektive.



Wie unterstützt die Universität St. Gallen Unternehmen dabei, eine solche Netzwerkperspektive zu erarbeiten?

Friedli: Indem wir Modelle entwickeln, die ihnen helfen, Transparenz zu schaffen. Denn das ist die Grundlage, um die richtigen Diskussionen führen und die passenden Entscheidungen treffen zu können. Wir sehen ja auch bereits, dass die Ziele sich langsam verändern. Vor der Pandemie waren das fast ausschließlich die klassischen „Competitive Priorities“ – Kosten, Zeit, Flexibilität, Qualität und Innovation. Jetzt stehen Robustheit und Resilienz ganz oben.

Auch die Staufen.Inova AG berät seit Jahren Kunden im Supply Chain Network Management. Herr Spiess, was hat sich in den vergangenen fünf Jahren bei den Unternehmen verändert?

Spiess: Statt nur die einzelne Fabrik gläsern zu machen, haben einige Kunden nun damit begonnen, über das Fabrikgelände hinauszuschauen. So ist zum Beispiel Bosch dabei, den eigenen Fabrikverbund mit nicht weniger als 240 Werken weltweit transparent zu machen.

Worauf müssen sich die Kunden in den nächsten Jahren bei der Transformation zu einem gläsernen Netzwerk fokussieren?

Spiess: Die Firmen müssen die großen Hebel finden. Sie dürfen nicht nur die firmeneigenen Netzwerke anschauen, sondern müssen das Lieferantennetzwerk

und das Distributionsnetzwerk bis hin zum Endkunden im Blick haben. Und sie müssen lernen, diese komplexen Wertschöpfungsnetzwerke zu managen. Die Pandemie hat hier die Punkte Robustheit und Kollaboration stark in den Fokus gerückt, als man plötzlich sah, wie Supply Chains ins Stocken gerieten oder sogar komplett abbrachen.

Wie komplex Versorgungsnetzwerke sind, zeigt sich häufig erst bei der Umsetzung von standort- und prozessübergreifenden Projekten. Was empfehlen Sie in solchen Situationen?

Spiess: Ein Ansatz, um die Komplexität zu reduzieren, ist die Segmentierung und die Strukturierung des Netzwerks. Die Konzerne müssen sich anschauen, wo sie ähnliche Prozesse haben, die sie gleich behandeln und steuern können. Ein weiteres Thema ist die Verkürzung der Supply Chain und das Auffinden von Schnittstellen zu anderen Bereichen. Hier kann die Modellierung interessante Ergebnisse liefern. Und letztendlich muss ein Verantwortlicher in der obersten Unternehmensführung das Thema Netzwerke managen.

Die Universität St. Gallen und Staufen.Inova starten gemeinsam mit der Schweizerischen Agentur für Innovationsförderung Innosuisse ein Forschungsprogramm zum Thema robuste Produktionsnetzwerke. Worum geht es dabei?

Friedli: Wir wissen, dass ein Netzwerk häufig auf die typischen Footprint-Entscheidungen reduziert wird. Das führt bei der Produktion nicht selten zu Verlagerun-



„Vor der Pandemie waren die Ziele fast ausschließlich die klassischen „Competitive Priorities“ – Kosten, Zeit, Flexibilität, Qualität und Innovation. **Jetzt stehen Robustheit und Resilienz ganz oben.**“

PROF. DR. THOMAS FRIEDLI
Universität St. Gallen





„Statt nur die einzelne Fabrik gläsern zu machen, haben einige Kunden nun damit begonnen, **über das Fabrikgelände hinauszuschauen.**“

THOMAS SPIESS

Staufen.Inova AG

gen, Rückverlagerungen oder Standortschließungen. Natürlich kann man immer irgendwo billiger produzieren. Aber es gibt auch noch einen anderen Hebel für Robustheit und Resilienz: die Gesamtkoordination im Netzwerk. Wir wollen uns damit beschäftigen, warum diese Gesamtkoordination bislang schlecht oder gar nicht angegangen wird, und vor allem, wie man sie verbessern kann. Denn wenn ein Unternehmen dort heute zu Entscheidungen kommt, kann es sie morgen umsetzen. Eine Standortschließung zieht sich hingegen meist über Jahre hin.

Welche Rolle spielt Staufen.Inova in diesem Forschungsprogramm?

Spiess: Staufen.Inova bildet die Brücke in die Praxis, also zwischen den Hochschulen und den Firmen, die bereits am Projekt teilnehmen. Wir bringen hier die Ende-zu-Ende-Denkweise ein. Speziell meine Rolle ist es auch, aus unserem Kundenkreis und Netzwerk weitere Unternehmen mit Interesse an robusten Produktionsnetzwerken als Projektteilnehmer zu gewinnen.

Herr Professor Friedli, noch eine Frage zum Schluss: Kostendruck und eine globale Spezialisierung in einzelnen Wertschöpfungsschritten sind in den vergangenen Jahren zu Herausforderungen für Konzerne und KMU geworden. Wie können die Unternehmen diesen Herausforderungen kurz- und mittelfristig begegnen?

Friedli: Viele Industrieunternehmen haben die Produktion in den vergangenen Jahren als eine Selbstverständlichkeit betrachtet und dabei teilweise komplett aus den Augen verloren. Das hat zu einigen gravierenden Fehlentscheidungen geführt. Denn operative Exzellenz spielt weiterhin eine entscheidende Rolle. Die Motivation, auch in der Produktion immer wieder Verbesserungen zu schaffen, muss aufrecht gehalten werden. Und wichtig: Digitalisierung darf nicht zum Selbstzweck werden. Aber sie kann helfen, die Gesamtkoordination und damit die Robustheit ihrer Netzwerke zu verbessern. Unternehmen dürfen nicht zögern, den Hebel anzusetzen, um transparente Supply Chains zu etablieren. ■



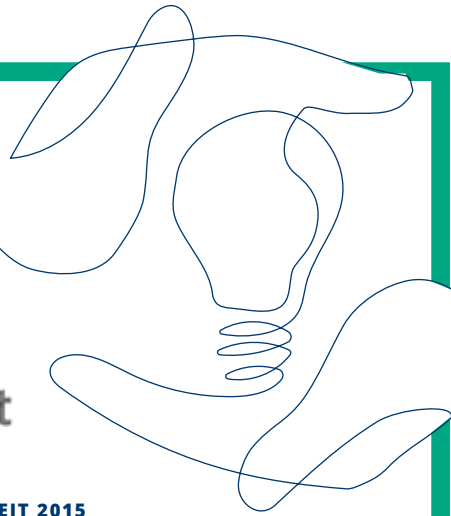


„PÜNKTLICH UND FLEISSIG ZU SEIN REICHT NICHT MEHR!“





ANNA KOPP
Director IT Germany
Microsoft Deutschland GmbH



ANNA KOPP ARBEITET SEIT MEHR ALS 16 JAHREN BEI MICROSOFT. SEIT 2015 IST SIE HEAD OF IT UND LEITET DIE GESCHÄFTSSTELLE DES TECHNOLOGIE-UNTERNEHMENS IN MÜNCHEN. EINE POWERFRAU, DIE FÜR DAS THEMA NEW WORK SCHON SEIT JAHREN LEBT WIE KAUM EINE ANDERE FÜHRUNGSKRAFT.

Welchen Einfluss hat die digitale Transformation bereits heute auf die Arbeitswelt?

Um es mit den Worten unseres CEOs, Satya Nadella, zu sagen: Während der Pandemie haben wir zwei Jahre Digitalisierung in zwei Monaten erlebt. Viele Unternehmen haben den ersten Schritt auf der „New-Work-Reise“ gemacht und plötzlich festgestellt: Es geht doch. Wir können von zu Hause aus arbeiten, die Leute managen und ihnen vertrauen. Allerdings sind viele Unternehmen nicht so weit, dass sie wirklich effizient arbeiten, weil die Kultur noch nicht stimmt.

Können Sie das konkretisieren?

Viele Kunden haben uns in den vergangenen Monaten gefragt, wie wir bei Microsoft arbeiten. Seit 2014 ist bei uns die Vertrauensarbeitszeit und der Vertrauensarbeitsort fester Bestandteil einer Betriebsvereinbarung und der Unternehmenskultur. Und das ist entscheidend für das Gelingen der Transformation. Denn Unternehmen können noch so viel digitalisieren, wenn die Kultur nicht mitspielt, dann bringen alle Tools dieser Welt nicht den gewünschten Erfolg.

Führungskräfte müssen also im ersten Schritt lernen, zu vertrauen. Das fällt vielen Managern nicht leicht. Wie können Unternehmen hier unterstützen?

Das mittlere Management muss lernen, ein Team auf neue Weise zu führen. Es reicht nicht mehr, dass Mitarbeitende pünktlich und fleißig sind. Es kommt darauf an, dass sie selbstmotiviert und ergebnisgetrieben sind. Deshalb müssen Manager Gespräche über Ziele und die Qualität der Arbeit führen und beides immer wieder überprüfen. Das ist eine große Umstellung. Jede Firma sollte einen eigenen Gesprächsleitfaden entwickeln und sich überlegen, wie Mitarbeitende künftig belohnt werden.

Wird es künftig noch mittlere Führungsebenen in Unternehmen geben?

Das hängt vom Team ab. Heute werden in Unternehmen noch viele homogene Teams aufgestellt, die alle das gleiche Wissen einbringen. Je diverser Teams sind, um so effizienter sind sie auch. Sie haben viele Ideen, ergänzen sich, haben mehr Spaß. Möglicherweise trägt dann auch jeder Einzelne mehr Verantwortung und das Team kommt ohne Manager aus. Je mehr Kompetenzen in den Vordergrund rücken, umso flacher werden Hierarchien.

Wie wird der Arbeitsplatz in zehn Jahren aussehen?

Menschen wollen konzentriert allein arbeiten, aber sie haben auch das Bedürfnis, mit anderen zu kollaborieren. Deshalb wird das Büro zu einem Ort der Begegnung für die Mitarbeitenden, wo sie sich untereinander austauschen und gemeinsam kreativ sind.

Welche Unternehmen haben bei der digitalen Transformation am Ende die Nase vorn?

Das sind die Unternehmen, die digitale Geschäftsmodelle entwickeln, bevor das jemand anderes macht. Die sich immer wieder infrage stellen, immer wieder neu erfinden und den Mut haben, sich gegebenenfalls selbst komplett zu ersetzen und umzusatteln. Firmen, für die das Motto gilt: Über yourself before you get koda-ked. Die also mit digitalen Geschäftsmodellen dafür sorgen, dass ihnen Misserfolge wie der von Kodak erspart bleiben. ■



ERFOLGSFAKTOR ZUSAMMENARBEIT

Auszüge aus der Studie „Kollaboration 2021“

Schon vor Corona war das Thema Zusammenarbeit verbesserungswürdig. Mit und nach Corona wird das Thema existenziell.

Wenn sich der Wind dreht, muss die Mannschaft wissen, was zu tun ist. Im Coronalockdown hat sich die Zusammenarbeit in vielen Unternehmen dramatisch verändert. Homeoffice, angepasste Schichtpläne sowie Abstands- und Hygienevor-

schriften haben aus einst belebten Fabrikhallen und Büroetagen vielerorts Nicht-Kommunikations-Zonen gemacht.

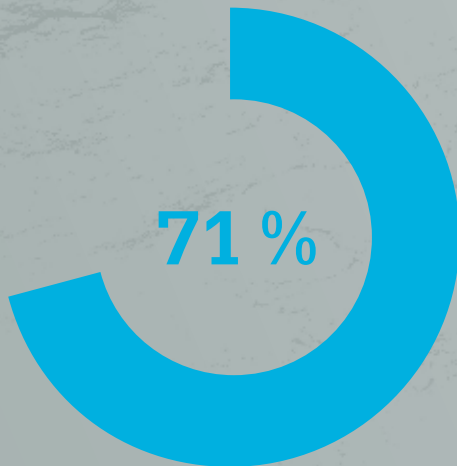
Zur Wahrheit gehört aber auch, dass schon vorher in Sachen Zusammenarbeit nicht alles zum Besten stand. In unserer Studie „Kollaboration 2021“ sind wir dem „Erfolgsfaktor Zusammenarbeit“ tiefer auf den Grund gegangen.

ORGANISATION & LEADERSHIP

Belastungsprobe Corona

Megatrends wie Digitalisierung, Flexibilisierung und Internationalisierung sowie ein gestiegener Kostendruck haben die Anforderungen an die Zusammenarbeit in den Unternehmen deutlich verändert. Die Krise wirkt hier wie ein Brennglas.

DIE CORONAPANDEMIE STELLT FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT IN UNTERNEHMEN EINE BELASTUNGSPROBE DAR



... **aller Unternehmen geben an, dass bei ihnen die Zusammenarbeit bedingt durch die Coronapandemie ganz konkret leidet.**

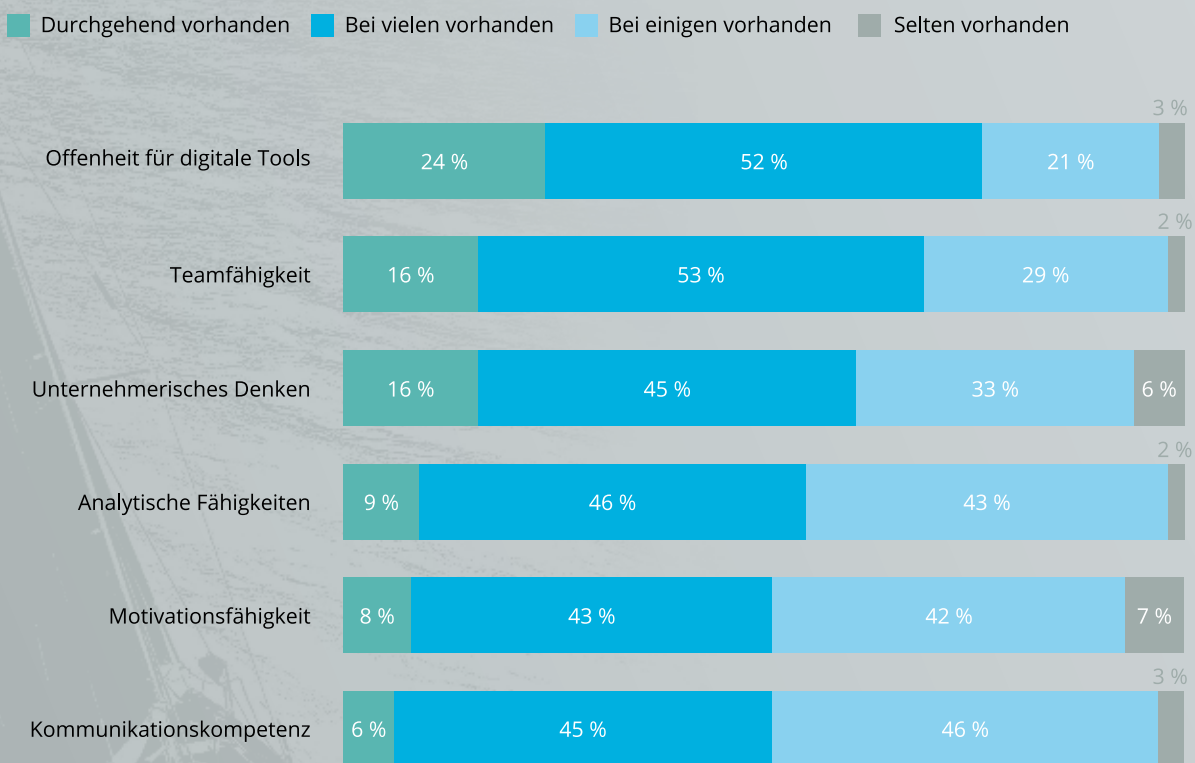
In drei von vier Unternehmen leidet die Zusammenarbeit derzeit spürbar unter den Folgen der Coronapandemie. Nur jedes fünfte Unternehmen kann zumindest annähernd das Vorkrisenniveau halten. In jedem vierten Unternehmen ist hingegen eine Zusammenarbeit wie früher aktuell nur zu maximal 50 Prozent möglich. Wichtigster Grund: der fehlende informelle Austausch. Kantinen und Kaffeeküchen fallen als Kommunikationszentralen aus, der kurze Ruf über den Schreibtisch oder der spontane Gang ins Nachbarbüro lassen sich virtuell offenbar nur schwer ersetzen.



Schlüsselfaktor Führungskräfte

Den Führungskräften kommt beim Thema Zusammenarbeit eine zentrale Rolle zu. Wie ist es um die folgenden Fähigkeiten bei Ihren Führungskräften bestellt?

VIELE FÜHRUNGSKRÄFTE MÜSSEN BEI IHREN FÄHIGKEITEN NACHLEGEN



Misstände zu erkennen und abzustellen, sind klare Führungsaufgaben. Allerdings stellen die Unternehmen den meisten ihrer Führungskräfte beim Thema Zusammenarbeit kein gutes Zeugnis aus. Nur in rund jedem zweiten Betrieb zeichnet sich die Mehrzahl der Führungskräfte durch ihre kommunikativen Fähigkeiten aus und auch bei der Teamfähigkeit gibt es noch

viel Luft nach oben. Positiv: Die Offenheit der Vorgesetzten für digitale Tools ist in immerhin drei von vier Unternehmen vorhanden. Damit dieses Potenzial gehoben werden kann, bedarf es vielerorts allerdings eines Kulturwandels. Denn noch befürchtet jede zweite Führungskraft durch Homeoffice und Co. einen Autoritätsverlust. ■



Mehr Informationen zur Studie „Kollaboration 2021“:
www.staufen.ag/studie-kollaboration



DIGITALES SHOPFLOOR MANAGEMENT VOR ORT UND WELTWEIT ZUSAMMENARBEITEN

Archimedes, Leonardo, Galileo, Liebig, Bell, Benz, Edison – die Geschichte vom technischen Fortschritt wird im Westen gern als die Geschichte einzelner Genies und ihrer genialen Erfindungen erzählt. Wer sich etwas intensiver in die Geschichte der Menschheit vertieft, begreift bald: Das stimmt so nicht. Kooperation ist die Mutter des Fortschritts. Menschen sind dafür gemacht, zusammenzuarbeiten. Schon der Bau der Arche Noah war eine Teamleistung, die sichere Landung des Rovers Perseverance auf dem Mars im Februar 2021 erst recht. Und der Alltag in der Produktion ist es sowieso.

Die Geschichte der produktiven Zusammenarbeit ist auch die Geschichte der Techniken, wie man Kollaboration erfolgreich organisiert. Die Erbauer des Turms von Babel waren so lange hoch erfolgreich, wie sie eine gemeinsame Sprache hatten. Kein Wunder, dass im alten Mesopotamien nicht nur das Bauen von Türmen erfunden wurde, sondern auch Schrift und Zahlen. Denn wer Erfahrungen und Vorgehensweisen aufzeichnen und weitergeben kann, ist beim Planen und Durchführen komplexer Prozesse klar im Vorteil.

Fast Forward ins 21. Jahrhundert

Tontafeln als Prozessmanagement-Tool sind schon seit weit über 2.000 Jahren out, stattdessen wurde Shopfloor Management, egal ob beim Bau des Kölner Doms oder bei der Montage von E-Sportwagen, papierbasiert betrieben. Und das äußerst erfolgreich. Aber aktuell ändert sich das Umfeld, in dem Shopfloor Management-Systeme operieren, extrem: Zum einen werden die einzelnen Shopfloors sehr viel stärker in cross-funktionale und global operierende Organisationsstrukturen eingebunden. Dass gerade irgendwo auf der Schwäbischen Alb eine Zerspanungsmaschine ausgefallen ist,

hat direkte Auswirkungen auf die Endfertigung eines Autos in der Slowakei. Zum anderen laufen heute sehr viele Prozesse in einem Unternehmen digitalbasiert – von der Prozessplanung bis zum Controlling und zur Buchhaltung. Die Schnittstelle von papierbasiertem Shopfloor Management zu digitalen Managementsystemen wie ERP und MES ist dann meistens das E-Mail-Konto des jeweiligen Prozessverantwortlichen und vielleicht noch eine unhandliche Excel-Datei. Für übergreifende Planungs-, Steuerungs- oder Führungsprozesse im Unternehmen sind die wertvollen Daten und Informationen, die man eigentlich bereits produziert hat, damit so gut wie verloren.



Weltweit cross-funktional problemorientiert kollaborieren

Oder man versucht, sich mit einem der zahlreichen Planungs- und Kollaborationstools, die auf dem Markt sind, ein Shopfloor Management-System zu basteln. Meistens kämpft man dann bald mit einem ähnlichen Problem wie bei den E-Mails: ungeordnete, schlecht durchsuchbare Datenfluten, die nicht universell zugänglich auf unzähligen App-Accounts und Endgeräten abliegen. Den eingesetzten Tools kann man das eigentlich nicht vorwerfen: Die klassischen papierbasierten Shopfloor Management-Systeme sind darauf optimiert, Abläufe und Prozesse in der Produktion zu planen und zu steuern sowie Abweichungen von geplanten Abläufen zu registrieren und in eine strukturierte Problemlösung zu überführen. Dies alles mit einem hohen Grad an Agilität und Spontaneität, der sich aus der teamorientierten Führungsphilosophie des Managementansatzes ergibt. Das in „normalen“ digitalen Kollaborations- oder Visualisierungslösungen abzubilden ist gar nicht so einfach.

Schneller Probleme identifizieren und lösen

Hier setzt das digitale Shopfloor Management von ValueStreamer an: Alles, was bisher analog erfasst und dokumentiert wurde, wird damit digital erfasst – und damit such- und analysierbar. Aber die webbasierte Softwarelösung kann noch mehr: Durch die Digitalisierung lassen sich die einzelnen Shopfloors miteinander vernetzen, auch über verschiedene Standorte hinweg, und in die weltweit üblichen ERP- und Managementsysteme einbinden. Damit stehen nicht nur den direkt für die Linie verantwortlichen Personen die Daten und Informationen zur Verfügung, die sie für die Steuerung der Produktivität und der Qualität ihrer Prozesse benötigen. Die Software stellt für alle Beteiligten zudem den Single Point of Truth dar. Auch für weltweit verteilte oder bereichsübergreifend arbeitende Teams wird so Kollaboration in Echtzeit möglich, ohne Informationsverluste und ohne unstrukturierte E-Mail- und Messaging-Fluten. Die Trainingsphase für das digitale Shopfloor Management ist kurz, auch für Neueinsteiger. Die Benutzeroberflächen sind für eine intuitive Benutzung optimiert. Je nach definierter Rolle hat jedes Teammitglied genau den Zugriff auf die Prozesse und Daten, die es braucht, um seine Aufgabe selbstverantwortlich zu erfüllen.



DIGITALES SHOPFLOOR MANAGEMENT

ermöglicht die Verfügbarkeit der Daten von allen Boards der gesamten globalen Unternehmenskaskade.

valueStream

ValueStreamer hebt das klassische Shopfloor Management auf ein ganz neues Kollaborationslevel: weltweit, über Teams und Aufgabenbereiche hinweg, immer auf dem aktuellen Stand und ohne Reibungsverluste. ■

PERSEVERANCE

Marslandung





RODRIGO OSMO
CEO
Construtora Tenda S.A.

DIE BRASILIANISCHE BAUBRANCHE IM WANDEL

WACHSTUM DURCH HOCHLEISTUNG - TENDA BLICKT POSITIV IN DIE ZUKUNFT

Tenda gehört zu den größten Bauunternehmen in Brasilien. Das Unternehmen bietet Familien, die in ihr erstes Haus investieren möchten, eine erschwingliche Wohnmöglichkeit. Alle Projekte werden im Rahmen des Regierungsprogramms „Casa Verde e Amarela“ realisiert. Das Programm richtet sich an Familien mit einem monatlichen Bruttoeinkommen von bis zu 4.000 R\$ (~ 670 €).

Das Bauunternehmen investierte kürzlich in den Kauf einer Fabrik zur Fertigung von Holzkomponenten, die zu Häusern zusammengefügt werden. Ziel ist es, bis 2026 etwa 10.000 Einheiten pro Jahr zu produzieren.



Tendas neue Vision ist das Ergebnis reiflicher Überlegungen. Intern wurde diskutiert, ob man weiterhin ein zwar solider, aber nur eingeschränkt entwicklungsfähiger Cash-Generator bleiben oder mit der Hilfe externer Expertise einen neuen Geschäftszyklus einleiten wollte. Man entschied sich für die zweite Option.

Wir sprachen mit dem Geschäftsführer Rodrigo Osmo darüber, wie das Unternehmen die Transformation erlebte und wie seine Pläne für die nahe Zukunft aussehen.



Tenda gehört zu den größten Bauunternehmen und Immobilienentwicklern in Brasilien mit Fokus auf das Segment des bezahlbaren Wohnraums. Mit der Unterstützung von Staufen Brasilien investieren Sie seit sieben Jahren in Effizienz und Produktivität, um die Fertigstellungen wie geplant einzuhalten und Pünktlichkeit und Qualität zu optimieren. Wie beurteilen Sie den Wandel, den Tenda in den letzten Jahren vollzogen hat?

Das Unternehmen verfolgt in seinem Geschäftsmodell als strategisches Unterscheidungsmerkmal einen „industriellen Ansatz“. Dank kontinuierlicher Verbesserung und Skalenvorteilen konnten wir einen Erfolgszyklus ins Leben rufen, der es uns ermöglichte, unsere Kosten um über 30 Prozent zu senken und uns zum Anbieter mit den niedrigsten Ausführungskosten zu machen. Der nächste Schritt wird die Umstellung der Produktion von einem On-Site- zu einem Off-Site-System sein, um den industriellen Ansatz weiter auszubauen.

Das Bauwesen ist zwar einer der größten Wirtschaftssektoren der Welt, gilt aber auch als einer der ineffizientesten. Verschwendung und Verluste (an Materialien, Ausrüstungen, Arbeitskraft usw.) sind an der Tagesordnung. Wie bekämpft Tenda diese Verschwendung?

Wir haben ausgerechnet, dass 60 bis 70 Prozent des Arbeitsanteils für jede gebaute Wohnung Verschwendung darstellen. Die Zahl scheint riesig, aber wer sich mit Baustellen auskennt, sieht diese Verschwendung überall: bei langen Wartezeiten zwischen den Tätigkeiten, bei Wartezeiten der Auftragnehmer auf den Projektstart oder bei Materialien, die nicht unmittelbar zur Verfügung stehen.

Wir haben Staufen um Hilfe gebeten, um dieser Verschwendung mit einem industriellen Ansatz entgegenzutreten. Unsere Produktionsstruktur wird von Kontinuität und Rhythmus bestimmt. Das gleiche Ausführungsteam fertigt jeden Tag nonstop und auf verschiedenen Grundstücken die gleiche Anzahl an Wohnungen, vergleichbar mit einer Fertigungslinie. Dabei wenden wir auf langen Fertigungslinien mehrere Lean Production-Prinzipien an, eliminieren Verschwendung und verbessern die Prozesse mit jeder produzierten Einheit.

Tenda hat in den vergangenen zwei Jahren größere Investitionen in Forschung und Entwicklung getätigt. Was sind die größten Lessons Learned in Bezug auf Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen, die in der heutigen Zeit unabdingbar sind?

Die größte Motivation war es, die begrenzten Wachstumsmöglichkeiten anzugehen. Die derzeitigen Baumethoden erfordern eine lokale Mindestanzahl von 1.000 Einheiten / Jahr in jeder Stadt. Es gibt nur 13 Städte, die diese Größenordnung unterstützen, und wir sind bereits in 9 davon tätig. Andererseits würde es uns der Off-Site-Bau, bei dem Häuserteile in einer Fabrikumgebung produziert und am Bauort nur zusammengefügt werden, ermöglichen, die Ziel

Größtes Bauunternehmen Brasiliens mit Fokus auf bezahlbaren Wohnraum für Familien mit einem mtl. Bruttolohn bis zu 670 €



1969

Gründung



4.551

Mitarbeitende



2,28

Mrd. R\$
Umsatz (2020)

märkte erheblich auszubauen und kleine sowie mittelgroße Städte im ganzen Land zu erreichen.

Tenda hat kürzlich die ersten Bauprojekte in Holzrahmentechnologie geliefert. Wie sehen die Erwartungen für die Zukunft aus?

Wir gehen davon aus, dass wir in der Lernphase 2021 und 2022 in einem Pilotstadium arbeiten und die Produktion im Jahr 2023 hochfahren. Die Herausforderung ist groß: Bis 2026 wollen wir in der ersten Fabrik eine Produktionskapazität von 10.000 Einheiten / Jahr erreichen. Wir wollen unsere Vor-Ort-Aktivität um 10 bis 15 Prozent pro Jahr steigern und bis 2026 etwa 30.000 Einheiten auf den Markt bringen. Es ist ein ehrgeiziger Plan. Im Jahr 2020 haben wir 18.000 Einheiten auf den Markt gebracht.

Derzeit wird viel über die Verpflichtung zu ESG-Kriterien gesprochen. Ist die Investition in Holz auch mit Nachhaltigkeitsthemen verbunden?

Einem Unternehmen wie Tenda liegt das Thema ESG am Herzen. Wir arbeiten daran, den Wohnungsmangel zu reduzieren, indem wir menschenwürdige, qualitativ hochwertige Häuser für eine Zielgruppe bauen, die auf dem Markt keine Alternativen findet.

Ein weiterer Aspekt, auf den ESG-Grundsätze angewandt werden, ist die Off-Site-Planung. Wir haben uns für die Holzrahmenbauweise entschieden, die Holz aus aufgeforsteten Wäldern als Hauptkomponente nutzt. Diese Baukomponente hat erhebliche Auswirkungen auf die Umwelt, da sie – im Gegensatz zu traditionellen Baumethoden – CO₂ aus der Umwelt „bindet“.



Lassen Sie uns kurz das Thema Covid-19-Pandemie ansprechen. Was waren die wichtigsten Auswirkungen auf das Geschäft von Tenda und welche Entscheidungen wurden getroffen, um die Auswirkungen abzumildern?

In diesem Jahr hat uns die Pandemie naturgemäß eine Homeoffice-Erfahrung beschert.

Einerseits haben wir effizientere Möglichkeiten gefunden, unsere tägliche Routine zu bewältigen. On-line-Meetings begannen und endeten pünktlich. Wir haben keine Zeit mehr darauf verschwendet, Räume einzurichten und Projektoren aufzubauen, die nicht richtig funktionieren. Ganze Reisetage wurden durch zweistündige Meetings ersetzt.

Die Kehrseite der übermäßigen Effizienz von Heimarbeit ist die Depersonalisierung von Mitarbeitenden. Informelle Bindungen werden beeinträchtigt, wir nehmen die Feinheiten des Gesichtsausdrucks nicht mehr wahr, wir essen nicht mehr entspannt zu Mittag, sprich, wir können Beziehungen nicht intensivieren und über Themen sinnieren, die wichtig, jedoch nicht so dringend sind, dass sie in die Tagesordnung eines strukturierten Meetings aufgenommen werden sollten. Überdies kommt die kollektive Interaktion als Element zu kurz, das uns dabei hilft, Innovation und Kreativität zu fördern.

Ich glaube nicht, dass wir bislang ein ideales Gleichgewicht zwischen Heimarbeit und dem Kontakt auf persönlicher Ebene gefunden haben. Wir haben viele neue Arbeitskonzepte getestet, aber wir müssen noch viel dazulernen.

Wie beurteilen Sie als Geschäftsführer Ihre Rolle bei der Führung des Unternehmens in Anbetracht all dieser Herausforderungen? Was erwarten Sie persönlich von den nächsten Jahren?

Das beschleunigte Wachstum des Unternehmens, das Bedürfnis, einen kulturellen Wandel zu durchlaufen, und der Fokus auf persönliche Beziehungen, die sich aus dieser neuen Form von Heimarbeit ergeben (die nicht mehr verschwinden wird), erfordern Veränderungen in unserem Führungsstil. Ich werde mich von den mehr betrieblichen Themen wegbewegen müssen, weil sie nicht mehr die alles beherrschenden Themen sind. Stattdessen richtet sich der Fokus darauf, den richtigen Kontext für das Unternehmen in Sachen strategische Vision und Kultur zu liefern. Ich habe nun die wichtige Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die Zahl unserer Talente kontinuierlich im Gleichschritt mit dem Unternehmen wächst. ■



„Wir arbeiten daran, den Wohnungsmangel zu reduzieren, indem wir menschenwürdige, qualitativ hochwertige Häuser **für eine Zielgruppe bauen, die auf dem Markt keine Alternativen findet.**“





LiGENIUM

Die LiGenium GmbH aus Chemnitz ist Hersteller von hölzernen Lastenträgern in der Logistik. Das Start-up erschließt dabei moderne Holzwerkstoffe für den Einsatz in der innerbetrieblichen Logistik.

WECONOMY

Die Gründerinitiative

WECONOMY bringt innovative, technologieorientierte Start-ups und etablierte Unternehmen zusammen. Die Gründerinitiative bietet Zugang zu wertvollen Kontakten und viel Gelegenheit zum Austausch mit erfahrenen Fach- und Führungskräften.

Der Wettbewerb wird jährlich von der Wissensfabrik – Unternehmen für Deutschland e. V. in Kooperation mit UnternehmerTUM, Europas führendem Zentrum für Innovation und Gründung, sowie dem Handelsblatt veranstaltet. **Wir stellen Ihnen hier drei aktuelle Preisträger vor:**



BOTFRIENDS

Die BOTfriends GmbH ist spezialisiert auf Chat- und Voice Bots. Das Start-up aus Würzburg hat eine Plattform entwickelt, mit der ohne Programmierkenntnisse Chat- und Voice Bots erstellt, angepasst und gesteuert werden können.



Pipe Predict

Die PipePredict GmbH warnt vor Rohrbrüchen. Dafür legt das Start-up aus Darmstadt einen digitalen Zwilling an, der Versorgungsnetze und deren Zustand mittels eingespeister Sensordaten digital abbildet.



WELLNESS IN DER WERKHALLE

AN DER BÖRSE WIRD DIE ZUKUNFT GEHANDELT, ABER IN DEN START-UPS WIRD DIE ZUKUNFT ENTWICKELT – UND DIE SIEHT GUT AUS. UM HERAUSZUFINDEN, WIE DIE HIER VORGESTELLTEN WECOMY-GEWINNER DEN PRODUKTIONSABLAUF IN DER DEUTSCHEN INDUSTRIE VERÄNDERN WERDEN, WERFEN WIR EINEN BLICK HINTER DIE WERKSTORE EINES FIKTIVEN UNTERNEHMENS IM JAHR 2025.

Mario L. arbeitet im Warenlager, zuständig für die Kommissionierung. In seinem an die Halle angrenzenden Büro steht – mehr aus sentimental Gründen denn aus Notwendigkeit – ein Hubwagen. Der erinnert ihn an die laute, schweißtreibende Zeit vor der Einführung des Digital Warehousing.

DIGITALIZATION AND INDUSTRY X.0



LiGENIUM

„Der Werkstoff Holz ist sehr leicht und trotzdem stabil, man muss nur wissen, wie man damit umgeht. Für den Transport sensibler Güter eignen sich hölzernen Lastenträger ideal, weil die Waren nicht elektrostatisch aufgeladen werden und die weiche Struktur des Holzes Stöße hervorragend abfedert. **Im Unterschied zu anderen Leichtbaumaterialien wie Karbon ist Holz zudem nachhaltig. In der Produktion sparen wir gegenüber traditionellen Lagerlogistik-Herstellern bis zu 95 Prozent CO₂ ein.**“

DIGITALIZATION AND INDUSTRY X.0



ANGELA GRIMMER UND DR. RONNY ECKARDT

haben gemeinsam mit Dr. Sven Eichhorn und Christoph Alt LiGenium gegründet.

Die Betriebswirtin und die drei Ingenieure haben sich an der Technischen Universität Chemnitz in einer Forschungsgruppe zum Thema Holz kennengelernt.



Im Zuge einer umfassenden Digitalisierung und Neuorganisation konnten nämlich die vormals als „Zukunftsspinnereien“ verworfenen Ideen nun umgesetzt werden: das Erfassen und Bearbeiten von Echtzeit-Lagerbeständen, eine intelligente und prozessunterstützende Automatisierung, vorausschauende KI-Analysen und eine hilfreiche, Voice-Bot-basierte Interaktion mit dem Warenwirtschaftssystem. Das Ergebnis: mehr Effizienz, Sicherheit, Nachhaltigkeit und Freude am Job.

Denn beim Umbau der alten Halle zog – quasi als angenehmer Nebeneffekt – gleich noch eine große Portion Wohlfühl-Atmosphäre mit ein. Wo vorher tonnenschwere Stahlwagen mit ohrenbetäubendem Lärm durch die Halle rumpelten, gleiten jetzt die leichten, aus Holz gefertigten Transportwagen und -anhänger von LiGenium auf eigens gefertigten Rollenbahnen mit innovativem Stecksystem.

Ursprünglich wurden die Transportbehälter aus Holz gewählt, weil sie aufgrund ihres modularen Aufbaus mit der Flexibilität des neuen Warensystems mithalten und schnell auf neue Bedürfnisse angepasst werden können. Außerdem wirken die Holzbehälter nicht wie ein Faraday'scher Käfig, so wie die alten Stahlbehälter. Dies war bei der konzernweiten Umstellung auf Industrie 4.0 entscheidend, weil es die Nachverfolgung der mit RFID-Chips etikettierten Waren im Lager überhaupt erst ermöglichte.



BOTFRIENDS

MICHELLE SKODOWSKI
ist COO bei BOTfriends.

Gemeinsam mit Kevin Dees, Daniel Rösch und Tobias Gansler gründete sie das Unternehmen. Alle vier haben an der Fakultät für Informatik an der Fachhochschule in Würzburg studiert.



„Automatisierten und KI-gestützten Dialogsystemen gehört die Zukunft. Unsere Plattform kann in vielen verschiedenen Bereichen eingesetzt werden, nicht nur im Customer Service.

Das Besondere: Wir stellen das Produkt als SaaS-Lösung in der Cloud zur Verfügung und stehen als Berater zur Verfügung. Das kontinuierliche Training bzw. die Individualisierung für den jeweiligen Einsatzzweck verrichtet das Unternehmen jedoch selbst – und dafür braucht es kein tief reichendes Informatikverständnis.“



Für Mario L. ist die dahinterliegende Technik, die für ein reibungsloses Hin und Her sorgt, ein Buch mit sieben Siegeln. Er weiß nur: Die hohe Arbeitsbelastung von früher, bei der in der Kommissionierung täglich von jedem Arbeiter mehrere Tonnen bewegt wurden, geschieht jetzt größtenteils automatisiert, flexibel und vor allem leise. Die physische und psychische Belastung hat deutlich abgenommen.

Gleichzeitig haben sich die Möglichkeiten verbessert, im Notfall schnell korrigierend einzugreifen. Der Zugriff auf die Lagerlogistik-Software ist über verschiedene Steuerungsmodule und sogar das Tablet möglich. In stressigen Situationen oder wenn man mit einer Hand gerade am Bedienfeld einer Maschine tippt, ist es besonders hilfreich, dass der von BOTfriends installierte Voice Bot die passende Antwort bereithält. Wenn zum Beispiel eine Maschine gewartet werden muss und Mario L. eine Nachfrage zu

bestimmten Einstellwerten hat, reicht eine Frage an den Kollegen Voice Bot, und er bekommt seine Antwort. Dank einer Schnittstelle zum Warenwirtschaftssystem kann der Voice Bot auch Fragen zum Produktionsablauf beantworten und Bestellungen aufnehmen.

Der Voice Bot hat sich innerhalb kurzer Zeit als neuer „Lieblingskollege“ im Werk etabliert, weil die Zusammenarbeit einfacher und natürlicher ist als die Tipperei auf dem Tablet. Insbesondere beim Flottenmanagement gab es früher immer wieder offene Fragen, die den Ablauf störten: Welches Fahrzeug steht zum Service an? Wo sind die Verladebehälter gerade im Einsatz? Hat der neue Mitarbeiter überhaupt eine Zulassung für das Gerät, mit dem er arbeitet? Jetzt sind die Antworten nicht nur auf Knopfdruck erhältlich, sondern auch auf gesprochene Fragen. Da kann die Lesebrille auch gerne mal auf dem Schreibtisch vergessen werden.



CHRISTOPHER DÖRNER

ist verantwortlich für Business Development bei PipePredict.

Gemeinsam mit Valerie Fehst (Product Development) und Tri-Duc Nghiem (Product Engineering) gründete er das Unternehmen.

„In Deutschland versickern bis zu 10 Prozent des Frischwassers einfach aus dem Rohrleitungssystem in die Umwelt. Hier muss also etwas geschehen. Unsere Software hilft dabei, Rohrsysteme zu kontrollieren und Schäden zu identifizieren. Dafür bauen wir im ersten Schritt einen mit Sensordaten gespeisten digitalen Zwilling. Gibt es Auffälligkeiten, wird sofort Alarm geschlagen. Im nächsten Schritt arbeiten wir an Predictive Maintenance. Damit können wir Leckagen vorhersagen, bevor sie entstehen.“



DIGITALIZATION AND INDUSTRY X.0

Die Arbeit im Drei-Schicht-Betrieb bedingt einen reibungslosen Ablauf ohne Störungen. Beim Umbau der Halle konnte die Werksleitung allerdings keine Lösung auf der grünen Wiese realisieren, sondern musste sich an das schon 100 Jahre alte Backsteingemäuer anpassen. Gleichzeitig durfte die nebenan angesiedelte Produktion nicht gefährdet werden. Eine Herausforderung dabei: die gesicherte Versorgung mit Frischwasser für die Herstellungsprozesse und ein sicheres Ableiten der Abwässer in die hauseigene Kläranlage.

Das alte Rohrsystem galt vor dem Umbau als eine der größten Schwachstellen, weil aufgrund der baulichen Gegebenheiten die Rohrleitungen in unmittelbarer Nähe zu den von Mario L. kontrollierten Transportrollbahnen entlangführten. Immer wieder störten Leckagen des unter Druck stehenden Brauchwassersystems die Kommissionierung, außerdem wollte die Konzernleitung die Verschwendung des Wassers konsequent eindämmen. Das war einerseits aus wirtschaftlichen Gründen nicht länger hinnehmbar, andererseits war der Zustand auch aus Nachhaltigkeitsaspekten nicht tragbar. Das Unternehmen hatte sich schließlich zu einer an ESG-Richtlinien orientierten Produktion verpflichtet und unter anderem auch deshalb die Holz-Lagerlogistik eingeführt.

Um die Rohrproblematik ein für alle Mal zu lösen, hat das Unternehmen deshalb auf Prognosen von PipePredict umgestellt. Mit dem neuen Analysetool verlieren die häufig unzugänglich

liegenden „tickenden Zeitbomben“ ihren Schrecken, weil das System mögliche Leckagen schon im Voraus erkennen kann. Das Stichwort Predictive Maintenance hatte Mario L. zuerst im Zusammenhang mit den neuen CNC-Maschinen in der Fertigungshalle gehört. Hier gab es jetzt aber eine Lösung, bei der ein altes, bestehendes System mittels künstlicher Intelligenz vorausschauend kontrolliert wird.

Die Daten, mit denen die KI gefüttert wird, stammen von verschiedenen Druck-, Einspeise- und Flusssensoren, die alle irgendwann in den vergangenen 20 Jahren mal eingebaut wurden. Früher fehlte aber eine intelligente Verknüpfung der Daten, weshalb ein eigenständiges Werksteam immer damit beschäftigt war, einzelne Daten zusammenzusuchen und manuelle Kontrollrunden zu drehen. Immer wieder musste die Produktion angehalten werden, um eine elektroakustische Ortung von möglichen Leckagen vorzunehmen.

Mit der vorausplanenden KI sind diese zeitraubenden Instandhaltungsmaßnahmen auf ein Minimum begrenzt, stattdessen gibt es eine 24 / 7-Überwachung in Echtzeit, die frühzeitig Probleme meldet. Wenn wirklich einmal ein Einsatz am Rohr nötig wird, muss nicht mehr lange gesucht werden. Meist kann die Software die kritische Stelle auf wenige Meter genau eingrenzen. Mario L. freut es, schließlich kann er wieder einmal pünktlich Feierabend machen und beruhigt nach Hause fahren – die Kommissionierung läuft störungsfrei weiter. ■

STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN STECKT EIN NOCH BESSERES.

ANSPRECHPARTNER



WILHELM GOSCHY
CEO

w.goschy@staufen.ag | +49 7024 8056 0

ANSPRECHPARTNERIN FÜR MEDIEN



STEPHANIE KÖNIG
Marketing Manager

s.koenig@staufen.ag | +49 7024 8056 152

IMPRESSUM

VERANTWORTLICHE REDAKTION:

Werner Bärtle, Stephanie König

REDAKTIONELLE MITARBEIT:

Gerardo Mauro, Thöring & Stühr Kommunikationsberatung GmbH, Panama PR Stuttgart

BILDREDAKTION:

Sebastian Junge, Büro FL (www.buero-fl.de)

ART-DIRECTION & LAYOUT:

Büro FL (www.buero-fl.de)

E-MAIL-REDAKTION:

magazin@staufen.ag

BILDRECHTE:

p.4: Hilti Aktiengesellschaft | p. 5: Celonis SE, iStock, upklyak (Freepik), jcomp (Freepik), goku5401 (Freepik) | p. 6-9: Hilti Aktiengesellschaft | p. 10: Karlsruher Institut für Technologie (KIT) | p. 14-16: Robert Bosch GmbH | p. 17-19: Böllhoff GmbH | p. 20-22: AUTECH S.r.l. | p. 25: AHK Romania | p. 28: zaie (Freepik) | p. 29: AGCO Brazil, RECARO Aircraft Seating GmbH & Co. KG | p. 30-33: SOLARLUX GmbH | p. 34-38: Celonis SE, iStock, upklyak (Freepik), jcomp (Freepik), rido81 (Freepik), parinya_13 (Freepik), @Freepik | p. 39: iStock | p. 41-42: DB Mediocenter DB187890.jpg | p. 44: DB Mediocenter DB176390.jpg | p. 47-49: Industrie De Nora S.p.A., iStock | p. 50: onlyyouqj (Freepik) | p. 52: FH JOANNEUM University of Applied Sciences, Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Deutschland | p. 53: R. Khalil (Pexels) | p. 54: Natasha Skov / Unsplash, aleksandarlittlewolf / Freepik, Blair Fraser / Unsplash | p.55: Claudio Schwarz Purzelbaum



(Unsplash), Markus Spiske (Unsplash) | p. 56: Uriel Mont (Pexels), Klaus Nielsen (Pexels) | p. 57-59: Veganz Group AG | p. 61: Fraunhofer Institute for Manufacturing Engineering and Automation | p. 62: Impossible Foods | p. 63: Fraunhofer Institute for Manufacturing Engineering and Automation | p. 64-69: Ersa GmbH | p. 70-71: Rittal Electro-Mechanical Technology (Shanghai) Co., Ltd | p. 73: Freepik | p. 74: LEMKEN GmbH & Co. KG | p. 76-78: LEMKEN GmbH & Co. KG | p. 80-83: Mabe S.A. de C.V. | p. 84-86: Marquardt GmbH | p. 87-89: Harmonic Drive SE | p. 90: Michael Heyde | p. 93-97: Dürr Brasil Ltda., Bildquelle: Dürr | p. 98: M.C. Escher's "Sky and Water II" © 2021 The M.C. Escher Company-The Netherlands. *Siehe Bild links.*

All rights reserved. www.mcescher.com | p. 101: University of St. Gallen, iStock | p. 102: iStock | p. 103: iStock | p. 105: Microsoft Deutschland GmbH | p. 108: Dabarti CGI (Shutterstock) in Kombination mit Staufen.ValueStreamer GmbH | p. 109: Staufen.ValueStreamer GmbH, Courtesy NASA/JPL-Caltech | p. 110-113: Construtora Tenda S.A. | p. 115: LiGenium GmbH | p. 116: LiGenium GmbH, Paul Gilmore / Unsplash | p. 117: BOTfriends GmbH | p. 118: PipePredict GmbH | p. 120: Marc Gassert

staufen magazine ONLINE

Lesen Sie das Staufen Magazine
bequem von überall:
www.staufen.ag/magazine

VERANTWORTLICH FÜR ANZEIGEN:

Stephanie König

PRODUKTIONSLEITUNG:

Stephanie König

DRUCK:

C. Maurer GmbH & Co. KG

Schubartstraße 21

73312 Geislingen an der Steige

Alle Artikel werden exklusiv für das Staufen Magazine geschrieben. Alle Rechte vorbehalten; © STAUFEN.AG, Köngen. Eine Verwertung dieser urheberrechtlich geschützten Redaktionsbeilage sowie der darin enthaltenen Beiträge und Abbildungen, besonders durch Vervielfältigung oder Verbreitung, ist – mit Ausnahme der gesetzlich zulässigen Fälle – ohne vorherige schriftliche Zustimmung der Staufen AG unzulässig und strafbar.

REDAKTION & HERAUSGEBER:

(zugleich ladungsfähige Anschrift für die Verantwortlichen und Vertretungsberechtigten)

STAUFEN.AG Beratung . Akademie . Beteiligung

Blumenstraße 5, D-73257 Köngen

VERTRETUNGSBERECHTIGTER VORSTAND:

Wilhelm Goschy (CEO), Michael Hahn, Markus Riegger.

Vorsitzender des Aufsichtsrats: Martin Haas.



„NICHT DAS ANFANGEN IST DAS SCHWIERIGE, SONDERN DAS DURCHHALTEN.“

DIE STAUFEN AG SPRACH MIT DEM VORTRAGSREDNER UND BUCHAUTOR MARC GSSERT.

Herr Gassert, was ist mit dieser Überschrift genau gemeint und was raten Sie in diesem Zusammenhang einem Unternehmer und seinem unternehmerischen Willen?

Um etwas Neues, Unerprobtes anzufangen, benötigt man meist eine Art Überwindungsenergie, eine Motivationspritze, ausreichend Druck oder die Erkenntnis einer Notwendigkeit. Wenn der Ausgang einer Unternehmung allerdings ungewiss ist, kommt auch die Belohnung erst am Schluss. Deswegen verwende ich gerne den Satz „Nicht das Anfangen wird belohnt, sondern das Durchhalten“. Denn nur wer bereit ist, den ganzen Weg zu gehen, erlebt eben auch am Ende den Erfolg. Nicht selten treten die großen Hürden, Hindernisse und Probleme erst unterwegs auf und waren in der Zielplanungsphase noch gar nicht sichtbar – deswegen wird es auf der Strecke auch häufig komplexer und schwieriger, als es am Anfang schien. Unternehmer, die in der Lage sind, ihren Zielen eine große Strahlkraft zu geben, machen es allen Beteiligten einfacher, sich auf dem unbekanntem, vielleicht steinigen Weg immer wieder neu zu motivieren und sich auf das Ziel zu freuen.

„Den Mutigen gehört die Welt“ ist ebenfalls eine bekannte Aussage von Ihnen. Haben wir in unserer Wirtschaft zu wenig mutige Entscheider?

Ganz klar: ja. Wir leben in einer Gesellschaft des Zögerns, Zauderns und der Zimperlichkeit. Wir haben Angst vor Entscheidungen und schaffen ungern Fakten. Wir reagieren lieber, als dass wir proaktiv handeln. Dabei wäre Mut genau das Richtige. Laut Aristoteles ist Mut die Tugend der Mitte, also genau zwischen dem Extrem Übermut und ängstlichem Zögern. In einer komplexen Umgebung ist das Entscheiden und Handeln mit einer nach vorne gerichteten Wagnisbereitschaft aus betriebswirtschaftlicher Sicht oft mit einem hohen Risiko verbunden und wird deswegen gerne unterlassen. Auf der psychologischen und sozialen Ebene ist es genau andersherum. Mutige Menschen fühlen sich besser und eine Gemeinschaft mutiger Menschen entwickelt eine unglaubliche Leistungsbereitschaft. Also, lassen Sie uns im Team mutiger werden!

Was treibt uns an und was sollten Unternehmen beherzigen, wenn es um die Motivation ihrer Mitarbeitenden geht?

Nun, bei der „intrinsischen Motivation“ geht es hauptsächlich um unsere Werte. Es geht um das WARUM. Wer das entdeckt, findet einen Kraftquell und einen Weg. Die Faustregel für Unternehmer ist deshalb: Wer Leistung will, muss Sinn stiften. Ergänzend zitiere ich gerne Nietzsche: „Wer ein Warum zum Leben hat, findet auch ein Wie.“ ■

ORGANISATION & LEADERSHIP



MARC GSSERT

verbrachte einen Großteil seines Lebens in unterschiedlichen Kulturen auf verschiedenen Kontinenten und erlernte bei namhaften Großmeistern die asiatische Kampfkunst. Der „blonde Shaolin“ spricht sechs Sprachen und besitzt Meistergrade in Karate, Taekwondo und Shaolin Kung Fu. In München studierte er Kommunikationswissenschaft und Interkulturelle Kommunikation, in Tokio Japanologie. In seinen Vorträgen bietet er den Wissenstransfer zwischen fernöstlicher und westlicher Kultur.

HÖREN SIE REIN:

Marc Gassert im Interview

www.staufen.ag/
podcast-gassert





STREAM MORE KPIs
STREAM MORE DATA
STREAM MORE PROJECTS
STREAM MORE PROCESSES
STREAM MORE LEADERSHIP
STREAM MORE COLLABORATION
STREAM MORE VALUE
WITH DIGITAL SHOP FLOOR MANAGEMENT



www.valuestreamer.de

valueStreammer

TRUE COLLABORATION



BOSCH

Technik fürs Leben



Live sustainable #LikeABosch

Jede kleine Entscheidung kann einen großen Unterschied machen: Von langlebigen Produkten bis zur klimafreundlichen Produktion – Bosch arbeitet kontinuierlich daran, seinen CO₂-Fußabdruck zu reduzieren, und erreichte im Jahr 2020 als erstes globales Industrieunternehmen die CO₂-Neutralität an seinen weltweit mehr als 400 Standorten.

bosch.com/sustainability-likeabosch