

# staufen magazine

A journal for change from STAUFEN.AG

2022 | No. 5



## **IFM**

**LEAN, DIGITALISIERUNG  
& NACHHALTIGKEIT**

**Seite 06**

## **GM CHINA**

**WENN DIE CUSTOMER JOURNEY  
EINE NEUE RICHTUNG EINSCHLÄGT**

**Seite 62**

## **LOUIS DREYFUS**

**EFFIZIENZ UND NACHHALTIGKEIT  
IN DER AGRARWIRTSCHAFT**

**Seite 84**

**IN JEDEM UNTERNEHMEN STECKT EIN NOCH BESSERES.**

# YES! WE. CAN.



In unsicheren Zeiten muss man sich auf seine Kompetenzen berufen. Wir sind stolz darauf, auch dieses Jahr zu den besten Beratungsunternehmen zu gehören.

In jedem Unternehmen steckt ein noch besseres. Mit dieser Überzeugung berät, coacht und qualifiziert die Staufen AG seit 1994 Unternehmen weltweit.

Wir befähigen Führungskräfte und Mitarbeitende dazu, eine leistungsfördernde sowie wertschätzende Unternehmenskultur zu etablieren, um die Wertschöpfung ihres Unternehmens zu steigern.

## Liebe Leserinnen und Leser,

Sie werden sich sicherlich noch gut daran erinnern, wie Sie als Kind eine Pusteblume gepflückt und dann ganz vorsichtig dagegepustet haben, bis die Samenschirmchen sich schwebend auf die Reise gemacht haben – ein unbeschwertes Spiel mit der Fragilität.

Alles andere als unbeschwert ist das, was Gesellschaft und Wirtschaft derzeit durchleben. Denn statt eines Hauchs fegt ein Orkan über das Land und viele Unternehmen sehen sich derzeit einer Multi-Krisen-Situation so schutzlos ausgesetzt wie eine Pusteblume – ein brutales und leider in diesen Zeiten oft unkontrollierbares „Spiel“ mit der Fragilität.

Es gibt aber auch Unternehmen, die seit vielen Jahrzehnten allen Stürmen trotzen. Denen es gelingt, sich immer wieder neu zu erfinden. Wie der Löwenzahn starten sie zum richtigen Zeitpunkt die Transformation zur Pusteblume, damit aus frischen Ideen etwas Neues entsteht – das mutige und hoffnungsvolle Spiel mit der Fragilität.

Mut und Entschlossenheit sind allerdings auf den Erhalt unserer Lebensgrundlagen angewiesen. Diese Notwendigkeit zur Nachhaltigkeit verändert die Spielregeln radikal. Damit die grüne Rechnung aufgeht, müssen Ökologie und Ökonomie schnell und konsequent in Einklang gebracht werden – das entscheidende Spiel mit der Fragilität.

Unser Magazin kann Ihnen nicht die spielerische Unbeschwertheit aus Kindertagen zurückbringen. Es bietet aber viele Beispiele und Impulse dafür, wie Unternehmen auch in fragilen Zeiten ihre Zukunft selbst und erfolgreich gestalten können. Ich wünsche Ihnen für diese anregende Lektüre ein paar unbeschwerte Momente und viel Spaß beim Lesen.

IHR

**WILHELM GOSCHY**  
CEO, STAUFEN.AG



SUSTAINABILITY

# INHALT

## 18

Staufen

**GREEN TRANSFORMATION  
IM MASCHINEN-  
UND ANLAGENBAU**



- 21 **Solidpower**  
„DIE ENERGIEPOLITISCHE WENDE  
WIRD AM WASSERSTOFF NICHT  
VORBEIKOMMEN.“
- 24 **Hargassner**  
WIE MAN MIT NACHHALTIGKEIT  
DAS WACHSTUM ANHEIZT
- 28 **Steketee**  
MIT FEINER KLINGE
- 32 **INEC**  
DEN CARBON FOOTPRINT IN DER  
LIEFERKETTE VERFOLGEN
- 34 **Staufen**  
goGREEN – REDUKTION DES CARBON  
FOOTPRINT IM WERTSTROM
- 36 **Oskar Frech**  
„UNSER ZIEL IST ES, KÜNFTIG  
FÜR STROM KEINEN CENT MEHR  
AUSZUGEBEN.“
- 40 **Jule Bosch und Lukas Bosch**  
GESCHÄFTSMODELLE FÜR UND  
MIT ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

## OPERATIONAL

- 10 **Arburg**  
KOMMUNIKATION, FOKUS UND  
VERBINDLICHKEIT
- 13 **Liebherr**  
NEUES PRODUKTIONSSYSTEM BEI  
LIEBHERR-HAUSGERÄTE
- 42 **Fein**  
„KOMPLEXITÄT IST DER ZENTRALE  
KOSTENTREIBER.“
- 44 **Staufen**  
LEAN IN THE USA
- 74 **Staufen**  
DER BEST PRACTICE PARTNER CIRCLE  
ZU BESUCH BEI BMW
- 76 **Staufen**  
BEST PRACTICE TOUR: „LEAN-EXPEDITION“  
IN CHINA, EUROPA UND BRASILIEN
- 80 **Embraer**  
DIE LEAN-REISE VON EMBRAER

## 84

Louis Dreyfus

**EFFIZIENZ UND  
NACHHALTIGKEIT  
IN DER AGRAR-  
WIRTSCHAFT**



- 90 **KSB**  
SMOOTH OPERATIONS

92 **Alpargatas**  
**ALPARGATAS GEHT VORAN**

98 **Hoerbinger**  
**EIN STARKES WELTWEITES NETZWERK**

100 **Saleri**  
**EXZELLENZ IN EFFIZIENZ**

103 **Olympus**  
**MEDIZINTECHNIK UND LEAN**

108 **Thales**  
**SILODENKEN ÜBERWINDEN**

114 **Wolfcraft**  
**PROJEKT FAMILIENUNTERNEHMEN**

## STRATEGY

46 **Prof. Martin Richenhagen**  
**DER AMERIKA-FLÜSTERER**

56

**Staufen**

**STRATEGY EXCELLENCE –  
„HOW TO MAKE THE  
FUTURE HAPPEN“**

58 **Ernst Umformtechnik**  
**STRATEGIE-ENTWICKLUNG**

62 **General Motors China**  
**WENN DIE CUSTOMER JOURNEY  
EINE NEUE RICHTUNG EINSCHLÄGT**

106 **Wer hätte es gedacht?**  
**IST KOMPLEXITÄT UNSER SCHICKSAL?**

## SUPPLY CHAIN

67 **DB Schenker**  
**ZUKUNFT DER SUPPLY CHAIN**

70 **Staufen**  
**SUPPLY CHAIN NETWORK MANAGEMENT  
RESILIENTER, FLEXIBLER, EFFIZIENTER**

72 **Staufen.Inova**  
**GLOCAL FOOTPRINT**

## DIGITAL

6 **IFM**  
**„LEAN, DIGITALISIERUNG & NACHHALTIGKEIT“**

54 **PKF**  
**HYPERAUTOMATISIERUNG**

112 **ValueStreamer**  
**DIGITALES SHOPFLOOR MANAGEMENT  
ALS NEUES PARADIGMA**

118 **ddm hopt+schuler**  
**VIEL RAUM FÜR KREATIVITÄT**

122 **Microsoft**  
**DIGITALER OPTIMISMUS**

## LEADERSHIP

49 **INSTA**  
**„MIT KATA BRINGEN WIR DIE PS  
AUF DIE STRASSE.“**

52 **Martina Keck**  
**„LEADERSHIP IST EIN SPAGAT  
UND BEDARF KONTINUIERLICHER  
WEITERENTWICKLUNG.“**

87 **Elesta**  
**NEW WORK BEI ELESTA:  
EINE FRAGE DES VERTRAUENS**

96 **Migros**  
**„EIN KRISENSTAB IST KEINE  
DAUERINSTITUTION.“**

staufen magazine **ONLINE**

Lesen Sie das Staufen Magazine  
bequem von überall:  
[www.staufen.ag/magazine](http://www.staufen.ag/magazine)





# **„LEAN, DIGITALISIERUNG & NACHHALTIGKEIT WERDEN NOCH STÄRKER MITEINANDER VERWOBEN.“**

ifm gilt als führender Anbieter für innovative Automatisierungstechnik. Geschäftsführer Bernd Hausler erklärt im Interview, wie über die Digitalisierung neue Geschäftsfelder erschlossen werden und mit welchen Herausforderungen die Industrie künftig zu kämpfen hat.



Mit rund 8.100 Mitarbeitenden und einem Umsatz von über 1,2 Milliarden Euro jährlich gilt die ifm-Unternehmensgruppe als bedeutender und weltweit aktiver Zulieferer von Systemen und Komponenten der Automatisierungstechnik für Industrieunternehmen. Firmeneigene Produkte und Lösungen werden in der eigenen Produktion eingesetzt. Sie halfen dabei, den renommierten Industrierettbewerb „Fabrik des Jahres“ zu gewinnen.

Herr Hausler, Lean, Digitalisierung und Nachhaltigkeit stellen für Sie eine Einheit dar. Kann sich ein Unternehmen diesem Dreiklang noch entziehen?

In der Produktion sind diese drei Bereiche nicht mehr voneinander zu trennen, und sie entscheiden über die globale Wettbewerbsfähigkeit. In Deutschland stehen wir vor dem Problem, dass wir die Kosteneffektivität der Konkurrenten in Asien und Osteuropa erreichen müssen. Dies gelingt nur mit kreativen Lösungen. Ein Kleinserienhersteller wie ifm beispielsweise kann aber aus Kostengründen die Produktion nicht vollständig automatisieren. Folglich müssen smarte Lösungen wie z. B. KI-Prozesse unterstützend auf manuelle oder teilautomatisierte Arbeitsplätze wirken, damit diese international wettbewerbsfähig sind.

Können Sie den Effekt in Zahlen ausdrücken?

Bevor wir 2017 voll auf die Digitalisierung gesetzt haben, konnten wir im Rahmen der normalen Verbesserungsmaßnahmen regelmäßig eine 3- bis 5-prozentige Effizienzsteigerung verzeichnen. Das reichte aber nicht aus, um den deutschen Standort wettbewerbsfähig zu halten. Wir mussten eine Schippe drauflegen und haben mit digitalen Werkzeugen einen Schub ausgelöst: 10 bis 20 Prozent Effizienzsteigerung!

Wie fügt sich Lean in eine Digitalisierungsstrategie ein?

Digitale Helfer führen nur dann zu einem solchen Effizienzschub, wenn im Unternehmen klare Abläufe und Prozesse definiert sind, und Lean bietet das Fundament für einen sauberen digitalen Prozess. Bei ifm haben wir schon vor über zehn Jahren eine klare Strategie und schlanke Prozesse eingeführt. Darauf konnten wir bei der Digitalisierung aufbauen. Im deutschen Mittelstand haben jedoch viele Unternehmen ihre Hausaufgaben noch nicht gemacht. Ihnen fehlen damit häufig digital abbildbare Prozesse.

Viele Unternehmen befürchten, im Zuge der Digitalisierung gleich ihre gesamte Organisation umbauen zu müssen. Ist diese Sorge berechtigt?

Ich rate dazu, in einem kleinen, überschaubaren Bereich mit einem Leuchtturm loszulegen. Deshalb: Bedenken beiseiteschieben, starten und dann von den ersten Schritten Rückschlüsse für das ganze Unternehmen ableiten. Ich würde dabei auch nicht von Meilensteinen sprechen, sondern von einer Lean-Reise, die mit neuen, digitalen Werkzeugen kontinuierlich fortgesetzt wird. Viele Unternehmer sind angesichts ständig neuer Tools verunsichert und trauen sich nicht, Dinge einfach mal auszuprobieren. Das trifft leider auch auf einige Großkonzerne zu. Aber um den



**1.140**  
Patente

**1969**  
Gründung



**BERND HAUSLER**  
General Manager  
ifm efector gmbh

„In Deutschland stehen wir vor dem Problem, dass wir die Kosteneffektivität der Konkurrenten in Asien und Osteuropa erreichen müssen. **Dies gelingt nur mit kreativen Lösungen.**“

Angriff neuer, digital affiner Konkurrenten abwehren zu können, braucht es Mut und Offenheit für neue Technologien.

Wie können innerhalb der Belegschaft Neugierde und aktives Engagement gefördert werden?

Wir versuchen, die Fantasie und Kreativität zu fördern, ohne gleich Ergebnisse einzufordern. Ein Beispiel: Für die Anschaffung eines Roboters stellte ich unseren Mitarbeitenden 25.000 Euro zur Verfügung. Wir hatten absichtlich klein angefangen und keinen ROI-Plan aufgestellt. Stattdessen hieß die Devise: laufen lernen mit dem neuen Werkzeug und über verschiedene Versuchsreihen Möglichkeiten einer sinnvollen Nutzung erarbeiten. Ein Unternehmen muss bereit sein, solche Risikoinvestitionen zu tätigen und den Kolleginnen und Kollegen auch die Möglichkeit von Fehlern oder Sackgassen einzuräumen. Nicht immer führt ein kreativer Ansatz auch zum Erfolg. Also: nicht gleich Perfektion anstreben, sondern Raum für ein Trial-and-Error geben.

Gibt es ein Beispiel, wie dieser Ansatz bei ifm zu einem neuen Produkt geführt hat?

Beispielhaft dafür steht der von uns entwickelte „intelligente Arbeitsplatz“. Ursprünglich ging es darum, Flüchtigkeitsfehler in der Kleinserienfertigung zu vermeiden. Die üblichen Sensorik-Methoden hatten wir bereits ausgereizt. Wir veranstalteten also einen Hackathon mit dem Topic „Intelligente Verpackung in der Kleinserie“. Studierende von sieben Hochschulen forschten, probierten und entwickelten zwei Tage lang, bevor sie ihre Ergebnisse präsentierten. Eine Idee überzeugte uns besonders: ein Arbeitsplatz mit einer KI-unterstützten Bildverarbeitung als Unterstützung für Mitarbeitende. Mit im Gewinnerteam war Sonja Reiner, die wir danach engagierten und die jetzt als Produktverantwortliche unser Werkerassistenzsystem „ifm mate“ weiter vorantreibt. Beim Lösen eigener Probleme sind wir damit zu Lösungen und Produkten für uns und unsere Kunden gekommen.



„Wir stellen immer wieder fest: ohne Lean keine Digitalisierung! Viele Unternehmen versuchen sich an der Digitalisierung und kaufen sich moderne Helfer und Roboter, nur um hinterher festzustellen: Es rechnet sich nicht. **Aber das liegt nicht an den Tools, sondern es liegt daran, dass vorher die Prozesse nicht angepasst und wesentliche Prinzipien des Lean Management nicht eingeführt wurden.**“

**DR. WERNER LAUB**  
Partner, STAUFEN.AG

**8.100**

Mitarbeitende

**1.252**

Mio. Euro  
Umsatz

Ist der intelligente Arbeitsplatz auch ein Ausweg aus dem drohenden Fachkräftemangel?

Das System ist prädestiniert dafür, komplexere Tätigkeiten auch ohne größere Vorkenntnisse handhabbar zu machen. Aber damit der „ifm mate“ sinnvoll eingesetzt werden kann, sollten die Unternehmen Lean eingeführt haben. Zuerst müssen die Arbeitsabläufe in der physischen Welt konsequent standardisiert werden, erst danach können mit cleveren digitalen Tools weitere Potenziale – Stichwort Qualitäts-/Fehlerkosten – gehoben werden.

Wie wird eine „Fabrik des Jahres“ in fünf Jahren aussehen?

Digitalisierung und Effizienzsteigerung bleiben wichtige Punkte, die immer stärker vom Thema Nachhaltigkeit geprägt werden. Lean, Digitalisierung und Nachhaltigkeit werden also noch



**IFM MATE**

Das Werkerassistenzsystem im Einsatz am ifm-Produktionsstandort in Tettngang

stärker miteinander verwoben sein. Das bedeutet, dass intelligente Systeme sich an die Produktionspläne und -linien anpassen und automatisch runter- bzw. hochfahren. Vor allem Themen rund um die Energieeinsparung werden wichtiger. Auch hier kommt wieder Lean ins Spiel, denn nur wenn die Maschinen und Prozesse stabil laufen, kann ich dem System die Abschalt-automatiken übertragen.

Heißt das: Wer bei Lean und der Digitalisierung hinterherhinkt, wird auch beim Thema Nachhaltigkeit den Anschluss verlieren?

Viele Unternehmen werden die Vorgaben zur Nachhaltigkeit nicht rechtzeitig erfüllen und zum Beispiel den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck nicht transparent darstellen können. Aber der gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Druck nimmt zu. Die Industrie muss künftig saubere Daten – und damit auch saubere Produkte – liefern. ■



OPERATIONAL

# NEUE ABLAUFORGANISATION BEI ARBURG: KOMMUNIKATION, FOKUS UND VERBINDLICHKEIT

**ARBURG**



Auch in der kunststoffverarbeitenden Industrie sorgt der Trend zur Individualisierung für immer komplexer werdende Prozesslandschaften. Der Maschinenbauer Arburg reagiert darauf mit einer umfassenden organisatorischen Veränderung.



**WERNER FAULHABER**  
Bereichsleiter Entwicklung  
ARBURG GmbH + Co KG



**GUIDO FROHNHAUS**  
Geschäftsführer Technik  
ARBURG GmbH + Co KG



**ACHIM HARTER**  
Projektleiter  
ARBURG GmbH + Co KG



**SVEN KEINATH**  
Projektleiter  
ARBURG GmbH + Co KG



Für die meisten Menschen beginnt und endet der Tag mit dem Griff zu einem Spritzgussteil aus Kunststoff: der Zahnbürste. Aber auch Spielzeug, die Deckel von Getränkeflaschen oder Brillengestelle werden im Spritzgussverfahren hergestellt. Viele Unternehmen setzen bei der Herstellung dieser Produkte auf Maschinen aus dem Nordschwarzwald. Denn in Loßburg sitzt mit der Arburg GmbH + Co KG einer der Weltmarktführer für Spritzgießmaschinen.

Unternehmen aus den Branchen Automotive, Verpackung, Elektronik, Medizin und vielen weiteren vertrauen auf die hochpräzisen und modularen Arburg-Maschinen. „Der Grad an Customizing hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen“, sagt Technik-Geschäftsführer Guido Frohnhaus, „und diese Entwicklung blieb nicht folgenlos, sondern sorgte dafür, dass unsere Prozesslandschaft immer komplexer wurde.“

Zwar hatte man bei Arburg bereits ganz klassisch in den Bereichen Produktion und Montage Lean Management-Methoden erfolgreich eingeführt, doch um die neuen Herausforderungen zu meistern, mussten nun auch die gesamte Auftragsabwicklung sowie die Logistikprozesse angefasst werden. Anfang 2020 wurde daher gemeinsam mit der Staufen AG das Projekt „Shopfloor

Management allround“ gestartet. Dahinter verbirgt sich eine umfassende Veränderung bei Arburg. Das Projekt bezieht alle Bereiche von der Materialwirtschaft, dem Einkauf und der Beschaffung über die Produktion bis zur Neuentwicklung von Produkten ins Shopfloor Management ein. Das Ziel: im gesamten Unternehmen einen schlanken Prozess zur Auftragsabwicklung etablieren.

#### „Jederzeit zu 100 Prozent auskunftsfähig“

Gut zwei Jahre später zieht Projektleiter Sven Keinath, Gesellschafter der vierten Generation der Unternehmerfamilien, eine sehr positive Bilanz: „Wir haben Shopfloor Management erfolgreich in allen technischen Bereichen eingeführt. Der Aufbau der Boards ist im gesamten Unternehmen gleich, aber die jeweiligen Abläufe wurden individuell an die Bedürfnisse der einzelnen Teams angepasst.“ Nach der Einführung habe es im Schnitt nur drei bis maximal sechs Monate gedauert, bis alle Mitarbeitenden richtig im Shopfloor Management angekommen seien, ergänzt Werner Faulhaber. „In dieser Zeit wurde auch die eine oder andere Kennzahl noch einmal überarbeitet“, so der Bereichsleiter Entwicklung bei Arburg.



## ARBURG

Die Arburg GmbH + Co KG aus Loßburg (Baden-Württemberg) ist ein Maschinenbauunternehmen und gehört zu den weltweit führenden Herstellern von Spritzgießmaschinen und additiven Fertigungssystemen für die Kunststoffverarbeitung. Die Maschinen werden ausschließlich in Loßburg gefertigt. In Deutschland beschäftigt das Unternehmen rund 2900 Mitarbeitende und weitere 600 an weltweit 34 Standorten. Das Familienunternehmen wurde 1923 gegründet. 1956 gingen die ersten Spritzgießmaschinen in Serie.

### SPRITZGIESSTECHNIK LIVE ERLEBEN:

im Arburg Kundencenter in Loßburg bei den Technologie-Tagen.

Guido Frohnhaus überzeugt sich vom Erfolg des bisherigen Projektverlaufs auch gerne bei unangekündigten Besuchen auf dem Shopfloor: „Wenn ich dort plötzlich auftauche, sind die Teams dank der Boards jederzeit zu 100 Prozent auskunftsfähig.“ Shopfloor Management sorgt also bei Arburg nicht nur für Transparenz, sondern gibt allen Beteiligten auch Sicherheit. „Das wirkliche Geheimnis des Shopfloor Management steht nämlich gar nicht auf den Boards“, so Frohnhaus weiter. „Kommunikation, Fokus und Verbindlichkeit sind für mich der eigentliche Mehrwert dieser Methode.“

### Eine neue Abteilung als Impulsgeber

Um den neuen Auftragsabwicklungsprozess vollständig rundzubekommen, waren aber auch Eingriffe in die Organisationsstruktur notwendig. Aus Sicht der Arburg-Verantwortlichen war das die größte Veränderung für die Belegschaft. „Früher hatte jeder Bereich seine eigene Logistik, dann haben wir alles zentralisiert“, erklärt der für diesen Schritt zuständige Projektleiter Achim Harter. Er leitet auch die neue Abteilung „Auftragscenter“, die zentral verantwortliche Instanz für Auftragsklärung/-einlastung und Auftragsdurchlauf. Am Anfang habe es dort schon etwas gerumpelt, räumt Harter ein: „Die Kollegen kamen aus ganz verschiedenen Bereichen und hatten ihre Arbeit vorher zum Teil unterschiedlich erledigt. Das Shopfloor Management hat uns aber auch hier geholfen, jeden Prozessschritt systematisch anzuschauen und zu bewerten.“ So konnten am Ende alle Mitarbeitenden mitgenommen und davon überzeugt werden, dass der neue Weg ein guter ist.

„Heute ist die neue Abteilung der Impulsgeber für den gesamten Bearbeitungsprozess“, meint Geschäftsführer Frohnhaus. Doch ohne Unterstützung von außen wäre diese Entwicklung in ihrer Breite und im ersten Moment manchmal auch schmerzhaften Tiefe aus seiner Sicht nicht möglich gewesen: „Die Berater von Staufen haben uns effizient und charmant den Spiegel vorgehalten und uns auf knackige Art und Weise dabei geholfen, gemeinschaftlich eine Lösung zu finden. Absolute Pluspunkte: immer praxisorientiert und stets auf Augenhöhe mit allen Beteiligten.“

### Shopfloor Management sorgt für Zukunftsfähigkeit

Das Projektziel ist damit erreicht, aber die Transformation bei Arburg noch lange nicht abgeschlossen. Digitalisierung (arburg-Xworld) und Nachhaltigkeit (arburgGREENworld) sind wichtige Themen, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. „Die Softwareentwicklung nimmt auch bei uns immer mehr Raum ein“, erklärt Guido Frohnhaus. „Simulationen sind in der kunststoffverarbeitenden Industrie ein großer Hebel für Nachhaltigkeit, weil wir dadurch den Materialverbrauch reduzieren können.“ Entwicklungsbereichsleiter Werner Faulhaber ergänzt: „Wir arbeiten intensiv an der Optimierung der Antriebs- und Steuerungstechnologie sowie am Materialzyklus – Stichwort Kreislaufwirtschaft.“ Auch hier wirkt sich die Einführung des Shopfloor Management positiv aus. Geschäftsführer Frohnhaus: „Wir fokussieren uns jetzt auf die wesentlichen Themen, kommen schneller zu Entscheidungen und arbeiten agiler.“ ■



**LIEBHERR**



# „DAMIT ARBEITEN UNSERE WERKE NOCH STÄRKER HAND IN HAND.“

## NEUES PRODUKTIONSSYSTEM BEI LIEBHERR-HAUSGERÄTE



**HANS-CHRISTIAN KRALER**  
Global Lean Production Manager  
bei Liebherr-Hausgeräte

Liebherr-Hausgeräte ist bekannt für die Fertigung qualitativ hochwertiger und zunehmend individualisierbarer Kühl- und Gefrierlösungen. Der Premium-Hersteller bietet Top-Qualität und eine große Vielfalt an Geräten für ein breites Kundenspektrum und die unterschiedlichsten Bedürfnisse. Dabei steht Liebherr vor der Herausforderung, die hohe Qualität und die dafür notwendigen Produktionsprozesse in den verschiedenen Produktionsstätten sicherzustellen. Mit einem einheitlichen Produktionssystem wird gewährleistet, dass alle Schritte und Abläufe an den Standorten in unterschiedlichen Ländern optimal organisiert werden.



**„Der Mehrwert liegt für uns im Shopfloor Management! Durch unser Production System haben wir unsere Kommunikation und Transparenz auf eine neue Ebene gehoben.“**

Seit Jahrzehnten gehören die Kühl- und Gefriergeräte von Liebherr zum Premiumsegment und bedienen anspruchsvolle Bedürfnisse jeglicher Art. „Wir legen großen Wert darauf, ein breites Sortiment sowohl für Privathaushalte als auch für die professionelle Nutzung anzubieten“, sagt Hans-Christian Kraler, Global Lean Production Manager bei Liebherr-Hausgeräte. So können Privatkund\*innen mit dem Online-Konfigurator „MyStyle“ mittlerweile die Innenausstattung ihres Kühlgeräts individuell festlegen und entscheiden, welches Design oder welche Farbe das Gerät haben soll oder ob es mit persönlichen Bildern und Texten bedruckt werden soll. Für die gewerbliche Kundschaft, zum Beispiel aus dem Lebensmitteleinzelhandel, der Gastronomie oder dem medizinischen Bereich, hat Liebherr spezielle Geräte entwickelt, die auf die Anforderungen der jeweiligen Branche zugeschnitten sind. Individualität und die Bedürfnisse der entsprechenden Zielgruppe stehen bei Liebherr im Mittelpunkt.

#### **Jeden Tag verlassen mehr als 10.000 Kühl- und Gefriergeräte die Werkshallen**

Die Kühl- und Gefriergeräte werden innerhalb des Werkverbands in fünf Ländern produziert, unter anderem in Deutschland, Österreich und Bulgarien. Tausende Geräte verlassen täglich die verschiedenen Produktionsstandorte. Doch die zunehmende Va-

#### **GERHARD DIEWALD**

Head of Factory Marica

Liebherr-Hausgeräte Marica EOOD, Bulgarien

riantenvielfalt bringt einen großen logistischen Aufwand mit sich, der nun weiter verringert wurde. „Wir hatten kein einheitliches Produktionssystem. Jedes Werk hat – etwas vereinfacht gesagt – sein Ding gemacht und die jeweiligen Produktionsprozesse eigenständig optimiert. Nun setzen wir viel stärker auf den Austausch zwischen unseren Produktionsstandorten. Damit arbeiten unsere Werke noch stärker Hand in Hand“, meint Hans-Christian Kraler.

Das Unternehmen wandte sich an die Staufen AG, um die notwendigen Veränderungen einzuleiten. „Bereits die erste Vorstellung der Berater war sehr überzeugend“, erinnert sich der Liebherr-Mitarbeiter. „Wir wussten zwar, was wir benötigten, aber nicht, wie wir dorthin kommen konnten. Staufen ist von Anfang an auf unsere Bedürfnisse eingegangen. Diesen individuellen Ansatz pflegen wir selbst gegenüber unseren Kunden, er war daher ein entscheidender Punkt.“

#### **Shopfloor Management als Schlüssel zum einheitlichen Produktionssystem**

Von Beginn an war allen Projektverantwortlichen klar, dass der Veränderungsprozess einige Zeit in Anspruch nehmen und nur erfolgreich sein würde, wenn in allen Werken eine einheitliche Sichtweise herrscht. Um das zu gewährleisten, wurde in mehre-



„Mit dem Production System haben wir Prinzipien erarbeitet, nach denen wir unsere Prozesse und Wertströme zukünftig gestalten werden. Unter Berücksichtigung lokaler Besonderheiten schaffen wir Standards und setzen Methoden ein, um

**einen kontinuierlichen Austausch zwischen den Werken sicherzustellen.“**

**MICHAEL FUCHS**

Head of Global Industrial Engineering  
Liebherr-Hausgeräte GmbH



„Durch das Production System schaffen wir es, viele unterschiedliche Initiativen zu bündeln. **So schaffen wir Transparenz und Klarheit für unsere Mitarbeitenden.“**

**CHRISTIAN UTZ**

Head of Factory Ochsenhausen  
Liebherr-Hausgeräte Ochsenhausen GmbH

„**Mit unserem Production System schaffen wir ein Verständnis für den gesamten Wertstrom**, wodurch Investitionen nicht mehr isoliert betrachtet werden. Weiter diskutieren unsere Führungskräfte beim täglichen Shopfloor-Meeting die Abweichungen fachbereichsübergreifend und können so die wichtigen und richtigen Maßnahmen ableiten und umsetzen.“

**MARCEL SNELDER**

Head of Factory Lienz  
Liebherr-Hausgeräte Lienz GmbH, Österreich

ren Workshops zunächst das Konzept eines werkübergreifenden Produktionssystems erarbeitet. Die Analyse der einzelnen Standorte brachte Aufschluss darüber, welche Stärken in Bezug auf Lean Management dort bereits vorhanden waren und welche Potenziale unter anderem in den Bereichen Wertstrom und Logistik noch nicht voll ausgeschöpft wurden. Lean-Experte Kraller weiter: „So wurden Schritt für Schritt Prinzipien erarbeitet und gemeinsam Regeln definiert, nach denen in den einzelnen Fertigungsstätten gearbeitet werden soll.“

Gleichzeitig wurden Potenziale für Leuchtturm-Projekte identifiziert, mit denen der Veränderungsprozess in den Werken in Deutschland, Österreich und Bulgarien schließlich initiiert wurde. Ein wichtiger Bestandteil des neuen Produktionssystems war dabei die Einführung des Shopfloor Management. „Einerseits haben wir dadurch an den Standorten eine ergebnisorientierte Führung geschaffen und andererseits für eine wertstromorientierte stabile Prozessgestaltung gesorgt“, sagt Hans-Christian Kraller. „So wurde Shopfloor Management zum Schlüssel im Prozess, um möglichst viele Mitarbeitende vor Ort davon zu überzeugen, permanent weiter zu optimieren.“

#### **Nächster Schritt: Konsequente Plattformstrategie**

Mittlerweile ist Liebherr in der Phase, in der das neue Produktionssystem flächendeckend in den Werken ausgerollt wird. „Wir haben dort jetzt ein Verständnis für den Wertstrom von der Supply Chain bis zur Produktion. Einer der größten Pluspunkte des neuen Systems ist, dass die Werke sehr schnell die Vorteile erkannt haben“, erklärt Hans-Christian Kraller. Aber damit ist der Change-Prozess bei Liebherr noch nicht abgeschlossen: „Das neue Produktionssystem ist nur ein erster Baustein. Um weitere Potenziale zu heben und unsere Produktionsanlagen in den kommenden Jahren weiter zu standardisieren, bauen wir konsequent unsere Plattformstrategie aus.“ ■

An aerial photograph of a dense, lush green forest, likely a coniferous woodland, viewed from above. The image is framed by a thick yellow border. The text is overlaid on the upper portion of the forest.

# **DIE LÖSUNG FÜR EIN JAHRHUNDERT- ALTES PROBLEM**

„Wenn die Holtz und  
Waldung erst einmal ruinirt,  
so bleiben auch die  
Einkünffte auff unendliche  
Jahre hinaus zurücke.“

HANS CARL VON CARLOWITZ (1645 - 1714)

Im Zuge einer Energiekrise schlitterten die Erzgruben und Schmelzhütten des Erzgebirges in Sachsen Anfang des 18. Jahrhunderts in eine tiefe Krise. Ein jahrelanger Raubbau an der Natur führte zur sogenannten Holznot. In seinem bahnbrechenden Werk „Sylvicultura Oeconomica“ analysierte der deutsche Oberberghauptmann Hans Carl von Carlowitz die Auswirkungen einer nur auf kurzfristigen Gewinn ausgerichteten Industrie und mahnte eine nachhaltige Forstwirtschaft an, um so die langfristige Nutzung des Waldes als Energielieferant zu gewährleisten. Von Carlowitz gilt deshalb als Schöpfer des Begriffs „Nachhaltigkeit“ und steht aktuell wieder hoch im Kurs.

In der Industrie sind von Carlowitz' Ideen zunehmend Richtschnur eines neuen Handelns. Doch gibt es noch viele Herausforderungen zu meistern. So hat zum Beispiel erst jeder dritte Maschinenbauer beim Thema Nachhaltigkeit einen klaren Kompass, nur jeder Vierte wählt seine Lieferanten nach ökologischen Kriterien aus und neun von zehn sehen das Nachhaltigkeitspotenzial in ihrem Unternehmen als noch nicht ausgeschöpft an. „Der Maschinen- und Anlagenbau muss den ökologischen Wandel weiter vorantreiben. Zentrale Faktoren dabei werden die Wirtschaftlichkeit avisiertter Maßnahmen sowie die stringente Verankerung in Unternehmenspolitik und Führungsstrategie sein“, sagt Dr. Björn Falk, Branchenmanager Maschinenbau bei Staufen.

\* Hans Carl von Carlowitz: Sylvicultura Oeconomica oder haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur Wilden Baum-Zucht (1713)



# STUDIE: GREEN TRANSFORMATION IM MASCHINEN- UND ANLAGENBAU

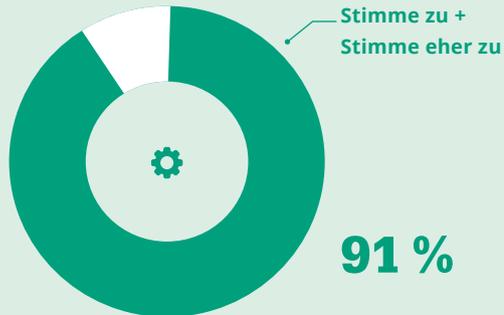
Status quo, eingeleitete Maßnahmen, Auswirkungen auf die Supply Chain sowie der Blick in die Zukunft – für die Studie „Green Transformation 2022“ hat die Staufen AG mehr als 150 Maschinen- und Anlagenbauer intensiv rund um das Thema Nachhaltigkeit befragt.

Neun von zehn Maschinen- und Anlagenbauern haben in Deutschland das Ziel ausgegeben, bis 2035 klimaneutral zu arbeiten. Die Unternehmen können und wollen sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nicht mehr entziehen. Zwar hinkt die Branche im Vergleich zum Automobilssektor noch etwas hinterher, aber es wird deutlich, dass mit dem grünen Wandel ein Stein ins Rollen gebracht wurde, der nicht mehr aufzuhalten ist.

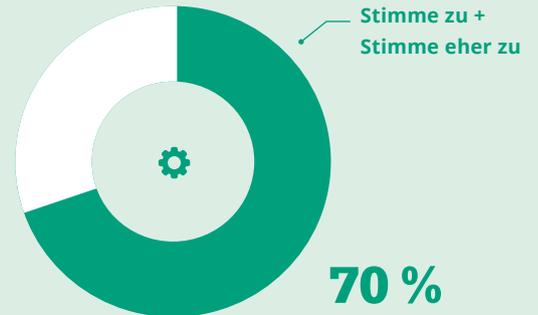
SUSTAINABILITY



## Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen?



Unser Unternehmen verfügt noch über ökologische Potenziale.

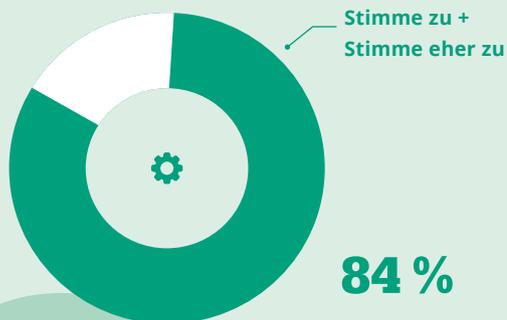


Die ökologische Wirkung von Maßnahmen, die unser Unternehmen umsetzen kann, ist hoch.

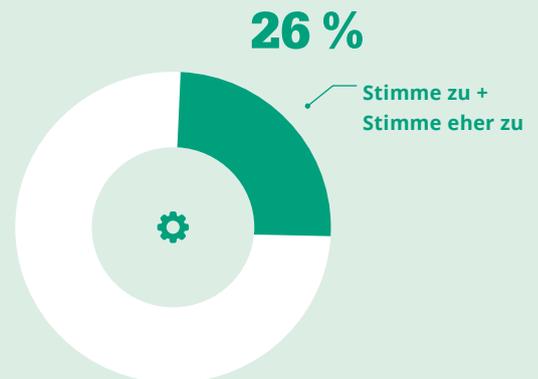
**Erst ganz am Anfang: Der Maschinen- und Anlagenbau hat noch viel ökologisches Potenzial.**

SUSTAINABILITY

## Wie bewerten Sie die folgende Aussagen?



Unser Unternehmen muss den grünen Wandel vorantreiben, um künftig am Markt bestehen zu können.



Der ökologische Wandel überfordert uns als Unternehmen. Das vorgegebene Tempo ist zu hoch.

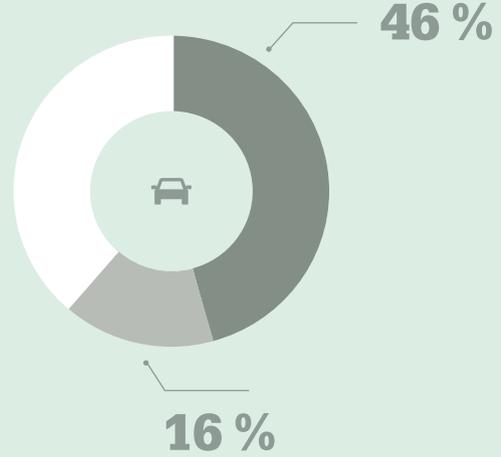
**Auch wenn einige Maschinenbauunternehmen mit dem hohen Tempo hadern, führt am grünen Wandel kein Weg vorbei.**



# Gibt es eine Strategie Ihres Unternehmens für den grünen Wandel?



„Ja, wir haben eine grüne Strategie, die wir zielstrebig verfolgen.“

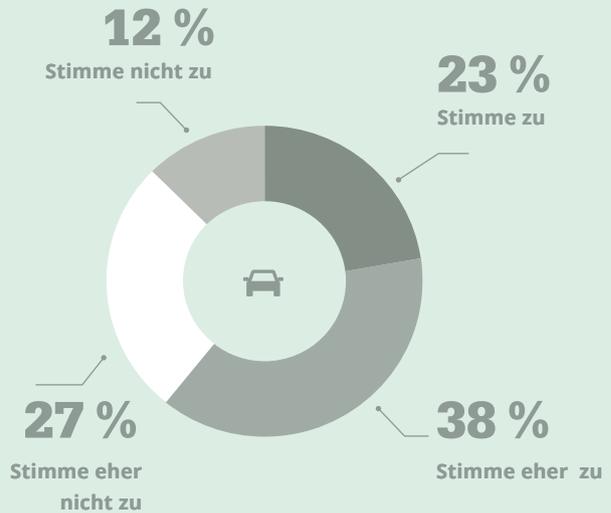
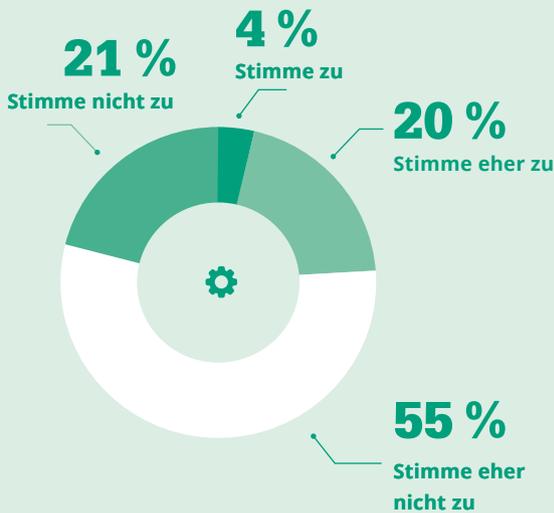


**Vorteil Automobilindustrie: Fast jedes zweite Automotive-Unternehmen hat schon eine grüne Strategie.**

„Ja, aber wir setzen unsere grüne Strategie nicht konsequent um.“

SUSTAINABILITY

# Die Nachhaltigkeitsbewertung ist bei uns bereits heute ein Vergabekriterium bei der Lieferantenauswahl.



**Nachholbedarf: Erst jedes vierte Maschinenbauunternehmen wählt seine Lieferanten nach ökologischen Kriterien aus.**

- Maschinen-/Anlagenbau
- Automobilindustrie



Mehr Informationen zur Studie Green Transformation: [www.staufen.ag/green-transformation-2022](http://www.staufen.ag/green-transformation-2022)



„DIE ENERGIEPOLITISCHE WENDE WIRD AM WASSERSTOFF NICHT VORBEIKOMMEN.“



**„DIE ENERGIEPOLITISCHE  
WENDE WIRD AM  
WASSERSTOFF NICHT  
VORBEIKOMMEN.“**





Zu dem Zeitpunkt, als Dr. Martin Füllenbach und Wilhelm Goschy auf dem Bildschirm der Videokonferenz zu diesem Artikel erscheinen, ist die Nervosität groß. Nein, nicht beim CEO der Solidpower-Gruppe (zugeschaltet vom Hauptsitz im italienischen Mezzolombardo) oder beim Staufen-CEO (zugeschaltet aus der Staufen-Zentrale in Köngen bei Stuttgart) wegen des anstehenden Gesprächs für das Staufen Magazine, sondern bei Politiker\*innen sowie den privaten und industriellen Gaskunden. Hatte doch wenige Tage zuvor die routinemäßige Wartung der Gaspipeline Nord Stream 1 begonnen – verbunden mit der Sorge, ob Russland den Gashahn nach Abschluss der Wartung wieder aufdrehen würde.

„Die infolge des russischen Angriffs auf die Ukraine eingetretene Energiekrise hat dem Thema Nachhaltigkeit eine noch mal größere Bedeutung gegeben“, meint Goschy. „Hatten viele Unternehmen – wie auch unsere Studie ‚Green Transformation‘ (siehe S. 18) zeigt – bisher keine oder eher eine mittelfristig ausgerichtete grüne Strategie, so hat sich dieser Zeitstrahl nun radikal verkürzt.“ Fieberhaft wird nach neuen Energiequellen sowie schnell umsetzbaren Einsparmöglichkeiten gesucht.

Eine Alternative ist die Brennstoffzellen-Technologie der Solidpower-Gruppe. „Für uns als Berater ist es sehr spannend, Solidpower nicht nur auf dem Weg vom Start-up zum Serienfertiger zu begleiten, sondern dank eines so hochinnovativen Kunden auch auf der Technologieseite stets auf dem neuesten Stand zu sein und Einblicke in die Energieversorgung der Zukunft zu erhalten – Stichwort Wasserstoff“, sagt Staufen-CEO Wilhelm Goschy. Wie Solidpower – seit Mitte 2022 auch Teil der von der EU-Kommission initiierten European Clean Hydrogen Alliance – sich aktuell aufstellt und was die Politik für den grünen Wandel noch leisten müsste, erläutert Solidpower-CEO Martin Füllenbach:

Herr Dr. Füllenbach, was ist das Besondere an den Solidpower-Brennstoffzellen?

Solidpower gibt es jetzt rund 16 Jahre. Wie von Herrn Goschy erwähnt, befinden wir uns auf dem Weg vom einstigen Start-up hin zum Industrieunternehmen – mit aktuell immerhin schon 250 Mitarbeitenden. Unsere Spezialität sind Festoxid-Brennstoffzellen, die sicherlich anspruchsvollste, aber gleichzeitig in Bezug auf Dauerlast auch standfesteste Technologie in diesem Bereich. Zudem können wir in unseren Brennstoffzellen zur Erzeugung von Elektrizität und Wärme alle möglichen Formen von Gas verwenden – Erdgas, LNG, Wasserstoff. Die zwei wesentlichen Vorteile unserer Technologie: signifikant niedrigere Stromkosten und ein deutlich höherer Wirkungsgrad als bei der konventionellen Verbrennung von Gas zur Wärmeerzeugung.

Bisher setzen Sie Ihre Technologie in Form von Mikro-Kraftwerken in Privathaushalten und kleineren Gewerbeimmobilien ein. Ist künftig auch eine Anwendung im industriellen Sektor denkbar?

Nach der 1,5-kW-Anlage entwickeln wir aktuell eine 8-kW-Anlage. Hier sind wir dann im industriellen Bereich unterwegs. Denken Sie zum Beispiel an die Kühlung von Logistikhallen für verderbliche Waren. Der viel signifikantere Schritt, ja Strategiewechsel passiert aber an einer anderen Stelle. Denn haben wir bisher mit unseren Anlagen aus Gas Strom gemacht, machen wir künftig auch aus

Strom Gas. Vereinfacht gesagt drehen wir unsere Technologie um und steigen damit in die Herstellung von Anlagen zur Erzeugung von Wasserstoff ein.

Wären dann beispielsweise auch große Hersteller von sogenanntem grünen Stahl potenzielle Kunden für Sie?

Absolut, diese Lösung ist ohne Probleme skalierbar.

Gerade in Deutschland hat man manchmal den Eindruck, dass es bei der Energiewende nicht immer darum geht, wirklich die beste Idee zu finden. Wo sehen Sie Solidpower in diesem „Wettbewerb“?

Es gibt noch immer grundsätzliche Vorurteile gegenüber dem Wasserstoff. Ist Wasserstoff nur ein Hype, über den in ein paar Jahren keiner mehr spricht? Das sehe ich nicht so. Im Gegenteil: Die energiepolitische Wende wird am Wasserstoff nicht vorbeikommen. Laut einer McKinsey-Analyse wird 2030 die Nachfrage nach

SUSTAINABILITY



**DR. MARTIN FÜLLENBACH**  
CEO, SOLIDpower SpA

**Dr. Martin Füllenbach ist seit 2021 CEO von Solidpower. Zuvor war er in gleicher Funktion für die börsennotierte Semperit AG Holding tätig. Der Wirtschafts- und Finanzwissenschaftler hat umfangreiche Erfahrung in Führungspositionen in ganz Europa gesammelt und war in leitenden Positionen in einer Reihe von Technologieunternehmen wie z. B. Oerlikon, Voith Turbo und EADS tätig.**

Wasserstoff allein im Rahmen des Green Deal der EU die vorhersehbare Wasserstoff-Produktionskapazität um das Doppelte übersteigen. Auch wenn wir noch ein relativ kleiner Player sind, werden wir unsere Rolle auf diesem Markt spielen.

Wie lange wird Ihr technologischer Vorsprung ausreichen, um sich gegen die beim Thema Wasserstoff langsam aufwachenden „Riesen“ zu behaupten?

Wir kennen die Lernkurve bei der Festoxid-Brennstoffzelle ziemlich genau und haben in den vergangenen Jahren rund 280 Millionen Euro in diese Technologie investiert – das ist schon eine Hausnummer. In Kombination mit der prognostizierten Übernachfrage nach



SOLID  
POWER

Die Solidpower-Gruppe ist eines der weltweit führenden Unternehmen im Bereich der Hochtemperatur-Brennstoffzellen-Technologie (SOFC, Solid Oxide Fuel Cells). An Standorten in Italien, Deutschland, der Schweiz und Australien entwickelt, fertigt und vertreibt die Gruppe Brennstoffzellen-Systeme für die Strom- und Wärmeerzeugung in Wohn- und Gewerbegebäuden.

**BILD OBEN:** Das Mikro-KWK-System basiert auf zukunftsweisender Brennstoffzellen-Technologie.

Wasserstoff bin ich daher auf eine Sicht von mindestens fünf bis sieben Jahren noch sehr gespannt.

In Deutschland wird mit der Energiewende gern die Hoffnung verbunden, sich auf diesem Feld als Technologieführer positionieren zu können, um den Verlust alter Domänen – Stichwort Verbrennungsmotor – zu kompensieren. Ist diese Hoffnung beim Thema Wasserstoff aus Ihrer Sicht realistisch?

Auch die Koreaner, Japaner und die Chinesen sowieso sind hier sehr aktiv. Aber es ist klar erkennbar, dass sich Deutschland entschlossen diesem Thema widmet. Deutsche Technologie wird eine Rolle spielen.

Was müsste die deutsche Politik tun, damit Ihre Prognose optimistischer ausfällt?

In anderen Ländern gibt es viel konzertiertere Maßnahmen. Wir sind ja ein italienisches Unternehmen. Der italienische Staat ist beim Thema Wasserstoff sehr engagiert und agiert aus einem Guss. Es ist also echter Gestaltungswille erkennbar, während in Deutschland immer alles gleich so kompliziert ist. Einem Start-up stellt sich die Frage: Möchte man sich wirklich in Deutschland ansiedeln? Die Punkte digitale Infrastruktur, schlechtes Mobilfunknetz und eine immer noch überwiegend analoge Verwaltung sind ja hinlänglich bekannt.

Eine kurze Frage zum Schluss: Was ist aktuell Ihre wichtigste Aufgabe als CEO?

Es sind zwei gleichwertige Aufgaben: erstens die Suche nach Investoren und zweitens die Suche nach Talenten. Die junge Generation wird von ganz anderen Dingen angetrieben als wir damals. Der Dreiklang Studium, Karriere, Geld zieht heute nicht mehr. Um Talente zu finden und an sich zu binden, müssen Sie Rahmenbedingungen schaffen, die junge Menschen auf ganz vielen Feldern (Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung, moderne Arbeitsmodelle etc.) überzeugen. Das ist definitiv die größte Herausforderung, und sie entscheidet über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. ■



# WIE MAN MIT NACHHALTIGKEIT DAS WACHSTUM ANHEIZT



SUSTAINABILITY



Seit über 38 Jahren ist das Familienunternehmen Hargassner am Markt und hat sich bei mehr als 140.000 zufriedenen Kunden weltweit als Pionier für umweltschonendes Heizen mit erneuerbarer Energie einen Namen gemacht. Der Biomasse-Heiztechnikspezialist beschäftigt über 700 qualifizierte Mitarbeitende und verfügt über eine Produktionskapazität von mehr als 25.000 Kessel pro Jahr. Die intelligenten Hackgut-, Pellet- & Stückholzheizungen werden in 36 Länder exportiert.

**> 700**  
Mitarbeitende

**25.000**  
Kessel pro Jahr

Export in  
**36**  
Länder



**MARKUS HARGASSNER**  
Geschäftsführer  
HARGASSNER Ges mbH



**MATHIAS HASIBEDER**  
Montageleiter  
HARGASSNER Ges mbH



### MAGNO

Fortschrittliche Industrieheizungen für den größeren Wärmebedarf



### Biomasse live erleben

„Die Nachhaltigkeit“, sagt Markus Hargassner, „ist Teil unserer DNA und überall sichtbar. Wir betreiben zum Beispiel eine eigene Waldwirtschaft. Jede Heizung, die unser Werk verlässt, steht auf Kanthölzern aus unserem Wald.“ 2016 hat Hargassner einen 25.000 qm großen Energiepark mit Pappeln, Weiden, Elefanten- und Sidagras angelegt, um mit neuen Tribsorten Versuche durchzuführen, immer auf der Suche nach neuen Heizstoffen für die Zukunft.

2019 wurde das Unternehmen um die 6.000 qm große Energy World erweitert. Es entstanden ein neues Trainingscenter, ein Kundencenter mit beeindruckender Biomasse-Welt und topmoderne Büroräumlichkeiten. Mittendrin: der Dorfplatz, den die Beschäftigten für kleine Pausen und viel kommunikativen Austausch nutzen.

Markus Hargassner ist stolz auf die Gebäudeerweiterung. „Wir haben uns die Frage gestellt: Gehen wir zum Kunden, oder sollte der Kunde nicht besser zu uns kommen, um zu erleben, wie wir Nachhaltigkeit leben? Wir schätzen die Nähe zu unseren Kunden, hören ihnen zu, erfahren, was sie bewegt und was sie sich wünschen. Aus diesen Gesprächen entstehen immer wieder Ideen für weitere Innovationen und Verbesserungen.“

Außerdem ist die Energy World ein Bekenntnis zur Region und zu den Beschäftigten. Markus Hargassner sieht sich da als Familienunternehmer in der Pflicht. „Wir sind hier in der Region ein beliebter Arbeitgeber, vermutlich auch deshalb, weil wir auf ein gutes, ja fast familiäres Arbeitsklima achten.“

Begonnen hat die Erfolgsgeschichte mit einem Versprechen des Seniorchefs Anton Hargassner an seine Frau: „Ich baue dir eine Heizung, bei der du nie wieder nachlegen musst!“ Denn alles, was es damals an Heizungstechnik gab, war für den Tüftler und Unternehmer ganz und gar unbefriedigend. Seitdem ist viel passiert. Vier Jahrzehnte später produziert die Marke Hargassner hochinnovative Heizsysteme mit niedrigsten Emissionswerten bei höchstem Wirkungsgrad.

In die Fußstapfen des umtriebigen Seniorchefs sind mittlerweile die Söhne Markus und Anton junior getreten, die, geprägt vom väterlichen Pioniergeist, Bewährtes immer wieder infrage stellen und ständig nach besseren Lösungen suchen, um das biologische Heizen weiter voranzutreiben.



### Planung einer neuen Montagehalle

Das Unternehmen sieht sich auf einem guten Weg, aber das Tempo der Entwicklung mahnt auch immer wieder, kurz innezuhalten, um über neue, noch bessere Lösungen nachzudenken. Als es um die Planung einer neuen Montagehalle ging, sah sich der Heizungsbauer deshalb veranlasst, seine Montagelinie, noch einmal genauer unter die Lupe zu nehmen. Mit Werner Laub und der Staufen AG wurde schnell ein Partner gefunden, der die Philosophie des Unternehmens verstand und ebenso kompetent wie partnerschaftlich bei der Weiterentwicklung unterstützen konnte.

Die Planung der neuen Montagehalle bot die Chance, das bestehende Produktionssystem noch einmal zu hinterfragen und es nach Lean-Prinzipien neu aufzustellen. Nach eingehenden Analysen bestehender Produktions- und Logistikprozesse wurde ein optimales Grobkonzept für die neue Montagehalle entwickelt, das eine sinnvolle Verkettung von Montage sowie vor- und nachgelagerten Prozessen berücksichtigte.

**„Die Lean Management-Methoden sind mir nicht unbekannt, dennoch war ich überrascht, wie wir mithilfe von Staufen doch noch einmal eine deutliche Verbesserung in Austattung und Durchlaufzeiten erreichen konnten.“**

**MATHIAS HASIBEDER**

Montageleiter, HARGASSNER Ges mbH



Mit dem Aufbau eines Leuchtturbereichs in der Montage für den Nano-Pellet-Kessel 20 – 32 kW nach Lean-Prinzipien konnte eine deutlich höhere Flächenproduktivität dargestellt werden. Mit den gewonnenen Erkenntnissen wurde die Feinplanung zur Gestaltung der Arbeitssysteme und Logistikprozesse in der neuen Halle umgesetzt.

Montageleiter Mathias Hasibeder äußert sich zufrieden über den Projektverlauf: „Die Lean Management-Methoden sind mir nicht unbekannt, dennoch war ich überrascht, wie wir mithilfe von Staufen doch noch einmal eine deutliche Verbesserung in Austaktung und Durchlaufzeiten erreichen konnten.“

### Streben nach Perfektion

Um die Veränderungen auch nachhaltig im Prozess zu verankern, wurden parallel zur Planung und Umsetzung der neuen Montagelinie Mitarbeitende zu Lean-Experten qualifiziert und zur kontinuierlichen Prozessverbesserung Shopfloor Management eingeführt. Robin Schorn von der Staufen AG war voll des Lobes: „Es gab bei den Führungskräften von Beginn an keine Skepsis oder Vorbehalte. Die Mitarbeitenden erkannten sehr schnell den Mehrwert des Programms. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess in der neuen Montagelinie wird von allen Projektteilnehmenden bereits intensiv gelebt.“

Zukünftig sollen die guten Erfahrungen aus der Montage auch auf andere Bereiche übertragen werden. Die Brüder Hargassner sind von den Methoden des Lean Management überzeugt und motiviert, eine umfassende Verbesserungskultur im Unternehmen zu etablieren. Markus Hargassner schmunzelt: „Mein Bruder und ich sind Techniker aus Leidenschaft. Wir tun uns schwer mit Lösungen, die nicht perfekt sind.“ ■



#### BILD OBEN

Aufbau der Cardboard X-Line für eine Erprobung der Montagekonzepte

#### BILD UNTEN

X-Line im serienstabilen Betrieb



**Steketee**

Mit seinen intelligenten, kameragesteuerten Hackmaschinen hat sich das niederländische Unternehmen Steketee als Nischenanbieter in der landwirtschaftlichen Unkrautbekämpfung erfolgreich etabliert – und passte damit perfekt in das Portfolio des Landtechnik-Schwergewichts LEMKEN. Um nach der Übernahme die bei der deutschen Mutter üblichen Prozessstandards

## MIT FEINER KLINGE

und Leistungskennzahlen möglichst schnell zu erfüllen, machte sich Steketee-Geschäftsführer Iljan Schouten zusammen mit Staufen an eine Neustrukturierung. Mit Erfolg: Damit der eingeschlagene Wachstumskurs weiter fortgesetzt werden kann, bezieht Steketee im kommenden Jahr sogar ein neues Werk. Goed gedaan!



Trotz gründlichster Vorbereitung bleiben Unternehmensübernahmen immer mit einem Restrisiko verbunden. Unterschiedliche Produktionsumgebungen und Unternehmenskulturen können dazu führen, dass der Zusammenschluss nicht so läuft, wie ursprünglich geplant. So hätte es auch im Fall von Steketee und LEMKEN passieren können: „Dank innovativer Produkte und einer motivierten, jungen Belegschaft war das Potenzial riesig. Aber die Prozesse und die Strukturen fehlten bzw. wichen vom hohen LEMKEN-Standard ab“, fasst Steketee-Geschäftsführer Schouten die damalige Lage zusammen. Direkt nach der Übernahme 2018 startete Schouten deshalb mit einer Neustrukturierung, um die Organisation enger an den Vorgaben des Mutterkonzerns auszurichten.

### **Auf wirtschaftlich sinnvolle Weise Pflanzenschutzmittel einsparen**

Die Erwartungen an das innovationsstarke, vormals eigen-tümergeführte Unternehmen waren hoch. Mittels einer selbst entwickelten Kamertechnologie können die Hackmaschinen von Steketee Einzelpflanzen erkennen und mechanisch das Unkraut entfernen. In der Folge sparen Landwirt\*innen auf wirtschaftlich und ökologisch sinnvolle Weise Pflanzenschutzmittel ein. Die Produkte und die dahinterliegende Technologie standen nach der Übernahme nie infrage, sondern sind als perfekte Ergänzung in das LEMKEN-Portfolio aufgenommen worden. Der Umbau der eher an eine Manufaktur erinnernden Prozesse ließ aber keinen zeitlichen Aufschub zu.



**ILJAN SCHOUTEN**

Geschäftsführer  
Machinefabriek Steketee B.V.

Als Geschäftsführer der Business Unit Crop Care leitet Iljan Schouten die in den Niederlanden ansässige LEMKEN-Tochter Steketee. Vor seiner Zeit bei dem Hacktechnik-Spezialisten arbeitete der Landmaschinenexperte in leitenden Positionen für Agrarunternehmen wie die Kverneland Group und Schuitemaker Machines B.V.



Mittels Kamertechnologie können die Hackmaschinen Einzelpflanzen erkennen und mechanisch das Unkraut entfernen.



Iljan Schouten musste deshalb eine ganze Reihe von Herausforderungen zeitgleich angehen:

- die Motivation der niederländischen Belegschaft hochhalten und Bedenken gegenüber dem neuen Eigentümer aus Deutschland abbauen,
- Strukturen und Produktionsprozesse neu organisieren und den stabilen Wachstumskurs beibehalten,
- ohne die Profitabilität aus dem Blick zu verlieren.

Von Anfang an war klar, dass die technologie- und innovationsgetriebene Produktwelt von Steketee sich auch in den internen Prozessen wiederfinden sollte. Schouten setzte deshalb auf die Implementierung eines ERP-Systems und führte eine geordnete Systematik nebst Dokumentation in der Produktionshalle ein.

„Wir mussten erst eine Grundstruktur schaffen, bevor wir dann zusammen mit Staufen den nächsten Schritt gehen konnten“, so der Steketee-Geschäftsführer. „Anfang 2021 starteten wir gemeinsam eine Top-down/Bottom-up-Analyse. Damit hatten wir die Basis, um zügig und pragmatisch die nötigen Stellschrauben zu identifizieren und in einem anschließenden Umsetzungsprojekt zu optimieren.“ Hierbei wurden gemeinsam im Projektteam insbesondere die Funktionen Operations, Einkauf, R&D und Finanzen von jeweiligen Fachexpert\*innen analysiert und in der Umsetzung betreut. Der Erfolg stellte sich schnell ein – auch finanziell. LEMKEN-Geschäftsführer Anthony van der Ley: „Diese Entwicklung zeigt eindrucksvoll, dass wir mit der Übernahme absolut richtig lagen. Steketee bringt mit seinem Team aus jungen Talenten und erfahrenen Kolleg\*innen sehr viel mit, um mit neuen Technologien – Stichwort künstliche Intelligenz – einen umweltschonenden Wandel in der Landwirtschaft maßgeblich mitzuprägen.“



**Nicola Lemken**, Gesellschafterin, LEMKEN GmbH & Co. KG., und **Anthony van der Ley**, Geschäftsführer, LEMKEN GmbH & Co. KG beim Standort für das neue Steketee-Werk

### Mit einem neuen Werk das volle Potenzial entfalten

Der Zeitpunkt für die erfolgreich umgesetzte Neustrukturierung und die damit verbundene deutliche Steigerung der Ertragslage war ideal, da der Mietvertrag für die alten Produktionshallen 2023 ausläuft. Für die Zukunft musste also neu geplant werden, und da LEMKEN traditionell in unternehmenseigenen Immobilien produziert, entschied sich der Konzern für einen 18-Millionen-Euro-Neubau, bei dem Staufen ebenfalls beratend und planerisch mitwirkt. „Mit der neuen Fabrik in Dinteloord, nahe dem jetzigen Unternehmensstandort in Südholland, wird Steketee das volle Potenzial entfalten können und einen noch größeren Optimierungshebel ansetzen. Alle Prozesse und Arbeitsschritte, die wir umgestellt haben bzw. noch umstellen werden, sind dann auf

die neue, optimierte Produktionsumgebung ausgerichtet“, sagt Staufen-Berater Christian Sprenger.

Dass Steketee damit endgültig in der „LEMKEN-Familie“ mit den seit nun fast 250 Jahren gelebten Werten angekommen ist, machte Gesellschafterin Nicola Lemken anlässlich der Präsentation des künftigen Standorts im Frühjahr 2022 deutlich: „Wir freuen uns sehr, dass wir einen Standort in der Nähe gefunden haben, sodass alle Mitarbeitenden problemlos an ihren neuen Arbeitsplatz wechseln können.“ ■

5 PP

#### PROJEKTBEDINGTE EBIT-MARGEN-STEIGERUNG

2021 im Vergleich zu 2020 [in Prozentpunkten]



**Steketee**

Die Machinefabrik Steketee B.V. ist eines der führenden Unternehmen auf dem Gebiet der Unkrautbekämpfung in der Präzisionslandwirtschaft mit dem Schwerpunkt auf intelligenten Kamerakzepten für die automatische Maschinenführung. Seit 2018 gehört das niederländische Unternehmen zur LEMKEN-Gruppe.



# DEN CARBON FOOTPRINT IN DER LIEFERKETTE VERFOLGEN

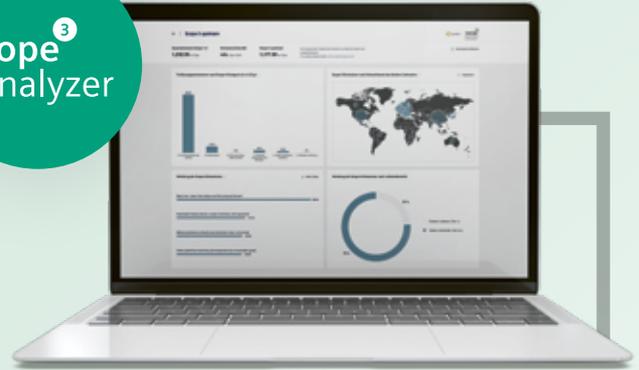


Das Thema Klimaschutz wird von der produzierenden Wirtschaft inzwischen sehr ernst genommen. Dazu tragen die politischen Klimaschutzziele auf globaler und nationaler Ebene bei. Aber auch der Markt verlangt immer mehr Rechenschaft über die Klimarelevanz der Produkte und Unternehmen. Am deutlichsten wird das durch die Ankündigung vieler großer Konzerne, in den nächsten Jahren eine sogenannte Klimaneutralität anzustreben. Dazu werden auch die Zulieferbetriebe in die Pflicht genommen. Das fängt an bei der Abfrage, wie die Bilanz an Treibhausgasemissionen aussieht, und geht weiter über Pläne, wie diese Emissionen gesenkt werden sollen. Zahlen und geeignete Maßnahmen – darum wird sich die Diskussion in den nächsten Jahren drehen.

Doch schon bei den Zahlen wird es schwierig. Das sogenannte Greenhouse Gas Protocol, eine Initiative verschiedener Nichtregierungsorganisationen, ist inzwischen zum Standard dafür geworden, wie die Treibhausgasemissionen eines Unternehmens zu bilanzieren sind. Nicht alles davon ist sinnvoll oder hat sich bewährt. Aber die Grundzüge finden weltweit Anwendung. So

werden unter den Scope-1-Emissionen die direkten Emissionen an Treibhausgasen – allen voran Kohlendioxid – verstanden, also an den Standorten der Unternehmen. Diese lassen sich am einfachsten ermitteln, denn sie errechnen sich meistens aus dem Verbrauch fossiler Energieträger.

Die Scope-2-Emissionen sind mittelbar mit dem externen Bezug von Energie verbunden, insbesondere von elektrischem Strom. Hier wird die Bilanz schon schwieriger: Rechnet man mit den Angaben der Energieversorger oder mit den nationalen Durchschnittswerten, dem sogenannten Strommix? Für beides gibt es gute Argumente bzw. gegen beides gibt es Einwände. Unternehmen haben aber am meisten Probleme mit der Bilanzierung der sonstigen Emissionen, z. B. in der Lieferkette oder in der Nutzungsphase von Produkten. Sie werden als Scope-3-Emissionen bezeichnet. Bei den nachgelagerten Emissionen kommt man um einen Product Carbon Footprint (PCF) nicht herum, der dann auch die Nutzungs- und Entsorgungsphase einbezieht. Das kann seriös nur für Einzelfälle erstellt werden und ist eine Wissenschaft



### MARIO SCHMIDT

Physiker, Umweltwissenschaftler und Professor für ökologische Unternehmensführung an der Hochschule Pforzheim. Er leitet das Institut für Industrial Ecology (INEC) und ist Mitglied in zahlreichen Kommissionen rund um die Themen Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Ressourceneffizienz.

für sich. Deshalb gibt es hierzu auch eigene Standards, z. B. die ISO EN DIN 14067.

### Große Emissionen treten meist dort auf, wo die Rohstoffe im fernen Ausland gewonnen werden

Bei der Lieferkette stellt sich hingegen das Problem, dass Auskunft bei oft Hunderten oder bei großen Unternehmen sogar Tausenden von Zulieferern eingeholt werden muss, und das im internationalen Rahmen. Doch dann hätte man nur die Zahlen der direkten Zulieferer, also Tier-1. Was ist aber mit der vorgelagerten Lieferkette bis zu ihrem Ende? Diese Daten entziehen sich jeder praktischen Erhebung, sind aber hochrelevant, denn die großen Emissionsbeiträge treten meistens dort auf, wo die Rohstoffe im fernen Ausland gewonnen und verarbeitet werden, oft mit mäßig effizienter Technologie und unter Einsatz von fossilen Energieträgern.

Doch es gibt Methoden, die Emissionen in der Lieferkette abzuschätzen. Dazu bedient man sich internationaler Handelsdaten und länderspezifischer Emissionsbilanzen. Das Institut für Industrial Ecology an der Hochschule Pforzheim hat zusammen mit der Hamburger Beratungsfirma Sustain und dem Karlsruher Thinktank Industrielle Ressourcenstrategien ein kostenloses webbasiertes Tool entwickelt, mit dem die Emissionen in der Lieferkette einfach ermittelt werden können. Der „scope3analyzer“ ist seit dem Frühjahr 2022 freigeschaltet (<https://scope3analyzer.pulse.cloud/>). Das Tool wurde mit Mitteln der Landesregierung Baden-Württemberg gefördert.

Beim scope3analyzer gibt ein Unternehmen das Einkaufsvolumen, unterteilt nach verschiedenen Gütergruppen und Herkunftsländern, in Euro an. Das Tool errechnet dann die Emissionen, die weltweit in der Lieferkette auftreten. Die eingegebenen Daten bleiben anonym und werden nicht abgespeichert, denn Einkaufsdaten sind für Unternehmen besonders vertraulich. Deshalb kön-

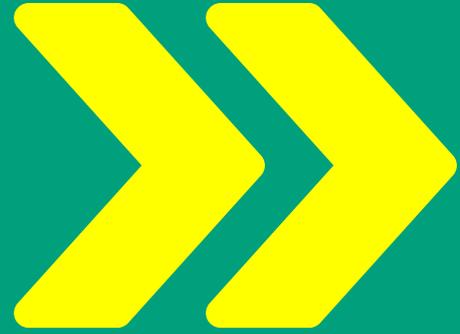
nen Unternehmen auch skalierte Einkaufsdaten angeben, sodass die absoluten Werte das Unternehmen nicht verlassen müssen. Die eingekauften Güter werden ohnehin zu Gütergruppen zusammengefasst und lassen sich im Einzelfall nicht mehr identifizieren.

Die Berechnung der Emissionen in der Lieferkette erfolgt mit Durchschnittswerten für die Gütergruppen aus den jeweiligen Ländern und bildet natürlich nicht die echte Lieferkette eines Unternehmens ab. Aber die Zahlen dienen als gute Abschätzung und Hotspot-Analyse, mit der schon viele Schlussfolgerungen möglich sind, z. B. ob man bestimmte Rohstoffe oder Vorprodukte in Zukunft aus anderen Ländern beziehen sollte. Mit diesen Fragen werden sich die Einkaufsabteilungen von Unternehmen zunehmend befassen müssen.

Noch genauere Abschätzungen erhielte man, wenn auch die Lieferanten den scope3analyzer für ihre Bilanz einsetzen würden. Denn sie würden dann ihre Scope-1- und -2-Emissionen genau ermitteln, nur ihre Lieferkette würde wieder mit Durchschnittswerten abgeschätzt werden. So könnte man in der Lieferkette immer tiefer absteigen und hätte irgendwann sogar die exakte Scope-3-Emissionsbilanz. Deshalb wird das Tool sowohl auf Deutsch als auch auf Englisch angeboten.

### Nach der Bilanzierung beginnt die eigentliche Arbeit: Die Reduzierung der Emissionen

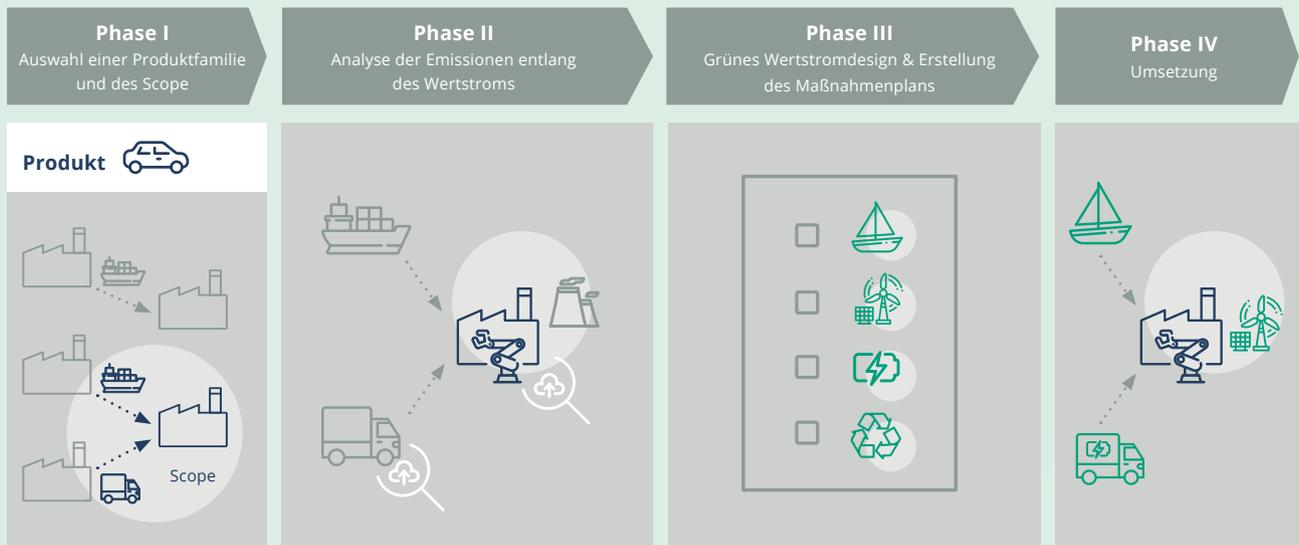
Doch nach der Bilanzierung beginnt die eigentliche Arbeit erst, nämlich die Reduzierung der Emissionen. Monetäre Kompensationen oder der bloße Bezug grünen Stroms, dessen Herkunft oft zweifelhaft ist, sind auf Dauer keine Lösung. Auf längere Sicht sinnvoll ist nur der Wechsel zu energie- und materialeffizienten Technologien, zu regenerativen Energien und zu emissionsarmen Vorprodukten. Hier kann jedes Unternehmen einen eigenen Beitrag leisten. ■



goGREEN

# REDUKTION DES CARBON FOOTPRINT IM WERTSTROM

Der **Staufen-goGREEN-Ansatz** unterstützt die Gestaltung emissionsarmer Lieferketten in vier Phasen:



DER WEG ZUR EMISSIONSARMEN WERTSCHÖPFUNG ERFOLGT IN ITERATIVEN, KONTROLLIERTEN ZYKLEN



**goGREEN-Projekte machen den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck im Wertstromnetzwerk der Lieferkette transparent. Auf der Basis von ermittelten Emissionen werden Handlungsfelder identifiziert und Maßnahmen umgesetzt, um die Emissionen nachhaltig zu reduzieren.**

Der gesellschaftliche, gesetzliche und wirtschaftliche Druck, sich der Klimaverantwortung zu stellen und Emissionen zu reduzieren, steigt. Umgekehrt bietet eine effektive Nachhaltigkeitsstrategie die Chance, Marktanteile abzusichern und auszubauen.

## 01 Auswahl von Produktfamilie und Scope

Die Auswahl einer Produktfamilie ist Voraussetzung für die wertstromorientierte Emissionsbetrachtung. Ohne Fokus auf Produkte, die im Wertstromnetzwerk ähnliche Abschnitte durchlaufen, droht die Komplexität das Projekt im Keim zu ersticken.

Scope-1- und -2-Emissionen umfassen den Ausstoß der Standorte, die unter der eigenen operativen Kontrolle stehen, während die Standorte der Lieferkette die Scope-3-Emissionen verursachen. Für die Ableitung von Optimierungsmaßnahmen ist die Zuordnung der Emissionen zu Wertstromelementen, also Standorten und Transportstufen, wichtiger als die Abbildung der Emissionen in den Scopes. Die vollständigen Daten der Elemente des Wertstromnetzwerks können nicht mit vertretbarem Aufwand ermittelt werden. Deshalb ist eine sorgfältige Auswahl des Betrachtungsbereichs in der Lieferkette notwendig. Emissionsmodelle, die Emissionen auf der Grundlage von Durchschnittswerten kalkulieren, liefern Anhaltspunkte für die Definition des Betrachtungsbereichs.

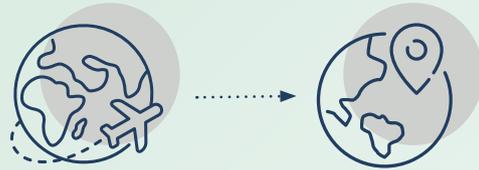
## 02 Emissionsanalyse entlang des Wertstroms

In der Lieferkette werden Emissionen von wenigen Emissionstreibern verursacht. Vor allem Produktionsprozesse der Vorprodukte (z. B. Metallerzeugung), der Bezug von Energie, die Logistik und die Produktionsprozesse der Komponenten (z. B. Maschinenbau) erzeugen Emissionen.

Die Emissionen werden den Wertstromelementen zugeschrieben. Es entsteht ein strukturierter Carbon Footprint des Wertschöpfungsnetzwerks. In den Hotspots können Emissionen innerhalb der Standorte bis auf die Prozessebene heruntergebrochen werden. Bei der Emissionsberechnung auf Standort- und Prozessebene kooperiert Staufen mit dem erfahrenen Partner Fokus Zukunft.

## 03 Grünes Wertstromdesign

Der Carbon Footprint deckt Handlungsfelder auf und ermöglicht die Quantifizierung von Potenzialen.



Zu den zentralen Aktivitäten gehört die Zusammenfassung der Lieferketten zu resilienten regionalen Wertschöpfungszentren (local for local) und die Lieferantenentwicklung für die gemeinsame Herstellung nachhaltiger Produkte.

Die Handlungsfelder werden durch Maßnahmen konkretisiert. Diese werden nach ihrem individuellen Potenzial und dem notwendigen Aufwand priorisiert.

## 04 Umsetzung

Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt iterativ, da ein emissionsarmes Wertschöpfungsnetzwerk nur in vielen Schritten erreicht werden kann. Staufen setzt dabei auf bewährte Werkzeuge. Je nach Zielsetzung erfolgt die Umsetzung mit agilem oder deterministischem Projektmanagement. ■

SUSTAINABILITY



Mehr zum Thema goGREEN finden Sie im Whitepaper „goGREEN - Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftssicherung“:  
[www.staufen.ag/whitepaper-go-green](http://www.staufen.ag/whitepaper-go-green)



„UNSER ZIEL IST ES, KÜNFTIG FÜR STROM KEINEN CENT MEHR AUSZUGEBEN.“

FRECH

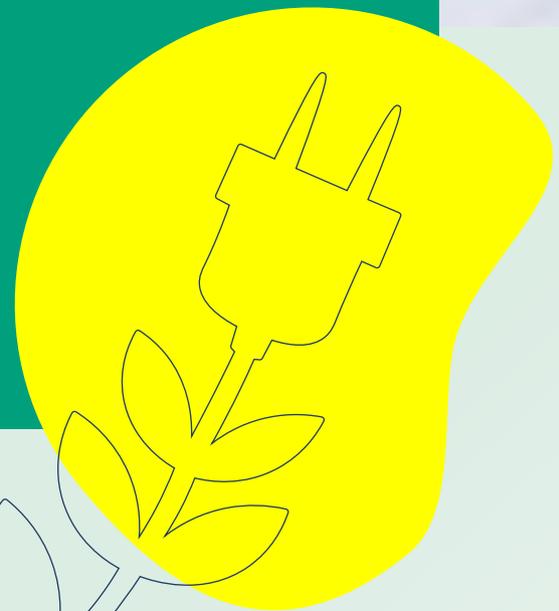
# „UNSER ZIEL IST ES, KÜNFTIG FÜR STROM KEINEN CENT MEHR AUSZUGEBEN.“

Als Anbieter von Druckgusstechnologien ist die Oskar Frech GmbH + Co. KG in einem energieintensiven Umfeld aktiv. Dank Effizienzverbesserungen und nachhaltiger Planung konnte der Hidden Champion seinen Energieverbrauch drastisch reduzieren. Geschäftsführer Dr. Tim Nikolaou erklärt im Interview, wie die Transformation gelang und welche Rolle Lean Management beim grünen Wandel spielt.



## DR. TIM NIKOLAOU

ist Maschinenbauingenieur und promovierter Wirtschaftswissenschaftler. Er verantwortet seit 2014 als Geschäftsführer das gesamte operative Geschäft inklusive der Entwicklung der Oskar Frech GmbH + Co. KG.





SUSTAINABILITY

CO<sub>2</sub>-Reduktion  
(T/MA):

**45 %**

**-77 %**

Treibhausgas-  
emissionen (TCO<sub>2</sub>)

**ca. 800**

Mitarbeitende

**1949**

Gründung

Herr Dr. Nikolaou, 2015 initiierten Sie einen ersten Energie-Audit bei Oskar Frech, ein Jahr später starteten Sie mit Staufen ein Lean-Projekt. Seitdem verknüpfen Sie Nachhaltigkeit und Prozessoptimierung konsequent. Eine auch finanziell erfolgreiche Kombination?

Es rechnet sich in mehrfacher Hinsicht. Noch vor wenigen Jahren stießen wir mit unseren drei Werken jedes Jahr rund 2.800 Tonnen Treibhausgase aus. Jetzt sind unsere Emissionen bei null. Gleichzeitig fielen unsere Stromkosten von rund einer Million Euro jährlich auf jetzt 650.000 Euro, allerdings bei deutlich höheren Kosten pro Kilowattstunde. Auf das aktuelle Preisniveau hochgerechnet würde unsere Stromrechnung heute pro Jahr bei 2,5 Millionen Euro liegen. Dank Blockheizkraftwerk, PV-Anlagen, energetischer Sanierungen, einer optimierten Produktion und kleinerer Einsparungen wie die Umstellung auf LED-Leuchtkörper konnten wir die eingekaufte Strommenge deutlich reduzieren. Außerdem beziehen wir seit 2020 CO<sub>2</sub>-neutralen Strom. Damit produzieren wir jetzt in Scope 1 und Scope 2 bereits klimaneutral, bis 2030 wollen wir diese Marke auch in Scope 3 erreichen, also inklusive der indirekten Emissionen aus der Lieferkette.

Die Oskar Frech GmbH + Co. KG aus Schorndorf ist ein weltweit führender Anbieter von Druckgießtechnologien: Kleinste Druckgussteile wie Reißverschlüsse sowie Karosserieteile oder Motorblöcke werden auf den Frech-Druckgießmaschinen produziert.



„Wir agieren immer mit drei Stoßrichtungen: **Lean, Digitalisierung und Nachhaltigkeit.**“

Viele Unternehmen planen weitreichende Nachhaltigkeitsprojekte, aber die Stufen-Studie „Green Transformation im Maschinen- und Anlagenbau“ zeigt: Nur jeder dritte Betrieb kriegt es auch hin. Wie gelingt Ihnen die Umsetzung?

Am Anfang stand ein Energie-Audit, um zu wissen, wo wir stehen und welchen Entwicklungsbedarf wir haben. Auf dieser Basis haben wir dann ein kleines Energiemanagement-Team gegründet und ausgebaut, mit Manager\*innen, Bereichsleiter\*innen und ausführenden Stellen. Zunächst galt es also, Informationen zu sammeln und Potenziale offenzulegen. Dafür holten wir beispielsweise die Azubis als „Energiescouts“ mit ins Boot. Sie nahmen unter anderem Druckluftmessungen vor und zeigten auf, wo Leckagen waren. Die Liste haben wir dann Stück für Stück abgearbeitet. Das waren nur kleine Anfänge, es ersparte uns aber bereits 100.000 Euro pro Jahr. Und ein größeres Projekt aus jüngerer Zeit ist ein Blockheizkraftwerk, das sich bereits innerhalb von zwei Jahren rentiert hat. Gleichzeitig haben wir zwei Elektro-Smarts für die Fahrten zwischen den Werken gekauft.

Wie fügt sich das Lean-Projekt, das Sie 2016 mit Stufen gestartet haben, in die Nachhaltigkeitsbemühungen ein?

Wir agieren immer mit drei Stoßrichtungen: Lean, Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Wenn wir zum Beispiel feststellen, dass bei der Herstellung eines Gießaggregats der Takt im Arbeitsprozess nicht stimmt, versuchen wir zuerst über die Lean-Schiene die Effizienz zu steigern. Im nächsten Schritt nutzen wir digitale Werkzeuge. Und schließlich verknüpfen wir konstruktive und Entwicklungstätigkeiten mit dem Thema Nachhaltigkeit.

Aber für uns als Unternehmen ist nicht nur die eigene Produktion relevant, wichtig sind auch die Schritte dahinter: von einer energieeffizienten Nutzung bis zum Recycling. Deshalb haben wir im vergangenen Jahr ein Unternehmen gekauft, um künftig zum Beispiel Aluminiumfelgen, die auf unseren Maschinen produziert wurden, wieder in den Wertstoffkreislauf einspeisen zu können.



### Ist Recycling ein neues Geschäftsmodell für Oskar Frech?

Was unsere Kernprodukte anbelangt, war Recycling und Refurbishing schon immer ein Thema. In unseren Werken werden auch Gebrauchsmaschinen überholt und überarbeitet. Das lohnt sich, weil die Lebensdauer unserer Maschinen sehr lang ist. Wenn wir also auf dem Gebrauchsmarkt eine Frech-Maschine bekommen können, dann nehmen wir sie gerne und bieten sie dann als Refurbished-Anlage wieder zum Verkauf an. Gerade kleinere Kunden, für die eine neue Maschine noch zu teuer ist, können mit einer Gebrauchsmaschine sofort eine qualitativ hochwertige Produktionsanlage in Betrieb nehmen.

### Wie binden Sie Ihre Zulieferer in Sachen ESG ein?

Als Unternehmen tragen wir Verantwortung. Deshalb haben wir 2018 einen für die gesamte Frech-Gruppe weltweit gültigen Verhaltenskodex (Corporate Social Responsibility) mit den Themen Mensch, Wirtschaftlichkeit, Umwelt und Energie aufgestellt. Außerdem kommunizieren wir sehr klar an unsere Lieferanten, was unsere Vorstellungen sind und wo unsere Reise hinführt, und verlangen entsprechende Selbstauskünfte. Angefangen haben wir mit den großen Zulieferern, jetzt sind wir bei den kleineren Unternehmen in der Supply Chain angelangt und haben bereits von 140 Lieferanten unterschriebene Selbstauskünfte bekommen.

### Sind Mittelständler aufgrund ihrer Firmen- und Eigentümerstruktur generell die nachhaltigeren Unternehmen?

Schauen Sie, wir sind in der Druckgusstechnologie unterwegs, einer Branche mit hoher Energielast. Energieeffizienz an der Maschine spielte für uns deshalb schon immer eine große Rolle. Zusätzlich denken wir als Mittelständler und Familienunternehmen auch immer generationenübergreifend – von Oskar Frech auf Wolfgang Frech und jetzt zu seinen Enkeln. Familienunternehmen wollen die bestmöglichen Lebensbedingungen hinterlassen und bringen eine regionale Verankerung mit. Ein hohes ökologisches Bewusstsein ist da in der Unternehmensphilosophie verankert.

### Welche „grünen Projekte“ wollen Sie als Nächstes umsetzen?

Wir planen aktuell ein Zentrallager, das Ende 2023 fertig sein soll, mit Begrünung und PV-Anlage. Dies soll bereits ohne fossile Energieträger gebaut werden (KfW 40) und auch das Verwaltungsgebäude nachhaltig heizen. Unser Ziel ist es, künftig für Strom keinen Cent mehr auszugeben. Das ist ein großes Ziel, aber wir müssen uns so weit vorwagen, damit auch unsere Kunden sehen, was möglich ist. ■



„Das ist ein großes Ziel, aber wir müssen uns so weit vorwagen, **damit auch unsere Kunden sehen, was möglich ist.**“

**DR. TIM NIKOLAOU**  
Oskar Frech GmbH + Co. KG



# MEHR BUSINESS, MEHR PLANET

## GESCHÄFTSMODELLE FÜR UND MIT ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

SUSTAINABILITY

Wir befinden uns an einem Kipppunkt. Und damit meinen wir an dieser Stelle nicht die exponentiell negative Spirale von Extremwetterereignissen, Wasserknappheit oder Klimaerhitzung – zumindest nicht ganz direkt. Der Kipppunkt, den wir meinen, ist vielmehr gesellschaftlicher Art: Die C-Levels einer großen Zahl von Unternehmen meinen es plötzlich ernst mit der Öko-Transformation. Zumindest, wenn man verfolgt, wie häufig mittlerweile die Aussage auftaucht, dass ein Unternehmen Nachhaltigkeit „in der eigenen DNA verankert“ habe. Fakt ist: Unternehmen begreifen heute, dass sie eine der größten Ursachen unserer planetaren Probleme sind. Der Meeresspiegel steigt – „the sealevel is rising“ – und das C-Level „is rising, too“, es steht auf und Unternehmen fangen endlich an, etwas „zu unternehmen“.

Ein Kernelement der Transformation wird es sein, dass „in der DNA verankert“ kein Lippenbekenntnis bleibt, sondern wirklich umgesetzt wird. Aber wo sitzt die DNA von Unternehmen? Natürlich im Geschäftsmodell! In der Art und Weise, wie Unternehmen Wert für ihre Kund\*innen stiften, dafür Erlöse erwirtschaften, sodass unterm Strich eine positive Rendite und/oder Wachstumsaussicht herauskommt. Unsere These: Wenn Unternehmen angesichts der sich immer weiter zuspitzenden planetaren Probleme vom Problem zum Teil der Lösung werden wollen, müssen sie ihre Geschäftsmodelle gezielt neu gestalten. Und paradoxerweise können sie sich in dieser Sache von – ja, tatsächlich – Amazon inspirieren lassen. Warum gerade dieses hyperkapitalistische, allen ökosozialen Wertvorstellungen entsagende Monstrum? Na, das lassen wir an dieser Stelle mal als kleinen Cliffhanger stehen ...



**JULE BOSCH UND  
LUKAS BOSCH**

sind selbstständige Consultants, Speaker und Autor\*innen. Auf der Basis von Megatrends und Design Thinking stellen sie den Status quo infrage und sorgen sowohl in Beratungsprojekten als auch mit eigenen Unternehmungen dafür, dass Nachhaltigkeit als Disruptions- und daher vor allem als Business-Potenzial erkannt wird. Gemeinsam haben sie das Biodiversity-Start-up Holycrab! gegründet und das im Campus Verlag erschienene Buch „ÖKonomie“ geschrieben.

... und nähern uns zunächst der Frage nach der Gestaltung von Geschäftsmodellen. Im systematischen und bewussten Design dieser „DNA“ liegt ein enormer Erfolgshebel, nämlich die Möglichkeit, die Wertschöpfung anhand von Nachhaltigkeitsaspekten ganz gezielt umzugestalten und damit nicht nur unser aller Zukunft, sondern eben ganz konkret und greifbar auch die des eigenen Unternehmens zu retten – einfach mal abzuwarten, funktioniert in dieser gerade sich vollziehenden und rein rational unumstößlich notwendigen Nachhaltigkeitstransformation noch schlechter als in allen anderen Transformationen zuvor. Wenn wir selbst nichts tun, tun es andere, oder „es geschieht“ einfach. Das Schlagwort Disruption als schwer kalkulierbarer Risikofaktor erweitert hier die Umfeldfaktoren um zahlreiche miteinander verwobene Umweltfaktoren. Transformationen im Geschäftsmodell sind komplex, die strategische Abwägung unternehmensspezifisch – die Richtung ist jedoch klar: Im Grunde geht es darum, tatsächlich Wert zu stiften, ohne andernorts Wert, also Ressourcen, Lebensgrundlagen etc., zu zerstören. Klingt erst mal banal, doch die meisten Geschäftsmodelle funktionieren heute leider (noch) nicht so.



Schauen wir uns beispielsweise den Unterschied an zwischen einer herkömmlichen Joghurt-Brand und einem Beispiel aus unserem Buch, nämlich der Firma Danone Grameen, die in Bangladesch mit nährstoffhaltigem Joghurt die Unterernährung von Kindern bekämpft. Das zweite Geschäftsmodell beruht auf einem Vertriebsmodell, das zusätzlich zum Wert des Produkts Arbeitsplätze schafft, denn die ultragünstigen Joghurts werden nicht nur vor Ort hergestellt, sondern auch mit einem Provisionsmodell von meist weiblichen Mitarbeiter\*innen in jede noch so entlegene Gemeinde transportiert. Der Geschäftsmodellbaustein „an die Kund\*innen bringen“ ist also ganz bewusst anhand von ökosozialen Kriterien gestaltet und optimiert.

Das bedeutet: Wenn wir Geschäftsmodelle clever gestalten, können wir letztendlich regenerative Geschäftsmodelle erschaffen, die durch ihr Wirtschaften soziale Gefüge festigen, die Natur und Ressourcen regenerieren und gleichzeitig für ihre Kund\*innen nützliche Produkte und Services anbieten. Das ist eine Entwicklung, die gerade erst Fahrt aufzunehmen beginnt. Sie ist eng verknüpft mit der Denkweise rund um die Kreislaufwirtschaft sowie Cradle-2-Cradle, geht aber durch die Betrachtung von

Geschäftsmodellen über die Gestaltung von Produkten hinaus. Wir haben das Modell im Buch „regenerative Schwungräder“ genannt – in Anlehnung an die „Flywheels“ des amerikanischen Business-Autors Jim Collins. Die Metapher kommt aus der Physik. Schwungräder werden durch einen initialen Impuls angetrieben und beschleunigen sich dann selbst immer weiter.

Das wohl bekannteste unternehmerische Schwungrad hat Amazon-Gründer Jeff Bezos erschaffen. Hier zahlen die Unternehmensbereiche jeweils positiv aufeinander ein, sodass ab einem bestimmten Punkt eine Wachstumsdynamik einzusetzen beginnt, und zwar aus dem Geschäftsmodell heraus. Abgesehen davon, dass dieses Unternehmen selbst wohl keinen Preis für überaus hohe ökologisch-soziale Ambitionen erhalten würde, kann man also sehr viel von ihm lernen. Denn wer Wachstum und Planet (also ökologisch-sozialen Impact) im Zentrum des Schwungrads verknüpft, erzeugt eine reziprok positive Dynamik, in der mehr Business zu „mehr Planet“ führt und vice versa, sodass ökonomisches und ökologisches Wachstum verschränkt skalieren. Nachhaltigkeit wird so vom Kostenfaktor für Unternehmen zur Chance und findet tatsächlich ihren Weg in die „DNA“ des Unternehmens. ■



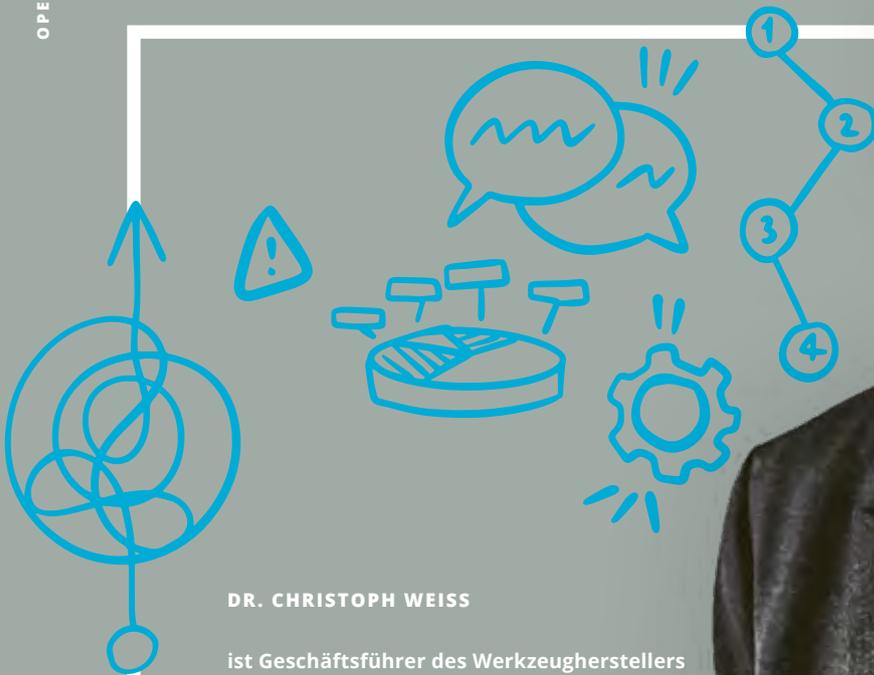
„KOMPLEXITÄT IST DER ZENTRALE KOSTENTREIBER.“



# „KOMPLEXITÄT IST DER ZENTRALE KOSTENTREIBER.“

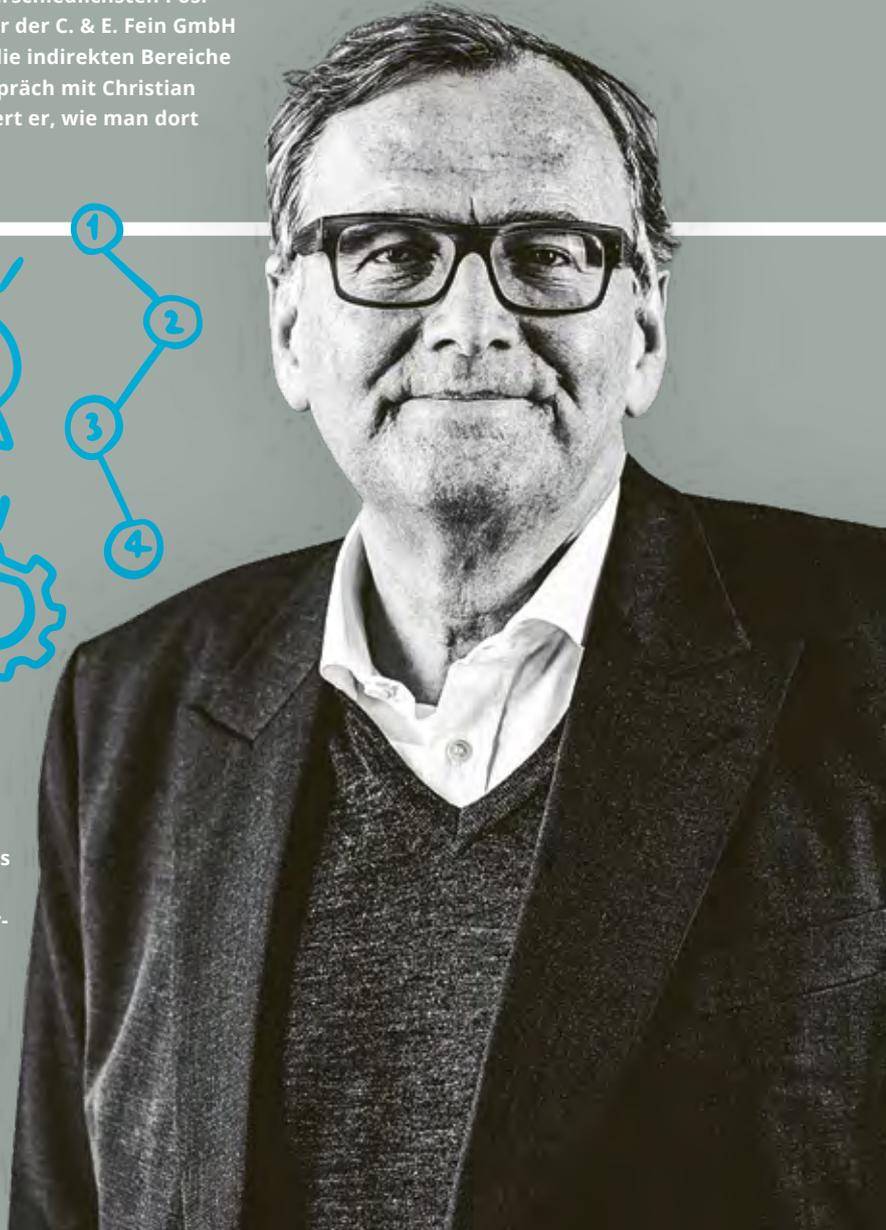
Berater, Sanierer, Konzernlenker, Eigentümer – Dr. Christoph Weiß hat Unternehmen schon aus den unterschiedlichsten Positionen heraus gestaltet. Als Geschäftsführer der C. & E. Fein GmbH hat er, mit Unterstützung der Staufen AG, die indirekten Bereiche genauer unter die Lupe genommen. Im Gespräch mit Christian Möllers, Partner bei der Staufen AG, erläutert er, wie man dort Effizienzpotenziale hebt.

OPERATIONAL



## DR. CHRISTOPH WEISS

ist Geschäftsführer des Werkzeugherstellers FEIN. Der promovierte Diplom-Kaufmann saß u. a. im Vorstand der Festo AG und führte die Unternehmensgruppe Theo Müller (Müllermilch). Weiß ist zudem Eigentümer der Schmuckmanufaktur Ehinger Schwarz sowie der Züricher Beratungsfirma 10-P Consult.





Herr Dr. Weiß, das Feld der indirekten Bereiche reicht von der Forschung und Entwicklung über die Personalabteilung bis zum Vertrieb, um nur einige zu nennen. Gibt es etwas, was diese Bereiche gemeinsam haben?

Ja, in allen Bereichen ist Komplexität der zentrale Kostentreiber. Wir leben in einer Zeit des Hyperwettbewerbs. Jeder versucht jedem Kunden immer alles recht zu machen. Doch das funktioniert nicht.

Wie kann diese Komplexität reduziert werden?

Indem ich mir Gedanken mache, welche Zielgruppen ich mit welchem Angebot bedienen möchte. Oder noch wichtiger: welche Zielgruppen ich nicht (mehr) bedienen möchte. Gerade mit dieser Frage tun sich viele Unternehmen schwer. Kurz nach meinem Start bei FEIN haben wir uns aus 60 kleinen Märkten zurückgezogen und uns auf die 15 eigenen Landesgesellschaften fokussiert. Das hat auf der Vertriebsseite enorm viel Komplexität rausgenommen, und plötzlich hatten wir dort genügend Kapazitäten, um auf den für uns wichtigen Märkten ganz andere Stückzahlen zu erzielen, statt sie mühsam auf der ganzen Welt einzusammeln.

Wie geht es in den indirekten Bereichen nach der Strategieschärfung weiter?

Sie müssen analysieren, welche Prozesse bisher nicht standardisiert ablaufen. Denn diese sind am Ende die größten Kapazitätsfresser und damit die Quelle für Unproduktivität. Viele Unternehmen glauben noch immer, nur sie wüssten, wie ihre Branche funktioniert. Aber wenn man sich moderne ERP-Lösungen anschaut, sieht man, wie viele Prozesse sich mittlerweile standardisieren und damit – ganz wichtig – auch digitalisieren lassen.

Haben Sie ein Beispiel für einen typischen nicht standardisierten und damit unproduktiven Prozess?

Wenn ein Serienhersteller plötzlich versucht, kundenspezifische Lösungen oder Services anzubieten, bekommt er das mit seinem bisherigen ERP nicht hin. Was macht er? Er fängt an, mit Excel Workarounds zu basteln. Die Folge: Die ganze Aktion läuft voll gegen die Produktivität.

Was ist mit nicht standardisierbaren Prozessen, die ich weder abschalten noch auslagern kann?

Das Produktmanagement ist nicht wirklich standardisierbar. Gleichzeitig ist es aber von zentraler Bedeutung. Denn hier schauen kreative Köpfe ganz genau hin, was die Kunden brauchen und wie sich der Markt entwickelt. Um die Produktivität hochzuhalten und keine Kapazitäten zu vergeuden, hilft nur ein sehr hartes Filtern der Produktideen und ein striktes Portfolio-Management des bestehenden Produktprogramms.

Die Kunst im Produktmanagement liegt darin, das Problem des Kunden zu erkennen und dann eine Lösung zu stricken, die besser ist als alles andere am Markt. Dafür muss ich aber konsequent von außen nach innen denken. Produktmanager müssen Unternehmer im Unternehmen sein.

Fast scheint es, dass die Effizienzprobleme in den indirekten Bereichen nicht behoben werden, weil das Management die vorgelagerten großen Schritte und mitunter schmerzhaften Schritte scheut.

Das kann ich nur unterstreichen. Das Management muss klare Richtungsentscheidungen treffen, um den Mitarbeitenden eine klare Guidance zu geben: Was ist wichtig und was lassen wir lieber weg.

An welcher Kennzahl machen Sie fest, ob ein indirekter Bereich effizient arbeitet?

Mein Lieblingsindikator sind die Personalkosten des Bereichs in Relation zur Wertschöpfung. Über die Zeit muss sich der relative Kostenblock pro Einheit reduzieren. Und zwar eben nicht dadurch, dass ich die Mitarbeitenden dazu antreibe, mehr und schneller zu arbeiten, sondern indem ich die großen Kostentreiber identifiziere und beherrschbar mache.

Welchen Richtwert sollten Unternehmen hier mindestens erreichen?

Wenn wir die gesamten Personalkosten (direkte und indirekte Bereiche zusammen) zur Wertschöpfung – also Umsatz minus Material minus verlängerte Werkbank – ins Verhältnis setzen, würde ich für die verarbeitende Industrie folgende Staffelung sehen:

- Unter 40 Prozent ist sehr gut,
- unter 50 Prozent ist gut,
- zwischen 50 und 60 Prozent ist noch viel Raum für Verbesserungen und
- über 60 Prozent wird es existenzgefährdend.

Ganz wichtig: Diese Kennzahl spiegelt sich 1 zu 1 in der EBIT-Marge wider. Das ist vielen noch nicht klar. Der Indikator Personalkosten im Verhältnis zur Wertschöpfung zeigt ganz klar an, ob mein Unternehmen wachsen kann, ohne zu wachsen.

Also geht es darum, mehr Wertschöpfung mit bestehender Belegschaft zu erzielen.

Wenn das Arbeitsumfeld inspirierend ist und sich die Menschen mit eigenen Ideen bei der Prozessverbesserung einbringen können, haben Sie schon die wesentlichen Zutaten, damit ein Unternehmen immer wieder ein Stückchen besser wird. So schaffen Sie es dann, zweistellig zu wachsen, ohne dass Sie zweistellig mehr Mitarbeitende brauchen. Meine Faustformel: 10 Prozent Wachstum bei 3 Prozent höheren Personalkosten sind realistisch, wenn man es richtig anpackt. ■



# LEAN IN THE USA

Die Staufen AG ist auch in der weltgrößten Volkswirtschaft vertreten. Lean-Experte David Frost leitet als Senior Advisor das US-Team. Wir stellen den „Car Guy“ im Interview vor.

Mit Ihren bisherigen Stationen bei Ford und Toyota sind Sie ein echter „Car Guy“. Ist man damit heute automatisch auch ein „Lean Guy“? Wie sieht Ihre persönliche „Lean-Reise“ bisher aus?

Meine Lean-Reise begann als Arbeiter in der Fertigung und als Werkzeug- und Formenbauer bei Ford Motor Co. Ich hatte immer schon Spaß daran, gemeinsam mit anderen Wege zu finden, Arbeitsabläufe zu optimieren und den Menschen zu helfen, ihre Arbeit leichter und effizienter zu erledigen. Ich habe gemerkt, dass das einem Einzelkämpfer, wenn überhaupt, nur selten gelingt. Heute noch bin ich davon überzeugt, dass Teamwork, kontinuierliche Verbesserung und Respekt vor anderen auf dem Weg hin zum Ziel, „lean zu werden“, nicht auf der Strecke bleiben dürfen.



Im Februar 2022 übernahm David Frost die Funktion eines Principal bei Staufen USA. Nach seinem Abschluss in Volkswirtschaft und Personalmanagement an der Illinois State University begann er bei der Ford Motor Company in Chicago als Lohnarbeiter in der Produktion. „Ich wollte von der Pike auf lernen“, erklärt Frost seine Entscheidung zum Berufseinstieg in der Fertigung. Es folgte eine Werkzeug- und Formenbauerlehre. Für ihn war Ford quasi ein „Familienunternehmen“, schließlich war auch schon sein Vater Werkzeugmacher in dem Werk, wo sein Bruder heute noch als Elektriker beschäftigt ist. Mit dem Abschluss seiner Lehre übernahm er diverse Führungspositionen im Werkzeug- und Formenbau. Nach elf Jahren bei Ford ging David Frost zu Toyota Motor Manufacturing. In den nächsten zwölf Jahren vertiefte er dort seine Lean-Kenntnisse in verschiedenen Abteilungen und Funktionen. Nach 23 Jahren in der Autoindustrie wechselte er 2019 in das operative Beratungsgeschäft.

## DAVID FROST

(links im Bild)  
Principal, STAUFEN.USA

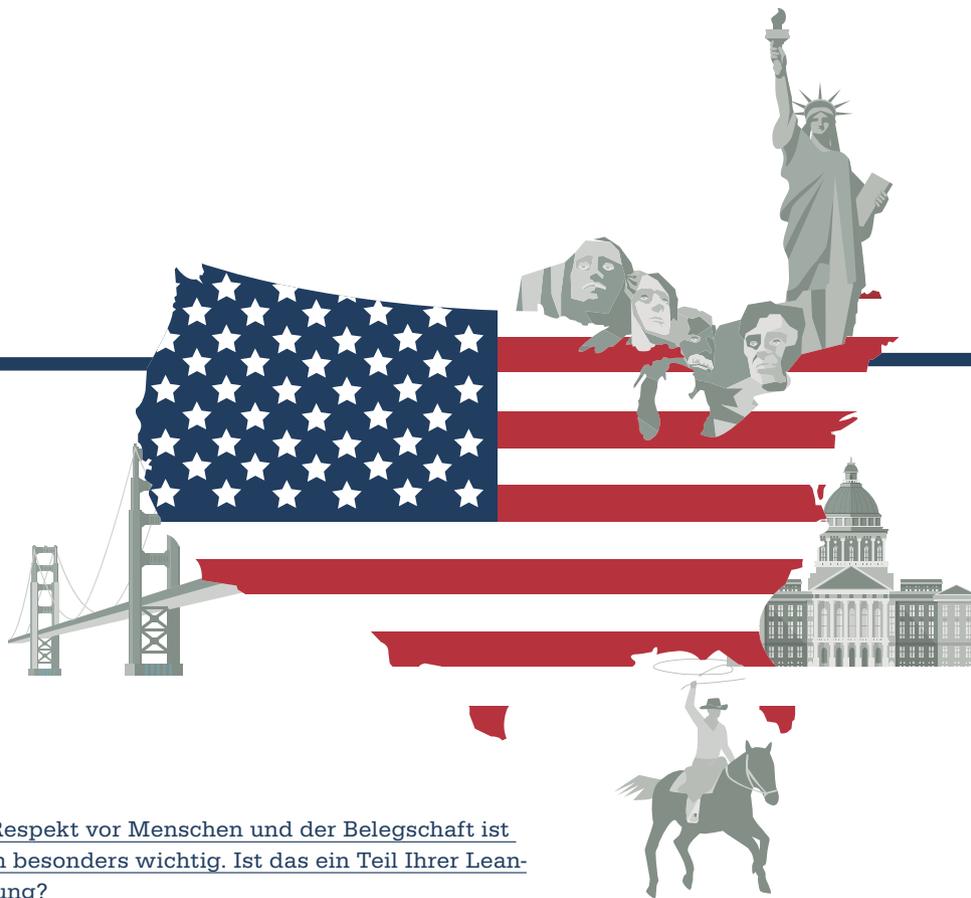
Was reizt Sie an Ihrer neuen Aufgabe bei der Staufen AG? Welche Ziele haben Sie sich gesetzt?

Ich bin nicht nur zu Staufen USA gekommen, um beim Aufbau der amerikanischen Niederlassung zu helfen, sondern auch, um meinen beruflichen Horizont zu erweitern. Schon bei meinem ersten Treffen mit Staufen-CEO Wilhelm Goschy merkte ich: Diese Firma tickt genauso wie ich, ihre Werte passen zu mir, meinem Hintergrund und meinen Überzeugungen. Ihre Mission, Unternehmen und ihre Mitarbeitenden zu befähigen, eine wertschätzende und wertschöpfende Verbesserungskultur zu etablieren, hat mich sehr angesprochen.

Auch die Akademie finde ich sehr reizvoll. Die klare Ausrichtung und die erstklassigen Trainer\*innen werden Kunden in den USA helfen, ihre Ressourcen effizienter auszuschöpfen, und das schafft schnell Vertrauen.

Mit dem Staufen-Claim „In jedem Unternehmen steckt ein noch besseres“ identifiziere ich mich persönlich. Das möchte ich weitertragen und auf diesem Weg außerdem meine Managementfähigkeiten weiterentwickeln.





Der Respekt vor Menschen und der Belegschaft ist Ihnen besonders wichtig. Ist das ein Teil Ihrer Lean-Prägung?

Definitiv. Nach Abschluss meiner Lehre als Werkzeug- und Formenbauer hat man mir sehr schnell eine Führungsposition anvertraut und mich zum Vorgesetzten der Männer und Frauen gemacht, die mich gerade vier Jahre lang mein Handwerk gelehrt hatten. Ich machte die Erfahrung, dass es für mich und für mein Team am besten funktionierte, wenn ich bei Entscheidungen über das weitere Vorgehen bescheiden und respektvoll Fragen stellte und dann akzeptierte, dass verschiedene Wege zum Ziel führten. Ich merkte sehr schnell, dass der Impuls für kontinuierliche Verbesserung aus der Bereitschaft entsteht, anderen zuzuhören und von ihnen zu lernen.



Welche Hintergründe und Erfahrungen hat das US-Team von Staufen?

Unsere Erfahrung reicht weit über die Autoindustrie und das Lean Management hinaus. Unser Team bringt fundierte Erfahrungen in Schulung und Weiterentwicklung mit, gesammelt in diversen Branchen und Vertriebsnetzen. Bei Bedarf können wir auch auf die Ressourcen unserer Kolleg\*innen in Mexiko, Deutschland oder dem Rest der Welt zugreifen.

Sowohl Staufen als auch die Akademie sind weltweit tätig und wir sind in stetigem Austausch miteinander. Von diesem Wissen profitieren wir genauso wie unsere Kunden.

Bei welchen Themen sehen Sie den größten Bedarf für diese Expertise in den USA?

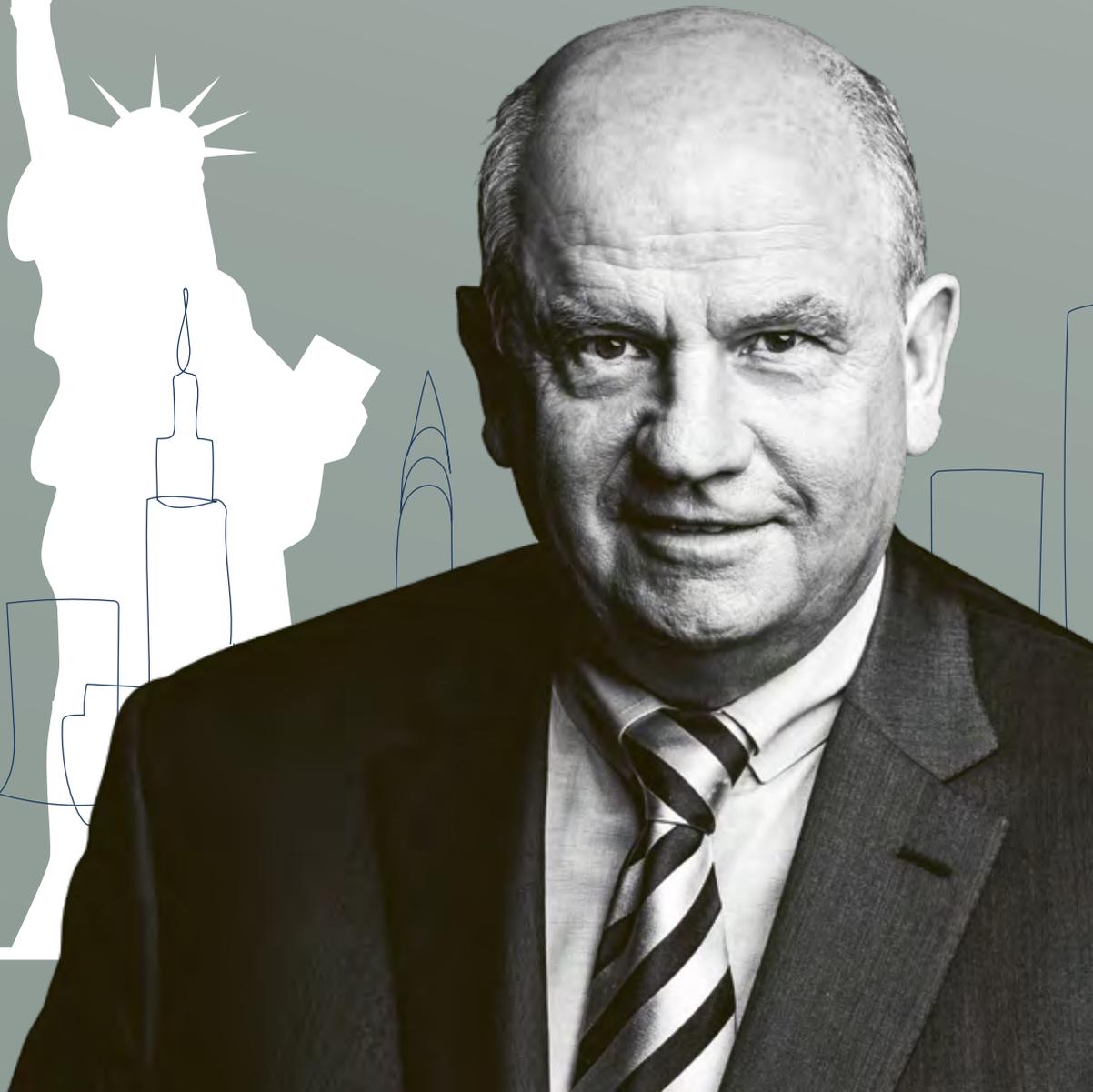
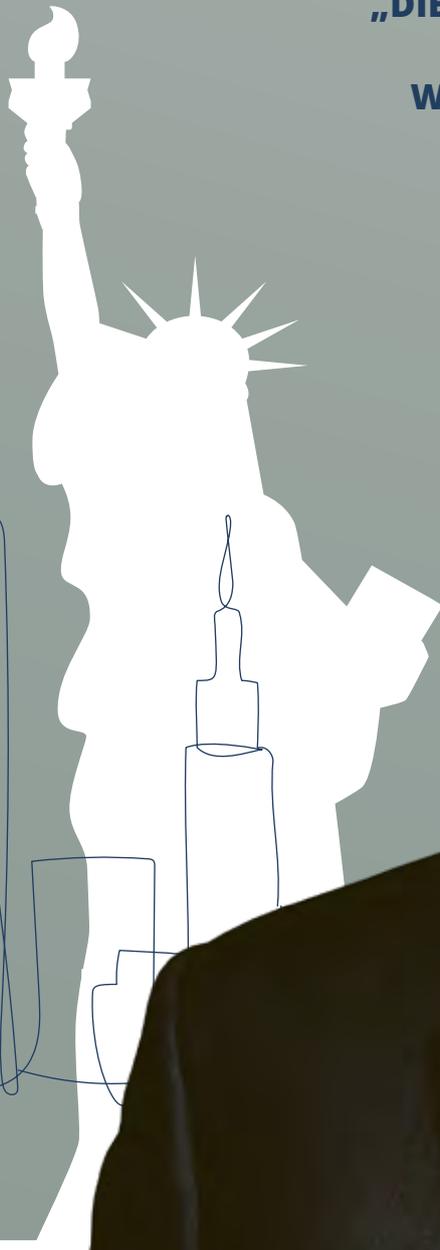
Derzeit sehen sich alle Wirtschaftszweige in den USA auf irgendeine Weise mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert, gleich ob Automobilindustrie, Handel, Gewerbe oder Logistik. Die Inlandsnachfrage steigt, nachhaltigere Verfahren werden entwickelt und kommen zunehmend zum Einsatz, der Arbeitsmarkt erzeugt weiterhin Druck auf mehreren Ebenen und die Notwendigkeit der Implementierung von Industrie 4.0 wird immer deutlicher. Gemeinsam mit unseren Kunden erarbeiten wir bei Staufen Lösungen, optimieren Prozesse, planen neue Werke, unterstützen die Weiterentwicklung der Belegschaft und begleiten die Unternehmen auf dem Weg in die Digitalisierung. Wir sind also gut aufgestellt, um Unterstützung für die neu entstehenden Bedürfnisse einer komplexen Wirtschaft zu leisten. ■



# DER AMERIKA-FLÜSTERER

**„DIE AMERIKANISCHEN UNIVERSITÄTEN  
SIND BEI DEN ZUKUNFTSTHEMEN  
WESENTLICH STÄRKER AUFGESTELLT.“**

STRATEGY





**Die Staufen AG sprach mit Prof. Dr. h. c. Martin Richenhagen. Der deutsch-amerikanische Manager war von 2004 bis 2020 CEO der AGCO Corporation und sitzt heute u. a. in den Aufsichtsräten von Linde, Stihl und Daimler Truck. Der gebürtige Kölner lebt in den USA und besitzt seit 2011 auch die amerikanische Staatsbürgerschaft.**

Herr Professor Richenhagen, Ihre Biografie trägt den Titel „Der Amerika-Flüsterer“. Wem mussten Sie in Ihrer Zeit als Manager – unter anderem 2004 bis 2020 CEO des US-Konzerns AGCO – mehr einflüstern, den Amerikanern oder den Deutschen?

Der Titel ist natürlich etwas übertrieben und stammt auch nicht von mir, sondern vom Verlag. Denn es war ja nicht meine vorderste Aufgabe, Amerika oder Deutschland zu „beflüstern“. Aber ich äußere mich zu transatlantischen Themen, wenn dies gewünscht ist. Ich versuche dabei stets, Dinge zu erklären und zwischen den zwei Welten zu vermitteln. Früher als CEO und heute als Chairman des Think Tank American Institute for Contemporary German Studies (AICGS) in Washington.

Haben Sie ein Beispiel für solche Vermittlungsaktivitäten?

Als der heutige Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier als damaliger Außenminister in Washington war, konnten wir ihn dazu bewegen, auch nach Atlanta zu kommen, um sich dort eine Universität und zwei Schulen anzusehen. Am Ende des Tages war klar zu merken, dass sich sein bisheriges Urteil über das amerikanische Bildungssystem stark verändert hatte.

Tesla in Grünheide, bald Intel in Magdeburg – ist Deutschland aktuell der Lieblingsstandort für US-Großinvestitionen?

Die amerikanische Wirtschaft hat schon immer gern in Deutschland investiert. Es ist für US-Firmen ein solider Standort mit ähnlichen rechtlichen Rahmenbedingungen. Nur die Mitbestimmung in deutschen Betrieben muss man den Amerikanern etwas erklären.

Könnten die transatlantischen Wirtschaftsbeziehungen durch die derzeitigen geopolitischen Verwerfungen gestärkt werden?

Das glaube ich schon. Die Amerikaner hatten ja gegenüber Russland immer schon eine deutlich distanziertere Haltung als beispielsweise Deutschland. Die Abhängigkeit von russischen Pipelines oder der Verkauf von deutschen Gasspeichern an Gazprom konnte dort nie jemand nachvollziehen.

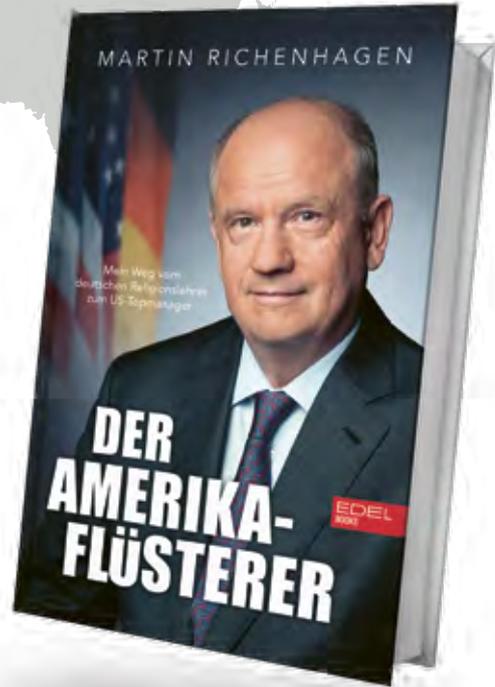
Während die USA mit Tech-Konzernen wie Apple, Amazon, Google und Meta weltweit den Takt vorgeben, steht Deutschland nach wie vor eher für die klassische Industrie. Reicht das für die Zukunft?

In Branchen wie dem Maschinenbau oder der Automobilindustrie haben die Deutschen immer noch eine gewisse Stärke, ja sogar Überlegenheit. Aber das bröckelt. Es ist schon bemerkenswert, wie ein so starker Automobilstandort wie Deutschland von einem Newcomer wie Tesla abgehängt werden konnte. Und es rücken jede Menge zusätzliche Wettbewerber nach – vor allem aus China.

Wo müsste aus Ihrer Sicht umgesteuert werden?

Es geht vor allem um die Ausbildung. Die amerikanischen Universitäten sind bei den Zukunftsthemen wesentlich stärker aufgestellt. Außerdem spielt die Finanzierung von Start-ups eine entscheidende Rolle. So haben wir kürzlich das Start-up Axios, bei dem ich Chairman bin, in New York an die Börse gebracht, obwohl die Gründer Deutsche sind.

**PROF. DR. H. C.  
MARTIN RICHENHAGEN**  
Ehemaliger AGCO-CEO  
und heute  
Multi-Aufsichtsrat



STRATEGY

Ist das Megathema Nachhaltigkeit eine Chance für Deutschland, sich als weltweiter Vorreiter zu positionieren?

Zumindest begründen die Grünen die restriktiven Eingriffe in die Industrie mit der Aussicht auf die Entwicklung von Know-how und neuen Wirtschaftszweigen. Und die Deutschen sind hier in gewissen Bereichen in der Tat schon ganz gut. Daher hoffe auch ich, dass das eine Chance für Deutschland ist.

Zurück zum transatlantischen Verhältnis. Wäre es nicht klug, wenn die USA und Europa eine gemeinsame China-Strategie entwickeln würden?

Wir haben es ja noch nicht einmal geschafft, ein Handelsabkommen zwischen den USA und Europa hinzubekommen – Stichwort TTIP. Ich war damals als Chairman der Deutsch-Amerikanischen Handelskammer involviert. Als Präsident Obama bereit war, TTIP zu unterschreiben, haben wir ein Treffen zwischen ihm und Bundeskanzlerin Merkel auf der Hannover Messe koordiniert. TTIP ist nicht an den Amerikanern, sondern an den Deutschen gescheitert.

Ich glaube aber trotzdem, dass wir die Chance wahrnehmen müssen, wieder stärker mit den Amerikanern ins Gespräch zu kommen. Eine gemeinsame China-Strategie? Den Versuch wäre es wert.

Was muss sich denn in der politischen Kultur ändern?

Es gibt zu wenige qualifizierte und charismatische Politiker mit Leadership-Potenzial. Zudem haben wir in Deutschland keine Tradition, Sachen in der Tiefe verstehen zu wollen, um dann vernünftig darüber sprechen und eine gemeinsame Lösung angehen zu können. Stattdessen gibt es eine „Talkshow-Kultur“. Dort sitzen meist dieselben Leute, die immer dieselben Themen wiederkauen. Das ist doch kein politisches Engagement!

Der Untertitel Ihres Buches lautet „Mein Weg vom deutschen Religionslehrer zum US-Topmanager“. Brauchen wir mehr Menschen mit solchen Lebensläufen?

Ich habe immer gern Leute mit breiterer Erfahrung eingestellt. Es kommt aber immer darauf an, was der- oder diejenige gemacht hat. Also nicht drei Jahre Sabbatical nach dem Abitur, sondern beispielsweise eine Selbstständigkeit schon während des Studiums. Und zwar unabhängig davon, ob die Firma es wirtschaftlich geschafft hat oder nicht. Die Amerikaner gehen mit dem Thema übrigens ganz anders um. Hier bedeutet eine Pleite nicht gleich das Karriereende.

Zum Schluss: Was ist Ihr wichtigster Rat an die aktuelle Managergeneration?

Niemals aufhören zu lernen. Mache ich auch nicht, obwohl ich dieses Jahr 70 werde. Nehmen Sie das Beispiel Axios, über das ich schon gesprochen habe. Das Thema fleischlose Ernährung liegt doch praktisch auf der Straße. Hier müssten wir in Deutschland noch kreativer werden. Aber noch stehen in Deutschland die Risiken an erster Stelle, während es in den USA die Chancen sind. ■



**INSTA**

# „MIT KATA BRINGEN WIR DIE PS AUF DIE STRASSE.“

**Der Elektronikspezialist Insta hat sich auf den Weg zur lernenden Organisation gemacht. Um dieses Ziel zu erreichen, setzen die Sauerländer vor allem auf das Coaching der Mitarbeitenden. Das Prinzip der ständigen Verbesserung soll in allen Teams dafür sorgen, dass neue Anforderungen schneller umgesetzt werden.**

Die Insta GmbH aus Lüdenscheid gilt in ihrer Branche als eines der innovativsten Unternehmen. Ob im Bereich Industrieelektronik, Gebäudetechnik, Internet of Things oder Smart Home – immer steht der Technologie-Profi als zuverlässiger Partner an der Seite seiner Kunden. Die schnellen Entwicklungen in der Branche lassen ein Ausruhen auf erreichten Erfolgen nicht zu. Der BestPractice Partner der Staufen AG ist deshalb seit zehn Jahren auf

einer Lean-Reise, die ihn agil und wandlungsfähig hält. „Die Professionalisierung des Shopfloor Management war der größte Hebel, um als Organisation in Bewegung zu kommen und einen höheren Reifegrad aufzubauen“, lautet die Zwischenbilanz von Head of Production Heinz Floren. „Wir haben darüber eine andere Kommunikationsgeschwindigkeit in die Organisation gebracht und konnten Krisen wie Corona meistern.“



**STEPHAN FILTHUTH**  
Head of Supply Chain  
Insta GmbH



**MAXIMILIAN REINTKE**  
Lean & Strategic Technology  
Insta GmbH



**HEINZ FLOREN**  
Head of Production  
Insta GmbH

### Die definierten Durchbruchziele erreichen

„Die Kommunikation funktioniert wunderbar“, bestätigt auch Stephan Filthuth, Head of Supply Chain bei Insta. Inzwischen hat das Unternehmen durch das etablierte Shopfloor Management einen Reifegrad erreicht, der weitere Schritte auf dem Weg zu einer lernenden Organisation ermöglicht. „Jetzt geht es darum, schneller in die Umsetzung zu kommen, und dafür müssen wir die Kollegen in ihrer Eigenverantwortung stärken“, so Stephan Filthuth. Mit Kata (siehe Kasten) nutzt das Insta-Management eine Verbesserungsmethode, um in den einzelnen Fertigungsbereichen die definierten Durchbruchziele zu erreichen. „Nach Shopfloor Management und Zielentfaltung nach Hoshin Kanri ist die Kata das nächste Zahnrad, um die PS auf die Straße zu bringen“, sagt Lean Office & Kata Coach Maximilian Reintke.

### Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden stärken

In bislang sechs Projekten wurde die Eigenverantwortlichkeit der Teams gestärkt, um schnell auch in der Breite die Kata-Methode zu erlernen und viele Personen zu erreichen. Ein Projekt betraf die optimierte Versorgung der Montageinseln mit dem Routenzug. „Das Ziel war es, die Inselversorgung mit einer Person zu gewährleisten und gleichzeitig Ver- und Entsorgungszyklen zu verkürzen“, erzählt Kata-Coach Reintke. „Dabei wurde wertstromorientiert in einem interdisziplinären Team aus Produktion und Logistik gearbeitet.“ Im Kata-Prozess lernten die Mitarbeitenden, den ganzen Zyklus zu analysieren und Verschwendung in allen Prozessbereichen wie beim Bestücken und Konfektio-nieren des Routenzugs zu erkennen.

LEADERSHIP

**Kata ist ein Begriff aus dem Kampfsport:** Durch stetiges Üben und Anwenden eines Ablaufs soll dieser zur Routine werden, die im Bedarfsfall blitzschnell abgerufen werden kann. Lean-Experte und Autor Mike Rother unterscheidet zwischen der Verbesserungs-Kata und der Coaching-Kata. Bei der Verbesserungs-Kata geht es darum, sich schrittweise mittels einer Lernroutine einem definierten Zielzustand anzunähern. Die Coaching-Kata basiert auf der Interaktion zwischen den Lernenden (i. d. R. Mitarbeitende) und der Coach\*in (i. d. R. deren Führungskraft). Die korrekte Anwendung der Verbesserungs-Kata wird durch die Coaching-Kata unterstützt.



# INSTA

Die 1970 gegründete Insta GmbH aus Lüdenscheid ist Spezialist für Gebäude- und Lichtautomation. Mit mehr als 500 Beschäftigten fertigt das Unternehmen Baugruppen, Geräte und Steuerungssysteme. Dabei werden jährlich rund 250 Millionen SMT-Bauteile bestückt. Darüber hinaus ist Insta Thinktank für die Zukunft der Gebäudeautomation. Das Unternehmen erwirtschaftete zuletzt rund 75 Millionen Euro Umsatz.

Das Ergebnis begeistert die Insta-Führungskräfte auch deshalb, weil das Projekt keine Vorgabe „von oben“ war, sondern die Idee aus dem Team heraus entstand. Head of Supply Chain Filthuth: „Es gab kein Problem mit der Inselversorgung, trotzdem hatte sich das Team das Ziel gesetzt, den Versorgungsaufwand mit dem Routenzug zu halbieren.“ Die Erkenntnisse aus diesem Kata-Projekt tragen die Projektmitglieder nun als Multiplikatoren in ihre eigenen Teams. Wenn man den Mut hat, Dinge zu verändern, kann man Vorsprung generieren, davon ist Maximilian Reintke überzeugt: „Kata ist wie eine Taschenlampe, mit der man Dinge beleuchtet, die man vorher nicht gesehen hat.“

## Gründliche Vorbereitung als Erfolgsfaktor

Ein Selbstläufer ist das Coaching dennoch nicht. „Wir haben es lange vorbereitet“, sagt Head of Production Floren. „Schon beim Shopfloor Management und in der Zielentfaltung haben wir die Mitarbeitenden mitgenommen. Hätten wir diesen Reifegrad nicht gehabt, hätten wir mit Kata Schiffbruch erlitten. Man muss eine solide Grundlage haben, um solche Projekte zu starten.“ Staufen-Berater führten die ersten Coachings durch. Mittlerweile wurden aus den einstigen Mentees selbst Mentor\*innen, die mit Coachings nun ihrerseits die Organisation weiterbringen. Stephan Filthuth ergänzt: „Wir sind hier alle Techniker und mussten erst

## FÜHREN UND VERBESSERN AUF DEM SHOPFLOOR

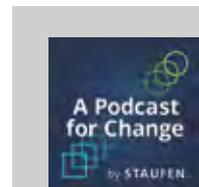
Das Kata-Board ist zentraler Bestandteil der Verbesserungs- & Coaching-Kata.

lernen, dass der Ansatz, wie wir mit Menschen jenseits der Zahlen und Fakten arbeiten, ein entscheidender Schlüssel ist. Hierarchien spielen immer weniger eine Rolle, der Zusammenhalt wird besser. Durch Kata wurden funktionale Hürden abgebaut.“ Künftig plant Insta pro Quartal vier Kata-Projekte. Sie sollen dafür sorgen, dass das Unternehmen skalierbarer wird und sich zudem noch schneller auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen kann. „Insta ist ein Unternehmen geworden, das sich wirklich permanent verbessert. Mit Kata kommt jetzt noch die Experimentierfreude ins Team, eine der Notwendigkeiten für eine lernende Organisation“, resümiert Staufen-Partner Dr. Werner Laub, der Insta auf dem Weg dahin seit vielen Jahren begleitet. ■

## JETZT PODCAST ANHÖREN:

„Durch Shopfloor Management haben wir bei der Lean Transformation so richtig Fahrt aufgenommen.“

[www.staufen.ag/podcast-insta](http://www.staufen.ag/podcast-insta)





# „LEADERSHIP IST EIN SPAGAT UND BEDARF KONTINUIERLICHER WEITERENTWICKLUNG.“

LEADERSHIP



**MARTINA KECK**  
Head of Daimler Truck Consulting

**Krisen bestimmen derzeit in weiten Teilen unseren Alltag, auch den beruflichen. Martina Keck, Head of Daimler Truck Consulting, erklärt im Interview, wie wichtig es für Führungskräfte ist, gerade in solchen Zeiten noch stärker auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu achten.**

Frau Keck, insgesamt blicken Sie auf 25 Jahre Berufserfahrung als Beraterin, Executive Coach und Moderatorin zurück. Was haben Sie sich selbst in Ihrer Rolle als Führungskraft zum Leitspruch gemacht?

Das Privileg, Menschen begleiten und führen zu dürfen, heißt, Verantwortung für mehr als nur für mich selbst zu übernehmen. Wenn dies erfolgreich in einem sich kontinuierlich ändernden Umfeld geschehen soll, muss ich mich persönlich in meinem Denken und Handeln ständig hinterfragen und entwickeln.

Als Lean Management-Expertin (Lean Six Sigma Black Belt) beschäftigen Sie sich intensiv mit dem Thema Transformation. Welche Veränderungen in der Arbeitswelt wurden aus Ihrer Sicht durch den Krisenmarathon der vergangenen Jahre beschleunigt?

Wir nutzen IT heute in einem deutlich anderen Umfang. Hinzu kommt, dass wir durch die Videokonferenzen auf einmal in fremden Küchen und Wohnzimmer sind. Vorher gab es „das private Ich“ und „das Ich in der Firma“. Das hat sich massiv vermischt. Noch mehr hat sich allerdings unter der Wasseroberfläche getan. Die veränderte Art und Weise, wie wir heute arbeiten, hat massive Auswirkungen auf systemische Aspekte in den Unternehmen.

Zum Beispiel welche?

Nach wie vor gibt es viele Führungskräfte, die Führung mit Kontrolle in Verbindung bringen. Aber auch genügend Mitarbeitende, die Leistung damit verbinden, als Erste das Licht an- und als Letzte das Licht auszumachen. Diese und andere – früher mitunter erfolgreiche – Mechanismen funktionieren in der zunehmend „digitalen neuen Welt“ nicht mehr. Das „System Organisation“ wurde also erheblich irritiert. Was dazu führt, dass sich nun nicht nur neue Tools etablieren müssen, sondern dass Menschen in der Organisation auch ihre lieb gewonnenen Verhaltensmuster hinterfragen und anpassen müssen.



### Wie weit sind die Unternehmen schon damit?

Einerseits haben wir alle festgestellt, dass wir uns schnell über Teams, Zoom & Co. austauschen und abstimmen können. Andererseits haben wir uns aber zum Beispiel zu wenig Gedanken darüber gemacht, wie wir Meetings abhalten und wie wir dort miteinander kommunizieren und das Ganze effizienter machen.

### Braucht New Work einen eigenen Führungsstil?

Die Herausforderung ist es, die Bindung zu den Mitarbeitenden nicht zu verlieren. Denn das Gefühl der Dazugehörigkeit kann durch den verminderten persönlichen Kontakt verloren gehen. Wenn ich meine Kolleginnen und Kollegen nicht mehr „spüren“ kann (Körpersprache, Austausch zwischen den Zeilen etc.), leidet die Bindung. Gleichzeitig kann das Gefühl von Unsicherheit zunehmen, da ich vermehrt mit meiner eigenen Perspektive und meinen eigenen Interpretationen der aktuellen Situation beschäftigt bin. Es ist notwendig, Formate zu schaffen, die von Mitarbeitenden gut angenommen und den individuellen Bedürfnissen gerecht werden. Jeden Dienstag und Donnerstag allen einen gemeinsamen Lunch aufzuerlegen, wäre sicherlich falsch. Hier ist Leadership ein Spagat, den es gut zu meistern gilt.

### Haben Sie auch Ihren eigenen Führungsstil entsprechend angepasst?

Ich habe diesen Spagat auch bei mir selbst beobachtet: zunächst die Mitarbeitenden auf eine andere Art und Weise kennenzulernen und ihre einzelnen Bedürfnisse zu erfragen und dann den Anforderungen in digitaler Form gerecht zu werden, entsprechende Strukturen zu schaffen und sich selbst ausreichend

Zeit dafür einzuräumen. Die Weiterentwicklung der eigenen Führungspersönlichkeit ist ein kontinuierlicher Prozess.

### Muss ein Leader künftig also mehr Kümmerer sein, anstatt Arbeitsergebnisse zu kontrollieren?

Eine Führungskraft ist immer nur so gut wie das Team in Gänze. Insofern muss sich jede Führungskraft überlegen, wie viel Zeit sie in das Thema Fürsorge für das Team, aber auch für sich selbst als Führungskraft investiert. Transformation darf hierbei als Chance gesehen werden und kann sogar Spaß machen.

### Können Führungskräfte mehr Fürsorge lernen?

Ein Seminar, wie Fürsorge geht oder wie man emphatisch ist, funktioniert sicher nicht. Besser ist es, aus Erfahrungen zu lernen. Prinzipiell halte ich Coachings und geführte Gruppenreflexionen für das „Tool“ der Wahl, um Führungskräfte und Teams in ihrer Entwicklung zu unterstützen.

### Werden Führungskräfte auf absehbare Zeit überhaupt noch benötigt oder werden Teams künftig vor allem autonom arbeiten?

Ganz ohne Führungskräfte wird es meines Erachtens nicht funktionieren. Auch die Selbstorganisation im Team braucht Führung. Leader benötigen künftig aber ein anderes Portfolio, um diese Autonomie gut zu unterstützen. Und alles, was im Unternehmen geändert werden soll, muss von den Führungskräften authentisch vorgelebt werden. Meine persönliche Meinung ist es, dass Unternehmen langfristig und maßgeblich mit bzw. durch ihre Kultur erfolgreich sein werden. Diese „Persönlichkeit“ der Organisation wird auch darüber entscheiden, für welchen Arbeitgeber sich junge Talente künftig entscheiden werden. ■



# HYPER AUTOMA SIERUNG

DIGITAL

**DAMIT DIE TECHNOLOGIE IHRE VORTEILE AUS-  
SPIELEN KANN, MÜSSEN DIE PROZESSE SCHLANK  
UND STABIL SEIN.**

Nach der Robotic Process Automation (RPA) gehen die ersten Unternehmen mit der Hyperautomatisierung bereits den nächsten Entwicklungsschritt. **Racel Maalej**, Partner und Geschäftsführer beim Technologiepartner PKF Fasselt Consulting GmbH und dessen Tochter CAPTOS GmbH, und **Frank Krüger**, als Senior Partner bei der Staufen AG für das Thema Digitalisierung verantwortlich, erläutern im Fachgespräch, in welche Richtung sich die Technologie weiterentwickelt und wie sie den Weg aus den Büros in die Produktionshallen findet.

Die regelbasierte Automatisierung einzelner Prozesse mittels RPA ist in großen Unternehmen mittlerweile Standard. Auch der Mittelstand nutzt diese Technologie bereits in der Breite oder plant kurzfristig die Einführung. Herr Maalej, was kommt nach RPA?

**Racel Maalej:**

Jetzt gehen wir den nächsten Entwicklungsschritt: Hyperautomatisierung. Mit modernen Werkzeugen wie unserer Automatisierungsplattform CAPTOS werden die Fähigkeiten der Software-Roboter mittels einer tiefreichenden Integration von Machine Learning (ML) und künstlicher Intelligenz (KI) beträchtlich erweitert. Dank Hyperautomatisierung erreichen wir mehr Flexibilität, decken ein breiteres Einsatzspektrum ab und können die Automatisierungsstrecken deutlich länger gestalten oder erweitern.

**Frank Krüger:**

Typische RPA-Anwendungsbereiche lagen bisher überall dort, wo ein hohes Transaktionsvolumen auf strukturierte Datensätze trifft. Mit der Hyperautomatisierung können jetzt auch komplexere Tätigkeiten im manuellen Bereich bzw. in der Kombination Soft-



**PKF** (captos)

und Hardware abgedeckt werden. Damit werden RPA & Co. für den klassischen Maschinenbauer noch interessanter – und zwar auch in der Produktion. Es sind nämlich die Eigenschaften und Charakteristiken eines Prozesses, die darüber entscheiden, welche Technologie passt – nicht mehr nur der Einsatzort.

#### **Racel Maalej:**

Ganz allgemein rentiert sich ein Bot sehr schnell bei den entsprechenden Volumina. Aber es gibt auch Anwendungsfälle, die nicht vom Volumen abhängig sind. Möchte ein Unternehmen beispielsweise die Genauigkeit in einem Prozess erhöhen, kann eine Softwarelösung ebenfalls optimal passen.

Vor der Implementierung einer RPA- oder Hyperautomatisierungslösung empfehlen wir Unternehmen den Start über einen Piloten. Denn im ersten Schritt geht es darum, die Technologie kennenzulernen und Ängste im Unternehmen – vor allem unter der Belegschaft – abzubauen. Wenn der Pilot rundläuft und das Unternehmen die Vorteile der Technologie erkannt hat, können im nächsten Schritt die Prozesse identifiziert werden, die von einer Automatisierung am meisten profitieren würden.

#### **Frank Krüger:**

An diesem Punkt greift die Zusammenarbeit von PKF und Staufen optimal: Als Integrator mit Lean-Expertise verbinden wir die Technologieseite mit der Produktionsumgebung und können so die richtigen Prozesse identifizieren bzw. gegebenenfalls die Prozesse neu aufstellen. Denn damit die Technologie ihre Vorteile optimal ausspielen kann, müssen die Prozesse in erster Linie schlank und stabil sein. Nur so kann ein störungsfreier Betrieb und damit ein guter ROI gewährleistet werden.

#### **Racel Maalej:**

Das kann ich nur unterstreichen. Einen schlechten Prozess zu automatisieren würde zudem den Zeitvorteil zunichtemachen. Anders als bei klassischen IT-Projekten können RPA-Projekte innerhalb weniger Wochen umgesetzt werden. Sobald der Pilot läuft, geht es an die datenbasierte Validierung und die Ermittlung der Einsparpotenziale. Danach beginnt die Roll-out-Phase. Mit der CAPTOS-Lösung setzen wir dann noch die KI-Unterstützung drauf und unterscheiden uns so deutlich von den klassischen RPA-Ansätzen.

#### **Frank Krüger:**

Die Voraussetzung dafür sind strukturierte Daten. Müssen zum Beispiel aus einem Text Informationen herausgelesen werden, gelingt dies nur über eine KI. Schon heute geht es dabei nicht nur um Dokumente wie Briefe oder Rechnungen. Auch Chat-Nachrichten oder Sprachdateien können ausgelesen werden, und mit Hardwarekomponenten wie Datenbrillen, Datenhandschuhen oder Wearables können Automatisierungsstrecken ganz neu definiert und aufgestellt werden, weil es zum Beispiel ein Live-Feedback oder eine Datenaufnahme in Echtzeit gibt. Hyperautomatisierung wird damit zum Hyperthema in den kommenden Jahren.

Deshalb rate ich Unternehmen, ihre Mitarbeitenden schnell darauf vorzubereiten und ihnen die Ängste zu nehmen. Der Software-Roboter ist nicht Konkurrent, sondern unterstützt und übernimmt eintönige Arbeitsschritte. In Deutschland fehlen aktuell 800.000 Fachkräfte, künftig wird sich diese Situation noch verschärfen. Um dem Fachkräftemangel zu begegnen, müssen Unternehmen jetzt die geeigneten Prozesse automatisieren. Die Zukunft liegt also in einer intelligenten Verknüpfung von Mensch und Maschine.

#### **Racel Maalej:**

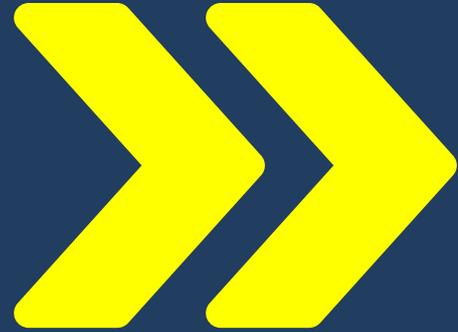
In Zukunft benötigen Unternehmen eine gut ausgebildete Belegschaft, um Prozesse zu betreuen und zu optimieren. Heute besteht die Herausforderung eher darin, dass die Arbeitsbelastung für einzelne Mitarbeitende immer intensiver wird. Vor allem in hektischen und herausfordernden Arbeitsumgebungen können RPA und Hyperautomatisierung sehr wirkungsvoll für Entlastung sorgen. ■



**FRANK KRÜGER**  
Senior Partner  
STAUFEN.AG



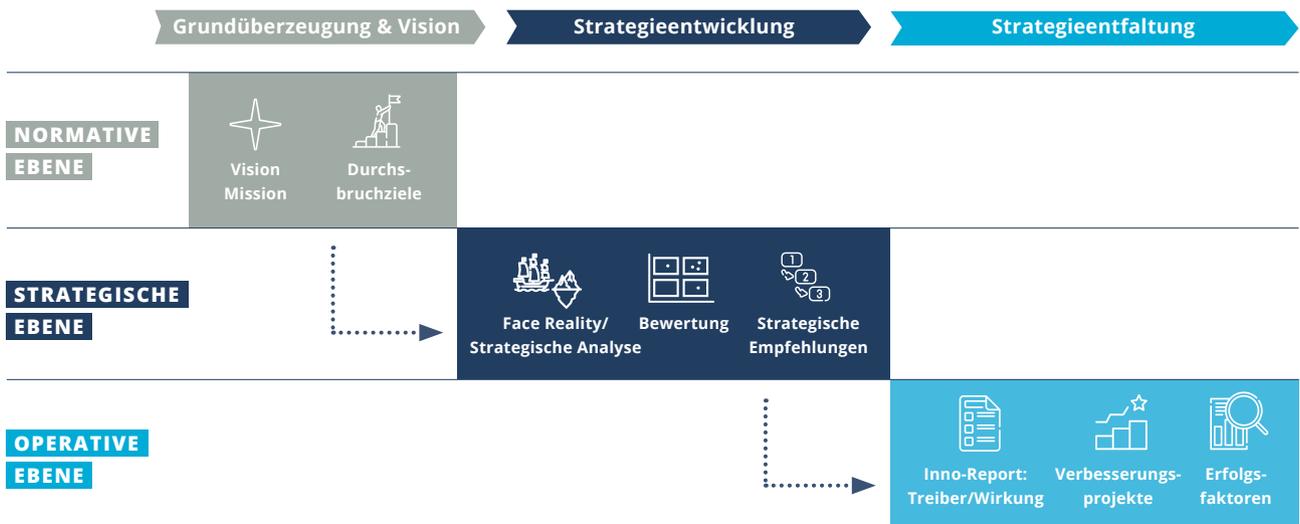
**RACEL MAALEJ**  
Geschäftsführer  
PKF Fasselt Consulting GmbH



## STRATEGY EXCELLENCE

# „HOW TO MAKE THE FUTURE HAPPEN“

Eine **valide Entwicklung** und **wirksame Umsetzung** der Strategie findet auf allen Ebenen des Modells statt:





**Der Stufen-Strategy-Ansatz verknüpft Vision und Ziele, leitet strategische Projekte her, verankert sie in den Prozessen und stellt durch Transparenz, Messbarkeit und Sinnstiftung für die Mitarbeitenden die wirksame Umsetzung sicher.**

Mit steigendem Druck auf die globalen Lieferketten und weitreichenden technologischen und gesellschaftlichen Trends werden strategische Entscheidungen für Unternehmen stetig komplizierter, aber gleichzeitig auch notwendiger.

Der Stufen-Strategy-Ansatz ermöglicht eine valide strategische Ausrichtung und wirksame Umsetzung notwendiger Initiativen. Dies basiert auf vier Erfolgsfaktoren:

### 01 Klares Zielbild für Fortschritt

Ohne das passende und ansprechende Zielbild (Vision) ist eine erfolgreiche Unternehmensausrichtung nicht realisierbar. Hier liegt dementsprechend auch der Grundstein für eine erfolgreiche strategische Ausrichtung.

Mit dem „Vision Check“ wird die methodische Umsetzung der strategischen Unternehmensausrichtung eingeleitet. Hierbei wird die Aktualität und Kraft der Unternehmensvision hinterfragt. Die Vision soll ein Statement sein, in dem ein abstraktes, aber dennoch klares und eindeutiges Zielbild für das Unternehmen beschrieben wird. Dabei wird die Wirkung („Strahlkraft“) in Form von Widerstandsfähigkeit, universeller Attraktivität und Mehrwert für Kunden bzw. Gesellschaft verifiziert.

### 02 Valide Analyse zur nachhaltigen Ausrichtung

Nach Überprüfung der Unternehmensvision wird die eigentliche Strategie entwickelt. Hierfür gilt es zunächst die Ist-Situation zu erfassen. Ohne valide Analyse der aktuellen Lage droht die Gefahr, falsche Annahmen zu treffen, und die eingesetzten Ressourcen bleiben wirkungslos in Bezug auf das Zielbild. Aus der Analyse des inneren und äußeren Umfelds des Unternehmens folgen klar formulierte mittelfristige Empfehlungen.

### 03 Think Lean – Fokus auf Projekte, die zur Zielerreichung beitragen

Abgeleitet aus dem umsetzungsorientierten Lean-Gedanken, erfolgt die Verankerung der strategischen Empfehlungen in den operativen Prozessen. So wird einerseits methodisch sichergestellt, dass nur Projekte mit einem Beitrag zur Zielerreichung fokussiert werden, andererseits wird durch die Einbindung der Mitarbeitenden sichergestellt, dass die Ausrichtung auch auf der operativen Ebene ankommt. Bei der Verankerung erfolgt die Orientierung an folgenden Fragen: Was müssen wir im Operativen verändern, damit wir die Strategie umzusetzen? Welche

Treiber gibt es in unseren Prozessen, damit wir am Ende des Jahres unsere Ziele erreichen? Stufen verwendet hier die einzigartige Methodik des Innovation-Reports, um diese Verankerung anzuleiten.

### 04 How to make it happen – Unternehmenskompass (Hoshin Kanri) und Umsetzungsbegleitung

Um die Umsetzung zu gewährleisten, geht der Stufen-Strategy-Ansatz mit dem Aufbau eines KPI-Kompasses in die letzte Phase über. Ohne diesen letzten und entscheidenden Schritt gehen strategische Projekte oftmals im Tagesgeschäft unter und alle Investitionen zu ihrer Ausarbeitung werden zu Verschwendung. Konkret wird zu den Verbesserungsprojekten eine KPI-Kaskade aufgesetzt, die genau die erforderlichen Treiber-Wirkungs-Beziehungen zwischen Projekt und Ziel messbar macht. Dies bringt Transparenz, ermöglicht ein kurzzyklisches Abweichungsmanagement und zeigt den Mitarbeitenden ihren eigenen, messbaren Beitrag auf. Die Mitarbeitenden erkennen im operativen Geschäft ihren persönlichen Beitrag zur Zukunft des Unternehmens. ■

STRATEGY



Mehr zum Thema Vision, Zielbild und Strategieentfaltung oder zur Frage, wie Strategie effizient wirksam wird, finden Sie im Whitepaper „Strategy Excellence – from vision to execution“: [www.staufen.ag/whitepaper-strategy-excellence](http://www.staufen.ag/whitepaper-strategy-excellence)



„Unser Unternehmen muss Herausforderungen in Bezug auf **Elektromobilität, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Standort-sicherung erfolgreich meistern.**“

**MATTHIAS ERNST UND HERBERT GIERINGER**  
Geschäftsführer, ERNST Umformtechnik GmbH



**Die Transformation der Automobilbranche wirkt sich auch auf Produzenten wie die ERNST Umformtechnik GmbH aus. Die Geschäftsführer Matthias Ernst und Herbert Gieringer erklären, warum sie sich bei der Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie von der Staufen AG unterstützen ließen.**

Die ERNST Umformtechnik GmbH gehört zu den typischen Familienunternehmen in Deutschland. Vor mehr als einem halben Jahrhundert wurden in Oberkirch (Baden-Württemberg) die ersten Metallbleche gestanzt und umgeformt. Mittlerweile ist das Unternehmen global aufgestellt. An den Standorten in Deutschland, den USA, Frankreich und China hat das Unternehmen inzwischen 750 Beschäftigte. ERNST Umformtechnik gilt heute als Spezialist für Präzisionskomponenten. Einer der Hauptabnehmer der Produkte ist die Automobilindustrie. Der Transformationsprozess der Branche und ihrer Zulieferer zwingt auch ERNST Umformtechnik, sich an die aktuellen Entwicklungen anzupassen und die strategische Ausrichtung zu überdenken.




# STRATEGIE- ENTWICKLUNG BEI ERNST UMFORMTECHNIK

„ES GEHT UM DIE ZUKUNFT DES UNTERNEHMENS,  
DA DARF MAN NICHTS HALBERZIG MACHEN.“

STRATEGY



**FUNKTIONSKOMPONENTEN**  
für Hybridantriebe

## Staufen-Berater unterstützen bei der Strategie 2026

„Um langfristig profitabel zu bleiben, haben wir in der Vergangenheit regelmäßig eine Unternehmensstrategie für einen Horizont von fünf Jahren ausgearbeitet“, sagt Matthias Ernst, der Sohn des Firmengründers. Aufgrund der Coronapandemie musste der aktuelle Strategieprozess zunächst um ein Jahr nach hinten geschoben werden und startete schließlich 2021: „Die neue Ausrichtung wird natürlich stark beeinflusst durch die marktgetriebene Transformation weg von Fahrzeugen mit Verbrennertechnologie. Unser Unternehmen muss Herausforderungen in Bezug auf Elektromobilität, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Standortsicherung erfolgreich meistern.“ Die Entwicklung einer neuen Strategie kostet die Geschäftsführung vor allem Zeit. Eine knappe Ressource, sind die beiden Geschäftsführer doch stark in das tägliche Geschäft eingebunden.



**750**

Mitarbeitende

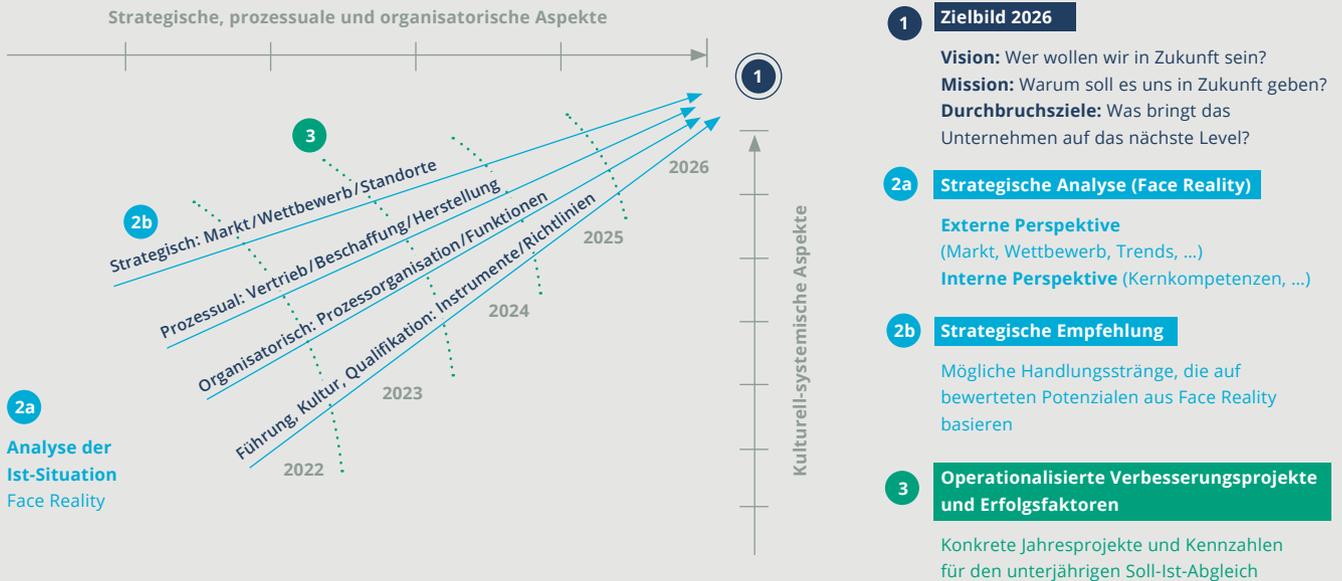
**123**

Mio. Euro  
Umsatz

Die ERNST Umformtechnik GmbH ist ein weltweit anerkannter Entwicklungspartner und Premiumproduzent für innovative Umformtechnik: von der spanlosen und spanenden Umformung bis zu lasergeschweißten Fügeteilen. Von der ersten Idee bis zur Millionenaufgabe. Mit Standorten in Deutschland, Frankreich, den USA und China.



## Mit dem WegekompPASS lassen sich Veränderungsprozesse wirksam planen und steuern.



Herbert Gieringer meint: „Ein Konzern hat die personellen Mittel, seine Strategie komplett selbst auszuarbeiten, ein Mittelständler kann das nicht.“ Die Geschäftsführung setzte deshalb auf Hilfe von außen und holte die Berater\*innen der Staufen AG ins Boot. „Ohne externe Beratung hätten wir uns ggf. zu stark auf das Stammgeschäft fokussiert und eine Strategie für die Gegenwart statt für die Zukunft entworfen“, fügt Matthias Ernst als weiteren Beweggrund hinzu und Herbert Gieringer ergänzt: „Auf dem Markt der Blechumformung sind neben dem Automotive-Bereich weitere Branchen interessant. Hier benötigten wir den Blick und die Expertise der Staufen-Experten, um gemeinsam – und zwar schon beginnend mit der Erarbeitung einer Vision für ERNST Umformtechnik – die Strategie 2026 zu erarbeiten.“

### Fokus auf das Wesentliche statt Learning by Doing

Am Anfang des neuen Strategiezyklus stand die ehrliche Bestandsaufnahme, was nach früheren Prozessen nicht optimal gelaufen war. „Wir kennen den Markt, wir wissen, welche Maßnahmen ergriffen werden müssen“, erklärt Geschäftsführer Gieringer. „In der Vergangenheit haben wir aber einige Ziele nicht erreicht, weil wir nicht alles konsequent umgesetzt haben, was wir strategisch festgelegt hatten.“ Die Rolle der Staufen-Berater\*innen war es also nicht nur, den Strategieprozess fokussiert

voranzutreiben, sondern auch, die anschließende konsequente Umsetzung zu gewährleisten. Gieringer hat daher vor allem das Sparring mit den Berater\*innen als extrem positiv empfunden: „Die Berater blicken ganz anders auf unser Geschäft. Sie hinterfragen uns sehr genau und nehmen auch immer wieder einen alternativen Standpunkt ein, das ist wichtig und richtig. Die Methodenstärke und die Erfahrung von Staufen ermöglichte es, dass wir beim Strategieprozess viel zielgerichteter voranschreiten konnten, statt uns durch Learning by Doing vorzutasten.“

Innerhalb weniger Wochen wurden vorbereitende Branchen- und Wettbewerbsanalysen durchgeführt sowie Kernkompetenzen, Ressourcen, Marktpotenziale und Wachstumshebel definiert. Der Strategieprozess endete mit der Entwicklung der Roadmap. Sie legt fest, wie und in welchem Zeitraum die definierten Durchbruchziele bis 2026 erreicht werden sollen. „Ich kann nur jedem Mittelständler empfehlen, sich bei dem Strategieprozess begleiten zu lassen“, zieht Matthias Ernst Bilanz. „Es geht um die Zukunft des Unternehmens, da darf man nicht Gefahr laufen, etwas halbherzig zu machen. Man muss sich die Zeit nehmen, Themen zu diskutieren und unangenehme Fragen zu stellen. Und zum Schluss muss man die ganze Führungsriege auf die neue Strategie ein schwören, sonst funktioniert es nicht.“ ■



# GM IN

## WENN DIE CUSTOMER JOURNEY EINE NEUE RICHTUNG EINSCHLÄGT

General Motors symbolisiert den American Way of Life wie den American Way of Doing Business gleichermaßen. Das schließt ein: regelmäßige Reports, zahlenlastige Geschäftsprognosen und ausführliche Tätigkeitsberichte. Aber wie kann so ein detaillierter Ein- und Ausblick bei einer agilen Neugründung gelingen? Die im Aufbau befindliche chinesische Tochter des US-Autoriesen – General Motors Premium Import – nutzt dafür eine von der Staufen AG speziell für GM angepasste Hoshin-Kanri-Methodik.



# CHINA.

Der chinesische Automarkt stellt die Hersteller aus Europa und den USA vor besondere Herausforderungen. Schwierig gestalten sich unter anderem die sehr hohen Kundenansprüche, eine strenge staatliche Reglementierung, ein hoher Preisdruck und der räumlich wie wirtschaftlich riesige Markt, der mit einem eigenen Händlernetz erschlossen werden muss. Auch deshalb akzeptierten internationale Konzerne in der Vergangenheit den bisher staatlich vorgeschriebenen Markteintritt in Kooperation mit einem chinesischen Joint-Venture-Partner.

## **Der „Brand Ambassador“ löst den klassischen Autoverkäufer ab**

General Motors betritt mit seinem kürzlich gegründeten Geschäftsbereich General Motors Premium Import Neuland. Ziel ist es, im Alleingang ausgesuchte GM-Modelle aus dem Premium-Segment zu importieren und über den Direktendkundenmarkt zu verkaufen. Auf klassisches Marketing soll genauso verzichtet werden wie auf ein traditionelles Händlernetz mit aufwendig gestalteten Showrooms. Stattdessen setzt Felix Weller, Vice President, Premium Import, GM China, hauptsächlich auf die Kraft der digitalen Community, um die Luxusfahrzeuge auf dem größten Automobilmarkt der Welt zu verkaufen.

„Der Gemeinschaftsgedanke ist in China stark ausgeprägt, es wird viel Wert gelegt auf Strömungen und Meinungen in der Community. Kunden informieren sich über soziale Medien und lassen sich gern von Community-Experten beraten“, sagt Weller. Deshalb denkt das Unternehmen die Customer Journey neu. Mit Markenbotschaftern und dem Aufbau einer GM-Community will man besser auf die Eigenheiten des chinesischen Marktes eingehen.

## **Mit der Corvette auf die Rennstrecke und mit dem Tahoe in die Wildnis**

GM Premium Import versteht sich daher nicht als Autohersteller oder -verkäufer, sondern als „Energizer für ausdrucksstarke Lebensstile“, bei dem Produkt, Erfahrungen und Community ein Gesamtpaket darstellen. Dem Kunden wird ein individuell zusammengestelltes Produkt verkauft, das den Lebensstil des Kunden unterstreicht oder aufwertet. Beispiel Corvette: Der Sportwagen könnte künftig im Paket mit regelmäßigen Runden auf der Rennstrecke inklusive professioneller Fahrerlager-Betreuung verkauft werden. Und für eine abenteuerlustige Familie bietet sich der bis zu 5,4 Meter lange Chevrolet Tahoe für entsprechende Glamping-Touren an.



Der Fokus auf solche Lifestyle-Pakete verlangt ein hohes Maß an Flexibilität und Lernbereitschaft. Das „traditionelle“ Kerngeschäft, also die Produktion, den Import sowie die Homologation, beherrscht GM aus dem Effeff. Jetzt geht es aber darum, den Kunden besser kennenzulernen und zu verstehen, wie Communities funktionieren. Dafür setzt das Unternehmen das komplette Instrumentarium moderner Kundenbindungsmöglichkeiten wie soziale Plattformen und künstliche Intelligenz ein. Auch ein Vorteil des exklusiven Community-Angangs: GM ist nicht ein weiterer Autohersteller auf dem stark umkämpften Markt, sondern tritt in China als Lifestyle-Brand auf. Den harten Preiskampf mit hohen Rabatten möchte das Unternehmen damit vermeiden und mit einem selbstbewussten Absatz- und Preisniveau auftreten.

### **Eine gemeinsame Basis für Start-up und Unternehmen finden**

Die dafür benötigten Informationen über Kunden und Communities können nicht über die klassischen Vertriebs Säulen Sales und Marketing gewonnen werden. Gleichzeitig sind – vor allem während der kritischen Aufbauphase – die gebräuchlichen Branchen-KPIs nicht aussagekräftig.

Statt sich von Prozessen und Profitabilität leiten zu lassen, arbeitet GM in China wie ein agiles Start-up und sieht sich mit Business-Case-Fragen, MVP (Minimum Viable Product) und hohen Investitionen konfrontiert. Der große Unterschied zum klassischen Start-up: GM Premium Import weiß genau, mit welchen Produkten man in den Markt gehen wird. Offen bleibt die Frage, wie das Geschäftsmodell im Detail aussehen wird und wie die Skalierung erfolgen muss.

Dieser investitionsintensive und gleichzeitig ergebnisoffene Ansatz gefährdet im Normalfall die Zusammenarbeit zwischen einem Mutterkonzern, der an festen Strukturen und Prozessen ausgerichtet ist, und einer agilen Neugründung. Viele Start-up-Projekte, die aus einem bestehenden Unternehmen heraus gegründet wurden, scheiterten schon daran, dass Ziele und Verfahren der beiden Unternehmungen einfach zu konträr waren.

### **Mit Hoshin Kanri die Zukunft immer schon mitdenken**

Im Falle von GM Premium Import wurde deshalb von Anfang an darauf geachtet, dass verschiedene Prozesse zeitgleich ablaufen können:

- Der Aufbau einer Importlogistik für Premiumfahrzeuge
- Die Etablierung einer Marken-Community
- Die Planung eines funktionierenden Business-Modells (einschließlich eines digitalen Ökosystems, das in die reale Welt exportiert werden kann, z. B. durch digitale und physische Erlebnisangebote)
- Regelmäßige und detaillierte Berichte an den US-Mutterkonzern

Diese nicht immer kongruenten Zielvorgaben und die enorme Komplexität des Projekts zwang die Verantwortlichen zu einer strukturierten Vorgehensweise, die genügend Raum gibt für agile Anpassungen und weitreichende Freiheiten. Die Management- und Automobil-Expert\*innen von Staufen Deutschland und Staufen China haben für das GM-China-Projekt deshalb die klassische Hoshin-Kanri-Methodik überarbeitet und speziell angepasst, um den Planungs- und Prognoseaspekten Raum zu schaffen.

„Wir haben uns für Hoshin Kanri entschieden, weil GM die Zukunft völlig neu denkt. Es gibt in diesem Fall noch keine Erfahrungswerte. Dennoch müssen aus der attraktiven Vision konkrete und ambitionierte Durchbruchziele abgeleitet und dann umgesetzt werden“, fasst Uwe Vogel, Partner bei Staufen, die Herausforderung zusammen. Dafür würden einzelne Schritte und Punkte genau untersucht, um festzustellen, welche Treiber die gewünschte Wirkung entfalten.

Auch die GM-Zentralen in Shanghai und Detroit wollen vom eigenen Start-up Antworten auf Fragen nach dem aktuellen Stand der Investitionen und verlässlichen Rentabilitätsprognosen.



„Normalerweise gehen Autohersteller retrospektiv an die Frage heran und nutzen bekannte Kenngrößen. Aber wir machen hier noch kein Sales-Volumen und haben auch kein klassisches Geschäftsmodell. Ich brauche also einen Feed-forward-Approach, um Antworten auf die Fragen aus den USA zu bekommen“, so Felix Weller.

Hoshin Kanri kann in diesem Szenario seine Stärken voll ausspielen, weil es auch für verschiedene Zukunftsszenarien schon jetzt die passenden Grundlagen legt: „Wenn ich beim Aufbau meines Unternehmens einer Logik folge, die auch in der Wachstumsphase trägt, kann ich viel leichter skalieren, als wenn ich mittendrin

die Pferde wechseln muss. Zudem wachsen neue Kolleginnen und Kollegen in die gleichen Prozesse rein, die auch die Mitarbeitenden kennen, die schon beim Start dabei waren“, sagt Weller.

Für das GM-Start-up General Motors Premium Import bietet das von Staufen angepasste Hoshin Kanri die perfekten Instrumente und Verfahren, um Erfolgsfaktoren zu identifizieren und jederzeit einen umfassenden Überblick über den aktuellen Stand zu haben. GM-Manager Weller: „Ich habe zwar wie jedes Start-up keine 100-prozentige Sicherheit, die richtigen Dinge zu tun. Aber ich habe eine deutlich höhere Erfolgswahrscheinlichkeit.“ ■



**FELIX WELLER**  
Vice President  
Premium Import  
GM China



## Hoshin Kanri

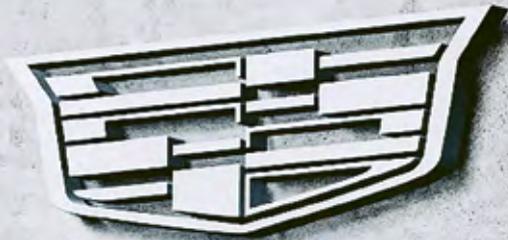
(jap. für „Kompassmanagement“)

Hoshin Kanri fokussiert die Führung und Entwicklung der Mitarbeiter in Richtung Vision. Es stellt den Zusammenhang zwischen Vision, Zielen, Projekten und Erfolgsfaktoren durch Werkzeuge und Formblätter her. Die X-Matrix ist das Werkzeug, um Durchbruchziele, Jahresziele, Verbesserungsprojekte und Erfolgsfaktoren miteinander zu verknüpfen. Die Einbindung aller Führungsebenen über alle Unternehmensfunk-

tionen hinweg dient der Unternehmensausrichtung und ist ein zentraler Bestandteil von Hoshin Kanri. Das Management ist sich über das Ziel und den gemeinsamen Weg einig (horizontale Ausrichtung) und spricht mit „einer Stimme“ zur Organisation. Nur mit zielkonfliktfreien Botschaften in der Strategie entfaltet Hoshin Kanri in der Organisation seine volle Wirkung (vertikale Ausrichtung).



W. C. Durant  
THE DURANT GUILD



**General Motors (NYSE:GM)** ist ein globales Unternehmen, das sich darauf konzentriert, eine vollelektrische Zukunft voranzutreiben, die für alle Menschen verfügbar und zugänglich ist. Das Herzstück dieser Strategie ist die Ultium-Batterieplattform, die vom Massenmarkt bis hin zu Hochleistungsfahrzeugen alles antreiben wird. General Motors, seine Tochtergesellschaften und seine Joint-Venture-Unternehmen vertreiben Fahrzeuge unter den Marken Chevrolet, Buick, GMC, Cadillac, Baojun und Wuling.

GM führt auf dem chinesischen Markt die Marke Durant Guild ein. Sie bezieht sich auf den Gründer von General Motors, William C. Durant.



**JULIAN BLISSETT**  
GM Executive Vice President and  
President of GM China

Herr Blissett, wie gespannt sind Sie jetzt so kurz vor dem Start?

Wir sind sehr gespannt auf den Start unseres Premium-Importgeschäfts. Es handelt sich um ein völlig neues Geschäft, das eigens für den chinesischen Markt geschaffen wurde. Aktivitäten wie die jährlich stattfindende China International Import Expo in Shanghai, externe Studien und unsere eigenen Untersuchungen haben gezeigt, dass bei den chinesischen Verbrauchern eine enorme Nachfrage nach importierten Premium-Modellen besteht.

Was sind die größten Herausforderungen, wenn man auf dem chinesischen Markt Fuß fassen will?

Mit der wohl größten Anzahl an Autoherstellern weltweit ist der chinesische Fahrzeugmarkt in allen Segmenten hart umkämpft. Es ist unglaublich, in welcher

Geschwindigkeit ein Produkt oder eine Technologie von der Idee bis zur Markteinführung entwickelt wird. Wenn wir unsere Führungsposition behalten wollen, müssen wir uns flexibel an die Kultur der Innovation und der Zusammenarbeit anpassen.

Für wie attraktiv halten Sie das Produktportfolio von GM für chinesische Verbraucherinnen und Verbraucher, und warum?

Wir verfolgen einen einzigartigen, differenzierten Ansatz für unsere Produkte, den es auf dem Markt noch nie gegeben hat. Wir führen ein innovatives Geschäftsmodell unter der Leitung eines hochgradig diversifizierten, agilen und talentierten Teams ein, das wie ein Start-up-Unternehmen agieren wird. Unser Hauptaugenmerk liegt darauf, den Lebensstil unserer Kund\*innen zu berücksichtigen und ein wirklich kundenorientiertes Erlebnis zu bieten. ■



# ZUKUNFT DER SUPPLY CHAIN:

**„DIESE HERAUSFORDERUNG  
KÖNNEN WIR NUR  
GEMEINSAM LÖSEN.“**

SUPPLY CHAIN

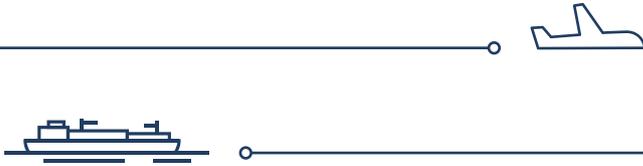


**DB** SCHENKER

Seit Jahren kommen die Lieferketten nicht mehr zur Ruhe. Schlagartig unterbrochene Handelswege, fehlender Nachschub und politische Unsicherheiten stören das einst fein austarierte Geflecht internationaler Warenströme. Damit künftig wieder ein sicherer und planmäßiger Güterverkehr gewährleistet werden kann, müssen Kunden und Dienstleister einen kollaborativen Ansatz wählen, davon ist Ole Trumfheller, EVP Contract Logistics & Supply Chain Management Deutschland/Schweiz, von DB Schenker überzeugt.



**OLE TRUMPFHELLER**  
EVP Contract Logistics & Supply Chain  
Germany & Switzerland  
DB Schenker



Herr Trumpfheller, die Logistiker stehen angesichts angespannter Lieferketten unter Druck. Sind Sie derzeit eher Buhmann oder letzte Hoffnung für Ihre Kunden?

Die Logistikfirmen machen sehr viel möglich, und das wissen unsere Kunden auch zu schätzen. Die Kolleg\*innen von der Luftfracht zum Beispiel sind eindeutig Heilsbringer, weil sie innerhalb kürzester Zeit flexibel reagieren und Lieferketten am Laufen halten. In der Kontraktlogistik sind wir von Dienstleistern, Kapazitäten und Auslastungen abhängig. Die Gemengelage ist also sehr komplex und wird geprägt von einer schwankenden Verfügbarkeit wichtiger Teile, von politischen Unsicherheiten und einschneidenden Veränderungen wie etwa dem Umstieg auf die E-Mobilität. Kurz: Wir sind in einer Phase des Umbruchs und die vergangenen zweieinhalb Jahre waren – was die Supply Chain betrifft – extrem spannend und für uns alle neu.

Können Sie noch langfristig planen oder nur kurzfristig reagieren?

Einige externe Faktoren wie der blockierte Suezkanal oder ein rigoroser Lockdown chinesischer Häfen hatten und haben dramatische Auswirkungen und bringen die Lieferketten weltweit aus dem Takt. In solchen Situationen müssen sich OEMs auf Lieferanten wie DB Schenker verlassen. Wir können Ausweichpläne erstellen, Kapazitäten zur Verfügung stellen und die Supply Chain irgendwie am Laufen halten. Das kann je nach Einkaufspolitik der OEMs schwierig und mitunter extrem herausfordernd werden. Zum Beispiel dann, wenn wie im Falle vom Krieg in der Ukraine europaweit plötzlich Kabelbäume in der Automobilproduktion fehlen. Grundsätzlich arbeiten wir aber immer partnerschaftlich zusammen. Verträge in der Logistik und Distribution laufen meist über mehrere Jahre – dies bedingt viel Vertrauen zum jeweiligen Vertragspartner.

**DB SCHENKER**

DB Schenker gehört mit rund 76.100 Beschäftigten an über 1.850 Standorten in über 130 Ländern zu den führenden Logistikdienstleistern weltweit. Im Jahr 2022 feiert DB Schenker das 150. Firmenjubiläum. In der Kontraktlogistik bietet DB Schenker ein umfangreiches Angebot von maßgeschneiderten Lösungen für Industrie und Handel. Das Leistungsangebot umfasst alle Stufen der Wertschöpfungskette – von der Beschaffungs- und Produktions- über die Distributionslogistik bis hin zum After-Sales-Service.

Wie kann sich das Gesamtsystem verbessern? Können Sie als Dienstleister den Druck aus den Lieferketten nehmen oder geht das nur gemeinsam mit Ihren Kunden?

In den vergangenen 20 Jahren war das Geschäft sehr transaktionsgetrieben. Das Ziel: Kosten reduzieren. Wir müssen nun aber vom Schwarz-Weiß-Denken wegkommen und die Supply Chain ganzheitlich als Kollaborationsgemeinschaft betrachten, in der wir die einzelnen Stationen der Lieferkette partnerschaftlich steuern. Ich sehe da Parallelen zum Industrie-4.0-Ansatz, bei dem Informationen in Echtzeit ausgetauscht und bearbeitet werden. Positiv ist, dass ich bei vielen OEMs bereits Tendenzen dahingehend sehe, flexiblere und gemeinschaftlichere Modelle zuzulassen – und zwar im operativen Bereich genauso wie im Einkauf.

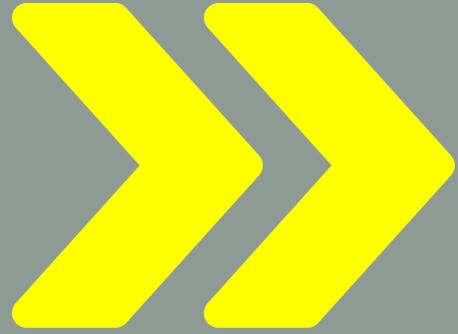


DB Schenker ist heute bereits mehr als nur Teilelieferant, das Unternehmen übernimmt auch Aufgaben in der Montage. Wird die Rolle des Logistikers in der künftigen Supply-Chain-Welt noch wichtiger?

Das kommt auf die einzelnen OEMs an. Manche Unternehmen betrachten die Supply Chain als wichtiges Instrument, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu steuern. Das hat einen großen Einfluss auf die Dienstleister und die Intensität der Zusammenarbeit mit den Logistikern. Im Automobilbau könnte die Transformation zur E-Mobilität diese Partnerschaft auch teilweise wieder lockern, weil die Komplexität in der Lieferkette mutmaßlich sinken wird. Und dann gibt es auch OEMs, die aktuell Teile der Logistikdienstleistungen wie zum Beispiel IT-Systeme oder Infrastrukturen verstärkt wieder insourcen. Jedes Unternehmen verfolgt also seinen ganz eigenen Weg.

Für die Industrie wird das Thema Nachhaltigkeit immer wichtiger. Wie wirkt sich das auf DB Schenker aus?

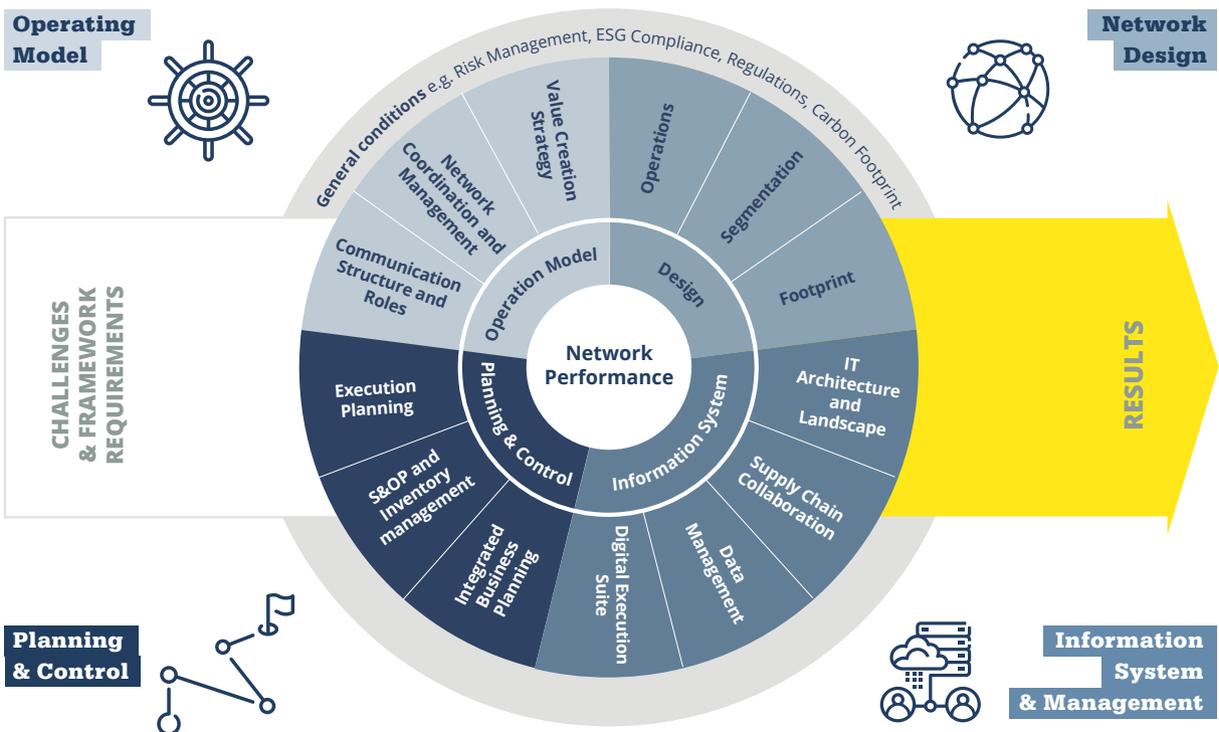
Das Thema ESG genießt bei uns oberste Priorität. Einerseits drängt der Kunde darauf, andererseits erhöht auch der Gesetzgeber den Druck – Verpackungsgesetz, Lieferkettengesetz etc. Wir stehen also vor der Frage, wie wir die Logistik emissionsfreier gestalten können – und zwar in jedem Bereich, egal ob Straße, Luft- oder Seefracht. Wir investieren dabei kontinuierlich in umweltfreundlichere Produkte und innovative Transportlösungen. Die kurzfristige Herausforderung liegt darin, den Betrieb sicherzustellen und gleichzeitig neue Technologien im Testbetrieb laufen zu lassen. In wenigen Jahren werden wir dann wissen, was der neue Industriestandard sein wird. Auch hier gilt wieder: Damit wir die Werke der Unternehmen klimaneutral beliefern können, ist eine enge, partnerschaftliche Zusammenarbeit mit der Industrie notwendig. Diese Herausforderung können wir nur gemeinsam lösen. ■



# SUPPLY CHAIN

## NETWORK MANAGEMENT

# RESILIENTER, FLEXIBLER, EFFIZIENTER





Schnellere Entwicklungszyklen, kürzere Lieferzeiten sowie steigende Produktvarianz, neue Geschäftsmodelle und größere Volatilität der Märkte – die Liste ist lang. Traditionelles Supply Chain Management genügt nicht mehr, um die Komplexität und die Anfälligkeit von Lieferketten zu meistern. Es muss eine ganzheitliche Betrachtung erfolgen: Supply Chain Network Management, das echte Resilienz erzeugt.

**Der Stufen-Ansatz des modernen Supply Chain Network Management wurde vor der aktuellen Multi-Krisen-Situation entwickelt und von etlichen Unternehmen erfolgreich eingeführt.**

Das Ziel des Supply Chain Network Management: das gesamte Netzwerk und die Zusammenarbeit aller Akteure reaktions-schneller, robuster und effizienter machen und damit die Leistungsfähigkeit des Netzwerks steigern.

### Die vier Dimensionen von Supply Chain Network Management

Das Supply Chain Network Management fokussiert auf vier Dimensionen: **Operating Model, Network Design, Information System und Planning & Control.**

#### Operating Model

Darunter fällt die Ableitung einer Supply-Chain-Strategie auf der Basis der Unternehmensstrategie. Ebenso werden Netzwerkkoordination und -management sowie die Rollen, die Struktur und die Kommunikation definiert. Doppelspurige Funktionen werden vermieden und die Organisationsentwicklung wird vorangetrieben. Ein wichtiger Teil der Strategieentwicklung ist zudem das Risikomanagement (definition of risk appetite). Dies dient der Etablierung von Verfahren zur frühzeitigen Warnung vor und Vorbereitung auf Netzwerkstörungen. Neben externen Risiken müssen alle „Knoten“ im Netzwerk identifiziert werden, die ein Risiko bewirken könnten. Insgesamt muss das Risikomanagement des Netzwerks schrittweise in ein Business Continuity Management integriert werden.

#### Network Design

Das Network Design beschäftigt sich mit der Konfiguration der unterschiedlichen Akteure entlang der Supply Chain, bspw. Werke, Entwicklungsdienstleister, Hubs, Zulieferer und Sublieferanten sowie Logistikdienstleister, Vertriebs- und Distributionspartner, bis zum Endkunden. Die Komplexitätstreiber erfordern ein Verständnis aller Komponenten, sodass ein performantes Netzwerk entstehen kann.

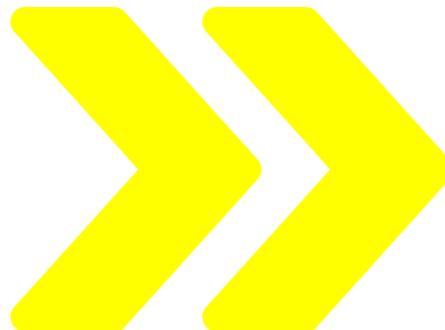
Bestehende Netzwerke werden optimiert und auf die Kundenanforderungen ausgerichtet. Hierbei werden der Footprint, die Allokation der Produkte im Netzwerk sowie die Distributionslogistik und -struktur betrachtet.

#### Information System & Management

Die IT als Enabler stellt die Transparenz im Netzwerk sicher und managt dabei Prozesse, die Vernetzung und die Business Intelligence. Insbesondere größere Netzwerke können ohne eine konsequente Digitalstrategie kaum effizient betrieben werden. Neben der geeigneten IT-Architektur stellen dabei vor allem die Vernetzung und ein stringentes Datenmanagement die verschiedenen Netzwerkakteure vor Herausforderungen. Die richtige Kombination von „Execution-Software-Paketen“ steigert die Effizienz und verbessert die Kommunikation.

#### Planning & Control

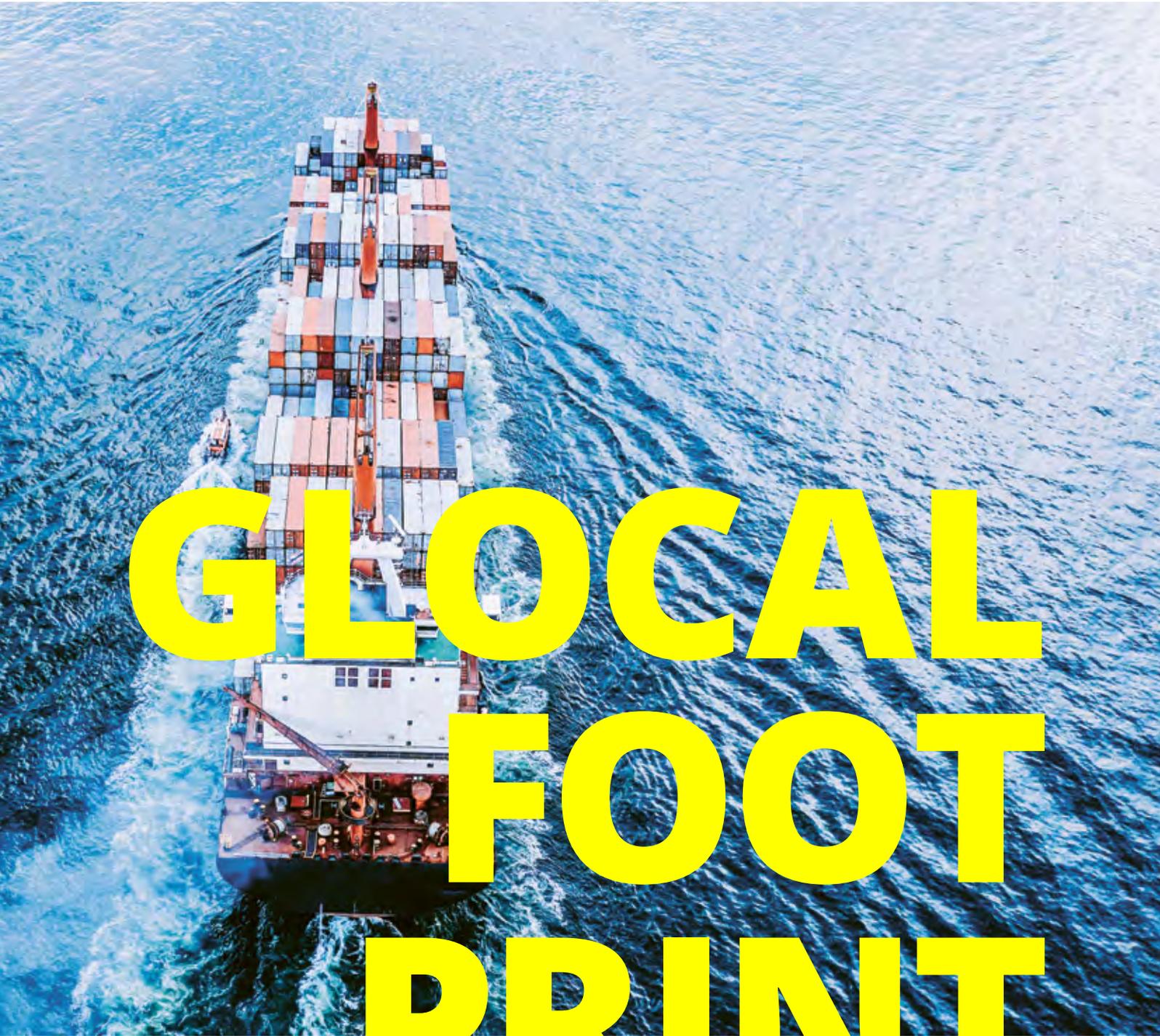
Die vierte Dimension unterstützt das Netzwerk mit geeigneten Planungs- und Controllingprozessen. Dabei werden die End-to-End-Prozesse auf die Kunden- und Netzwerkanforderungen ausgerichtet. Darunter fällt es, einen Konsens zwischen Angebots-, Nachfrage- und Finanzplanung zu finden, Auftragssteuerung und Entkopplungspunkte zu prüfen und After Sales in die An- und Auslaufsteuerung zu integrieren. Hier wird die Granularität von „langfristig integriert“ bis zu „kurzfristig optimiert“ immer weiter verfeinert. ■



Mehr zum Thema Rekonfiguration von Supply-Chain-Netzwerken – global und lokal – finden Sie unter:

[www.staufen.ag/](http://www.staufen.ag/)

[supply-chain-network-management](http://supply-chain-network-management)



# GLOCAL FOOT PRINT

„Das Beispiel ABB / Accelleron Turbo Systems / Benninger Guss zeigt zwei wesentliche Vorteile des Konzepts eines Supply Chain Network Management. Erstens hilft es dabei, das klassische Verständnis von Einkauf, Produktion, Logistik und Distribution zu überwinden, und zweitens schafft der Ansatz auch zwischen sehr unterschiedlichen Partnern – hier der globale Marktführer und dort der Gusspezialist mit einer digitalen Gussproduktion mit gut 100 Mitarbeitenden – stets die notwendige Augenhöhe. **Denn der Wettbewerb spielt sich heute zwischen Netzwerken ab, nicht mehr zwischen einzelnen Unternehmen.**“

**THOMAS SPIESS**

Mitglied der Geschäftsleitung

STAUFEN.INOVA AG

**Supply Chains entwickeln sich seit Jahren immer stärker zu mehrdimensionalen, komplexen und globalen Wertschöpfungsketten. Wie schnell diese an die Grenzen ihrer Belastbarkeit gelangen, bekommen Unternehmen angesichts der aktuellen wirtschaftlichen und geopolitischen Verwerfungen gerade schmerzhaft zu spüren.**

Schon angesichts der ersten Corona-bedingten Lockdowns mussten viele Unternehmen einräumen, sich beim Thema Sourcing zu lange auf der sicheren Seite gewöhnt zu haben. Spätestens aber mit den infolge des russischen Angriffs auf die Ukraine explodierenden Energie-, Rohstoff- und Transportkosten hat ein branchenübergreifendes Umdenken eingesetzt.

**Mehr Flexibilität und Agilität innerhalb der Supply Chain**

Zwei Unternehmen, die für ihre Lieferantenbeziehung ein neues gemeinsames Konzept entwickelt haben, sind ABB / Accelleron (ehemals ABB Turbocharging) und die Benninger Guss AG. Turbo Systems ist Marktführerin in der Herstellung und dem Unterhalt von Turboladern von 500 kW bis 80+ MW für Diesel- und Gasmotoren. Derzeit sind bei Kunden weltweit ca. 200.000 von Turbo Systems produzierte Turbolader im Einsatz. Produktionsstandorte befinden sich in der Schweiz, China sowie Indien. Daneben verfügt Turbo Systems über eine Serviceorganisation mit einem zentralen Hub in Baden (Schweiz) sowie mehr als 100 Servicestellen in über 50 Ländern mit 1.200 Servicetechniker\*innen.

Speziell im Servicegeschäft kommen noch weitere Faktoren wie die Attraktivität des Portfolios auf dem Beschaffungsmarkt (High Mix / Low Volume, geringe Planbarkeit / sporadischer Bedarf,

breites Produktportfolio, aktuell ca. 3.500 aktive Spezifikationen von Eisengussbauteilen) hinzu. Der gewünschte Servicegrad konnte daher durch eine herkömmliche Value Chain nur bedingt generiert werden. Die beiden Firmen erarbeiteten gemeinsam ein Supply-Chain-Konzept, um die Lieferperformance zu steigern, Qualitätsabweichungen zu reduzieren sowie die Flexibilität und Agilität innerhalb der Supply Chain zu erhöhen.

**Die wesentlichen Erfolgsfaktoren waren:**

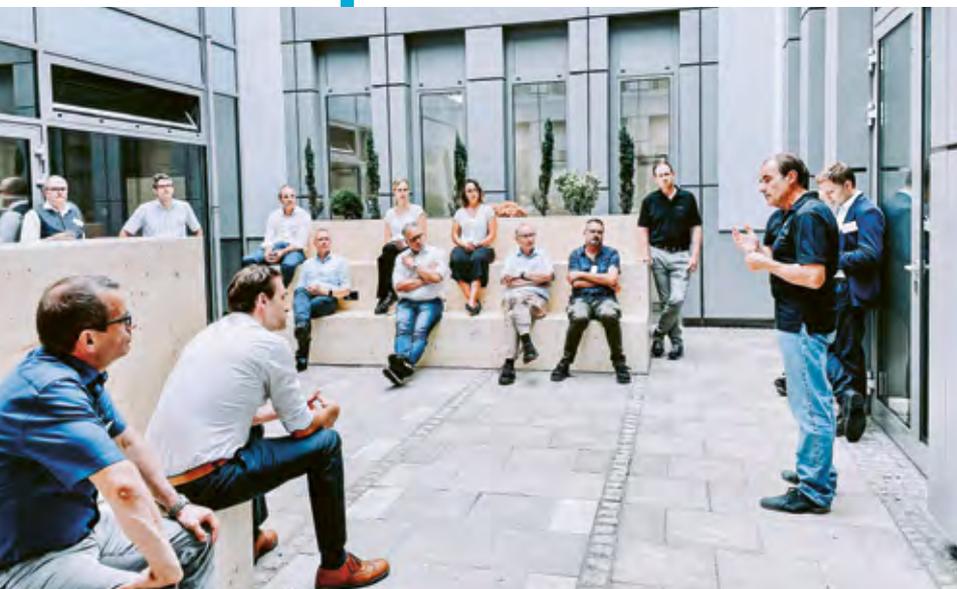
- Strategische Partnerschaft (klare taktische und operative Rahmenbedingungen, mittel- und langfristige Portfolioplanung, enge Zusammenarbeit bei Liefer-schwierigkeiten)
- Technische Lösungen (Clustering des Produktportfolios, gedruckte Kerne und Formen oder Hybridlösungen, verkürzte Einfahrzyklen)
- Logistische Lösungen (durchgehende Transparenz bezüglich Bestand/Bedarf, Flexibilität bei der Produktionsplanung, Lagerung auf tiefstmöglicher Wertschöpfungsstufe)
- Total Cost of Ownership (Optimierung der Investitionskosten, Reduktion der Kapitalbindung)
- Kundennutzen (Steigerung der Lieferfähigkeit auf Kundenwunschtermin hin, rasche Lösungen bei unerwartetem Bedarf / Non-Mover-Bauteilen)

Die beiden Initiatoren Tobias Schoch (ehemals Turbo Systems) und Eric von Ballmoos (Benninger Guss) sehen heimische Fertigungsnetzwerke und standortnahe Supply Chains in vielen Bereichen klar im Vorteil und sind überzeugt davon, dass Netzwerke, die gemeinsame Interessen verfolgen, innovativer, stabiler und nachhaltiger sind. ■



## BEST PRACTICE PARTNER CIRCLE BEI BMW

# ERFAHRUNGEN, STOLPERSTEINE UND BEWÄHRTE LÖSUNGEN



**Wenn der BestPractice Partner Circle zusammenkommt, treffen sich Marktführer, Technologieführer und Hidden Champions.**

Der exklusive BestPractice Partnerkreis der Staufen AG, der rund 40 Unternehmen im deutschsprachigen Raum zählt, konnte auf Einladung der BMW AG in Landshut, ebenfalls Mitglied des Partnerkreises, endlich wieder in Präsenz zusammengeführt werden. Die Teilnehmenden hatten die Möglichkeit, gemeinsame Best Cases zu reflektieren, voneinander zu lernen und sich offen auszutauschen.

### **Kernthema: Das wertschöpfungsorientierte Produktionssystem**

Unter Einbindung von Lean- und Digitalansätzen schafft das **wertschöpfungsorientierte Produktionssystem (WPS)** das Fundament für die erfolgreiche Unternehmenstransformation. Führungskräfte und Lean-Verantwortliche der BMW AG berichteten über Erfahrungen, Stolpersteine und bewährte Lösungen auf ihrer Lean-Reise und luden ein zur Werksbesichtigung.

### **WPS ist das Herz des Produktionssystems bei der BMW Group**

Hinter WPS steckt der Gedanke, Verschwendung zu vermeiden, effizient zu arbeiten und Arbeitsplätze ergonomisch zu gestalten. Das WPS-Center der BMW Group umfasst eine Lernwerkstatt auf 1.500 m<sup>2</sup> Fläche.

Die erfolgreiche Anwendung von Lean-Methoden wie die Verkettung der Montageprozesse im One-piece-flow, der Aufbau von Kanban-Regelkreisen zur Materialversorgung sowie die Produktionsversorgung durch Routenzüge haben hierbei die Veränderungen maßgeblich geprägt.

Neben der physischen Lean Transformation wird bei BMW in Landshut auch die Implementierung des kulturellen Change bei Mitarbeitenden und Führungskräften gelebt – durch eine neue Arbeitsorganisation mit Vorarbeiter\*innen (jap. „Hanchos“) als KVP-Umsetzer\*innen und Problemlöser\*innen.



## Teilnehmende erleben eine Lean-Reise

### Station 1: Implementierung des WPS

Beim einführenden Vortrag wurden die Implementierung des WPS und die Umsetzung der neuen Arbeitsorganisation am Standort Landshut präsentiert. Die Besichtigung der Prozess- tafeln, Steuerboards und Logistikprozesse lieferte den prakti- schen Beweis für die erfolgreiche Produktion im One-piece-flow nach Kundenabruf.

„Der Hebel zu allem – branchenunabhängig – ist eine konsequente Prozessbestätigung über alle Ebenen. **Dort, wo Standards gelebt und verstanden werden, läuft das System einer Organisation.**“

**LOTHAR KÖGLMEIER**  
WPS-Integrator, BMW AG

### Station 2: Weiterentwicklung des WPS

Bei zunehmenden Komplexitäten, die die traditionelle analoge Herangehensweise der Wertstromabbildung und unser Gehirn nicht mehr greifen können, ist Process Mining die Lösung. Das war Konsens beim zweiten Programmpunkt, dem Thema „Aus- blick und Weiterentwicklung des WPS“.

„Mittels datenbasierter Analyse und daraus resultierender er- höhter Prozesstransparenz sowie nachhaltiger Prozessverbesserung ermöglicht es uns Process Mining, den Durchblick zu behal- ten“, sagt Nico Vossage, Specialist Process Mining, BMW AG.



### Station 3: Einblick in die Systemwelten

In der darauffolgenden Live-Präsentation wurde den teilneh- menden Unternehmenslenker\*innen ein umfassender Einblick in die Systemwelten ermöglicht. Vorteile und bisherige Lessons Learned bei der Smart-Maintenance-App-Entwicklung wurden offengelegt.

„Der Tag heute war für mich kurzweilig, infor- mativ und ‚voll cool‘. Unser BestPractice Partner Circle ist ein wirksames **Tool für Input, Inspi- ration und Austausch unterschiedlichster Teilnehmerbranchen.**“

**KURT FRITZ**  
Standortentwicklung, Lindner NORIT GmbH & Co. KG

### Station 4: Die Rolle der Mitarbeitenden im Veränderungsprozess

In der abschließenden Diskussion wurde herausgestellt, dass den Mitarbeitenden als Expert\*innen auf ihrem Gebiet Verantwor- tung auf dem Shopfloor übertragen werden sollte. Sie werden zum entscheidenden Teil im kontinuierlichen Verbesserungs- prozess (KVP), indem sie zu Optimierung, Kreativität und Innovation eingeladen werden. ■

„Der Enthusiasmus im BMW-Werk Landshut, Lean zu leben, ist faszinierend. **Hier wird die Lean-Green-Digital-DNA wahrhaftig spürbar!**“

**DR. TIM NIKOLAOU**  
Technischer Geschäftsführer / COO  
Oskar Frech GmbH & Co. KG



## VIRTUAL BESTPRACTICE TOUR

# „LEAN-EXPEDITION“ IN CHINA, EUROPA UND BRASILIEN

OPERATIONAL



**MARKUS FRANZ**

Senior Partner  
Supervisory Board Member  
STAUFEN.AG

Frei nach dem Motto „Reisen bildet!“ führt die Staufen AG im Rahmen ihrer BestPractice Touren regelmäßig Fach- und Führungskräfte auf eine „Lean-Expedition“. Erfolgreiche Entrepreneurs und erfahrene Manager\*innen gewähren zusammen mit den Staufen-Berater\*innen einen Blick hinter die Werkstore exzellenter Unternehmen und stehen als Tourguides Rede und Antwort: Was bedeutet die Einführung von Lean Management für ein Unternehmen? Wie können

Lean-Projekte optimal geplant und umgesetzt werden? Welche Kennzahlen lassen sich durch Lean Management dauerhaft verbessern?

Auf dem Reiseplan der jüngsten – in diesem Falle virtuellen – BestPractice Tour standen Rittal (Standort Shanghai, China), MTU Aero Engines (Standort München, Deutschland), Endress+Hauser (Standort Pessano, Italien) und TK Elevator (Standort Guaíba, Brasilien). Markus Franz, Senior Partner und Aufsichtsratsmitglied der Staufen AG, verknüpfte als Moderator über den gesamten Tag die Unternehmen und verschiedenen Transformation-Stories, die zwar allesamt unterschiedliche Schwerpunkte setzten, aber jeweils zum gleichen Fazit führten: In jedem Unternehmen steckt ein noch besseres!



## STATION 1 RITTAL AUF EINER „NIEMALS ENDENDEN REISE“



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

In Shanghai bietet die Rittal GmbH, das größte Unternehmen der deutschen Friedhelm Loh Group, mit einer intelligenten Systemarchitektur aus einzelnen Modulen (Schaltschrank, Stromverteilung, Klimatisierung, IT-Infrastruktur und Software & Service) die Lösungen der Zukunft. Mit dem Ziel, die Produktivität zu steigern und die internen KPI-Benchmarks zu übertreffen, setzte das Unternehmen mit der Stufen-Projektmanagerin Jacee Cai auf einen schlanken Kurs. Dabei spielte die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle. Michael Galler, Vice President Operations bei Rittal China, sieht eine erfolgreiche Lean-Implementierung nicht als abgeschlossenen Prozess, sondern als „never-ending

journey“, bei der Prozess- und Führungsexzellenz kontinuierlich hinterfragt und verbessert werden. Unternehmen müssen bereit sein, ihre Kultur, Organisation und Struktur ständig zu hinterfragen: „Wer sich nicht anpasst, wird das gleiche Schicksal erleiden wie die Dinosaurier. Wie erfolgreich Rittal bei der Umsetzung des Shopfloor Management und der zugrunde liegenden Lean Transformation ist, zeigen die Kennzahlen. Es gibt 13 KPI-Zielmarken, bei denen die chinesische Tochtergesellschaft in zwölf Fällen signifikante Verbesserungen und in einem Fall zumindest leichte Verbesserungen erreicht hat.

OPERATIONAL



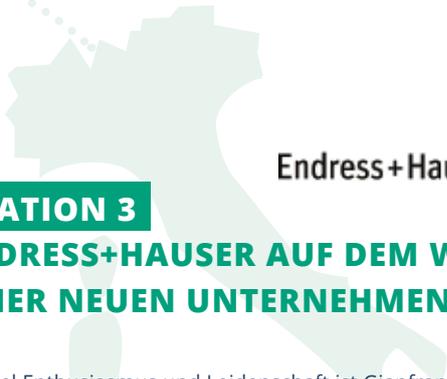
**MICHAEL ZAUN**  
Head of Production Turbine Blades  
and Structural Components  
MTU Aero Engines AG

Geschwindigkeit liegt bei MTU Aero Engines in der Firmen-DNA und im Rahmen der Lean Transformation ist auch die interne Kommunikation auf Top-Speed. Mit Unterstützung der Stufen AG hat das Unternehmen ein Shopfloor Management-System eingeführt. Der neue Austausch stärkt die Problemlösung vor Ort, reduziert spätere Planänderungen und erhöht die Transparenz in der Produktion. Die Folge: Das Unternehmen kann heute deutlich schneller agieren. Weil das SFM in enger Zusammenarbeit mit der Belegschaft entwickelt wurde, können Multiplikator\*innen aus dem Unternehmen das Projekt weitertragen.

## STATION 2 MTU AERO ENGINES AUF HÖHENFLUG



Für die Lean-Verantwortlichen bei MTU, Michael Zaun (Head of Production Turbine Blades and Structural Components) und Matthias Plank (Team Leader Manufacturing Engineering), hat die Umstellung Richtung Lean sich auch im Zuge der Digitalisierung und während der Coronakrise bewährt. Im Rahmen des Transformationsprozesses stellte sich heraus, dass die Prozesse für den Übergang in die digitale Welt angepasst und vereinfacht werden mussten. Dies hat sich vor allem während der Pandemie bezahlt gemacht, weil die Organisation agil und anpassungsfähig genug war, um die neuen Anforderungen zu bewältigen.



Endress+Hauser 

### STATION 3 ENDRESS+HAUSER AUF DEM WEG ZU EINER NEUEN UNTERNEHMENSKULTUR

Mit viel Enthusiasmus und Leidenschaft ist Gianfranco Migliarotti in Pessano con Bornago für die SFM Lean Leadership Transformation von Endress+Hauser verantwortlich. Als CFO und HR Director weiß er um die Möglichkeiten und Herausforderungen der italienischen Division des Schweizer Anbieters von Geräten für die Verfahrenstechnik. Gemeinsam mit Giancarlo Oriani, General Manager von Staufen Italia, wurden die Produktionsprozesse auf One-piece-flow umgestellt. Eine zentrale Herausforderung dabei sieht Gianfranco Migliarotti in der Steuerung: „Wir haben ein neues Konzept einer Mini-Fabrik umgesetzt und die Prozesse für agile Teams angepasst.“ Hinter der Prozessanpassung steht ein Wandel der Unternehmenskultur, dem im Rahmen der SFM-Einführung oberste Priorität zugesprochen wurde: „Wir achten



**GIANFRANCO MIGLIAROTTI**  
CFO and HR Director  
Endress+Hauser Sicestherm S.r.l.

auf Werte. Aber wichtiger ist es, von den Werten zur Kultur zu kommen. Vor allem die Führungskräfte sind hier gefordert, mit gutem Beispiel voranzugehen und die neue Wertewelt vorzuleben. Also aktiv zuhören, Fragen stellen, Fragen beantworten und als Vermittler auftreten, nicht als Supervisor.“ Die Einführung des neuen Shopfloor Management selbst konnte in nur neun Monaten abgeschlossen werden. Die Transformationsreise insgesamt, so Migliarotti, sei jedoch eine langwierige Angelegenheit. Für den Endress+Hauser-Manager ist es wie mit einem Neugeborenen: „Unser Baby müssen wir erst füttern, dann lernt es zu gehen und wir schauen auf eine gute Erziehung. Das ist ein sehr langer Prozess, wobei wir immer geradlinig sind und darauf achten, Werte zu vermitteln. Das ist der wichtigste Teil.“



**MARCELO NERY**  
President MFG  
Thyssenkrupp Elevadores



**MARCO FELIPE ASSUMPTÃO**  
Industrial Engineering Manager  
Thyssenkrupp Elevadores

Seit 2014 förderte die Geschäftseinheit von TK Elevator in Lateinamerika Veränderungen im Manufacturing Management mit dem Ziel, die Produktivität der Aufzugsfabrik in Guaíba, Rio Grande do Sul, zu verbessern. Mithilfe von Dario Spinola, dem Geschäftsführer von Staufen Tática in Brasilien, wurde eine Shopfloor Management-Roadmap erstellt und der gesamte Betrieb wurde hinsichtlich Lean-Kriterien angepasst. Vergleicht er die brasilianische Aufzugsfabrik von 2014 mit der von 2022, zieht der Industrial Engineering Manager Marco Felipe Assumpção ein klares Fazit: Struktur und Ordnung sind ebenso sichtbar geworden wie die neue Ausrichtung der Mitarbeitenden. „Die Prozesse und die Gestaltung der Produktionshalle haben Auswirkungen

### STATION 4 TK ELEVATOR IN GEORDNETEN BAHNEN



auf das Verhalten.“ Heute wird auf höchstem Niveau produziert, in einem hochmodernen Elektrofertigungspavillon und mit einer klar strukturierten Produktion. So stiegen beispielsweise die KPIs für Operational Excellence von 33,5 Punkten im Jahr 2014/15 auf heute 75 Punkte. Das Ziel, die Produktion in Brasilien zu verbessern, wurde bereits erreicht, wie Marcelo Nery, Manufacturing President TK Elevator der Business Unit Latin America, erklärt: „Vor sieben Jahren waren Produktion und Lieferung unsere Prioritäten. Besonderes Augenmerk lege ich heute jedoch auf die Sicherheit. Wir haben enorme Fortschritte gemacht, und wenn wir eine sichere Produktion ohne Unfälle garantieren können, werden sich sicherlich weitere Vorteile ergeben.“



## FAZIT

Die vier Praxisbeispiele zeigen exemplarisch, dass nur über eine ganzheitliche Herangehensweise eine erfolgreiche Transformation möglich ist, bei der Strukturen, Prozesse und kulturelle Aspekte gemeinsam angesprochen werden. Wie kann dies am besten gelingen? Staufen-Berater Markus Franz hat vier Kernkompetenzen dafür ausgemacht: **Neugier, Skepsis, Mut und Humor**. Denn die Transformation muss nicht nur erfolgreich sein, sie darf gern auch Freude bereiten.



## OFFEN UND AUFGESCHLOSSEN – DAS BESTPRACTICE PARTNER- NETZWERK DER STAUFEN AG

Das BestPractice Partner-Netzwerk der Staufen AG repräsentiert Unternehmen, die in ihrer Organisation und ihren Prozessen Leuchttürme und BestPractice Lösungen erschaffen haben. Sie sind Marktführer, Technologieführer oder Hidden Champions, die ihre Werkzeuge für andere Unternehmen öffnen, um über die Herausforderungen und Ergebnisse ihrer Transformation zu berichten.

Die BestPractice Besuche dienen Teilnehmenden dazu, sich ausführlich und konstruktiv mit den Verantwortlichen von BestPractice Unternehmen auszutauschen und von deren Erfahrungen, Erfolgen und Misserfolgen zu profitieren.

Die Staufen AG bietet BestPractice Besuche in unterschiedlichen Formaten und zu unterschiedlichen Schwerpunktthemen an, auf Wunsch auch angepasst an die individuellen Bedürfnisse interessierter Kunden. Was würden Sie gerne sehen? Welches Anschauungsbeispiel würde Sie in Ihrer momentanen Situation inspirieren oder Ihnen helfen, in Ihrem Transformationsprozess noch mehr Sicherheit zu gewinnen?



**JANICE KÖSER** von der Staufen Akademie ist Ihre Ansprechpartnerin für alle Fragen rund um das BestPractice Partner-Netzwerk der Staufen AG. Sie freut sich auf Ihre Kontaktaufnahme unter:

[j.koeser@staufen.ag](mailto:j.koeser@staufen.ag)



# EIN ERFOLGREICHER FLUG: DIE LEAN-REISE VON EMBRAER

OPERATIONAL



**JOSÉ CARLOS D'AGOSTINI JUNIOR**

Director of Operations bei Embraer  
Commercial Aviation

Seit 2007 ist die Lean-Philosophie Bestandteil der Geschäftsstrategie von Embraer. Das dazu entwickelte Business-Excellence-Programm, P3E, hat die Aufgabe, Grundlagen, Konzepte und Praktiken zu verbreiten, die optimieren, integrieren und transformieren, um damit dem gesamten Unternehmen bei der Verbesserung seiner Prozesse Mehrwert zu bieten. Die Ziele des Programms sind: maximale Sicherheit, beste Qualität und zuverlässige Lieferung zu attraktivsten Konditionen.

Wir sprachen mit José Carlos D'Agostini junior, Director of Operations bei Embraer Commercial Aviation, über die Vorteile und Ergebnisse, die das Unternehmen seit Beginn seiner Lean-Reise erzielt hat.



**01** Embraer ist seit jeher als eines der brasilianischen Unternehmen bekannt, die am meisten in Lean Thinking investiert haben, um ihren Betrieb zu managen. Die letzten drei Jahre waren für Embraer und den Weltmarkt sehr herausfordernd. Anlass genug für das Unternehmen, noch stärker auf Lean-Konzepte zu setzen, um seine Ergebnisse zu verbessern und wettbewerbsfähig zu bleiben. Wie haben diese Herausforderungen den Betrieb von Embraer beeinflusst und welche Lösungen wurden im Rahmen von Lean gefunden, um sie zu bewältigen?

Tatsächlich orientiert sich Embraer schon lange an Lean-Konzepten. Das Embraer Business Excellence Programm, P3E, wurde im Juli 15 Jahre alt. In dieser Zeit hat es verschiedene Phasen durchlaufen. In letzter Zeit wurde uns klar, dass wir zu den Ursprüngen zurückkehren und an die Grundkonzepte des Lean



Manufacturing wieder anknüpfen sollten. Dazu war es notwendig, in Gemba noch präsenter zu sein, um die Grundlagen von Lean wieder aufzugreifen, Verschwendung zu beseitigen und unsere Prozesse effizienter zu gestalten. Unser Ziel war es, die Wertschöpfung bei allen Tätigkeiten zu erhöhen. Darüber hinaus haben wir für die verschiedenen Tätigkeitsbereiche (Fertigung, Produktentwicklung, Disposition, Qualität, Service & Support) spezielle Exzellenz-Handbücher entwickelt, damit alle gemeinsam die Lean-Konzepte in den Betriebs- und Verwaltungsabläufen anwenden können.

In den Handbüchern definiert wird auch unser Exzellenzsystem, beginnend mit der strategischen Planung von Embraer, worin die strategische Karte, die Hauptziele, KPIs und Projekte beschrieben werden. Ausgerichtet an der strategischen Karte bemühen wir uns, die Durchlaufzeit unserer Produkte durch Value Stream Mapping nach Produkten zu reduzieren. Auf diese Weise bilden wir den gesamten Ablauf vom Vertragsabschluss über unsere Zulieferer bis zur Auslieferung des Flugzeugs ab.

Nach dieser umfassenden Bestandsaufnahme haben wir den Sollzustand definiert und Kaizen-Projekte geplant. Auf diese Weise konnten wir die KPIs, die von der Unternehmensleitung regelmäßig überwacht werden, horizontal und vertikal im gesamten Unternehmen entfalten. Die gleichen Indikatoren werden auch aufgeschlüsselt und über alle Betriebsabläufe hinweg durch das Shopfloor Management überwacht.

Meiner Meinung nach verschaffte uns der Einsatz von Value Stream Mapping (VSM) im gesamten Unternehmen von der Lieferkette bis zur Auslieferung des Flugzeugs größere Klarheit über unsere Durchlaufzeiten. So konnten wir auf kritische Pfade reagieren und unsere Zyklen, Wartezeiten und die Verschwendung reduzieren. Es gelang uns, den Umlaufbestand zu reduzieren und den Lagerumschlag zu erhöhen.



02

Zur Verwaltung seiner Betriebsabläufe nutzt Embraer Shopfloor Management-Konzepte. Könnten Sie uns ein wenig darüber erzählen,

wie das SFM im Unternehmen eingeführt wurde und welche Hauptvorteile diese Methodik im Betriebsalltag mit sich brachte?

Shopfloor Management (oder SQDC, wie wir es bei Embraer nennen) ist relativ neu für uns. Wir haben dieses Konzept vor etwas mehr als zwei Jahren übernommen und seitdem ständig weiterentwickelt. Die Umsetzung folgte auf die Einführung der strategischen Karte, wobei wir die Notwendigkeit erkannten, die strategischen Herausforderungen im gesamten Betrieb zu durchdringen. Die ersten Schritte waren die Definition des KPI-Baums und die Einführung standardisierter KPIs im gesamten Betrieb. Es war ein gemeinsamer Gestaltungsprozess mit den Führungskräften des Unternehmens, die die Umsetzung unterstützten.

Als Nächstes folgte die Schulung aller Führungskräfte und weiterer Beteiligter, damit sie die Abläufe und Ziele des Konzepts verstanden. Die Ausarbeitung standardisierter Tabellen spielte auch eine wichtige Rolle beim Aufbau von Disziplin und bei der Durchführung von Routinen. Nachdem diese Schritte abgeschlossen waren, begannen die Routinen mit der Unterstützung von P3E-Lean-Beratern, die bei der Anleitung der Führungskräfte und Teams eine wichtige Rolle spielten.

Die Praxis der Problemlösung mit der Aufzeichnung von Abweichungen/Problemen, Korrekturmaßnahmen, Go&See und dem Prozess der Hilfe-Eskalation war eine Herausforderung für sich, denn sie erforderte einen Kulturwandel sowohl bei den Teams als auch bei den Führungskräften.

Nach diesen wenigen Jahren der Umsetzung sehen wir bereits einen deutlichen Wandel in der Problemlösungskultur und können schneller und effektiver auf Abweichungen reagieren. Ein weiterer wichtiger Vorteil war die Bereitstellung und Standardisierung von Leistungs-KPIs (Sicherheit, Qualität, Lieferung und Kosten), wobei jeder im Betrieb die Ziele des Unternehmens kennt und vor allem weiß, wie seine Ergebnisse zu den Ergebnissen des Unternehmens beitragen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Annäherung der Support-Bereiche an Gemba. Dies führt zur Beschleunigung der Entscheidungsfindung und somit zur Privilegierung des Wertstroms, da jeder, der an den Routinen beteiligt ist, entscheidet, was für den Wertstrom am besten ist und nicht nur für seine eigene Abteilung.

03

Das Business-Excellence-Programm (P3E), das alle Grundsätze der Operational Excellence von Embraer zusammenfasst, wurde 2007 ins Leben

gerufen und im Laufe der Jahre mehrfach umstrukturiert. Was können Sie uns über die Schlüsselmomente dieser Reformen und über die Erwartungen an P3E in den nächsten Jahren erzählen?

Das P3E wurde zu einem Zeitpunkt ins Leben gerufen, als das Unternehmen eine Wachstums- und Expansionsphase mit neuen Produkten, der Ausweitung seiner industriellen Aktivitäten, höheren Produktionsraten und neuen Märkten durchlief.

In diesem Szenario wurde das P3E geboren, das auf vier Säulen beruht: Kultur, Mitarbeitende, Prozesse und Führung. Mit anderen Worten: Wir begannen sehr fokussiert, eine Kultur der Transformation zu entwickeln. Zu diesem Zweck haben wir ganz gezielt das Kaizen-Konzept eingeführt und Projekte unter Beteiligung der gesamten Führungsebene des Unternehmens in Kaizen-Wochen organisiert. Darüber hinaus haben wir die Notwendigkeit erkannt, die verschiedenen Prozesse auf standardisierte Weise zu strukturieren. Wir haben die Zellen für kontinuierliche Verbesserung mit ihren Leitfäden und Standards sowie die Standardisierungsinstrumente für das Prozess- und Ergebnismanagement eingeführt. Mit zunehmender Reife haben wir uns weiterentwickelt in Richtung der Gruppierung von Zellen für kontinuierliche Verbesserung, die mehr in den Wertströmen agieren und die strategischen Indikatoren des Unternehmens mit den Indikatoren der Zellen verbinden.

Im nächsten Schritt werden wir nun mit der Umsetzung von Officefloor Management den Fokus auf die Bürobereiche verstärken, um in der gesamten Organisation die gleiche Lean-Effizienz zu erreichen.

04

Um mit Lean-Konzepten Ergebnisse zu erzielen, ist es grundlegend, dass die verwendeten Konzepte und Werkzeuge in direktem Zusammenhang

mit der Unternehmensstrategie stehen. Wie macht Embraer das heute?

Einer der Grundpfeiler bei der Definition der strategischen Roadmap des Unternehmens ist die Lean-Philosophie. Daher haben wir diese bei der Ausarbeitung unserer Strategien von Anfang an berücksichtigt. Das von Embraer eingeführte Exzellenzsystem besteht aus vier grundlegenden Säulen:

1. Strategieverständnis
2. Integriertes Management
3. Prozessexzellenz und
4. Unterstützung der Mitarbeitenden

Beim Strategieverständnis gehen wir von unserer strategischen Roadmap mit ihren KPIs und Projekten aus. Durch integriertes Management setzen wir unser VSM in die Praxis um und legen die strategischen KPIs für den Business Review jedes Vizepräsidenten offen. In diesem Teil wird das monatliche Management durchgeführt mit Einsatz auf allen Ebenen, vom Direktor bis zu den Teams im Shop und den Mitarbeitenden des Officefloor Management. Prozessexzellenz hingegen wird durch die Erstellung und den Einsatz von Handbüchern für die einzelnen Bereiche erreicht. Diese Arbeit wird vom Lean-Berater geleitet. Die Führung des Bereichs ist ein wichtiger Stellhebel unserer Transformation.

Um die Unterstützung der Mitarbeitenden zu gewährleisten, nehmen Führungskräfte und ihre Teams an einem umfangreichen Schulungsprogramm namens „Lean Academy“ teil, damit sie auf die Journey vorbereitet sind. Es geht nicht nur darum, festzulegen, was zu tun ist. Vielmehr wird der gesamte Umsetzungsprozess von den Lean-Führungskräften und den Berater\*innen gemeinsam gestaltet. Sie definieren eine „Implementierungroadmap“ mit Zeitplänen und Sequenzen nach Prozess/Konzept und überwachen regelmäßig die Entwicklung.



„Nach diesen wenigen Jahren der Umsetzung sehen wir bereits einen deutlichen Wandel in der Problemlösungskultur **und können schneller und effektiver auf Abweichungen reagieren.**“

Abschließend erfolgt jährlich eine „Lean-Diagnose“, bei der die P3E-Berater\*innen die Einhaltung der Lean-Konzepte und Routinen, die Prozessreife und die von den Bereichen vorgelegten Ergebnisse überprüfen. Mit dieser Diagnose können Führungskräfte Verbesserungsmöglichkeiten bei der Umsetzung von Konzepten in ihren Verantwortungsbereichen leichter erkennen.

**05** Noch etwas zur Strategie und zum Exzellenzsystem von Embraer: Wie setzen Sie heute die Initiativen und Indikatoren für alle Beschäftigten des Unternehmens ein und wie stellen Sie sicher, dass alle Ebenen effektiv in diese Initiativen eingebunden werden?

Embraer hat das Exzellenzsystem auf der Grundlage seiner strategischen Planung eingeführt, worin die strategische Karte, die Hauptziele, KPIs und Projekte definiert werden.

Ausgerichtet an der strategischen Karte betreiben wir VSM nach Produkten, um den gesamten Wertstrom von unseren Lieferanten bis zur Auslieferung des Flugzeugs zu verfolgen und dabei kritische Pfade und die wichtigsten Chancen zu identifizieren. Nach dieser umfassenden Bestandsaufnahme werden die KPIs horizontal und vertikal im gesamten Unternehmen eingesetzt und von der Unternehmensleitung regelmäßig überwacht. Darüber hinaus werden die gleichen KPIs im gesamten Betrieb durch Shopfloor Management eingesetzt und überwacht.

Mit den in den KPIs vorgegebenen Zielen identifizieren die Bereiche natürlich ihre Herausforderungen und Möglichkeiten und definieren ihre Verbesserungsprojekte, um die vorgeschlagenen Herausforderungen zu meistern und Erreichtes zu erhalten.

**06** Wir wissen, wie wichtig es ist, die oberste Führungsebene in die Lean Transformation eines Unternehmens einzubeziehen, wenn es darum geht, mit den Lean-Prinzipien bessere Ergebnisse zu erzielen. Wie schafft man es, das gesamte Senior Management zu motivieren und die Unternehmenskultur in eine hochleistungsfähige Lean-Kultur umzuwandeln, die über den operativen Bereich hinausgeht und das Unternehmen als Ganzes erreicht?

Embraer verfügt bereits über Lean-Führungskräfte in der Verwaltung, was den gesamten Prozess sehr viel flüssiger macht. Die oberste Führungsebene ist bei Gemba ständig präsent. Nicht nur im Betrieb, sondern auch während der gesamten Wertstromprozesse. Sie identifiziert Chancen, erkennt und fördert Verbesserungsprojekte und fordert die Führungskräfte zu neuen Taten heraus.

Darüber hinaus bietet das Senior Management ständige Präsenz und Unterstützung bei den Kaizen-Wochen, der Lean Transformation-Woche und bei Veranstaltungen zur Anerkennung der besten Projekte des Jahres.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass wir in der Lean Academy auch eine spezifische Trainingseinheit für die oberste Führungsebene unterhalten, um die aktuellen Konzepte und den Wunsch nach kontinuierlicher Verbesserung immer am Leben zu erhalten. ■



OPERATIONAL

# EFFIZIENZ UND NACHHALTIGKEIT IN DER AGRARWIRTSCHAFT



**3**

Zitrusfrucht-Werke  
und ein hochmodernes  
Safterminal  
im Land

Über

**30**

Jahre im  
Saftgeschäft

Bewirtschaftung  
von mehr als

**25.000**

Hektar  
Zitrusplantagen

Mehr als

**60**

Industrie- und  
Logistikeinheiten in  
Brasilien

**JORGE COSTA**

Juice Operations Director  
Louis Dreyfus Company Sucos S. A.

## Die Louis Dreyfus Company investiert in Brasilien, um die international wachsende Nachfrage nach Orangensaft zu decken.

Natürlicher Orangensaft ist reich an Vitaminen und Mineralien. Er beinhaltet bioaktive Substanzen wie phytochemische Substanzen, die wichtige Bestandteile einer gesunden und ausgewogenen Ernährung sind. NFC-Produkte, „not from concentrate – nicht aus Konzentrat“, bieten deshalb Konsument\*innen einen hohen Mehrwert. Um solche Produkte geht es aktuell bei den wichtigsten Investitionen der Louis Dreyfus Company in Brasilien für den internationalen Markt. Brasilien ist der größte Orangenexporteur der Welt, hat aber mit andauernden Ernte- und Klimaproblemen zu kämpfen. Die letzte Ernte wurde durch Trockenheit und Frost beeinträchtigt.

Wir sprachen mit Jorge Costa, Juice Operations Director bei der Louis Dreyfus Company (LDC), über die Investitionen des Unternehmens und die steigende Nachfrage in Asien, Europa und den Vereinigten Staaten. Er berichtete, dass LDC mit der Unterstützung von Stufen seine operative Exzellenz und damit seine Ergebnisse verbessern wolle.

**01** Die Orangensaftkette ist recht komplex durch viele Lieferanten und durch Rohstoffe, die zahlreichen Gefahren ausgesetzt sind. Es gibt wenig Spielraum, um kurzfristige Schwankungen auszugleichen. Welche Investitionen tätigt LDC in Brasilien, um die Effizienz in diesem Bereich zu verbessern, der von so vielen Widrigkeiten und Unwägbarkeiten geprägt ist?

Die Orangensaftkette ist in der Tat komplex. Sie wird von klimatischen Bedingungen beeinflusst, die sich unmittelbar auf die Fruchterzeugung und damit auf die gesamte Kette auswirken. Wir haben extreme Umstände erlebt. Im Jahr 2021 reduzierten Dürren und Frost die Ernte in Brasilien um 16 Prozent. Trotzdem stieg die Produktion von NFC-Saft im selben Jahr um 66 Prozent. NFC ist eine der aktuellen Investitionen von LDC vor dem Hintergrund der steigenden Nachfrage in Asien, Europa und den Vereinigten Staaten, wo die Verbraucher\*innen nach einem frischeren und natürlicheren Produkt Ausschau halten.

LDC investiert ständig in seine Mitarbeitenden, in seine Anlagen sowie in Technologien und Initiativen zur Sicherstellung und Vereinfachung des Produktionsprozesses. Ein Beispiel dafür ist die Investition in eine neue Software für das digitale Performance Management, die Abweichungen von den betrieblichen Abläufen verhindern und die Ursachenanalyse möglicher Probleme erleichtern soll. Ein weiteres Beispiel ist die Flotte von Schiffen, die zu 100 Prozent für den Transport von Säften und Nebenprodukten eingesetzt wird. Unser Ziel ist es, die Effizienz zu verbessern und zu gewährleisten, dass das Produkt pünktlich, sicher und zuverlässig sein Ziel erreicht.

**02** LDC hat vor Kurzem angekündigt, dass es seine Produktions- und Lagerkapazitäten für NFC-Orangensaft im Werk Matão in São Paulo, Brasilien, erweitern wird, um vor allem den ausländischen Markt zu bedienen. Wie wichtig sind Europa, Asien und die Vereinigten Staaten für das Saftgeschäft von LDC heute?

Brasilien ist der größte Exporteur von Orangensaft in der Welt. Die Erhöhung der Produktion und der Lagerkapazitäten von NFC ermöglicht es uns, die wachsende Nachfrage nach diesem Produkt mit hohem Mehrwert zu bedienen und unsere Position als einer der wichtigsten Verarbeiter und Händler von Orangensaft in der Welt zu stärken.

**03** LDC verwaltet mehr als 25.000 Hektar Zitrusfruchtplantagen. Wir wissen, dass Sie das Thema Nachhaltigkeit sehr ernst nehmen, da Ihr Unternehmen in hohem Maße von der Gesundheit des Bodens und des Klimas abhängig ist. Was wurde in dieser Angelegenheit bereits unternommen und welche Herausforderungen sind noch zu meistern?

Wir arbeiten daran, unsere Wertschöpfungskette positiv zu verändern. Wir teilen unser Fachwissen mit den Erzeugern in den Regionen, in denen wir tä-

Seit

**80**

Jahren in  
Brasilien  
präsent

**2**

Schiffe für den  
Transport von  
Zitrussäften und  
Nebenprodukten



tig sind. Dies tun wir selbst oder mit Geschäftspartnern und spezialisierten Organisationen im Rahmen unseres Engagements für verantwortungsvolle, nachhaltige und rückverfolgbare Lieferketten.

Die Förderung einer zunehmend nachhaltigen Saftproduktion hat bei LDC hohe Priorität. Daran arbeiten wir in unseren eigenen Betrieben und nehmen Einfluss auf unsere Lieferanten, damit sie in ihren Betrieben nachhaltige Praktiken in Übereinstimmung mit unserem Verhaltenskodex für Lieferanten anwenden.

In allen unseren Betrieben konzentrieren wir uns nach wie vor darauf, unseren ökologischen Fußabdruck zu verringern. Wir haben die CO<sub>2</sub>-Emissionen reduziert und die Menge des auf Deponien entsorgten Abfalls von Jahr zu Jahr verringert. Außerdem verwenden wir 100 Prozent der Früchte. Bei uns wird kein Teil bei der Verarbeitung verschwendet. Darüber hinaus sind alle 38 von LDC verwalteten Farmen nach den Standards der SAI-Plattform und 32 Farmen auch von der Rainforest Alliance zertifiziert.



„Wir haben die CO<sub>2</sub>-Emissionen reduziert und die Menge des auf Deponien entsorgten Abfalls von Jahr zu Jahr verringert. **Außerdem verwenden wir 100 Prozent der Früchte. Bei uns wird kein Teil bei der Verarbeitung verschwendet.**“

Gent (Belgien) nach Santos (Brasilien) und zurück mit einer vollen Ladung NFC und gefrorenem Orangensaftkonzentrat erstmals ein mit Biokraftstoff B30 gemischter Schiffskraftstoff verwendet.

**05** Herr Costa, Sie sind seit fast 30 Jahren in der Agrarwirtschaft tätig, die meiste Zeit davon in Führungspositionen. Was sind Ihre größten Herausforderungen bei der Arbeit mit Menschen und welche Eigenschaften halten Sie bei einer Führungskraft für unerlässlich?

Die größten Herausforderungen bestehen darin, unseren Mitarbeitenden die Instrumente und Möglichkeiten an die Hand zu geben, die sie benötigen, um ihr Potenzial zu entfalten, unabhängig davon, wo sie sind und welche Funktion sie innehaben.

Führungskräfte benötigen Verständnis für die Individualität, die Fähigkeiten und die Entwicklungsbedürfnisse der einzelnen Mitarbeitenden. Dies gilt noch stärker in einem so grundlegenden Sektor wie dem, in dem LDC tätig ist. Unser Unternehmen spielt eine wichtige Rolle bei der Weiterentwicklung und Modernisierung der gesamten Lebensmittelversorgungskette. Wir halten ständig Ausschau nach kreativen, vorausschauenden Problemlöser\*innen, die sich für unsere Arbeit begeistern. ■

**04** Wie trägt die Digitalisierung dazu bei, die Früchte besser zu nutzen, den Verbrauch von Betriebsmitteln zu verringern und die Effizienz der Prozesse in der gesamten Produktionskette, also von der Obstplantage bis zur Auslieferung des Safts an die Kunden, zu steigern?

Wir bemühen uns um verantwortungsvolle Praktiken wie z. B. den gewissenhaften Einsatz von Pflanzenschutzmitteln und die tägliche Analyse und Einstellung der Maschinen, um sicherzustellen, dass wir nur die notwendige Menge an Pestiziden und Wasser verwenden. Außerdem setzen wir eine Technologie ein, die Daten von Schädlingsinspektoren sammelt und weitergibt, sodass unsere Teams die Plantagen sehr genau überwachen können.

Mit unserer digitalen Plattform Trace LDC können unsere Kunden den gesamten Weg der gekauften Produkte von der Plantage bis zur Auslieferung verfolgen. Die Plattform basiert auf der Blockchain-Technologie und liefert Zertifizierungsdaten für unsere Farmen und Einrichtungen sowie Informationen über unsere Standards für Lebensmittelsicherheit und Nachhaltigkeit.

Im Rahmen der Bemühungen von LDC zur Gestaltung einer kohlenstofffreien Wirtschaft haben wir auf einem unserer modernisierten Saftschiffe erfolgreich einen Versuch mit Biokraftstoff durchgeführt. Dabei wurde für eine 55-tägige Reise von



# NEW WORK BEI ELESTA: EINE FRAGE DES VERTRAUENS



Während die meisten Unternehmen mit dem Begriff New Work vor allem Homeoffice und Videokonferenzen verbinden, ist man beim Schweizer Relais- und Sensorik-Spezialisten Elesta GmbH schon deutlich weiter. Eine Folge: Der aktuelle Entwicklungschef würde sich selbst heute nicht mehr einstellen.



Seit Jahrzehnten entwickelt und produziert Elesta in Bad Ragaz (Schweiz) Sensoren und Relais. So individuell und persönlich, wie das Unternehmen auf Kundenwünsche eingeht, so verhält es sich auch im Umgang mit seinen Angestellten. Lean Management, Agilität und Mitarbeiterzufriedenheit sind keine schicken Buzzwords, sondern gelebter Alltag beim BestPractice Partner der Staufen. Inova AG. „Bei uns stehen Kunden und Mitarbeitende gleichermaßen im Mittelpunkt. Wir holen die Menschen ab“, sagt Sara Quesada Otero. Zusammen mit Sebastian Schiemenz und zwei weiteren Kollegen bildet sie das Team der „New Work Guides“, die den Weg der ständigen Verbesserung beim Schweizer Hersteller begleiten.

„New Work bedeutet für uns, dass wir die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und unserer Kunden frühzeitig erkennen, um uns für die Zukunft richtig aufzustellen, um so das Optimale nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für jeden einzelnen Mitarbeitenden herauszuholen“, erklärt Schiemenz. André Sulser, Leiter Entwicklung bei Elesta, ergänzt: „Die New Work Guides sind unser Counterpart. Sie stupsen uns in der Geschäftsleitung an und helfen dabei, immer wieder neue Wege einzuschlagen.“



„Führungskräfte müssen loslassen können.“

ANDRÉ SULSER  
Leiter Entwicklung, Elesta GmbH

„New Work macht es anders“, meint der Elesta-Manager. „Als Führungskraft benötigt man eine flexible Art des Denkens und muss loslassen können. Die Expert\*innen in den Teams treffen Entscheidungen selbst und entlasten mich. Ich versuche bewusst, die Leute immer mehr machen zu lassen.“ Die neue Art der Zusammenarbeit erfordert von André Sulser aber gleichzeitig, dass er ein Stück seiner Verantwortung abgibt und nicht mehr jedes Detail kennt. Dies gelingt nur, wenn er den Teammitgliedern absolut vertraut.

Teamarbeit ist deshalb auch zum entscheidenden Kriterium bei der Einstellung geworden. André Sulser: „Ich stelle keine Teamleiter mehr ein, weil ich sie nicht brauche. Was die Leute in meinem Bereich antreibt, ist die Erkenntnis, dass man Teile der Organisation verändern kann, auch ohne eine Führungsposition innezuhaben. Die Kolleginnen und Kollegen können bei Elesta ihre spezifischen Stärken ausleben und Dinge übernehmen, die sie wirklich interessieren. Das ist es, was sie jeden Tag motiviert.“

„Das Vertrauen in die Stärke des Teams führt bei Elesta dazu, dass sich die Mitarbeitenden etwas zutrauen. Sie warten nicht darauf, dass der Chef ihnen sagt, was zu tun ist, sondern

Im Gespräch erklärt der Manager, welchen Einfluss New Work schon jetzt auf das Miteinander im Unternehmen und die Rolle von Führungskräften hat. Als er 2010 als Teamleiter zu Elesta kam, schien eine Karriere als klassische Führungskraft vorgezeichnet. Nach knapp zwei Jahren wurde er zum Produktgruppenleiter befördert, ein weiteres Jahr später saß er bereits als Leiter Entwicklung in der Geschäftsführung. Und heute? „Ich bin der Vorgesetzte von 70 Mitarbeitenden“, sagt André Sulser. In einer klassischen hierarchischen Struktur wäre es nicht möglich, dass eine Führungskraft so viele Mitarbeitende direkt leitet. Doch bei Elesta gelingt es, weil die Unternehmensspitze einen anderen Weg fordert und fördert. New Work in sich selbst organisierenden Teams ermöglicht es, dass Sulser heute in seinem Verantwortungsbereich vor allem Ansprechpartner bei Problemen der Mitarbeitenden ist, für sie die Türen „nach oben“ öffnet und durch seinen Titel „Leiter Entwicklung“ die Schnittstelle nach außen darstellt. Macht das sein Arbeitsleben leichter?

1997  
Gründung

> 300  
Mitarbeitende



Die Elesta GmbH, deren Geschichte bis in das Jahr 1952 zurückreicht, ist Teil der Pilz Unternehmensgruppe. Am Standort Bad Ragaz in der Schweiz werden Relais und Sensoren für Anwendungen der funktionalen Sicherheit entwickelt, produziert und vertrieben. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 300 Mitarbeitende und arbeitet seit über 15 Jahren nach den Lean Management-Prinzipien.



**„Bei Elesta warten die Mitarbeitenden nicht darauf, dass der Chef ihnen sagt, was zu tun ist.“**

**SARA QUESADA OTERO**  
New Work Guide, Elesta GmbH

bringen sich mit ihrer Expertise ein und gehen viel offener miteinander um“, so fassen die New Work Guides Sara Quesada Otero und Sebastian Schiemenz die Arbeitsatmosphäre bei Elesta zusammen.

Ein Beispiel: Als das Unternehmen vor Kurzem eine Koordinationsfachkraft suchte, um eine Produktionslinie im Ausland aufzubauen, schrieb die Geschäftsleitung die Stelle intern im Unternehmen aus. „Es meldeten sich zehn Mitarbeitende aus unterschiedlichen Bereichen“, erzählt Entwicklungschef Sulser.

„Die Bewerber\*innen haben den geeignetsten Kandidaten für die neue Rolle unter sich auserkoren. Sie wurden dabei von den New Work Guides begleitet, während sich die Geschäftsleitung komplett rausgehalten hat.“ Die Wahl sei auf eine andere Person gefallen, als die Geschäftsleitung erwartet hatte, weil deren Know-how aus einer früheren Tätigkeit ihr nicht bekannt war. „In einem klassisch geführten Unternehmen hätten wir diesen Mitarbeitenden niemals für diese Aufgabe, die er übrigens sehr gut erledigt, identifiziert“, da ist sich Sulser sicher. ■



**„New Work bedeutet für uns, dass wir die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und unserer Kunden frühzeitig erkennen, um uns für die Zukunft richtig aufzustellen.“**

**SEBASTIAN SCHIEMENZ**  
New Work Guide, Elesta GmbH



# LEAN MANAGEMENT BEI KSB SHANGHAI PUMP: SMOOTH OPERATIONS



Als der deutsche Pumpen- und Armaturenhersteller KSB nach Möglichkeiten suchte, die Prozesse im Petrochemie- und Chemiegeschäft seiner chinesischen Tochtergesellschaft KSB Shanghai Pump Co., Ltd. zu verbessern, beschloss das Projektteam, ganz vorne zu beginnen: in der Vertriebsabteilung.

Der Pumpenspezialist KSB hat seine Zentrale für und Chemiepumpen nicht an seinem beschaulichen Heimatort Frankenthal, sondern in Shanghai angesiedelt. Von China aus steuert der Marktbereich seine ehrgeizigen Expansionspläne in diesem dynamischen Markt. Trotz des vielversprechenden Starts hat KSB noch einige Herausforderungen zu bewältigen: „Wir haben erkannt, dass wir unsere Prozesse optimieren müssen, um unsere Wachstumsziele zu erreichen“, sagt Bernd Hoffmann, Präsident Marktbereich Petrochemicals/Chemicals. „Wenn wir steigende Auftragseingänge nur mit zusätzlichen Arbeitskräften bewältigen können, ist das Wachstum auf Dauer nicht rentabel. Deshalb mussten wir unsere Geschäftsprozesse ändern und optimieren.“

## Erster Schritt: Die Vertriebsabteilung

Das Unternehmen beschloss, seine Lean Journey am ersten Punkt des Kundenkontakts zu beginnen: der Vertriebsabteilung. Bernd Hoffmann erklärt: „Der Vertrieb ist der erste

Schritt im gesamten Prozess. Wenn der Vertrieb einen guten Beitrag leisten kann, wirkt sich das positiv auf das gesamte Unternehmen aus. Der weitere Prozess kann deutlich reibungsloser ablaufen. Deshalb ist der Vertrieb für uns ein zentraler Punkt.“ Beginnend mit dem Vertriebsprozess von der Projektakquise bis zur Vertragsübergabe wird die schlanke Transformation mit dem Prozess der Auftragsabwicklung fortgesetzt.

Schritt für Schritt wird seither der gesamte Betrieb auf Lean Management umgestellt. „Die Auftragsabwicklung ist extrem komplex und in der Vergangenheit gab es Unstimmigkeiten bei der Weitergabe von Informationen aus der Vertriebsabteilung an andere Abteilungen. Oft gab es keinen genauen Auftrag oder zu viele offene Punkte. Unstimmigkeiten z. B. bei den Einkaufsspezifikationen für Handelswaren oder bei den Anforderungen an die Lackierung und Prüfung der Pumpen führten während der Auftragsabwicklung zu vielen Diskussionen und Reklamationen“, erläutert Bernd Hoffmann.



> 15.000  
Mitarbeitende



**Pumpen, Armaturen und Services: Das ist das Geschäft von KSB. Die Wurzeln des Unternehmens gehen auf den Maschinenbauingenieur Johannes Klein zurück, der 1871 ein Patent auf den von ihm erfundenen Kesselspeiseapparat erhielt. Ab 1887 war das Unternehmen an der Börse notiert. Heute beschäftigt die KSB SE & Co. KGaA mehr als 15.000 Mitarbeitende in weltweit 102 Gesellschaften und 190 Servicezentren.**

1871  
Gründung



**BERND HOFFMANN**

President Market Area Petrochemicals/Chemicals  
KSB SE & Co. KGaA

2,344  
Mio. Euro  
Umsatz

### Start der Lean Journey

Gemeinsam mit der chinesischen Niederlassung der Staufen AG startete KSB ein Lean Management-Projekt. Die Hauptziele wurden wie folgt definiert:

- Optimierung der Geschäftsprozesse
- Steigerung der betrieblichen Effizienz
- Transparenz im Tagesgeschäft

Das Umsetzungskonzept wurde auf einen reibungslosen Auftragsablauf bei größtmöglicher Transparenz ausgelegt. Im Detail:

- Einrichtung eines strukturierten visuellen Managementsystems, das einen klaren Überblick über den Status von Projekten bietet
- Schnelle Identifizierung potenzieller Prozessabweichungen und Schließen der Problemlösungsschleife
- Verbesserte Statusverfolgung während des gesamten Prozesses und Festlegung prozessorientierter KPIs (z. B. Trefferquote, Durchlaufzeit, Liefertreue). Die strukturierte Analyse sollte auch einen kontinuierlichen Lessons-learned-Ansatz ermöglichen.

Besonders hilfreich sei die Einführung regelmäßiger Meetings nach den Lean-Prinzipien gewesen, so Hoffmann: „Nach etwa einem halben Jahr konnten wir ein erstes positives Fazit ziehen. Die Zahl der Missverständnisse zwischen dem Vertrieb und anderen Abteilungen ging deutlich zurück.“ Das Unternehmen hat ein besseres Verständnis für Prozessabweichun-

gen und Probleme im Zusammenhang mit dem Projektstatus gewonnen. KSB wird auch ein neues System zur Überprüfung und Verfolgung des Auftragsstatus entlang der Vertriebs- und Produktionslinie entwickeln.

Die Einführung von Lean Management ist weniger ein Projekt als vielmehr ein kontinuierlicher Weg zur Optimierung und effizienteren Arbeitsweise. KSB hat großen Wert darauf gelegt, dass die Menschen im Unternehmen, angefangen bei der Geschäftsführung bis hin zu allen Hierarchieebenen, das neue Konzept annehmen und maßgeblich an der Umsetzung mitwirken. Dafür hat sich das Unternehmen externe Hilfe geholt: „Es ist viel einfacher, von außen zu schauen und die Unterstützung eines Beraters in Anspruch zu nehmen, als von innen heraus zu versuchen, die Menschen davon zu überzeugen, dass wir diesen Umstellungsprozess durchführen müssen. Dieser Umstellungsprozess Richtung Lean ist sehr schwierig, weil er über alle Hierarchien hinweg umgesetzt werden muss“, sagt Bernd Hoffmann.

### Verbesserungspotenzial

Hat sich die Mühe gelohnt? Hoffmann bejaht: „Es hat mir die Augen geöffnet, als ich erkannte, welches Potenzial wir mit diesem Betrieb hier in Shanghai haben. Die Menschen spüren, dass es eine Chance gibt, sich durch dieses Konzept und durch die Umsetzung dieses Projekts zu verbessern. Und wir haben nicht nur Vertrauen geschaffen, sondern bei den Menschen auch ein besseres Verständnis für den Prozess erzeugt: Es gibt Verbesserungspotenzial, und es gibt einen Weg, dieses zu heben.“ ■



OPERATIONAL





# ALPARGATAS GEHT VORAN



**UND WILL HAVAIANAS DURCH HOHE INVESTITIONEN IN BESSERE PROZESSE UND TECHNOLOGIEN SOWIE DIE WEITERENTWICKLUNG VON MITARBEITENDEN ZU EINEM NOCH GRÖßEREN ERFOLG WELTWEIT MACHEN**



**Bekannt vor allem durch Havaianas, eine seiner Hauptmarken, blickt das global tätige Unternehmen Alpargatas auf 115 Jahre Firmengeschichte zurück. Es stützt sich auf ikonische, trendige Marken und besitzt als Flip-Flop-Weltmarktführer ein großes Potenzial im Schuh- und Lifestyle-Sektor.**

Alpargatas hat große Ziele: Das Unternehmen möchte sich am Markt als treibende Kraft unter den Marken etablieren, die weltweit im Hinblick auf Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Beliebtheit und Vernetzung ganz vorn mit dabei sind.

Die Zahlen sind beeindruckend: Zwischen 2018 und 2021 wuchs der Jahresumsatz von Alpargatas um das 3,5-Fache – angetrieben von Havaianas mit einem Wachstum von über 14 Prozent pro Jahr. Im Jahr 2021 verkaufte das Unternehmen mehr als 31 Millionen Paar Schuhe weltweit.

Für Alpargatas' Industrial Vice President Edson Rubião liegt die größte Herausforderung nun darin, die Produktionsstätten so zu strukturieren, dass sie auf Nachfrageschwankungen flexibel und kostengünstig bei gleichbleibend hoher Qualität reagieren können. Dies erfordert eine konsequente Konzentration auf Prozesstechnologie, Automatisierung, intelligente Layouts, schlankere Abläufe, ein effektives Managementsystem und die ständige und unermüdliche Schulung von Mitarbeitenden auf allen Ebenen. Und um Alpargatas dabei zu unterstützen, kommt Stufen ins Spiel.



**EDSON RUBIÃO**  
Industrial Vice President  
Alpargatas S.A.



01

[Herr Rubião, bekanntlich hat Alpargatas in Innovation investiert. Das sieht man daran, dass die Produktpalette ständig weiterwächst.](#)

[Vor Kurzem kündigte das Unternehmen für 2022 eine Investition von 100 Millionen Euro in das Operational-Excellence-Programm für Fertigung und Logistik an. Wird diese Investition dazu verwendet, die Werke für eine flexible und agile Reaktion auf den Markt besser aufzustellen?](#)

Unsere Märkte verlangen Innovation mit zunehmender Skalierbarkeit und Frequenz. Deshalb sind wir bestrebt, bei der Entwicklung von Technologien und Prozessen der Erweiterung der Produktion ein hohes Tempo vorzulegen. Wir investieren in Automatisierung, Management und Produktentwicklung und sorgen so für Schnelligkeit und Effektivität während des gesamten Herstellungsprozesses. In Campina Grande haben wir neben unserem größten Werk in Brasilien ein Innovationszentrum für Materialtests und Modellentwicklung gebaut. Es dient auch als Weiterbildungszentrum, in dem unsere Leute das Rüstzeug für die zunehmend schneller werdenden Innovationen erhalten. Uns ist bewusst, dass die Kapazitätserweiterung Auswirkungen auf die Verbesserung des Service und finanzielle Vorteile hat. Das hilft uns, mit der Marke Havaianas sowohl in Brasilien als auch auf den internationalen Märkten zu wachsen.

02

[Momentan befindet sich Alpargatas in einer Phase der Modernisierung und Erweiterung der Werke. Welche Rolle spielt die digitale Transformation in dieser Entwicklung?](#)

[Transformation in dieser Entwicklung?](#)

Die digitale Transformation ist ein fester, unverzichtbarer Bestandteil unseres Wachstums- und Expansionsprozesses. Daher haben wir bereits begonnen, unseren Plan zur Weiterentwicklung umzusetzen: die zunehmende Digitalisierung, Vernetzung und Effizienzsteigerung unseres Produktionsbetriebs und Managementsystems zur Unterstützung von Fertigungs- und Führungsaufgaben, basierend auf Realzeit-Daten. Dies ermöglicht uns mehr Effizienz in taktischen und betrieblichen Entscheidungen im Hinblick auf Fertigung, Qualität, Wartung und Bestände.

03

[Welche Rolle kommt den Führungskräften angesichts dieser Herausforderungen zu und wie bereiten Sie die neue Generation](#)

[von Führungskräften auf die Fortsetzung der Erfolgsgeschichte vor?](#)

Die Rolle der Führungskräfte ist in diesem Veränderungsprozess gar nicht zu überschätzen, und deshalb war dies einer der ersten Punkte, die wir gleich zu Projektbeginn erarbeitet haben. Wir investieren in unsere Mitarbeitenden. Das HR-Team von Alpargatas führt einen konsequenten Veränderungsmanagementplan durch, der sich in sechs Phasen gliedert: Einbindung, Kommunikation, Schulung, Monitoring, Anerkennung und Wissensmanagement. Diese Schritte decken alles ab, vom Abbilden der Auswirkungen der Veränderungen bis zur Definition von Lieferstandards.



04

[Zur schnelleren Etablierung auf den internationalen Märkten gab Alpargatas Ende 2021 die Übernahme der amerikanischen](#)

[Marke Rothy's bekannt, eines innovativen Online-Anbieters von nachhaltigem Schuhwerk, der ein hohes Wachstumspotenzial hat. Dies zeigt, wie sehr Alpargatas das Thema Nachhaltigkeit am Herzen liegt. Was ändert sich für Alpargatas mit dieser Übernahme im operativen Bereich?](#)

Nach der vor gut einem halben Jahr erfolgten Übernahme von Rothy's sind wir tatsächlich stärker auf dem Weltmarkt für Schuhe vertreten und folgen damit unserem strategischen Plan, uns als treibende Kraft für globale, beliebte und hochvernetzte Marken zu etablieren. Wir können bereits jetzt sagen, dass ein großer Wissenstransfer zwischen den Marken stattfinden wird. Vor allem können wir sehr viel von Rothy's lernen, das als digitales Unternehmen mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit gegründet wurde. Während seiner 115-jährigen Firmengeschichte hat sich Alpargatas immer der Gesellschaft verpflichtet und sich mit ihr verbunden gefühlt. Nachhaltigkeit ist eine wesentliche Säule unserer Unternehmensstrategie. Auf diese Weise wollen wir unsere Weiterentwicklung vorantreiben, um im Hinblick auf Transparenz, Governance und Initiativen einen Mehrwert für die Gesellschaft, die Umwelt und unseren Markt zu schaffen.



„Wir müssen für die Sicherheit und die Weiterentwicklung unserer Leute sorgen und sie mit dem Respekt behandeln, den sie verdienen. **Das ist eine große Aufgabe und eine große Verantwortung, aber gleichzeitig auch eine große Chance.**“



**05**

Ungeachtet aller Bemühungen um den Aufbau einer starken, weltweit anerkannten Marke steht es aber außer Frage, dass die Kosten eine wichtige Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit spielen. Wie will Alpargatas sicherstellen, dass das Unternehmen gegenüber den anderen großen Anbietern auf diesem Markt wettbewerbsfähig bleibt?

Wir haben uns auf ein effizientes Kostenmanagement konzentriert, mit Maßnahmen zur Minderung der Rohstoffkosten, einer Wechselkurspolitik zur Absicherung von Finanzinstrumenten, der Umsetzung von Projekten zur Senkung der Material-, Herstellungs-, Betriebs- und Logistikkosten sowie Investitionen zur Steigerung der Effizienz, zur Verringerung der Komplexität und zur besseren Nutzung der logistischen Kapazitäten.

**06**

Als Industrial Vice President von Alpargatas untersteht Ihnen eine Belegschaft von über 12.000 Mitarbeitenden an verschiedenen Standorten – dies ist eine große Verantwortung. Wie stehen Sie dieser Herausforderung gegenüber? Welche Erfahrungen bringen Sie mit, um diese Rolle heute erfüllen zu können?

Wir müssen für die Sicherheit und die Weiterentwicklung unserer Leute sorgen und sie mit dem Respekt behandeln, den sie verdienen. Das ist eine große Aufgabe und eine große Verantwortung, aber gleichzeitig auch eine große Chance. Bei jedem Kontakt mit anderen Menschen können wir etwas Neues lernen, und es ist einfach wunderbar, die Weiterentwicklung unserer Mitarbeitenden und Kolleg\*innen, ihr persönliches und berufliches Wachstum beobachten zu können. Dann merken wir, dass wir richtig gehandelt haben.

Schon sehr früh in meiner Karriere, aber vor allem in meinen schon fast zehn Jahren bei Alpargatas habe ich gemerkt, dass man großartige Erfolge nur zusammen mit dem Team erzielen kann. Viele Leute glauben, dass in der Industrie die Maschinen und die Materialien der wichtigste Faktor sind. Aber in Wirklichkeit sind unsere Leute unser größter Wettbewerbsvorteil. Mit dem nötigen Geld kann sich jedes Unternehmen Materialien und Maschinen kaufen, aber selbst heute, im Zeitalter zunehmender Automation und Digitalisierung, können nur Menschen aus diesen Ressourcen Mehrwert schaffen. In meinen Augen sind es eindeutig die Menschen, die ein Unternehmen einzigartig machen. ■



LEADERSHIP

# „EIN KRISENSTAB IST KEINE DAUERINSTITUTION.“

## MIGROS

Auch auf dem Höhepunkt der Coronapandemie benötigten Menschen Lebensmittel, wollten Elektronik kaufen, Heimwerkerbedarf, Möbel und Sportartikel. Wie stellt man als größter Einzelhändler der Schweiz sicher, dass alles immer zur Verfügung steht? Wie minimiert man das gesundheitliche Risiko für Kundschaft und Angestellte? Und was hat die Migros aus der Krise gelernt?



### BRAUCHBARE LÖSUNGEN IN DER VORHANDENEN ZEIT ERARBEITEN

Der Krisenstab der Genossenschaft Migros Aare bei der Arbeit



Fragen, mit denen sich der Krisenstab der Migros Aare (mit 3,35 Milliarden Schweizer Franken Jahresumsatz zweitgrößte Migros-Genossenschaft, siehe Kasten) über zwei Jahre beschäftigte. Reno Berner ist der Leiter des Krisenstabs, in seinem Team arbeiteten in der Spitze bis zu 50 Leute aus allen Bereichen des Unternehmens: „Überall dort, wo die reguläre Organisation überfordert war, hat der Krisenstab Kompetenzen erhalten, um die Führung zu übernehmen“, erzählt er.

Gleich nach der ersten Lagebeurteilung im Januar 2020 wurde die Sekundärorganisation geschaffen. Reno Berner: „Schnell haben wir festgestellt, dass wir es mit unterschiedlichen Herausforderungen zu tun haben. Zum Beispiel mit Unsicherheit und Dynamik, die wir nicht kontrollieren können, auf die wir aber adäquat reagieren müssen.“

Das wichtigste Learning des Teams aus dieser Zeit: erst mal Ruhe bewahren und durchatmen. Dann die Komplexität einer Herausforderung reduzieren, indem man sie in einzelne Teilaufgaben spaltet, die anschließend delegiert werden.

### Klassische Elemente des Krisenmanagements mit agilen Methoden verbinden

„Für die Umsetzung neuer Coronaverordnungen hatten wir teilweise nur ein Wochenende“, erinnert sich Migros-Manager Berner. „Der entscheidende Punkt ist deshalb, dass man brauchbare Lösungen in der vorhandenen Zeit entwickelt.“ Das gelinge nur, wenn klassische Elemente des Krisenmanagements mit agilen Methoden verbunden würden.

Statt Perfektion anzustreben, müsse man mit einfachen Lösungen beginnen, rät Berner, Erfahrungen sammeln und Verbesserungen durchführen. Für diese Vorgehensweise brauche man gegebenenfalls auch mal „junge Wilde“ im Team, die Lösungen einfach aus dem Ärmel schüttelten, ohne den Dienstweg einzuhalten. Und ohne sich auf eine Lösung zu versteifen. „Sonst ist man total überfordert, wenn es kurzfristig eine erneute Richtungsänderung gibt“, so der Krisenexperte.

### Weiterhin regelmäßig die Coronalage einschätzen

Mittlerweile hat die Genossenschaft aus den Erkenntnissen der Coronakrise Fähigkeiten entwickelt, die sie auch im Umgang mit neuen Schwierigkeiten nutzen kann, etwa um auf die wirtschaftlichen Folgen im Zusammenhang mit dem Ukraine-Krieg zu reagieren.

Für Reno Berner und sein Team war es nach vielen Monaten nun an der Zeit, aus der Krise wieder ein Stück weit auszusteigen und die Lage auf normal zurückzusetzen: „Nach der langen Zeit war das schwieriger, als wir gedacht haben, aber ein Krisenstab ist keine Dauerinstitution.“ Solange Corona nicht besiegt ist, wird der Stab aber weiterhin regelmäßig die Lage einschätzen, um gegebenenfalls neue Maßnahmen zu ergreifen. ■



„Für die **Umsetzung neuer Coronaverordnungen** hatten wir teilweise nur ein Wochenende.“

#### RENO BERNER

Leiter Krisenstab, Genossenschaft Migros Aare



**28,9**

Mrd. CHF  
konsolidierter  
Umsatz

**97.541**

Mitarbeitende  
2021

**1929**

Gründung  
durch Gottlieb  
Duttweiler

Die Migros-Gruppe ist Marktführerin im Schweizer Einzelhandel. Den Kern der Migros bilden die regionalen Genossenschaften. Die heute zehn Genossenschaften sind autonom, erstellen eigenständige Jahresabschlüsse und besitzen uneingeschränkte Flächen- und Personalhoheit. Die Migros Aare entstand 1998 aus der Fusion der Genossenschaften Bern und Aargau/Solothurn und erzielte zuletzt mit 11.301 Mitarbeitenden einen Jahresumsatz von 3,35 Milliarden Schweizer Franken.



# EIN STARKES WELTWEITES NETZWERK

**DR. GEORGIOS LOUKMIDIS**

Head of Service Operations  
Senior Vice President  
HOERBIGER Wien GmbH

Noch immer wird Lean Management vor allem mit der Optimierung klassischer Fertigungsprozesse verbunden. Dabei lässt sich mithilfe der Lean-Methoden auch der Service spürbar verbessern. So etwa beim Kompressor-Spezialisten HOERBIGER. Von Wien aus bringt Dr. Georgios Loukmidis, Head of Service Operations bei HOERBIGER, die Performance der rund 40 über den gesamten Globus verteilten Service-Werkstätten auf ein neues Exzellenzniveau.

HOERBIGER ist ein weltweit tätiger Konzern mit Standorten in mehr als 46 Ländern. Das Unternehmen stellt u. a. Systeme und Komponenten für Kolbenkompressoren, Fahrzeugantriebe und Gasmotoren her und bietet zusätzlich auch den Service für seine Produkte an. Durch ein eigenentwickeltes Auditsystem mit Schwerpunkt „Standardisierung und Optimierung von Serviceprozessen“ hat HOERBIGER seine rund 40 Service-Werkstätten weltweit überprüft und das kundenzentrierte Programm SERVICE EXPERIENCE global aufgestellt, um die Kundenzufriedenheit im Service weiter zu erhöhen. „Als Unternehmen ist es unsere Pflicht, die täglichen Abläufe global nachhaltig zu gestalten und stetig zu verbessern“, sagt Dr. Georgios Loukmidis nachdrücklich.

## Einheitliche Standards in allen Service-Werkstätten

Während des Audits identifizierte ein Team von internen Experten mehr als 1.000 Maßnahmen, mit denen die Prozesse im Service optimiert werden konnten. So hatte die Analyse gezeigt, dass an den Standorten weitgehend individuelle Arbeitsweisen vorherrschten, die auf den jeweiligen Erfahrungen aus der Vergangenheit basierten. Bei der Auftragsabwicklung wurden Fehler eher kritisch gesehen, statt sie als Verbesserungspotenzial zu nutzen. Viele Laufwege, mangelnde Ordnung und Sauberkeit, ein hoher Suchaufwand und nicht synchronisierte Prozesse erschwerten die Arbeit zusätzlich. Darüber hinaus fehlte in einigen Werkstätten das „Wir“-Gefühl. All das führte zu langen Durchlaufzeiten. „Nach dem Audit haben wir uns die besten Werk-

stätten herausgegriffen und unsere ersten Leuchtturm-Projekte durchgeführt. Wir wollten zeigen, was wir noch besser machen können“, so Loukmidis. „Das Ziel war, die Werkstätten zu standardisieren und mithilfe von Lean-Methoden zu optimieren. Die Kunden sollen HOERBIGER als professionellen Service-Anbieter wahrnehmen, dem sie zu 100 Prozent vertrauen können.“

Doch sind Reparaturen von Ventilen und weiteren Kompressorkomponenten überhaupt planbar? „Als Service-Provider sind wir verpflichtet, alle unsere Produkte zu reparieren, die in den Werkstätten ankommen. Darauf müssen wir überall so gut wie möglich vorbereitet sein“, sagt der HOERBIGER-Manager. Innerhalb weniger Monate setzte das Unternehmen deshalb in den Werkstätten einheitliche Standards sowohl für die Reparaturprozesse als auch für die dafür notwendige Infrastruktur und die Arbeitsmittel (Gebäude, Arbeitsplätze, Maschinen, Werkzeuge, Arbeitskleidung und Service-Fahrzeuge) um. Außerdem wurden Prinzipien für die Arbeitssicherheit festgelegt, ein Shopfloor Management zur Stärkung der internen Kommunikation eingeführt und alle Maßnahmen durch Coaching unterstützt.

## Neue Kultur als Grundlage für kontinuierliche Verbesserung

Mit Unterstützung von Staufen wurden im Rahmen der Leuchtturm-Projekte die Prozesse im Service verschlankt. „Bei der Wertstromanalyse bestand die Herausforderung darin, dass wir administrative und



wertschöpfende Prozesse gemeinsam betrachten mussten, um die Durchlaufzeit insgesamt zu verbessern“, sagt Staufen-Partnerin Helena Reichmann. So konnte zum Beispiel in Dubai die Durchlaufzeit in der Werkstatt um 50 Prozent und die Zeitspanne der gesamten Auftragsabwicklung um 35 Prozent verkürzt werden. Der Materialfluss in der Werkstatt wurde von einem Kilometer auf 336 Meter verringert. „Parallel dazu haben wir gemeinsam eine neue Fehlerkultur etabliert, damit die Kolleginnen und Kollegen Planungs- und Prozessabweichungen bei ihrer täglichen Arbeit im Shopfloor erkennen und eliminieren. Nur so können wir eine kontinuierliche Verbesserung erzielen“, ergänzt Georgios Loukmidis.

Mit den Leuchtturm-Projekten schuf HOERBIGER die Grundlage, um die neue „Service Experience“ in allen Werkstätten weltweit auszurollen. Und wie geht es nun weiter? „Durch eine zunehmende Standardisierung sollen unsere Kunden in allen Werkstätten weltweit die gleiche positive Erfahrung machen“, sagt Loukmidis. „Damit das gelingt, müssen sich die Werkstätten noch besser untereinander austauschen und als starkes Netzwerk zusammenarbeiten.“ Gelingen soll das durch eine zunehmende Digitalisierung in der Auftragsabwicklung: Neu entwickelte intelligente Applikationen (Apps), die dem Kunden bei Reparaturen einen echten Mehrwert bieten, stehen daher als nächste Ziele auf seiner Agenda. ■



#### BILD LINKS

Leuchtturm-Projekt am Standort von HOERBIGER Benelux in den Niederlanden

#### BILD UNTEN

Einheitliche Prozesse, zum Beispiel bei Reparaturen, bieten den Kunden ein unverwechselbares, einheitliches Service-Erlebnis, egal, wo auf der Welt sie sich befinden.





OPERATIONAL

# EXZELLENZ IN EFFIZIENZ DER TRANSFORMATIONS- PROZESS DER SALERI GROUP

Saleri ist ein führendes Unternehmen in der Konstruktion, Entwicklung und Produktion von Wasserpumpen und Kühlsystemen für die Automobilindustrie. Forschung und Entwicklung, Flexibilität der technischen Lösungen und kontinuierliche Aktualisierung der Qualitätsstandards sind die Unterscheidungsmerkmale der „Saleri-Methode“ und der Mehrwert der Produktpalette. Für die Qualität der Saleri-Produkte spricht die Zusammenarbeit mit den renommiertesten Automobilherstellern wie BMW, AUDI, DAIMLER MERCEDES, FCA, FERRARI, GM und ASTON MARTIN.

**PAOLO TANFOGLIO**

Chief Operations Officer  
Industrie Saleri Italo S.p.A.

Anfang 2000 wurden mit der Eröffnung eines Büros in China zum ersten Mal Kontinentalgrenzen überschritten. In jüngster Zeit wurde ein weiterer Standort in Mexiko und im Jahr 2021 einer in Indien eröffnet. Saleri strebt einen Umsatz von mehr als 200 Millionen Euro an, der sich zu 80 Prozent auf den Erstausrüstungssektor und zu 20 Prozent auf den Ersatzteilmarkt verteilt.

Wir trafen Paolo Tanfoglio, Chief Operations Officer von Industrie Saleri Italo S.p.A.

**1942**

Gründung

**600**

Mitarbeitende

Herr Tanfoglio, Saleri ist seit 80 Jahren ein führendes Unternehmen auf dem Gebiet der hydraulischen Kühlsysteme, ein Zeitraum, in dem es enorme Investitionen in Forschung und Entwicklung gegeben hat. Wie sieht Ihre Strategie in diesen Bereichen aus?

Unser Unternehmen stellt seine Produkte mit der Absicht her, die Bedürfnisse der Kunden bestmöglich zu erfüllen. Deshalb ist die Forschungs- und Entwicklungsabteilung das Herzstück des Unternehmens: Hier entstehen die Ideen. Im Laufe der Jahre haben wir in diesen Bereich viel investiert, denn die Produktinnovationen sind es, die uns eine besondere Rolle auf dem Automobilmarkt verschaffen. Während wir anfangs nur einzelne Produkte herstellten, gehört es heute zu unseren Kompetenzen, ein komplettes Motorkühlsystem zu produzieren. Im Laufe der Jahre haben wir zudem eine Abteilung geschaffen, die sich mit Elektrifizierung und Wärmemanagement beschäftigt.

**„Als wir die Bedeutung der Innovation in unserer Strategie erkannten, wurde uns klar, dass wir nicht nur hervorragende Produkte entwerfen, sondern sie auch herstellen müssen.“**

Wie passt die Zusammenarbeit mit Staufen zu diesem Weg? Was waren die einzelnen Etappen und wie sehen Ihre nächsten Schritte aus?

Als wir die Bedeutung der Innovation in unserer Strategie erkannten, wurde uns klar, dass wir nicht nur hervorragende Produkte entwerfen, sondern sie auch herstellen müssen. Daraus ergab sich für uns die Zielsetzung, eine Lean Transformation in Gang zu setzen, um auch in Bezug auf die Produktionsprozesse innovativ zu sein und somit dem Kunden einen kompletten Service garantieren zu können. Unsere Zusammenarbeit mit Staufen begann 2019 mit drei Meilensteinen: Der erste bestand darin, zu überlegen, welche Organisation sich am besten für das Konzept der operativen und leistungsbezogenen Exzellenz eignet. Der zweite Meilenstein bestand



darin, die besten Instrumente zu definieren, um unser Ziel zu erreichen. Der dritte Punkt schließlich war, das Projekt zu einem Aktivposten unserer Ressourcen zu machen, denn im Mittelpunkt der Lean Transformation stehen die Menschen. Letztendlich hat uns das Transformationsprojekt greifbare Ergebnisse auf KPI-Ebene gebracht. Um nur einige zu nennen: Wir haben die Effizienz unserer Anlagen um 20 Prozent gesteigert, wir haben die sortimentsabweichenden Bestellungen mit unseren Kunden um 60 Prozent reduziert – und damit ein zuverlässigeres und sichereres Produkt geschaffen – und wir haben auch unsere Lieferleistung verbessert.

Wie haben Ihre Mitarbeitenden auf diese Veränderungen reagiert?

Es ist uns gelungen, auch unseren langjährigen Mitarbeitenden klarzumachen, dass dieses Projekt unsere tägliche Arbeit verbessern wird. Es gab Teamarbeit auf allen Ebenen, und sowohl wir Manager\*innen als auch die Stufen-Berater\*innen waren nah dran, um auf die Bedürfnisse unserer Mitarbeitenden einzugehen. Der Führungsmechanismus hat viel dazu beigetragen, aufzuzeigen, dass wir die Arbeitsbedingungen für alle wirklich verbessern können.

Wenden wir uns der Nachhaltigkeitspolitik zu: In welche Richtung bewegen Sie sich und welche Ergebnisse wurden bereits erzielt?

Wir verfolgen alle Entwicklungen im Automobilsektor sehr genau und leiten davon auch unsere nächsten Ziele ab. Schoener mit Umweltressourcen umzugehen ist eines unserer

Fokusthemen. Wir versuchen, den Menschen klarzumachen – denn sie stehen im Mittelpunkt des Transformationsprozesses –, dass Effizienz zu einer verbesserten Umweltleistung führt. Wir glauben fest an diesen Nachhaltigkeitsplan.

Zur Steuerung Ihrer Leistungs- und Nachhaltigkeitsziele nutzen Sie auch die Methoden des Lean- und Shopfloor Management?

Ja, wenn man sich auf diesen Weg begibt, dann ändert das auch die gesamte Unternehmenskultur. Da gibt es kein Zurück. Bei uns zeigt sich die Kulturveränderung bereits in der Wortwahl: Zum Beispiel findet der Begriff „Problem“ bei uns keine Anwendung mehr. Stattdessen sprechen wir von Abweichung, ein Begriff, der auf ein dynamisches Konzept hinweist.

Nachhaltigkeit ist nicht nur ein Umweltthema, sondern hat auch soziale Aspekte. Haben Sie diesbezügliche Pläne?

Wir sind in der Gegend von Brescia, in Lumezzane, tätig und wir fühlen uns dieser Region sehr verbunden. Deshalb arbeiten wir mit allen Organisationen zusammen, die die Gemeinschaft unterstützen. Außerdem begleiten wir unsere Kunden proaktiv in ihrem Nachhaltigkeitsprozess, indem wir für sie ein technologischer und innovativer Sparringspartner sind.

Eine letzte Frage: Wenn Sie in die Zukunft blicken, was muss Ihrer Meinung nach noch verbessert werden?

Es fehlt nicht mehr viel, um eine absolute Führungsposition in unserem Markt zu erreichen, das ist das Ziel und unser Anspruch. Ich persönlich würde mir wünschen, dass die Firma zu einem Vorbild wird für nachfolgende Generationen, die sich mit dem innovativen Spirit und dem Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens identifizieren. Wir wollen uns als ein Unternehmen profilieren, das Chancen bietet und eine starke Werte-Charta hat, in deren Mittelpunkt der Respekt für die Umwelt und den Menschen steht. ■



## DIE UMSETZUNG IM OLYMPUS MEDICAL REPAIR SERVICE:

# MEDIZINTECHNIK UND LEAN

Olympus entwickelt mit Stolz kundenorientierte Produktlösungen für die Medizintechnik, Wissenschaft und Industrie. Seit mehr als 100 Jahren konzentriert sich Olympus darauf, das Leben von Menschen gesünder, sicherer und erfüllter zu machen. Die Produkte helfen, Krankheiten zu erkennen, vorzubeugen und zu behandeln, fördern die wissenschaftliche Forschung und tragen zur Sicherheit der Gesellschaft bei.

Olympus hat seinen Hauptsitz in Tokio, Japan, und zählt weltweit mehr als 30.000 Mitarbeitende in nahezu 40 Ländern. Olympus Europa mit der Zentrale in Hamburg, Deutschland, bedient die EMEA-Region (Europa, Mittlerer Osten & Afrika) und beschäftigt mehr als 7.800 Mitarbeitende in 21 Ländern. Das medizintechnische Portfolio von Olympus umfasst Endoskope, Laparoskope und Video-Bildgebungssysteme sowie elektrochirurgische Geräte, integrierte OP-Lösungen, medizintechnischen Service und eine breite Palette von Endo-Therapie-Instrumenten für endoskopische und therapeutische Anwendungen.

OPERATIONAL

**OLYMPUS**



### Die Ausgangslage:

Als ein weltweit führendes Medizintechnikunternehmen verbessert Olympus die Behandlungsstandards für bestimmte Erkrankungen und damit die Services und Ergebnisse für seine Kunden. In den letzten Jahren konzentrierte sich der Bereich Medical Repair Service (MRS) auf die Standardisierung und Optimierung des Reparaturprozesses in der gesamten EMEA-Region mit dem Ziel, die zeitlichen Abläufe der Reparaturdienstleistung zu optimieren. Als nächster Schritt soll eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung etabliert werden, die darauf abzielt, nachhaltige Ergebnisse in Bezug auf Kosten, Qualität und Lieferperformance zu generieren.

Um kontinuierliche Verbesserung zu einem täglich gelebten Bestandteil der Unternehmenskultur zu machen, hat Medical Repair Service beschlossen, Lean sowohl in den operativen als auch in den administrativen Bereichen einzuführen. Für dieses Vorhaben suchte Olympus MRS einen Partner, der beim Aufbau von Lean-Fähigkeiten und -Kompetenzen in der Organisation unterstützen konnte.

### Die Umsetzung:

Gemeinsam mit Staufen hat Olympus Medical Repair Service ein Schulungsprogramm entwickelt und eingeführt, das auf die spezifischen Bedürfnisse der Organisation zugeschnitten ist. Das internationale Qualifizierungsprogramm setzt sich aus Schulungen vor Ort mit Simulationen und praktischer Gruppenarbeit sowie webbasierten Lerneinheiten in den lokalen Sprachen zusammen. Für Markus Franz und Oliver Maierski von der Staufen AG ging es darum, sicherzustellen, dass den Teilnehmenden modular und passgenau Lean-Know-how vermittelt und dabei auch das Zusammengehörigkeitsgefühl gefördert, Motivation erzeugt und Lust auf Lean gemacht wird.

Die Einführung eines praxisnahen Qualifizierungsprogramms in Tschechien, Portugal, England, Frankreich und Deutschland in Zeiten der Coronapandemie ging mit vielen Chancen, aber natürlich auch einigen Herausforderungen für alle Beteiligten einher. Staufen sprach mit Evelina Speri, Lean System Manager für die Region EMEA bei Medical Repair Service.



Frau Spéri, Sie haben mit der Staufen AG gemeinsam ein internes Qualifizierungsprogramm aufgesetzt. Was war der Grund für dieses Programm und was war die Zielsetzung?

Grundsätzlich ging es darum, an unseren Standorten im Medical Repair Service die Durchlaufzeiten zu verkürzen, die Kosten zu reduzieren und die Reparaturprozesse im Interesse der Erhöhung der Zufriedenheit unserer Kunden zu verbessern. Für mich als Lean System Manager besteht die Aufgabe darin, Lean als System zu konzeptionieren, an unseren Standorten zu implementieren sowie mit den lokalen Lean-Expert\*innen und in Koordination mit dem Management zu steuern. Lean soll bei uns also nicht als Projekt, sondern als neue Denkweise und Methode zur nachhaltigen Prozessverbesserung betrachtet werden. Dafür war im ersten Schritt ein Qualifizierungsprogramm erforderlich, das die am Prozess Beteiligten auf die Lean-Reise vorbereiten sollte.

„Ich habe das Programm als sehr kurzlebig, erfrischend und motivierend empfunden. **Staufen hat den Lean-Spirit auf sehr charmante Art und Weise vermittelt.**“

#### CHRISTOPH SCHÜTTE

Service Product Engineer and LEAN Ambassador  
OLYMPUS SURGICAL TECHNOLOGIES EUROPE

Wie schwierig war der erste Schritt, die gesamte Organisation auf die Lean-Reise vorzubereiten?

Die zentrale Herausforderung lag für uns vor allem darin, dass die Mitarbeitenden in der Organisation bereits unterschiedliche Erfahrungen mit Optimierungsprojekten und -methoden gemacht hatten. Die Auswirkungen dieser Initiativen waren nur vereinzelt sicht- und messbar. Damit war das Verständnis für eine Verbesserungsstruktur und -methodik nicht einheitlich. Hinzu kam, dass wir Lean pandemiebedingt in den letzten zwei Jahren vorrangig virtuell einführen mussten. Die einzigen Ausnahmen waren die Trainings mit Staufen vor Ort. Die Aufbauarbeit war insofern anspruchsvoll, aber notwendig, um ein standortübergreifendes System zur standardisierten und strukturierten Prozessverbesserung herbeizuführen.



#### EVELINA SPÉRI

Lean System Manager for EMEA Region  
Medical Repair Service EMEA  
OLYMPUS SURGICAL TECHNOLOGIES EUROPE

Wie haben Sie die Etappen Ihrer Lean-Reise geplant?

Die Implementierung des Lean-Systems sieht drei Blöcke vor: erstens Lean-Kompetenz aufzubauen, zweitens unser Shopfloor Management zu optimieren und drittens konkrete Verbesserungen (Kaizen) in unseren Prozessen umzusetzen. Unsere Lean-Reise hat mit der Vermittlung von Lean-Know-how und dem Aufbau von Lean-Kompetenzen im November 2021 begonnen. Bisher wurden an mehreren Standorten insgesamt mehr als 100 Führungskräfte und Mitarbeitende geschult. Parallel zu den Schulungen, die wir aktuell weiter ausrollen, standardisieren wir unser Shopfloor Management-System. Eine Struktur zum Generieren und Implementieren von Kaizen ist ebenfalls bereits auf einem guten Weg.

Wie lautet Ihr Fazit zum bisherigen Verlauf in der Zusammenarbeit mit Staufen?

Es hat einige Meetings gebraucht, um ein gemeinsames Zielbild zu erarbeiten. Außerdem hat die Pandemie den geplanten Schulungsverlauf beeinträchtigt, da die Trainingseinheiten auf dem Shopfloor nicht einfach zu organisieren waren. Mit dem bisherigen Ergebnis sind wir dennoch sehr zufrieden. Das Qualifizierungsprogramm hat viele Aha-Momente gebracht. Besonders die Simulationen im praktischen Teil waren sehr überzeugend.

Noch befinden wir uns am Anfang unserer Lean-Reise. Aber der erste Schritt in die richtige Richtung ist gemacht. Die sehr hohe Motivation und das Engagement des gesamten Managementteams für das Thema spielen eine entscheidende Rolle. Viele Verbesserungen sind bereits zu sehen. Das motiviert uns, den nächsten Schritt zu machen. ■



## WER HÄTTE ES GEDACHT?

STRATEGY

# IST KOMPLEXITÄT UNSER SCHICKSAL?

WARUM KOMPLEXITÄT VOM THEORIEPROBLEM  
ZUR VERTRAUENSLÖSUNG WERDEN SOLLTE



**FRANK KRAUSE**  
Senior Partner  
STAUFEN.AG



**Von kaum einer Eigenschaft – v. a. von ihrer Zunahme – ist so häufig in Veröffentlichungen zu lesen und in Vorträgen zu hören wie von der Komplexität.** Ich weiß nicht, wie es Ihnen geht, meine sehr geehrten Leserinnen und Leser, aber ich treffe in letzter Zeit immer öfter auf Menschen, die mir entweder resignierend vermitteln, dass man die (Zunahme von) Komplexität sowieso nicht aufhalten könne – man füge sich am besten in sein Schicksal –, oder mich mit leicht aggressivem Unterton dazu auffordern, nun endlich etwas „gegen“ die Zunahme zu unternehmen – sie sei ja „manageable“. Wir (wer immer das in dem Moment auch sei) seien alle dazu aufgerufen, uns möglichst schnell um die Beherrschung von Komplexität zu kümmern. Nur das permanente Managen von Komplexität sei der Weg in eine erfolgreiche Zukunft. Erkennen Sie die Situation wieder?

Mich machen solche Gespräche zuweilen ärgerlich, nämlich immer dann, wenn ich den Eindruck gewinne, dass mich mein Gegenüber möglicherweise manipulieren will und mich für den Zustand verantwortlich machen möchte, der mir als bedrohlich illustriert wird. Aber gehen wir es strukturiert an und denken zuerst einmal über das Wort Komplexität an sich nach. Allein die Vielfalt der Definitionen, die mir bei meiner Recherche zum Begriff begegneten, festigte meine Vermutung, dass nicht wenige, die ihn benutzen, nicht so genau wissen können, wovon sie reden. Ausgesuchte Wissenschaften, ob Mathematik oder Physik, ob Biologie oder Chemie, mühen sich seit Jahrzehnten, eine dichte Definition zu geben. Unabhängig von diesen Wissenschaften existieren weitere Definitionen des Begriffs, wie der der „Systemkomplexität“ in der Literatur. Sie werden das Nicht-Triviale erkennen, wenn Sie die Autoren studieren: Klaus/Liebscher (1976), Luhmann (1980), Ulrich/Probst (2001), Willke (2006) und Schuh (2017). Die unterschiedlichen Definitionen aus Wissenschaft und Literatur haben jedoch alle eine Gemeinsamkeit. Sie münden in mindestens drei Kategorien, die über die Beherrschbarkeit des Systems Auskunft geben: einfache, komplizierte und komplexe Systeme. In komplexen Systemen (Dave Snowden definiert in diesem Bereich mit seinem Cynefin-Framework zusätzlich das chaotische System) sind die Kausalitäten nicht offensichtlich. Somit sind Vorhersage, Planbarkeit und Kontrolle ausgeschlossen. Wir halten also fest: Es gibt offensichtlich einen Bereich in unserer Umwelt, in dem Dinge passieren, die wir nicht erklären können, Gründe für Abläufe, die außerhalb unserer Erkenntnis liegen. „Trivial!“, mögen Sie jetzt ausrufen. Was ist also das Problem bei der Verwendung des Begriffs Komplexität? Die kurze Antwort: Wenn durch die Verwendung des Fachbegriffs eine Situation erzeugt wird, in der der Angesprochene nach dem Prinzip „Take flight or fight!“ reagiert, wissen wir aus der Psychologie, dass die beiden Reaktionen ungünstig sind. Beide, Resignation und Angriff, resultieren aus Stresssituationen – sie beeinträchtigen den klaren Verstand. Werfen wir einen differenzierten Blick auf den Gebrauch des Begriffs und versuchen wir zu verstehen, welche Wirkung von ihm ausgehen kann.

Die Herausforderungen starten mit der Reflexion des eigenen Unwissens zum Thema. Sie erinnern sich an die aristotelische intellektuelle Redlichkeit, dass man weiß, wovon man redet,

wenn man etwas sagt. Ich finde, derjenige, der das Wort Komplexität benutzt, muss sich die Frage gefallen lassen: „Wovon reden Sie eigentlich? Was meinen Sie denn eigentlich?“ Benutzen Sie das Wort nicht, wenn Sie „kompliziert“ meinen. Dazu kommt das Empfänger-Sender-Problem. Nicht der Sender bestimmt die Nachricht einer Botschaft, sondern (auch) der Empfänger. Ich sollte also den Anspruch haben, Bedeutungsdimensionen zu klären, wenn ich vermute, dass ich nicht verstanden werde.

Es kommt noch schlimmer! Ganz schlecht macht es sich, wenn der Angesprochene den Eindruck hat, gar nicht von Komplexität betroffen zu sein. Richtig – Komplexität ist subjektiv! Die Frage lautet also: Mit welchem Recht schließe ich von meiner Unwissenheit auf die des oder der anderen? Das, was für mich komplex ist, kann für andere einfach oder kompliziert sein und umgekehrt. Erst nachdem geklärt wurde, wer sich von welcher Komplexität betroffen fühlt, ist die Frage sinnvoll, wie mit Komplexität umgegangen werden sollte. Der Anspruch, dass mit ihr umgegangen werden sollte und dieser Umgang erfolgreich sein sollte, verbietet jedoch jegliche Schicksalsrhetorik. Komplexität ist eben kein Schicksal. Nur weil der Weg auf der Suche nach der Wahrheit mit Irrtümern und Enttäuschungen gepflastert ist, sollte man die Suche nicht aufgeben. Dazu sollte eine Ansprache in der ersten Person Plural vermieden werden. „Wir sollten ...“, „Wir müssten ...“ – da frage ich mich dann, wer ist mit „Wir“ eigentlich gemeint? Wir Deutsche, wir Europäer, die gesamte Welt? Bleiben Sie auf dem Teppich und schätzen Sie Ihre Möglichkeiten redlich ein. Sie merken es: Die schnellste Art, jemanden in die Flucht zu schlagen oder zum Angriff übergehen zu lassen, ist, ihn in eine Gruppe der Unwissenden zu integrieren, ihm mit einer schlechten Definition zu erklären, was er nicht verstanden hat, und ihn am Ende in der Ausweglosigkeit mit Kontrollverlust allein zu lassen. So rufe ich allen „Liebhabern“ von Komplexität zu: Hören Sie damit auf! Es erzeugt keine Motivation für das Thema.

Die Lösung liegt in der personalen Kommunikation. Sie stellt Vertrauen her. Warum ist Vertrauen gerade bei diesem Thema so wichtig? Bei der Lösung von komplexen Fragestellungen sind Sie darauf angewiesen, dass Ihre Zuhörer\*innen genau dann anfangen, ihr Unwissen mit positiven Spekulationen zu ergänzen, wenn die von Ihnen angebotenen Informationen nicht mehr „tragen“. Man muss Ihnen glauben können – etwas für wahr halten, was Sie in dem Moment nicht (sofort) beweisen können. Solange die Ergebnisse Ihrer Experimente auf dem Weg zur Erkenntnis, zum dichten Wissen über einen zukünftigen Zustand, noch unsicher sind, bleibt Ihnen nur dieser Erfolgsfaktor. Deshalb ist die Bewältigung von Komplexität am Ende eine Frage des Vertrauens und nicht eine Frage der Information. ■



#### REINHÖREN!

Podcast mit Frank Krause unter:

[www.staufen.ag/podcast](http://www.staufen.ag/podcast)



# SILODENKEN ÜBERWINDEN: SHOPFLOOR MANAGEMENT BEIM BAHNTECHNIK- CHAMPION THALES



OPERATIONAL

Thales (Euronext Paris: HO) ist ein weltweit führender Anbieter von Spitzentechnologien und investiert in digitale und „Deep Tech“-Innovationen – Konnektivität, Big Data, künstliche Intelligenz, Cybersicherheit und Quantentechnologie –, um eine aussichtsreiche Zukunft zu schaffen, die für die Entwicklung unserer Gesellschaft entscheidend ist. Der Kundenstamm umfasst Regierungen sowie Unternehmen und Organisationen aus den Bereichen Transport, Verteidigung, Luft- und Raumfahrt sowie digitale Identität und Sicherheit. Thales hat 81.000 Mitarbeitende in 68 Ländern. Im Jahr 2021 erwirtschaftete die Gruppe einen Umsatz von 16,2 Milliarden Euro.



#### VON LINKS:

##### **RONALD STÖCKLE**

Senior Project Manager  
Transportation  
Thales Deutschland

##### **MARKUS FRITZ**

Vice President Main Line  
Signalling Domain  
Thales Deutschland

##### **THOMAS KLUG**

Supply Chain Director  
Thales Deutschland



## THALES

Building a future we can all trust

Thales gehört weltweit zu den größten Anbietern von Leit- und Sicherungstechnik für schienengebundenen Nah- und Fernverkehr. Über 250.000 installierte Thales-Lösungen in den Bereichen Stellwerktechnik, Weichenantriebe, Signale, Achszähler, Leitstellen, Autonomisierung und Cyber Security unterstützen länderübergreifend den Ausbau nachhaltiger Mobilität per Bahn und die rasche Umsetzung der für Deutschland geplanten Verkehrswende hin zur Schiene.

Thales verfügt über eine herausragende Expertise in der Digitalisierung heute in Betrieb befindlicher Plattformen mittels eigener Brückentechnologien sowie in der Bereitstellung von Cyber-Security-Lösungen, deren Thales-spezifische Architektur durch den Ansatz „Cyber by Design“ führend ist. Thales unterstützt damit sowohl Betreiber in puncto Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und Betriebssicherheit als auch alle Bahnreisenden in deren Customer Experience.

**Thales ist – nicht zuletzt wegen dieser Fähigkeitsbandbreite – elementarer Projektpartner der Deutschen Bahn im Projekt „Digitale Schiene – Deutschland“, mit dem Bundesregierung und Deutsche Bahn eine Vorreiterrolle in ganz Europa übernehmen.**

Zuverlässiger Gütertransport, pünktliche Personenzüge, effiziente Auslastung, besseres Klima: Mit dem Projekt „Digitale Schiene – Deutschland“ hat die Deutsche Bahn nichts weniger zum Ziel, als den Bahnverkehr zu revolutionieren.

Bis 2030 soll durch weitgehende Digitalisierung bestehender Bahn-Infrastrukturen in Deutschland das Projekt „Verkehrswende“ mithilfe von Industriepartnern gelingen, ohne einen Meter zusätzliche Gleise zu verbauen.

Zentraler Partner dieses ehrgeizigen und für Gesamteuropa wegweisenden Digitalisierungsprojekts für Bahn-Infrastrukturen ist Thales in Deutschland. Das Unternehmen erhielt Ende 2020 den Zuschlag der Deutschen Bahn für einen Teil des Großprojekts „Digitaler Knoten Stuttgart“, der für die Optimierung des gesamtdeutschen Bahnverkehrs und darüber hinaus von zentraler Bedeutung sein wird.



Ein Auftrag dieser Dimension und kritischen Bedeutung lässt keinen Raum für Fehler oder Ineffizienzen. Um trotz Pandemie und teils empfindlich gestörter globaler Lieferketten zu gewährleisten, dass dieses Projekt zeit- und budgetgerecht ausgerollt werden kann, hat sich der Thales-Bereich „Ground Transportation Systems“ in Deutschland gezielt agil aufgestellt.

„In der Situation einer globalen Pandemie mit weltweit unterbrochenen Lieferketten war klar, dass wir mit dem traditionellen Management- und Führungsstil in Zukunft nicht erfolgreich sein werden“, sagt Markus Fritz, Vice President Main Line Signalling Domain Business Germany. „Unser Ziel war es, weniger top down zu arbeiten und zu steuern. Stattdessen wollten wir eventuelle Probleme schneller aufspüren, transparent machen können und so möglichst rasch und effizient zu richtigen Entscheidungen kommen. Die Anzahl und Dauer unserer Meetings sollte halbiert oder aber in der Qualität deutlich verbessert werden.“

Während seiner dreieinhalbjährigen Arbeit für Thales im australischen Melbourne hatte Markus Fritz bereits sehr gute und nachhaltige Erfahrungen mit Shopfloor Management (SFM) gemacht, einer Methode, von der er sich auch in seinem neuen Verantwortungsbereich in Deutschland viel versprach. Die Einführung sollte auf partnerschaftlicher Basis gemeinsam mit den Beratern von Stufen erfolgen: „Die Zusammenarbeit mit externen Berater\*innen ist immer sehr wichtig, weil so aus anderen Unternehmensprojekten immer wichtige Erfahrungen und Learnings mit in unsere gemeinsame Arbeit einfließen. Wir müssen nicht die gleichen Fehler machen, die andere schon gemacht haben“, so der Thales-Manager ganz pragmatisch.

### Leading from the top – Freiräume und Mitarbeitendenperspektive

Schnell war klar, dass das Top-Management bei den Neuerungen mit gutem Beispiel vorangehen sollte. „Um beim Shopfloor Management (SFM) alle Mitarbeitenden unter einen Hut zu bekommen, ist dieses starke Commitment von ganz oben unverzichtbar. Denn genau dort müssen alle an einem Strang ziehen. Dann erst kann das Shopfloor Management auf andere Teams ausgeweitet und kaskadiert werden“, erklärt Thomas Klug, der als Director Supply Chain das Thema Lean bei Thales in Deutschland verantwortet.

Thomas Klug und sein Team begleiten die Umsetzung sehr eng: „Es geht nicht um Gleichmacherei, sondern darum, den Lean-Ansatz auf die Menschen und deren Problemlösungen zu zentrieren“, so Klug.

„Jeder Mitarbeitende bringt unterschiedliche Vorkenntnisse und Erfahrungen mit. Individuelle Freiräume sind essenziell, um gemeinsam das Beste zu erreichen. Deshalb nutzen wir auch keine voll standardisierten Boards, um unser Tagesgeschäft zu tracken“, ergänzt Markus Fritz.

Thomas Klug: „Wir haben einen Rahmen mit Mindeststandards vorgegeben. Innerhalb dieses Rahmens haben die einzelnen Teams bei ihren Boards Gestaltungsfreiraum.“ Der Erfolg gibt ihm recht. „Wir sind von der Nachfrage aus der Organisation am Anfang regelrecht überrollt worden“, erinnert sich der SFM-Projektleiter.

## Digitales Shopfloor Management als Antwort auf die Coronapandemie

Ein besonderer „Umsetzungsbooster“ war dabei die Coronapandemie. Sie zwang Thales als Unternehmen, nicht erst mit analogen Boards zu starten und dann später auf digitale Lösungen umzusteigen, sondern von Anfang an vernetzt zu arbeiten.

„Gerade im Homeoffice ist digitales Shopfloor Management ein grandioses Hilfsmittel, um Transparenz zu schaffen und die Kommunikation zu verbessern“, sagt Ronald Stöckle, der als Programm-Manager das Thales-Entwicklungsprogramm im Rahmen der „Digitalen Schiene – Deutschland“ leitet.

„Früher haben einige Teammitglieder freiwillig erzählt, wie der Status ist, bei anderen musste intensiv nachgefragt werden. Jetzt haben alle die Möglichkeit, den aktuellen Sachstand und kritische Themen transparent auf Karten zu schreiben. Wir gehen den Status dann Schritt für Schritt durch und die Kolleginnen und Kollegen sagen, wo sie Unterstützung benötigen.“

Dennoch gab es auch kritische Stimmen bei der Einführung. Ronald Stöckle: „Das betraf vor allem das Reporting. Einige befürchteten, die neue SFM-Methode würde vor allem für bürokratischen Mehraufwand sorgen. Als aber klar wurde, dass das SFM-Board dazu dient, die bisher schon verstreut vorhandenen Informationen an einem einzelnen Ort zu sammeln und transparent zu machen, sorgte das für die notwendige Akzeptanz.“

## Breite Einbindung und Qualifizierung der Mitarbeitenden als Erfolgsfaktor

Beim Roll-out hat Thales mittlerweile ein Drittel des Weges geschafft, so Lean-Projektleiter Klug. Eine weitere Phase steht an. Die Wertschöpfung im Unternehmen soll Projekt für Projekt weiter verbessert werden und – damit einhergehend – auch die horizontale Zusammenarbeit, um letztlich jedes noch vorhandene Silodenken zu überwinden. Thomas Klug: „Ziel ist es, in einem agilen Produktionsumfeld aus all den kleinen Ruderbooten eine schlagkräftige Flotte zu formen, die vom Binnengewässer erfolgreich auf die zuweilen stürmische See hinausfährt.“

Jan Haug, Partner bei der Staufen AG, ist nach dem bisherigen Projektverlauf sehr zuversichtlich, dass dies gelingen wird: „Neben der starken Vorbildfunktion des Top-Managements hat auch das Stakeholder Management mit einer breiten Einbindung und Qualifizierung der Mitarbeitenden sowie die Ausbildung von Multiplikatoren für diese sehr gute Ausgangssituation gesorgt. Hinzu kommt, dass anhand einer Pilotkaskade sehr schnell die mit Shopfloor Management erzielbaren Erfolge sichtbar gemacht wurden.“

## Mit Lean Management die Herausforderungen in der Supply Chain meistern

In zwei Jahren, so der Plan von Bahnbereichsmanager Markus Fritz, müsse das Unternehmen ein gewisses Level erreicht haben: „Dann kann man sich immer noch punktuell verbessern. Ich möchte dann aber nicht mehr an dem Punkt sein, wo wir Shopfloor Management einführen oder den unternehmensweiten Nutzen per se erklären müssen. Wir werden künftig vielmehr überlegen, ob und wo wir nachsteuern und welche Hürde wir als nächste nehmen.“

Nicht zuletzt die anhaltende globale Krise erfordere eine andere Art des Managements, meint er. Aktuell stehe das Team zum Beispiel vor der Herausforderung, dass es zu wenig Farbglasseiben für Bahnsignale gibt. Die Scheiben müssen einer speziellen, gesetzlich geregelten Spezifikation der Deutschen Bahn entsprechen und können heute nicht industriell gefertigt werden. „Lean Management und ein Orchester von Tools helfen uns, damit wir den aktuellen und morgigen Herausforderungen gewachsen sind und unsere Kunden und Partner verlässlich bedienen können“, betont Markus Fritz. „Deshalb werde ich das Thema weiter proaktiv vorantreiben.“ ■





# DIGITALES SHOPFLOOR MANAGEMENT ALS NEUES PARADIGMA

Im Lean-Kontext hat sich der Ansatz des Shopfloor Management (SFM) als Begriff längst eingebürgert. Gemeint war ursprünglich die Führung am Ort der Wertschöpfung, also in der Fabrik. Mittlerweile hat sich nicht nur das Verständnis von Wertschöpfung erweitert, sondern auch die Anwendung des Shopfloor Management. Auch indirekte oder rein informatorische Prozesse werden heute mit Instrumenten des SFM geführt. Dabei geht es vor allem darum, die Leistungsfähigkeit und Störungsfreiheit eines Arbeitssystems sicherzustellen. Hier ist die Verfügbarkeit relevanter Informationen ein entscheidender Wert – sie muss über Distanzen hinweg und nahezu in Echtzeit sichergestellt sein. Allein das legt eine digitale Lösung nahe. Wir sprechen heute von einem digitalen Shopfloor Management (DSFM) als Führungsparadigma in Organisationen.

valueStream

## DSFM statt Power-BI

Technisch gesehen besteht die Kernaufgabe von Führung darin, die Leistungsfähigkeit und Störungsfreiheit eines Arbeitssystems sicherzustellen. Das erfolgt in der Praxis über mehrere Führungsebenen hinweg – entlang einer sogenannten Kaskade. Das heißt in erster Linie, dass Informationen so aufbereitet, bereitgestellt und visualisiert werden müssen, dass die einzelnen Ebenen ihre Aufgaben optimal erfüllen können. Ein Produktionsteam hat andere Führungsaufgaben und andere Anforderungen an die Führungsinformation als der Vorstand eines Unternehmens.

Ein wesentliches Prinzip von Führung ist die Definition und Delegation von Aufgaben. Von unten nach oben, um richtige Entscheidungen zu treffen, und von oben nach unten, um diese Entscheidungen zu operationalisieren, indem Maßnahmen eingeleitet und umgesetzt werden.

## Besser verzahnt

An die Zykluszeit von Informationen werden heute hohe Anforderungen gestellt. In der digitalen Welt werden Daten automatisiert ausgelesen, visualisiert und fast in Echtzeit an jedem beliebigen Ort nutzergerecht dargestellt.

Ein weiterer entscheidender Punkt, ab dem die Leistungskurve steigt und die Kostenkurve sinkt, ist der Beginn der Konnektivität des DSFM mit anderen Datenquellen im Unternehmen. Stichwort: ERP oder MES. Wenn die darin vorhandenen Daten automatisiert als Führungsinformation zur Verfügung gestellt werden, bedeutet das einen Quantensprung. Wird diese Konnektivität konsequent ausgebaut und werden weitere Unternehmensbereiche und Datenquellen erschlossen, lassen sich die Kurven kontinuierlich verändern. Die Kosten sinken, die Leistung steigt. Heißt: Effektivität und Effizienz von Führung lassen sich deutlich und nachhaltig verbessern. Exzellente Führungsperformance zeichnet sich auch dadurch aus, dass die Führungskraft trotz digitaler Unterstützung bei den Mitarbeitenden vor Ort ist – aber eben schneller informiert und dadurch in der Lage ist, schneller präzisere Entscheidungen zu treffen.

**Fazit: Mithilfe von IT lässt sich glasklare Transparenz herstellen. Die nützt jedoch nicht das Geringste, wenn mit den Informationen nicht effizienter und konsequenter umgegangen wird. Wer jetzt beginnt, Shopfloor Management zu digitalisieren, muss nicht lange auf den ROI warten. In der Regel wird er nach drei bis sechs Monaten erreicht. ■**

# SMART & LEAN IN EVERY INDUSTRY

DIGITAL SHOP FLOOR MANAGEMENT BY VALUESTREAMER®



valueStreamer

TRUE COLLABORATION

**BOOK A DEMO!**  
[WWW.VALUESTREAMER.DE](http://WWW.VALUESTREAMER.DE)



# WOLFCRAFT GMBH: PROJEKT FAMILIENUNTERNEHMEN



**REINHARD WOLFF**  
Geschäftsführender  
Gesellschafter  
wolcraft GmbH



**THOMAS WOLFF**  
Geschäftsführender  
Gesellschafter  
wolcraft GmbH

Egal ob Laminat-Verlegen oder Trockenbau mit Gipskarton – seit mehr als 70 Jahren sorgt wolcraft mit seinen Werkzeugen dafür, dass Heimwerker\*innen ihre Do-it-yourself-Projekte erfolgreich abschließen können. Damit das so bleibt, muss sich das Unternehmen immer wieder neu erfinden.

Diese Situation kennen viele Heimwerker: Mit der einen Hand halten sie das Werkstück, mit der anderen die Zwinke und mit der dritten ... Klar, wer als Heimwerker meist alleine arbeitet, ist schnell überfordert. Ende der 1990er-Jahre brachte wolcraft dafür eine Lösung auf den Markt: die Einhandzwinke, die mit einer einfachen Mechanik geschlossen wird.

Stetige Innovation gehört für wolcraft zum Geschäftsmodell, dauerhafter Wandel ebenfalls. Der 1949 gegründete Werkzeughersteller beliefert aus Kempenich in der Eifel Baumärkte mit Handwerkzeugen aller Art. 1961 hatte das Unternehmen als eines der ersten die Idee, Produkte speziell für Heimwerker anzubieten.



wolcraft®

Die wolcraft GmbH ist Hersteller und Anbieter von Werkzeugen und Elektrowerkzeug-Zubehör und gilt als Mitbegründer der deutschen DIY-Branche. Das Familienunternehmen wurde 1949 von Robert Wolff gegründet und wird heute in zweiter Generation von seinen Söhnen Thomas und Reinhard Wolff geführt. Produziert wird vorrangig in den beiden eigenen Werken in Deutschland und in Malé Dvorniky (Slowakei).

550  
Patente

700  
Mitarbeitende

1949  
Gründung

> 3.000  
Artikel  
im Sortiment

OPERATIONAL

### Fertigung in Europa als Qualitätsgarantie

„Einer unserer Schwerpunkte ist Werkzeug für Heimwerkerprojekte“, sagt Reinhard Wolff, Sohn des Gründers Robert Wolff, der das Unternehmen zusammen mit seinem Bruder Thomas führt. Zum aktuellen Angebot gehören neben klassischen Handwerkzeugen und Elektrowerkzeug-Zubehör auch Sortimente für das Verlegen von Laminat und Fliesen, den Trockenbau mit Gipskarton und viele weitere Projekte.

Die Fertigung in eigenen Werken in Deutschland und der Slowakei hat einen einfachen Grund. „Wir legen Wert auf Qualität und Nachhaltigkeit, deshalb haben wir uns für eine Produktion in Europa entschieden“, erklärt Thomas Wolff und ergänzt: „Unser Werk in der Slowakei ist nicht nur dank seiner Lean-Ausrichtung extrem leistungsfähig, sondern auch sehr kompetent in der Verarbeitung von Metall, Kunststoff und Holz – dieses Material-Know-how findet sich nur selten unter einem Dach.“

### Hochdigitalisierte Prozesse für den Onlineboom

Auch sonst machen die beiden Unternehmer einiges anders als ihre Konkurrenten. Neben dem klassischen, mehrstufigen Vertrieb bietet wolcraft moderne, digital vernetzte Logistikkonzepte wie das Dropshipping, das insbesondere für Baumärkte mit eigenem Webshop und den Onlinehandel essenziell ist. Der Vorteil für die Onlinebaumärkte: Sie müssen die Werkzeuge nicht vorrätig haben, das wolcraft-Zentrallager in der Eifel übernimmt Picking, Verpackung und Versand. Das hat bei wolcraft neue, hochdigitalisierte Prozesse für Lager und Logistik erforderlich gemacht, denn anders als bei den Großbestellungen des stationären Handels besteht eine Versandeinheit hier meist nur aus einigen wenigen Artikeln.

Darüber hinaus ist ein solches B2B2C-Geschäftsmodell vor allem auch für Gründer interessant: Wer einen herkömmlichen Baumarkt aufmachen will, muss zunächst einen zweistelligen Millionenbetrag investieren. Er erreicht aber nur Kunden im Umkreis von etwa 50 Kilometern.



Online hat er jedoch allein im deutschen Sprachraum etwa 100 Millionen potenzielle Kunden und Kundinnen. „Die kann er mit Dropshipping ohne Kapitaleinsatz bedienen“, sagt Reinhard Wolff. „Er muss nur sehen, dass er die Kundschaft auf seinen Shop aufmerksam macht, die Logistikprozesse übernehmen wir.“

Wie man für Werkzeuge im Internet Aufmerksamkeit erregen kann, macht wolfcraft seit einigen Jahren mit seinen diversen Social-Media-Auftritten und dem sehr aktiven YouTube-Kanal vor, der von einem fünfköpfigen Team permanent bespielt wird. Dort finden Anhänger von „Do it yourself“ (DIY) Hunderte Videos rund um Werkzeuge und Heimwerken. Sie erklären den Nutzern von wolfcraft-Werkzeugen, wie sie am besten zum Ziel kommen. Mal geht es darum, eine Holzterasse zu renovieren, mal wird die Bedienung eines Werkzeugs erklärt. Zahlreiche weitere Videos sind in Zusammenarbeit mit DIY-YouTubern entstanden, die ihre persönliche Antwort auf die wolfcraft-Frage „Und was ist Dein nächstes Projekt?“ geben.

Das beschreibt gut das Erfolgsgeheimnis des Familienunternehmens: niemals stehen bleiben, immer den nächsten Schritt ins Auge fassen. Dabei sind die Wolfs häufig Vorreiter gewesen. So gibt es bereits seit 1973 ein Gewinnbeteiligungsmodell. Dahinter steckt die Auffassung: Mitarbeitende sind keine

Kostenfaktoren, sondern Menschen mit unternehmerischen Fähigkeiten. Sie sollen vom Erfolg profitieren.

### **Unternehmensnachfolge rechtzeitig geregelt**

wolfcraft will Themen gemeinsam mit den Mitarbeitenden anpacken, neben der Digitalisierung auf dem Shopfloor auch die Nachhaltigkeit, etwa mit Produktverpackungen aus Papier statt Kunststoff. Der viel zitierte „Change“ ist für das Unternehmen Alltag. Den größten Wandel der letzten Zeit hat das Unternehmen allerdings noch vor sich: die Regelung der Unternehmensnachfolge.

„Mein Bruder und ich sind uns einig: Unsere Kinder dürfen, wenn sie wollen. Und erfreulicherweise wollen sie“, betont Thomas Wolff. Deshalb haben beide im Moment die Geschäftsübergabe an die nächste, dritte Unternehmergeneration im Blick. „Wir führen unsere Kinder schon seit Längerem an die Verantwortung für ein Familienunternehmen heran.“

Doch zunächst soll eine externe Geschäftsführung ernannt werden, was der dritten Generation die Chance geben wird, sich unabhängig zu entwickeln und das Familienunternehmen als ihr eigenes Projekt zu verstehen. ■



**wolcraft**<sup>®</sup>

# Qualitätsmarke für Handwerkzeuge und Projektlösungen

Herstellere Erfahrung seit  
über 70 Jahren



- ✓ Qualitätswerkzeug mit TÜV-Siegel
- ✓ Fertigungsstätten in Deutschland und Europa
- ✓ Deutschlands bekannteste Marke für Handwerkzeug\*

\*Institut für Freizeitforschung / Efficient marketing for DIY-customers; Munich 2010, 2014

[www.wolcraft.de](http://www.wolcraft.de)



DIGITAL

# EINE NEUE MENSCHLICHE MASCHINEN INTERAKTION



**ddm**  
**hopt+schuler**

## VIEL RAUM FÜR KREATIVITÄT



**KARL-RUDOLF HOPT**

Eigentümer und Geschäftsführer  
ddm hopt+schuler GmbH & Co. KG



**STEFAN PROBST**

Leiter Materialwirtschaft  
ddm hopt+schuler GmbH & Co. KG

Nicht allen Unternehmen gelingt es so eindrucksvoll wie ddm hopt+schuler, mit dem Wandel Schritt zu halten. Das Unternehmen aus Rottweil schafft es bereits seit mehr als 50 Jahren, sich und seine Produkte permanent weiterzuentwickeln. Der Schlüssel zum Erfolg ist laut Eigentümer Karl-Rudolf Hopt eine „Nichts-ist-unmöglich-Kultur“.



# SYSTEME KOMPONENTEN LÖSUNGEN

200  
Patente

12  
Mio. Produkte  
pro Jahr

0  
CO<sub>2</sub>-Ausstoß

Optischer 2-Bit-Inkremental-Encoder mit Touch-Sense-Funktion der Baureihe 580

DIGITAL

Wahrscheinlich haben sehr viele Menschen bereits ein Produkt von ddm hopt+schuler in der Hand gehabt, berührt oder kontaktlos genutzt, ohne es zu wissen. Denn 80 Kilometer südwestlich von Stuttgart stellt das Unternehmen mit rund 210 Mitarbeitenden Kartenlesegeräte, Encoder und Ticketsysteme her. Zum Einsatz kommen diese dann beispielsweise in Payment-Applikationen, bei Kiosksystemen oder an E-Ladestationen. Auch wenn man morgens beim Bäcker „bitte mit Karte“ bezahlt, wird einem häufig Know-how aus Rottweil über den Verkaufstresen gereicht. Angefangen hat alles mit Lochkarten, dann kam der Magnetstreifen, die Chipkarte und schließlich die RFID-Technologie – ddm hopt+schuler musste sich also praktisch schon viermal neu erfinden. Wandlungsfähigkeit gehört damit zur Grundkultur des Unternehmens. Heute verlassen jedes Jahr zwölf Millionen Produkte das Werkgelände in alle Welt. Eigentümer und Geschäftsführer Karl-Rudolf Hopt bezeichnet sein Unternehmen gern als „Creative Technologist“: „Mit unserem Handwerk haben wir die Möglichkeit, Zukunft und Innovationen nicht nur zu erdenken, sondern diese Ideen auch ganz praktisch umzusetzen. Kreativität entsteht dabei aus unterschiedlichen Kompetenzen. Wir sind eng verzahnt, arbeiten agil und abteilungsübergreifend zusammen.“

## „Unser Selbstbewusstsein macht uns kreativ“

Diesen offenen Umgang ohne Silodenken weiß auch Stefan Probst zu schätzen. Der Leiter der Materialwirtschaft bei ddm hopt+schuler ist seit 2012 im Unternehmen und nutzt seitdem konsequent den Raum für eigene Ideen und neue Wege. So setzt er beispielsweise seit 2015 in der Kommissionierung auf den Einsatz von Datenbrillen. „Zunächst ging es uns vor allem darum, diese neue Technologie sowie alles rund um Virtual und Augmented Reality zu verstehen“, meint Probst. „Dann haben wir geschaut und ausprobiert, wo der Einsatz einer Datenbrille bei uns Sinn macht. In der Kommissionierung ist das der Fall, in anderen Bereichen hat es sich nicht durchgesetzt.“ Es ist diese Unaufgeregtheit im Umgang mit Neuem, die das Arbeiten bei ddm hopt+schuler auszeichnet.

„Das Übertragen von Vertrauen und Verantwortung sowie eine positive Fehlerkultur bieten den Rahmen für kreatives Arbeiten“, sagt Karl-Rudolf Hopt überzeugt. „Ich versuche im Unternehmen eine Nichts-ist-unmöglich-Kultur zu etablieren. Wir haben keine Angst vor Problemen. Wir sind die Tüftler, die man anruft, wenn



„Der praxisnahe Ansatz von Staufen mit direktem und ehrlichem Feedback passt perfekt zu unserer Unternehmenskultur.“

**STEFAN PROBST**

Leiter Materialwirtschaft  
ddm hopt+schuler GmbH & Co. KG

es Probleme zu lösen gibt. An diesen Herausforderungen wachsen wir und sie erfordern Kreativität.“

**Nach der Produktion wird jetzt auch der F&E-Bereich lean**

Ein erfolgreiches und kreatives Unternehmen braucht aber nicht nur eine offene Unternehmenskultur, sondern auch den entsprechenden physischen Raum, in dem das Tüfteln und das Produzieren Spaß macht. Seit 2016 unterstützt die Staufen AG daher ddm hopt+schuler bei der Arbeitsplatzgestaltung. „Herr Hopt und sein Team haben schon vorher viel richtig gemacht und intuitiv lean gedacht“, erklärt Staufen-Berater Martin Becker. „Daher hat es uns auch nicht gewundert, dass die von uns eingebrachten Methoden und Tools schnell akzeptiert und begeistert umgesetzt wurden.“

Das sieht auch Stefan Probst so: „Der praxisnahe Ansatz von Staufen mit direktem und ehrlichem Feedback passt perfekt zu unserer Unternehmenskultur. Zudem hat Staufen für jede Problemstellung eigene Spezialist\*innen im Haus, die ganz gezielt auf unsere Bedürfnisse eingehen können.“ Und wie geht es in Sachen Lean bei ddm hopt+schuler weiter? Seit 2021 wird neben der Produktion nun auch der Produktentstehungsprozess auf Lean umgestellt.

„Unsere Branche beschleunigt sich seit Jahren, eine Entwicklungszeit von einem Jahr für ein neues Produkt ist mittlerweile nicht außergewöhnlich“, betont Probst. „Mit Lean Development werden wir das aber auch in Zukunft gut hinbekommen.“

**Ein Tiefensee als nachhaltige Heizung**

Bleibt nur die Frage, wie sich bei ddm hopt+schuler wirtschaftlicher Erfolg und Wandlungsfähigkeit mit dem Mega-Thema Nachhaltigkeit vertragen. Die Antwort: sehr gut, denn die CO<sub>2</sub>-freie Fabrik ist in Rottweil schon längst Realität. Unternehmenschef Hopt: „Wir beschäftigen uns mit dem Thema Nachhaltigkeit schon sehr lange, genauer gesagt, seit über 20 Jahren, und haben auch da eine Vorreiterrolle übernommen. Unser Gebäudekomplex wird komplett ohne Primärenergie geheizt. Realisiert wird dies durch Wärmepumpen, die dem Wasser aus einem Tiefensee die Wärme entziehen, sowie durch die Abwärme der Kompressoren. Zudem sind unsere Dächer seit 2002 mit Photovoltaik-Elementen bestückt, und wir waren unter den Ersten, die nach EMAS zertifiziert wurden (2008).“ Auch die Digitalisierung trägt ihren Teil zum Umweltschutz bei: Dank des Einsatzes der Datenbrille spart das Team von Materialwirtschaftsleiter Probst jedes Jahr 100.000 Seiten Papier. ■

# 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 & Stuhr  
Kommunikationsberatung GmbH

### BILDREDAKTION:

Sebastian Junge, Büro FL ([www.buero-fl.de](http://www.buero-fl.de))

### ART-DIRECTION & LAYOUT:

Büro FL ([www.buero-fl.de](http://www.buero-fl.de))

### E-MAIL-REDAKTION:

magazin@staufen.ag

### BILDRECHTE:

Titel: ihsanyildizli (gettyimages) | p. 6 – 9: ifm efector gmbh | p. 10 – 12: ARBURG GmbH + Co KG | p. 13 – 15: Liebherr-Hausgeräte Ochsenhausen GmbH | p. 16: Filip Zrnzevic (unsplash) | p. 18 – 20: petovarga (shutterstock) | p. 21 – 23: solidpower, petrmalinak (Freepik) | p. 24 – 27: HARGASSNER Ges mbH, rawpixel, mulyasriwahyuni (Freepik) | p. 28 – 31: Machinefabriek Steketee B.V., user35998332 (Freepik) | p. 32 – 33: Institut für Industrial Ecology (INEC), upklyak, kengmerry, zlatko\_plamenov (Freepik) | p. 34 – 35: kornkun, Mihimihi, freepik (Flaticon) | p. 36 – 37: Oskar Frech GmbH + Co. KG., uckystep (Freepik) | p. 40 – 41: Freepik | p. 42 – 43: C. & E. Fein GmbH, great.vector (Freepik) | p. 44 – 45: STAUFEN.AG, macrovector, gstudioimagen (Freepik) | p. 46 – 48: Stephan Pick, user9023173, smashingstocks, max.icons (Flaticon), Vectonauta (Freepik) | p. 49 – 51: Insta GmbH | p. 52 – 53: Martina Keck, Daimler Truck AG | p. 54 – 55: PKF Fasselt Consulting GmbH, STAUFEN.AG, Eucalyp, LAFS, Good Ware, manshagraphics, srip, Pixel perfect, Nhor Phai, DinosoftLabs, xnim-rodx, Kharisma (Flaticon) | p. 56 – 57: Mayor Icons, Tru3 Art, iconixar, Freepik (Flaticon) | p. 58 – 61: ERNST Umformtechnik GmbH | p. 62 – 66: General Motors, distrologo (Freepik) | p. 67 – 69: DB Schenker, onlyyouq, mikalaimanyshau (Freepik) | p. 70 – 71: max.icons, Natthapong, Feepik (Flaticon) | p. 72 – 73: Avigator Fortuner (Shutterstock) | p. 74 – 75: BMW AG | p. 76 – 79: STAUFEN.AG, MTU Aero Engines AG, Rittal Electro-Mechanical Technology Co., Ltd, Thyssenkrupp Elevadores, Endress+Hauser Sicestherm S.r.l., artistdesign13, cube29, rawpixel.com, macrovector (Freepik) | p. 80 – 83: Embraer Commercial Aviation | p. 84 – 86: Louis Dreyfus Company Sucos S. A., fotoslaz, freepik, ifong (Shutterstock) | p. 87 – 89: Elesta GmbH, user1433806, user23205478 (Freepik) | p. 90 – 91: KSB SE & Co. KGaA, user23205478 (Freepik) | p. 92 – 95: Alpagatas S.A., ibrandify (freepik) stbaus7 (123rf) | p. 96 – 97: Migros Aare Cooperative, user143380 (Freepik) | p. 98 – 99: HOERBIGER Wien GmbH, stockbg (Freepik) | p. 100 – 102: Saleri Italo S.p.A., anttoniart (Shutterstock) aranjuezmedina (Freepik) | p. 103 – 105: OLYMPUS SURGICAL TECHNOLOGIES EUROPE | p. 106 – 107: STAUFEN.AG, user23205478 (Freepik) | p. 108 – 111: Thales Deutschland | p. 114 – 116: wolcraft GmbH | p. 118 – 120: ddm hopt+schuler GmbH & Co. KG | p. 122: Microsoft Deutschland GmbH | Flags: vectorplusb, bell\_aood (Freepik)

## staufen magazine ONLINE

Lesen Sie das Staufen Magazine  
bequem von überall:  
[www.staufen.ag/magazine](http://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.



# DIGITALER OPTIMISMUS

Anna Kopp, Director IT bei Microsoft Deutschland, war zu Gast in der Rittersaallrunde der Staufen AG und sprach im Vorfeld der Veranstaltung mit Janice Köser von der Staufen Akademie.

Frau Kopp, Ihr Thema ist „digitaler Optimismus“, was verbirgt sich hinter dieser Überschrift?

Wir benötigen mehr Vertrauen in die Zukunft. Ich wünsche mir mehr Mut für neue Technologien und mehr Wille zur Veränderung, um unsere Arbeitswelt flexibler und besser zu machen. Viele Unternehmen und ihre Führungskräfte fürchten beim Thema New Work und der Einführung hybrider Arbeitsmodelle einen gewissen Kontrollverlust gegenüber ihrer Organisation und ihren Mitarbeitenden. Dabei ist die Vision eine andere, nämlich die Arbeitsbedingungen für Mitarbeitende zu verbessern und Organisationen leistungsfähiger zu machen. Wir brauchen mehr Optimismus, um bei der digitalen Transformation nicht ins Hintertreffen zu geraten.

Was ist notwendig, um sich erfolgreich zu verändern?

Der Wille zur Veränderung beginnt bei der Unternehmensausrichtung und muss von den Führungskräften aktiv begleitet werden. Neue Arbeitsmodelle lassen sich nicht überstülpen, sondern benötigen vor allem Leadership-Qualitäten. Für viele Führungskräfte sind die neuen Kollaborationsmodelle eine Herausforderung. New Work benötigt ein neues Führungsverhalten, das es zu erlernen und anzuwenden gilt.

Wie sieht die Arbeitswelt in Zukunft aus?

Wir steuern auf eine hybride Arbeitswelt zu. Wir werden im Büro, zu Hause und unterwegs arbeiten. Wir werden auch nicht mehr ortsabhängig rekrutieren, sondern, um wettbewerbsfähig zu bleiben, auf die besten Mitarbeitenden zugreifen, gleichgültig, wo sie sich gerade befinden. Ich bin auch von Jobsharing und der 4-Tage-Woche überzeugt. Studien haben bereits mehrfach bestätigt, dass Mitarbeitende, die ihre Arbeitszeiten flexibler wählen können, deutlich effizienter sind. Für die erfolgreiche Umsetzung neuer Arbeitsmodelle reicht es nicht aus, nur neue Kollaborationstechnologien zu nutzen, man muss auch bereit sein, die Organisation weiterzuentwickeln. ■



**ANNA KOPP**  
Director IT  
Microsoft Deutschland



## Creating the extraordinary. With passion.

We love what we do and that's why we go the extra mile to create truly extraordinary products for our customers. Our passion has been the secret to our success for 150 years and the reason why our pumps, valves and services continue to set new standards around the world.

[www.ksb.com](http://www.ksb.com)

► **Our technology. Your success.**

Pumps • Valves • Service



A man in a red jacket and pants leans against the front of a Cadillac XT4 SUV at night. The car's headlights are on, and the scene is lit with blue and red light. The car is reflected in a wet surface.

 CADILLAC XT4