

stufen magazine

A journal for change by Stufen

2024/2025 | No. 7



Operational Excellence

KÄSSBOHRER

EFFIZIENZ AUF DIE PISTE GEBRACHT

Digitalisierung

DRÄXLMAIER

MIT 800 VOLT IN DIE E-MOBILITÄT

Leadership

PTT

DIE POWERMENSCHEN

IN JEDEM UNTERNEHMEN STECKT EIN NOCH BESSERES.

IN JEDEM UNTERNEHMEN STECKT EIN NOCH BESSERES.

Als mehrfach ausgezeichnete Top-Management-Beratung für Operational Excellence befähigen wir unsere Kunden, ihre Performance in allen Bereichen entlang der Wertschöpfungskette zu verbessern.



STAUFEN. Ihre Referenz für operative Exzellenz.

www.staufen.ag

STAUFEN.

Liebe Leserinnen und Leser,

die Erinnerung an die Pandemie ist bereits verblasst und die Tages-themen werden schon längst von anderen Krisen bestimmt. Dennoch höre ich in vielen Gesprächen mit Geschäftsführern und Führungskräften, dass die Leistungsfähigkeit noch immer kränkelt und nicht das „Vor-Corona“-Niveau erreicht. Die Gründe sind vielschichtig und nur teilweise beeinflussbar: hohe Energiekosten, unterbrochene Lieferketten, gestiegene Zinsen, erhöhte Arbeitskosten, fehlende Rücklagen und so weiter. Aber auch auf Unternehmensseite gab und gibt es Versäumnisse.

Manche Unternehmen haben in den letzten Jahren stark auf Digitalisierung als „Allheilmittel“ gesetzt und dabei das Grundlagentraining schleifen lassen. Heute ist allerdings Beidhändigkeit gefragt; es geht darum, gleichermaßen effizient wie auch innovativ und flexibel zu agieren.

Deshalb ist auch die Diskussion, ob Lean oder Digital, zunehmend obsolet; für operative Exzellenz braucht es beides. Erst wenn Strukturen, Führung, Prozesse und Technologien sich im Sinne der Unternehmensstrategie perfekt ergänzen und im Hinblick auf Effektivität und Effizienz kontinuierlich verbessert werden, spricht man von operativer Exzellenz.

Wie das als abstrakte Visualisierung aussehen könnte, sehen Sie auf unserem aktuellen Titelbild. Das Geflecht aus harmonisch miteinander verschränkten Unendlichkeitszeichen – gern auch als liegende Acht bezeichnet – hat unser Grafiker vorgeschlagen, nachdem wir ihm, wie bei einem Prompt, ganz genau geschildert haben, was wir bei der Staufen AG unter Operational Excellence verstehen: End-to-End denken, Resilienz schaffen, geopolitische Zusammenhänge verstehen, die Digitalisierung treiben, die Performance steigern und Leadership wirksam machen. Und das eben nicht als starres Zielbild, sondern als Prozess, den es kontinuierlich zu verbessern gilt.

In diesem Sinne: Lassen Sie sich inspirieren von spannenden Reportagen und Interviews, die auch Ihnen und Ihrem Unternehmen dabei helfen sollen, in Sachen Operational Excellence das nächste Level zu erreichen.

IHR



WILHELM GOSCHY
CEO, STAUFEN.AG



OPERATIONAL EXCELLENCE

- 06 **Ypsomed**
„KUNDENZUFRIEDENHEIT IST NICHT VERHANDELBAR“
- 10 **ABUS**
VERÄNDERUNG ALS WESENTLICHER BESTANDTEIL DER UNTERNEHMENSKULTUR
- 14 **Kässbohrer**
EFFIZIENZ AUF DIE PISTE GEBRACHT
- 20 **NETSTAL**
WIE EINE EXZELLENT OPERATIONAL DUE DILIGENCE DEN M&A PROZESS BESCHLEUNIGT
- 24 **FENDT**
„DER EINKÄUFER DER ZUKUNFT IST EIN STARKER BEZIEHUNGSMANAGER“
- 26 **VERTIV**
100 % BESTANDSGENAUIGKEIT?
- 30 **Staufen**
DIE ARBEITSWERTTHEORIE IM LEAN-KONTEXT
- 34 **Hirschvogel**
EINE GROSSSCHMIEDE FORMT SICH UM
- 38 **Rhenus Automotive**
PRODUKTIONSLOGISTIK: DATENGETRIEBEN UND EFFIZIENT
- 46 **Staufen**
DER WEG ZU OPERATIVER EXZELLENZ IN INDIRECTEN BEREICHEN
- 48 **Bosch Rexroth**
SIGNIFIKANT BESSERE ERGEBNISSE MIT TCO UND TPM
- 52 **FRIEM**
DIE ENERGIEWENDE VORANBRINGEN
- 56 **KIEKERT**
„AUCH IN DEUTSCHLAND IST ES MÖGLICH, PROFITABEL ZU ARBEITEN“
- 60 **PTT**
DIE POWERMENSCHEN
- 64 **SAINT-GOBAIN**
EINE LOGISTISCHE REVOLUTION WIRD ZUM WENDEPUNKT DER BETRIEBLICHEN EFFIZIENZ

INHALT

42

**AUF DEN SPUREN
EINER
EINZIGARTIGEN
ERFOLGS-
GESCHICHTE**

optrel



DIGITAL

- 68 AMS OSRAM**
SPOT AN: DIGITALISIERUNG!
- 72 KSB**
„EINE PRAGMATISCHE HERANGEHENSWEISE IST ERFOLGSENTSCHEIDEND“



DRÄXLMAIER
MIT 800 VOLT
IN DIE
E-MOBILITÄT

76

- 80 STRYZA**
WIE MAN PRODUKTIONSABLÄUFE MIT DEM WISSEN UND DEN FÄHIGKEITEN VON MITARBEITENDEN VERKNÜPFT
- 82 University of Alabama in Huntsville**
DIE KI MUSS IHRE VORGEHENSWEISE ERKLÄREN
- 86 Pascal Dennis**
IN EINER DIGITALEN WELT DIE RICHTIGEN ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

LEADERSHIP

- 88 Dr. Rawina Benoit**
DIE MUSIK SPIELT AUF DEM SHOPFLOOR



Wanzl

**NEUE FÜHRUNGS-
KULTUR DANK
OPERATIONAL
EXCELLENCE**

90

- 94 SUZANO**
„KULTURELLER WANDEL IST DIE GRUNDLAGE FÜR UNSEREN UNTERNEHMENSERFOLG“
- 98 RAUCH Landmaschinenfabrik**
PROJEKTMANAGEMENT: EINE FRAGE DER RICHTIGEN DOSIERUNG
- 102 ZIEHL-ABEGG**
PRODUKTIONSABLÄUFE OPTIMIEREN – ENTSCHEIDUNGSPROZESSE VERKÜRZEN
- 105 GERDAU**
ZUKUNFTSGESTALTUNG PAR EXCELLENCE
- 108 STAUFEN**
DURCH VIELFALT DEN UNTERSCHIED MACHEN
- 112 GEA**
GEA STÄRKT SCHWEISSTECHNIK MIT KOMPETENZZENTRUM
- 114 HEINZ FREI**
„DIE KUNST, SICH SELBST ZU MÖGEN“

staufen magazine
ONLINE

Lesen Sie das staufen magazine
bequem von überall:

www.staufen.ag/magazine





„KUNDENZUFRIEDENHEIT IST NICHT VERHANDELBAR“

YPSOMED
SELF-CARE SOLUTIONS

„Kundenzufriedenheit ist nicht verhandelbar“

**WENN OPERATIONAL EXCELLENCE
LEBENSWICHTIG WIRD**

OPERATIONAL EXCELLENCE





PEN SYSTEMS



AUTO INJECTOR SYSTEMS



PATCH INJECTOR SYSTEMS



DIGITAL HEALTH

Die Pens, Autoinjektoren und Pumpensysteme des Schweizer Medizintechnikunternehmens Ypsomed sind für die Kundinnen und Kunden im wahrsten Sinne des Wortes lebenswichtig. Die optimale Versorgung muss deshalb jederzeit gewährleistet sein. Damit die Produktionskette nicht ins Stocken gerät und gleichzeitig eine kosteneffiziente Fertigung in Zeiten kontinuierlichen Wachstums gewährleistet ist, setzt Ypsomed auf Operational Excellence.

Für Roland Seckler, Vice President Global Supply Chain Operations bei Ypsomed, ist die besondere Bedeutung der Ypsomed-Produktpalette der entscheidende Ansporn: „Unsere Anwender sind chronisch kranke Patientinnen und Patienten, deren Lebensqualität wir verbessern. Kundenzufriedenheit ist für uns nicht verhandelbar, sondern unser oberstes Ziel.“

Als einer der weltweit führenden Entwickler und Hersteller von Abgabesystemen für Medikamente ist Ypsomed mit Produktionsstätten in der Schweiz und in Deutschland gleich in zwei Hochlohnländern verankert. Dank Operational Excellence ist es dennoch gelungen, die Prozesseffizienz und den Automatisierungsgrad zu erhöhen und damit die Herstellungskosten niedrig zu halten.

Zu den bekanntesten Produkten der Ypsomed gehören Insulinpumpen, die, gepaart mit dem my-Life-loop-Algorithmus, Unter- oder Überversorgung verhindern und Typ-1-Diabetikern ein angenehmes und sorgenfreies Leben ermöglichen. Aber auch die anderen Lösungen für die Selbstbehandlung verbessern die Lebensqualität für chronisch kranke Patientinnen und Patienten maßgeblich.

OPERATIONAL EXCELLENCE



ROLAND SECKLER
Vice President Global
Supply Chain Operation
YPSOMED AG

In Kürze

Für das Medizintechnikunternehmen Ypsomed steht die Liefertreue und damit das Wohl der Patientinnen und Patienten an erster Stelle. Ypsomed setzt daher konsequent auf Operational Excellence. Das hilft dem Unternehmen auch dabei, trotz Produktionsstandorten in der Schweiz und in Deutschland die Kosten im Griff zu behalten. Zusätzlich verfolgt Ypsomed eine Near-Shoring-Strategie, um Transportwege zu verkürzen und damit parallel auch die Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.



Die Notwendigkeit einer regelmäßigen oder sogar dauerhaften Einnahme der Medikamente stellt besondere Anforderungen an die Lieferkette. Produktion, Lagerhaltung und das gesamte Supply Chain Network Management müssen optimal aufeinander abgestimmt sein. Ypsomed pflegt deshalb mit allen Lieferanten einen kontinuierlichen Austausch, sowohl über digitale Kanäle als auch im persönlichen Gespräch.

Optimierung des gesamten Herstellungsprozesses

Der enge Austausch mit den Partnern schließt auch die Hersteller der Montageanlagen ein. Für die Produktion wurde eine eigene technische Plattform entwickelt, ähnlich dem Baukastensystem im Automobilbau. Die Weiterentwicklung dieser Anlagen – etwa alle sechs Monate kommen neue hinzu – wird genauso wie die Optimierung im Laufe der Nutzungsdauer durch regelmäßige Feedbackgespräche und Verbesserungsinitiativen sichergestellt. Roland Seckler: „Neue Erkenntnisse fließen kontinuierlich in die nächste Generation der Montageanlagen ein. So stellen wir sicher, dass Verbesserungen weitergegeben und integriert werden. Wir konzentrieren uns auf wenige Maschinenlieferanten, die uns schnell beliefern können.“

Für die Produktion selbst werden alle wichtigen Parameter erfasst, in erster Linie die Gesamtanlageneffektivität (OEE). Darüber hinaus geben Produktionskennzahlen unter anderem Auskunft über den Auslastungsgrad der Fertigung. Als stark kundenorientierter Hersteller ist die OTIF (On Time, In Full) einer der wichtigsten KPIs, um sicherzustellen, dass die Produktlieferung im Kundensinne erfolgt: „Da wir sehr kundenorientiert sind, nehmen wir diesen KPI sehr ernst. Wir wollen jeden Auftrag in der gewünschten Qualität zum vereinbarten Zeitpunkt liefern“, sagt Roland Seckler.

Hohe Flexibilität und kurze Transportwege

Die im Rahmen der Operational Excellence eingeleiteten Prozessoptimierungen haben sich auch beim plötzlichen Nachfrageboom nach Präparaten zum Gewichtsmanagement für krankhaft

„Alle Kundenwünsche zu erfüllen und gleichzeitig das Unternehmen auf einem stabilen Wachstumskurs zu halten, ist eine Herausforderung. **Aber unsere Mitarbeiterbefragungen zeigen: Es ist möglich, auf hohem Niveau kontinuierlich zu wachsen und gleichzeitig ein Arbeitsumfeld zu bieten, in dem jeder sein Potenzial voll entfalten kann.**“

ROLAND SECKLER

Vice President Global Supply Chain Operation
YPSOMED AG

Übergewichtige, den im Volksmund bekannten „Abnehmspritzen“, bewährt. Die höheren Produktionskapazitäten für diese Autoinjektoren will Ypsomed in Zukunft mit mehrspurigen Produktionsanlagen sicherstellen, sodass mehrere Autoinjektoren gleichzeitig produziert werden können.

Die rasche Anpassung der Maschinen und der Supply Chain ist dank der engen Zusammenarbeit aller Beteiligten und der gelebten Unternehmenskultur der kontinuierlichen Verbesserung möglich. Ypsomed-Manager Seckler: „Zu unserer Strategie mit dem Namen ‚Purchase 4.0‘ gehört neben einer starken Digitalisierung auch das Near Shoring. Wir bevorzugen Lieferanten in der Nähe unserer Produktionsstandorte, also in Deutschland, der Schweiz und in China.“



Ein positiver Nebeneffekt dieses Ansatzes: Lange Transportwege werden vermieden, die Nachhaltigkeitsbilanz wird verbessert. Ypsomed will bis 2030 die Value Chain und bis 2040 das gesamte Unternehmen klimaneutral aufstellen.

Der Mensch im Mittelpunkt

Ungeachtet aller Digitalisierungsinitiativen und Prozessoptimierungen ist Operational Excellence für Ypsomed eng mit einem wertschätzenden Umfeld für die Mitarbeitenden verbunden. Roland Seckler: „Alle Kundenwünsche zu erfüllen und gleichzeitig das Unternehmen auf einem stabilen Wachstumskurs zu halten, ist eine Herausforderung. Aber unsere Mitarbeiterbefragungen zeigen: Es ist möglich, auf hohem Niveau kontinuierlich zu wachsen und gleichzeitig ein Arbeitsumfeld zu bieten, in dem jeder sein Potenzial voll entfalten kann.“ Ypsomed achtet daher darauf, die

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich weiterzubilden und die Fluktuation gering zu halten. HR ist für die Schweizer also ein zentrales Glied in der Wertschöpfungskette.

Die konsequente Ausrichtung auf Kunden und Mitarbeitende sowie die enge Zusammenarbeit mit Lieferanten wird branchenübergreifend anerkannt. Staufen.Inova-Geschäftsführer Jürg Hodel spricht vom Unternehmen als Leuchtturm: „Ypsomed ist ein Frontrunner. In vielen Bereichen – sei es in der Produktion oder im Supply Chain Network Management – wird auf höchstem Niveau gearbeitet. Damit zeigt das Unternehmen beispielhaft auf, wie sich die Industrie in Europa aufstellen sollte, um langfristig wettbewerbsfähig und innovativ zu bleiben.“ ■



Über Ypsomed

Die Ypsomed AG ist der weltweit führende Hersteller von Injektions- und Infusionssystemen für die Selbstmedikation. Neben dem Hauptsitz in Burgdorf (Schweiz) verfügt die Diabetes-spezialistin über ein globales Netzwerk aus Produktionsstandorten, Tochtergesellschaften und Vertriebspartnern und beschäftigt weltweit mehr als 2.200 Mitarbeitende.



Veränderung als wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur

**ABUS – EIN ARBEITGEBER,
DER WERTSCHÄTZUNG LEBT**





In Kürze

Operational Excellence ist für jedes produzierende Unternehmen ein zentraler Schlüssel, um die eigene Zukunftsfähigkeit zu sichern. Die Grundlage dafür: eine hohe Optimierungsfreude und permanente Veränderungsbereitschaft in der gesamten Organisation. Und hier ist der Haken: Veränderung – vor allem im Kontext von Effizienzsteigerung – gilt als zäh, widerstandslastig und somit anstrengend und teuer. Es geht aber auch anders. Das Team von ABUS zeigt, wie es gelingt, eine gesamte Belegschaft dafür zu gewinnen, sich immer wieder weiterzuentwickeln.

Sicherheit „made in Germany“ reicht heute als Kaufargument allein nicht mehr aus. Auch deutsche Produkte müssen sich dem internationalen Preisvergleich stellen, und das bei höheren Lohnkosten und kräftezehrenden bürokratischen Hürden. Daran kann man verzweifeln – und deswegen sogar abwandern. Oder aber kreativ werden und Benchmarks setzen. Hier kommt das Thema Operational Excellence bei ABUS ins Spiel. Denn wer gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, Mitarbeitende gewinnen und halten und gleichzeitig in der Konsumgüterbranche bestehen will, muss einfach besser sein – und kontinuierlich besser werden.

Warum gelingt es ABUS so gut, sich stetig zu optimieren? Wir wollen es herausfinden im Gespräch mit Daniel Theis, Werkleiter für den Bereich Operations, und Philipp Ditthardt, Abteilungsleiter Industrial Engineering/Lean-Verantwortlicher bei ABUS in Rehe (Westerwald). Mit dabei unser Operational-Excellence-Experte Michael Hahn, der das Team am Standort Rehe seit über 20 Jahren auf seiner beeindruckenden Entwicklungsreise begleitet.

Ver- und Zutrauen als Fundament

Will man die Essenz der erfolgreichen Veränderungskultur unseres Best Practice-Partners mit einem Wort beschreiben, so ist es Vertrauen – Vertrauen in die Inhaber, in die Führungskräfte und in die Mitarbeitenden.

Ungeachtet der Hierarchieebenen kennt man sich. Alle Türen stehen für alle offen. Die Inhaber sind nahbar und präsent vor Ort. Sie treffen nachhaltige Entscheidungen im Sinne aller ABUS-Mitarbeitenden (heute und in Zukunft). Ein Arbeitgeber, der Wertschätzung lebt, der die Menschen spürbar in den Mittelpunkt stellt, sich klar zum Standort Deutschland und zu seiner Belegschaft bekennt. Eine Kultur, in der niemand zurückgelassen wird und viel in die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden investiert wird. Das schafft enormes Vertrauen und stärkt die Identifikation mit dem Unternehmen.

Gleichzeitig wird den Mitarbeitenden auch viel zugetraut. Man begegnet sich auf Augenhöhe. Ideen sind gewünscht – egal, von wem sie kommen. Entscheidungswege sind kurz und die Bereitschaft, in

die Weiterentwicklung zu investieren, ist hoch. Ein weiterer wichtiger Punkt für den Erfolg ist laut Philipp Ditthardt, dass es enorm viel Freiraum dafür gibt, Dinge auszuprobieren. „Wenn eine Idee schlüssig ist, haben wir das ‚Go‘ in zehn Minuten. Wir müssen nicht vier Monate auf eine Antwort warten. Alles bleibt im Fluss“, erklärt uns der Lean-Verantwortliche.

Partizipation als Katalysator

Eine weitere Besonderheit bei ABUS in Rehe ist, dass diejenigen, die von einer Veränderung betroffen sind, schon in der Ideen- oder Konzeptionsphase ins Boot geholt werden. So wissen sie nicht nur frühzeitig, was auf sie zukommt. Sie haben auch die Chance, sich einzubringen und die Veränderung aus ihrer Expertensicht aktiv mitzugestalten. „Wir merken immer wieder, dass die Teams neue Ansätze gerne umsetzen, weil das nichts ist, was sich jemand in einem Besprechungsraum ausgedacht hat, sondern etwas, das die Teams aktiv mitgestaltet und umgesetzt haben. Dadurch entsteht ein anderes Selbstbewusstsein, mehr Eigenverantwortung und -initiative“, sagt Daniel Theis.

Wie wertvoll es ist, alle Betroffenen frühzeitig in Veränderungsprozesse einzubinden, kann Michael Hahn nur bestätigen: „Niemand kennt seinen Arbeitsplatz besser als die Mitarbeitenden selbst. Ihr Know-how, ihre Erfahrungen und Ideen können am Ende den Unterschied machen zwischen einer Veränderung, die gut ist, und der perfekten Weiterentwicklung. Es lohnt sich wirklich, diese Zeit zu investieren.“



Von links: **PHILIPP DITTHARDT**, Leiter Lean Management, August Bremicker Söhne KG | **MICHAEL HAHN**, Partner, STAUFEN.AG | **DANIEL THEIS**, Werkleitung Operations, Facility & HR Rehe, August Bremicker Söhne KG | **MARTIN BECKER**, Partner, STAUFEN.AG

OPERATIONAL EXCELLENCE

Im Sinne der Mitarbeitenden handeln

Aber ist Vertrauen und Partizipation nicht gerade dann schwierig, wenn sich im Grunde alles um Effizienz dreht? „Effizienz bedeutet für uns nicht nur günstiger, sondern auch nachhaltiger und zu besseren Bedingungen für die Mitarbeitenden. Wenn allen klar ist, dass es hier auch stets darum geht, das Leben der Mitarbeitenden zu erleichtern, dann hat auch jede*r Lust, was zu verändern“, so Theis. „Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich außerdem darauf verlassen, dass Verbesserungen niemals das Ziel haben, Arbeitsplätze zu reduzieren. Wir wollen Arbeitsbedingungen verbessern und gleichzeitig Wachstum generieren“, erklärt er weiter. Das Führungsteam in Rehe achtet beispielsweise darauf, Prozesse so zu standardisieren, dass Mitarbeitende flexibel eingesetzt werden können.

Jede Lernchance nutzen

Für Daniel Theis muss es aber nicht nur intern stimmen. Für ihn gilt es auch, offen für externe Impulse zu sein, denn „andere sehen das, was wir nicht (mehr) sehen. Deswegen sind wir sehr offen für Feedback und nehmen gerne Hilfe an. Wenn wir z. B. im Zuge unserer Best Practice-Partnerschaft 20 Gäste aus einem anderen Unternehmen durch unsere Produktion führen, dann verstehen wir jede*n Einzelne*n davon als potenziellen Berater, der mit einem anderen Blick auf unsere Themen schaut. Wir ermutigen dazu, Fragen zu stellen. Denn jede Frage kann der Impuls für eine neue Idee, ein neues Projekt sein“, meint er.

Selber machen statt machen lassen ...

Michael Hahn begeistert auch das hohe Streben nach Souveränität, das er in Rehe wahrnimmt. „Was mich bei ABUS sehr beeindruckt, ist der Anspruch, Know-how stets innerhalb der Organisation

auf- und auszubauen. Während viele Unternehmen sich Berater holen, die komplette Themen übernehmen und danach mit ihrem Wissen wieder gehen, nutzt ABUS seine Berater als Sparringspartner, die Wissen einbringen. Ist dieses gelernt, arbeitet das Team selbstständig damit weiter. Und das auch mit einer beachtlichen Konsequenz“, schwärmt Hahn.

Der Mehrwert entsteht vor allem dann, wenn verschiedenes Expertenwissen im Unternehmen vernetzt wird. „Wenn man von der Entwicklung über den Sondermaschinenbau bis zur Produktion alles am Standort hat, können Veränderungen und Neuentwicklungen Hand in Hand gehen. So kann die Produktentwicklung sich schon in der Konzeptionsphase mit unserem Maschinenbauteam austauschen und aus den unterschiedlichen Perspektiven heraus am Ende das perfekte Ergebnis entwickeln.“

... und dann einfach weiter so

Es ist nicht verwunderlich, dass gerade die Themen Wissensaufbau, Wissensvermittlung und Wissensaustausch (interdisziplinär) wichtige Handlungsfelder für die Zukunft des Unternehmens sind. Denn Herausforderungen wie die Digitalisierung oder auch das Streben nach nachhaltigerem Handeln erfordern es, viele verschiedene Expertisen reibungslos und sinnvoll zusammenzubringen. Wir von Staufen sind stolz darauf, dass wir auch die nächsten Schritte bei ABUS im Sparring begleiten dürfen. Chapeau für diese außergewöhnliche Unternehmenskultur, mit der auch in den nächsten 100 Jahren sicher alles möglich wird. ■



Über ABUS

Wer kennt ABUS nicht ... zumindest die Produkte aus den Unternehmensbereichen mobile Sicherheit und Haussicherheit. Doch das 1924 gegründete, mittlerweile in der vierten und fünften Generation geführte Familienunternehmen hat noch weitaus mehr zu bieten als Schlösser und Helme. Mit rund 4.000 Mitarbeitenden weltweit sorgt ABUS vom Rauchmelder bis zur Smart-home-Schließtechnik für Rundumsicherheit im privaten und gewerblichen Bereich. Seit 100 Jahren stetig wachsend. Wir gratulieren zum Jubiläum. Glückwunsch auch zur einzigartigen Unternehmenskultur, die wir in unserem Artikel beschrieben haben.





EFFIZIENZ AUF DIE PISTE GEBRACHT



KÄSSBOHRER GELÄNDEFahrZEUG AG

Effizienz auf die Piste gebracht:

OPTIMIERTE PRODUKTENTWICKLUNG BEI KÄSSBOHRER

OPERATIONAL EXCELLENCE





Wer im Skigebiet die Pisten pünktlich und gut präpariert hat, genießt einen echten Startvorteil. Das gilt analog auch für Kässbohrer, den Laupheimer Weltmarktführer für Pistenpflegefahrzeuge. Mit effizienteren Entwicklungsprozessen und einer besseren Time-to-Market will das Traditionsunternehmen nicht nur seine Pole-Position weiter ausbauen, sondern sich auch für die großen Herausforderungen der Branche wappnen.

Morgens um 3 Uhr starten in vielen Skigebieten die PistenBullys, um bis zur Öffnung der Liftanlagen die Hänge für den perfekten Skitag vorzubereiten. Bis die kompakten und wendigen Gelände-fahrzeuge ihre Arbeit beginnen konnten, war es in der Vergangenheit aber oft ein langer Weg. „Die Anforderungen an Qualität und Time-to-Market in der Produktentwicklung sind in den letzten Jahren stark gestiegen“, sagt Michael Kuhn, Bereichsleiter Entwicklung bei Kässbohrer. „Deshalb war es klar für uns, dass wir unsere bisherigen Prozesse an diese Entwicklung anpassen müssen.“

Die fehlende Trennschärfe von Serienbetreuung und Projektarbeit, eine unklare Rollendefinition und zu viel Multitasking wurden zum Hemmschuh. „Früher hatten wir, besonders in der Projektarbeit, keine klaren Verantwortlichkeiten und es gab Fälle, wo ein und dieselbe Person für mehrere in Konflikt zueinander stehende Aufgaben gleichzeitig zuständig war“, erinnert sich Benjamin Zacharias, Teamleiter Entwicklung Stahlbau. Das wirkte sich auf Liefertermine aus und Fehler wurden nicht rechtzeitig erkannt.

In Kürze

Bei Kässbohrer, dem Weltmarktführer für Pistenpflegefahrzeuge, wurde die Produktentwicklung auf eine wertstromorientierte Organisation mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten umgestellt. Ergänzt durch die Einführung eines Shopfloor Management, ließ sich die Effizienz und Termintreue der Projekte deutlich steigern. Mit diesem Schritt ist Kässbohrer dafür gerüstet, Branchentrends wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Fachkräftemangel zu meistern und seine Technologieführerschaft auszubauen.



Doch die Komplexität der Herausforderungen wird für Kässbohrer noch weiter zunehmen, wie Dr. Christian Oberwinkler, CTO des Unternehmens, darlegt: „Wir sehen drei Megatrends, die uns massiv betreffen werden: das Thema Nachhaltigkeit und Klimawandel, die Digitalisierung mit dem Kompetenzfeld künstliche Intelligenz sowie der demografische Wandel mit dem sich abzeichnenden Fachkräftemangel.“ Gerade der letzte Punkt wird sich laut Dr. Oberwinkler unmittelbar auf die Fahrzeuganforderungen auswirken: „Bei den Fahrern, die mit unseren Fahrzeugen arbeiten, herrscht hohe Fluktuation – oft bleiben sie nur für eine Saison. Das heißt, wir müssen die Fahrzeuge einfacher in der Bedienung machen, mit mehr Assistenzsystemen und KI-Unterstützung ausstatten.“ Die Produktentwicklung von Kässbohrer muss sich diesen Trends stellen.

Struktur für Wertschöpfung statt Kleinteiligkeit

Um die steigende Komplexität besser zu managen und Effizienz und Qualität zu steigern, entschied sich Kässbohrer für eine Neuausrichtung der Entwicklungsorganisation. Mit Unterstützung der Staufen AG wurden zwei zentrale Hebel in Bewegung gesetzt: eine wertstromorientierte Organisationsstruktur mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Implementierung eines strikten Shopfloor Management innerhalb der Entwicklungsprojekte und der Linienorganisation.

Im ersten Schritt wurden die Entwicklungsteams entsprechend ihren Kernkompetenzen und den Wertströmen neu zugeschnitten und gebündelt. „Statt einer komplexen Gemengelage von Projek-

OPERATIONAL EXCELLENCE



DR. CHRISTIAN OBERWINKLER
Chief Technology Officer (CTO)
Kässbohrer Geländefahrzeug AG



MICHAEL KUHN
Bereichsleiter Entwicklung
Kässbohrer Geländefahrzeug AG



BENJAMIN ZACHARIAS
Teamleiter Entwicklung Stahlbau
Kässbohrer Geländefahrzeug AG





ten, Serienaufgaben und Sonderthemen können sich die Teams jetzt auf einen Wertstrom konzentrieren“, erklärt Michael Kuhn. Die nach Kernkompetenzen gegliederten Neuproduktentwicklungsteams machen nichts anderes, als die neuen Fahrzeuggenerationen zu entwickeln, ein anderes Team kümmert sich gezielt um die aktuellen Serien- und Garantithemen und ein drittes Team widmet sich bereits der Vorentwicklung und Validierung neuer Technologien. Durch eine Anpassung der Projektorganisation innerhalb der Neuentwicklungsprojekte konnten weitere Optimierungen umgesetzt werden, wie Jan Haug erläutert, der als Partner bei der Staufen AG das Projekt begleitet hat: „Wir haben Entscheidungsprozesse und Wege verkürzt, indem wir die richtigen Leute in die Projektteams genommen haben.“ Doch die Verbesserung der Struktur allein war nicht genug, es mussten auch

die Abläufe selbst neu geordnet werden. „Früher basierten viele Prozesse auf der gewachsenen Erfahrung bestimmter Personen, das funktioniert ab einer bestimmten Firmengröße nicht mehr“, sagt Jan Haug. „Wir hatten zudem den Fall, dass jede technische Entscheidung am Ende beim Entwicklungsleiter lag. Das ist heute nicht mehr so, jetzt werden Entscheidungen tatsächlich am Ort der Notwendigkeit getroffen.“

Mehr Transparenz durch tagesaktuellen Überblick

Um die interdisziplinäre Zusammenarbeit und Kommunikation zu verstetigen und zu verbessern, wurden außerdem Shopfloor Management-Routinen mit täglichen Teammeetings und Visualisierungen an Boards verankert. Die Mitarbeitenden geben dort den



CHRISTIAN BURGER

Projektleiter

Kässbohrer Geländefahrzeug AG



JAN HAUG

Partner

STAUFEN.AG



800+

MITARBEITENDE



300+

MIO. € UMSATZ



HAUPTPRODUKTE

Pistenfahrzeuge, Strandfahrzeuge,
kettentriebene Spezialfahrzeuge





Status ihrer Arbeiten preis und können Probleme oder Engpässe eskalieren.

„Ohne Shopfloor Management hätten wir mit unserem elfköpfigen Team kaum den Überblick behalten können, wo es überall klemmt. Das Board schafft hier Klarheit für uns und die Mitarbeiter“, lobt Teamleiter Benjamin Zacharias die neu gewonnene Transparenz. „Das erhöht für uns als Führungskräfte den Überblick immens und wir können viel schneller eingreifen, wenn es irgendwo hakt“, ergänzt Michael Kuhn.

Behutsamer Wandel für dauerhafte Verbesserung

Dass sich die Investition in die neue Arbeitsweise gelohnt hat, davon ist Christian Burger, Projektleiter für die neue, vollelektrische PistenBully-Baureihe, überzeugt: „In besonders kritischen Phasen hat uns das neue System sehr geholfen, unser Vorzeigeprojekt erfolgreich auf die Zielgerade zu bringen.“

Bis die Transformation unternehmensweit abgeschlossen ist, wird es aber noch etwas dauern – guter Wandel braucht seine Zeit. „In manchen Bereichen sind wir schon voll im neuen System, andernorts gibt es noch Dinge, die zunächst abgearbeitet werden müssen“, berichtet Michael Kuhn. „Doch überall dort, wo wir konsequent die neue Arbeitsweise leben, sehen wir schon sehr positive Effekte.“

Dr. Christian Oberwinkler ist ebenfalls überzeugt davon, dass der Change-Prozess mit all seinen Mühen die Produktentwicklung fit für die Zukunft macht: „Mit den neuen Arbeitsweisen, Prozessen und Methoden sind wir optimal für die komplexen Anforderungen aufgestellt.“

Die Verantwortlichen sind sich einig: Mit dem wertstromorientierten Ansatz und klaren Rollenbeschreibungen hat Kässbohrer die richtige Basis geschaffen, um die Herausforderungen von Nachhaltigkeit, Digitalisierung und demografischem Wandel nicht nur zu schultern, sondern als Innovationsführer einen Schritt voraus zu sein.

So nimmt Dr. Oberwinkler für das Thema autonomes und ferngesteuertes Fahren auf Pisten und Loipen schon ein technologisches Rennen vorweg: „Mit Assistenzsystemen und KI-Unterstützung können wir unsere Fahrzeuge noch besser für den ständigen Fahrermangel wappnen und einen echten Wettbewerbsvorsprung erzielen.“ ■

Über Kässbohrer

Die Kässbohrer Geländefahrzeug AG meistert mit innovativer Technik, Leidenschaft und Kreativität extreme Einsätze am Berg und im Tal, am Strand sowie im Gelände. Das Unternehmen entwickelt und produziert Fahrzeuge für die Pisten- und Loipenpräparierung, Strandreinigungsgeräte sowie kettengetriebene Spezialfahrzeuge zum Einsatz in unwegsamem Gelände und auf besonders sensiblen Flächen.

Hierfür stehen die Marken PistenBully, PowerBully und BeachTech. Zum Portfolio gehört auch SNOWsat, eine ganzheitliche digitale Lösung für das Pisten- und Flottenmanagement, Instandhaltungs- und Areamanagement. Mit der PRO ACADEMY bietet Kässbohrer ein herstellerunabhängiges Schulungs- und Trainingskonzept für ein wirtschaftliches und ressourcenschonendes Pistenmanagement. Nachhaltigkeit und ein verantwortungsvoller Umgang mit Menschen, Umwelt und Ressourcen sind in den Unternehmenszielen verankert.

Kässbohrer ist mit seinen Produkten in über 110 Nationen vertreten – vom Nordpol bis zum Südpol. Das Unternehmen ist Weltmarktführer in der Pistenpräparierung und Strandreinigung. Weltweit beschäftigt die Kässbohrer Geländefahrzeug AG über 800 Mitarbeitende in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Italien, Frankreich und den USA. Produziert wird ausschließlich am Sitz des Unternehmens in Laupheim, Baden-Württemberg.

WIR SCHAFFEN LÖSUNGEN FÜR JEDES GELÄNDE.

STEIL BERGAUF – DEINE KARRIERE BEI KÄSSBOHRER.



PistenBully® *BeachTech®* *PowerBully®*

Die Kässbohrer Geländefahrzeug AG ist weltweit der führende Anbieter von Geländefahrzeugen für die Pisten-, Strand- und Umweltpflege. **PistenBully** steht für Zuverlässigkeit und zukunftsweisende Technologien bei der Pisten- und Loipenpräparierung.

BeachTech Strandreinigungsgeräte sorgen weltweit für saubere Strände. Mit **PowerBully** baut Kässbohrer seine Position im Offroad Bereich auf dem Nutzfahrzeugmarkt weiter aus. Informiere dich jetzt über deine Karrieremöglichkeiten bei Kässbohrer.

Neugierig?



KÄSSBOHRER GELÄNDEFahrZEUG AG



„WIR KONNTEN EINE STARKE PERSPEKTIVE BIETEN“



„Wir konnten eine starke Perspektive bieten“

**WIE EINE EXZELLENT
OPERATIONAL DUE DILIGENCE
DEN M&A-PROZESS BESCHLEUNIGT**

OPERATIONAL EXCELLENCE



In Kürze

Netstal hat sich als Technologieführer für schnelllaufende Spritzgussmaschinen etabliert. Als Reaktion auf einen immer schärfer werdenden Wettbewerb entwickelte das Unternehmen zusammen mit Staufen und Vetica Maßnahmen zur Prozessbeschleunigung, Kostenoptimierung und zu einer besseren Kundenansprache. Dieses Effizienz- und Effektivitätsprogramm bildete die perfekte Grundlage für die Operational Due Diligence im Rahmen der Übernahmegespräche mit der Krones-Gruppe.



RENZO DAVATZ
CEO
Netstal Maschinen AG



DANIJELA KARELSE
CFO
Netstal Maschinen AG

Seit diesem Jahr gehört der Spritzgussmaschinenhersteller Netstal zur Krones-Gruppe. Wie sich ein zuvor eingeleitetes Effizienz- und Effektivitätsprogramm positiv auf die Operational Due Diligence ausgewirkt hat, erläutern Netstal-CEO Renzo Davatz und Netstal-CFO Danijela Karelse im Interview.

[Die Anfänge von Netstal gehen bis in das Jahr 1857 zurück. Wo steht Ihr Unternehmen heute und wie hebt es sich von der Konkurrenz ab?](#)

Renzo Davatz: Als Nischenanbieter und Technologieführer für schnelllaufende Spritzgussmaschinen haben wir einen klaren Fokus auf vier Anwendungsmärkte: Preforms für PET-Flaschen, Verschlüsse/Deckel, dünnwandige Verpackungen (z. B. für Eiscreme) und Kunststoffteile für die Medizintechnik. Unser USP ist, dass unsere Kunden mit einer Netstal-Maschine zu den niedrigsten Kosten pro Stück produzieren – bei höchster Präzision.

[Anfang 2022 haben Sie Kontakt zu den Staufen-Beratern aufgenommen. Was war der Auslöser und was war das Ziel der Zusammenarbeit?](#)

Renzo Davatz: Der Markt für Spritzgussmaschinen ist sehr wettbewerbsintensiv, da die Technologie ziemlich ausgereift ist. Sich allein über die Technologie von der Konkurrenz abzuheben, wird also immer schwieriger. Entsprechend entwickelt sich in solch reifen Märkten ein Preiskampf, auf den man mit einer Effizienzsteigerung reagieren muss. Als Technologieführer müssen wir aber auch mit einer Top-Außenwirkung inklusive eines High-End-Maschinendesigns dienen können. Deshalb haben wir uns auf Empfehlung von Staufen dafür entschieden, dieses Projekt mit Staufen und Vetica – zwei ausgewiesenen Top-Line-Optimierern – zusammen anzugehen.

Danijela Karelse: Neben Staufens fachlicher Expertise für Prozessverbesserungen in der Industrie war uns vor allem der objektive Blick von außen wichtig. Wir sind zwar in der glücklichen Lage, viele langjährige und loyale Mitarbeitende zu haben, aber manchmal schaut man – die Geschäftsführung eingeschlossen – dann doch zu stark nur auf sich. Dank des sehr partnerschaftlichen Beratungsansatzes von Staufen und Vetica hatten wir hier schnell eine offene und von Vertrauen geprägte Atmosphäre.

[Welche Maßnahmen haben Sie zusammen mit Staufen identifiziert, um die gewünschte Effizienzsteigerung zu erreichen?](#)

Danijela Karelse: Die Maßnahmen reichten von einer neuen Rollenverteilung in der Geschäftsleitung über ein Change-Management, um auch die Belegschaft auf diesem Weg mitzunehmen, bis zum Aufbau eines neuen Projektmanagements. Hier ging es vor allem um die Beschleunigung im Auftragsabwicklungsprozess – und zwar sowohl im Sales- als auch im Montage- und Logistikbereich. Zudem wurde der Produktentwicklungsprozess optimiert und das Kostenbewusstsein beim Produktdesign geschärft. Wir wollten der gesamten Belegschaft und den Kunden zeigen, dass wir es mit diesem Change ernst meinen, und haben zeitgleich die Marke NETSTAL samt Internetauftritt, CI/CD und einem neuen Maschinendesign zusammen mit Vetica neu gestaltet.

[Wie weit sind Sie mit der Umsetzung?](#)

Renzo Davatz: Für alle Wertströme sind die Zielbilder klar definiert und alle Prozesse sind ausgearbeitet. In den Workstreams „Lead to Order“ und „Order to Cash“ werden die neuen Prozesse schon im Alltag gelebt. Auch die neuen Rollen innerhalb der Organisation werden immer stärker angenommen und im Sinne der Effizienzsteigerung ausgefüllt. Das neue CI/CD ist integriert, die neue Website mit dem Maschinen-Selektor ist online. Auch unser Messeauftritt ist komplett neu, wofür wir viel positives Feedback von Kunden und der Branche bekamen.



Mitten in der Neuausrichtung Ihrer Organisation kam es dann zu einem Eigentümerwechsel. Anfang 2024 gaben Sie bekannt, dass Netstal Mitglied der Krones-Gruppe wird. Inwieweit hat sich das eingeleitete Effizienzprogramm auf die Due Diligence mit Krones ausgewirkt?

Danijela Karelse: Der Käufer hat von Anfang an gesehen, mit welcher Konsequenz bei Netstal an der Effizienz gearbeitet und das Unternehmen mit all seinen Prozessen, seiner neu definierten Außenwirkung und seinen Mitarbeitenden weiterentwickelt wird. Das hat der Krones-Gruppe die Risikoabschätzung während der Due Diligence sicherlich deutlich erleichtert.

Renzo Davatz: Ein Investor wie Krones rechnet ja nicht einfach mit einem mathematischen Multiple, sondern investiert in eine strategische Perspektive. Genau diese starke Perspektive konnten wir mit unserem Effizienzprogramm bieten.



18.000

MITARBEITENDE WELTWEIT



200+

MIO. € UMSATZ



HAUPTPRODUKTE

Maschinen und Systeme zur Herstellung von Preforms, Verschlüssen, Verpackungen und Medizintechnik

Sie waren also perfekt auf den M&A-Prozess vorbereitet. Ist es üblich, dass Unternehmen so stark für eine Operational Due Diligence (siehe S. 23) aufgestellt sind?

Danijela Karelse: Nein. Ich habe selbst schon einige M&A-Prozesse begleitet, bisher aber noch nie mit einem solch detaillierten Zukunftskonzept. Wenn man einem potenziellen Käufer eine durchgerechnete und mit konkreten Maßnahmen hinterlegte Perspektive aufzeigen kann, nimmt das viel Druck aus den Verhandlungen. Denn für die meisten Fragen des Investors ist man dank dieser Vorarbeit bestens präpariert und redet absolut auf Augenhöhe.

Wie geht es bei Netstal in Sachen Operational Excellence weiter?

Renzo Davatz: Prio 1 hat die Fortsetzung unseres Projekts „Efficient to Double in Five“, also alle Wertströme fertig aufzustellen und operativ umzusetzen. Mittelfristig wollen wir die Lean-Philosophie dann in der gesamten Breite des Unternehmens verankern und zu einem festen Teil unseres unternehmerischen Denkens machen. ■



Über NETSTAL

Netstal steht für weltweit führende Hochleistungs-Spritzgusstechnologie. Die Marke geht zurück auf den gleichnamigen Gründungsstandort im Schweizer Kanton Glarus. Am Hauptsitz mit Produktionsstätte in Näfels und in den zwölf internationalen Niederlassungen beschäftigt Netstal insgesamt mehr als 500 Mitarbeitende. Die NETSTAL Maschinen AG ist seit 2024 Mitglied der Krones-Gruppe.

**URS HIRT**Geschäftsführer
Staufen.Inova AG

STAUFEN ALS IHR PARTNER FÜR DIE OPERATIONAL DUE DILIGENCE

Ein Praxisbeispiel

Das Beispiel der NETSTAL Maschinen AG zeigt, wie dank einer gut vorbereiteten Operational Due Diligence ein M&A-Prozess beschleunigt und erfolgreich abgeschlossen werden kann – und zwar zum Wohle beider Seiten.

Häufig sprechen aber nicht nur zwei erfahrene CEOs, sondern alle möglichen Disziplinen innerhalb der Firmen miteinander, und während für einen COO, CSO oder CTO das Erkennen und Heben operativer Potenziale zum Tagesgeschäft gehört, müssen die meisten Finanzexperten diese Fähigkeit erst erlernen oder externe Unterstützung in Anspruch nehmen.

Egal ob Mittelständler mit Kapitalbedarf oder Investor auf der Suche nach einem Anlageziel – basierend auf realen Beratungsprojekten der Staufen AG zeigen die folgenden vier Beispiele, wo die operativen Potenziale in Unternehmen häufig schlummern:

1. Produktionsprozesse und Auftragsabwicklung

Nirgendwo sonst sind die Möglichkeiten zur Optimierung der Wertschöpfung so umfangreich wie in der Produktion. Das Ziel: moderne Produktionsprozesse installieren und perfekt auf die Liefer- und Abnehmerketten ausrichten. Um diesem Ideal noch näher zu kommen, nutzte beispielsweise ein Hidden Champion aus der Elektronikindustrie den Neubau einer Werkhalle, um die Fertigung nach Lean-Prinzipien neu aufzustellen und die Prozesse zu verschlanken.

2. Varianten- und Komplexitätsmanagement

Zu hohe Komplexität im Produktions- und Produktbereich schränkt den Handlungsspielraum von Unternehmen ein und gilt als Effizienzkiller. Ein Hersteller landwirtschaftlicher Maschinen hatte es sich daher zum Ziel gesetzt, Ordnung in das „Variantenchaos“ zu bringen und für eine übersichtliche Systematik zu sorgen. Die Lösung: ein pragmatisches Bewertungsmodell, mit dem sich die Komplexitätskosten besser erfassen ließen.

3. Forschung und Entwicklung

Frontloading ist Teil eines ganzheitlichen Entwicklungsansatzes. Dabei sammelt der Hersteller bereits in der Planungsphase möglichst viele Daten und Informationen zum Produkt und verknüpft sie mit dem Erfahrungswissen aus den Fachbereichen. So sollen späte Änderungen im F+E-Prozess verhindert werden, die meist teure Anpassungen bei anderen Komponenten auslösen. Ein Automobilzulieferer setzte daher zusammen mit der Staufen AG ein entsprechendes Frontloading auf, auch mit dem Ziel, künftig noch belastbarere Angebote abgeben zu können.

4. Shopfloor Management

Die Einführung von Shopfloor Management geht weit über die Neuorganisation von Prozessen in der Werkhalle hinaus. Sie bedeutet vielmehr eine Transformation der Unternehmenskultur. Durch Präsenz der Führungskräfte in den Produktionsbereichen und deren Fokussierung auf Standardabweichungen werden Entscheidungen beschleunigt und Mitarbeitende zu Verbesserungsmanagern entwickelt. Bei einem Hersteller für Schaltschränke und IT-Infrastruktur konnten auf diese Weise exzellente Verbesserungen bei allen relevanten KPIs erzielt werden.

5. Top-Line-Optimierung – Impact am Markt

Das gemeinsame Verständnis, wofür die eigene Marke steht, welche Relevanz das Unternehmen für seine Kunden hat und wo es sich im Vergleich zur Konkurrenz befindet, bildet die Basis für die künftige Wirkung, die man im Markt erreichen will. Wie man als Firma von außen – also aus Sicht der Kunden – wahrgenommen wird, ist ein entscheidender Teil des Veränderungsprozesses und bildet ein zentrales Element für die Effektivitätssteigerung aller Touchpoints wie Marke, Produkte, Services, Vertrieb und Marketing hin zu den unterschiedlichen Kundengruppen. Eine erfolgreiche Top-Line-Strategie wirkt somit nicht nur nach außen, sondern ist auch ein wichtiges Signal nach innen. Sie unterstreicht den Willen zur Veränderung, zur Optimierung und zur Excellence eines zeitgemäßen und resilienten Unternehmens. ■



„DER EINKÄUFER DER ZUKUNFT IST EIN STARKER BEZIEHUNGSMANAGER“

FENDT

„Der Einkäufer der Zukunft ist ein starker Beziehungsmanager“

OPERATIONAL EXCELLENCE



In Kürze

Strategische Lieferantenbeziehungen und Flexibilität sind essenziell für den Erfolg des Landtechnikherstellers Fendt. Die Krisen der letzten Jahre haben den Einkauf mit den zentralen Punkten Versorgungssicherheit und Kostenoptimierung in den Fokus gerückt. AGCO verbessert mit digitalen Technologien die Transparenz der Lieferkette und optimiert das Lieferantennetzwerk. Flexibilität, Digitalisierung und eine enge Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen spielen eine zentrale Rolle.

Die globalen Krisen der vergangenen Jahre haben den Einkauf wieder stärker ins Rampenlicht gerückt – auch beim Landtechnikhersteller Fendt. Im Fokus stehen vor allem Versorgungssicherheit und Kostenoptimierung.

Erst kürzlich unterstützte die Staufen AG einen AGCO-Standort in Deutschland bei einem Make-or-buy-Projekt, das die strategische Ausrichtung des Unternehmens wesentlich prägt. Weitere Themen, an denen der Einkauf bei der AGCO GmbH für die Marke Fendt fokussiert arbeitet, sind die Kostenspirale, Lieferzeiten und die Versorgungssicherheit. Vor allem seit der Pandemie ist die Komplexität der Lieferkette zur Herausforderung für das Unternehmen geworden. „Die direkten Zulieferer hat jeder im Fokus, aber was ist mit der zweiten und dritten Ebene?“ Dies ist für Andreas Seemeier, Director Purchasing Germany bei AGCO, die Kernfrage für Unternehmen im produzierenden Gewerbe. „Unser Ziel ist es, die Herausforderungen auch auf tieferer Ebene zu erkennen und effektiv zu managen“, meint Seemeier. „Wir investieren hier Zeit und Ressourcen, auch digitale Technologien spielen eine wichtige Rolle.“

Flexibilität als entscheidender Faktor

Mit verschiedenen digitalen Werkzeugen schafft AGCO in Deutschland die notwendige Transparenz und macht die Struktur der Lieferkette nachvollziehbar. Im nächsten Schritt soll das gesamte Lieferantennetzwerk den gestiegenen Anforderungen entsprechend neu gestaltet werden.

„Seit der großen Versorgungskrise existiert der Trend, die Supply Chain regionaler zu gestalten“, sagt Staufen-Berater Martin Späth. „Dies ist eine spannende Option, gerade im Hinblick auf Osteuropa, sodass wir bei der Staufen AG derartige Projekte des Öfteren unterstützen. Gleichwohl muss man erkennen, dass es bestimmte Industrien und Rohstoffe in Deutschland oder gar Europa nicht gibt.“ Eine regionale Produktion bietet zwar teilweise Kostenvorteile, kurze Transportzeiten und eine höhere Versorgungssicherheit. Doch beispielsweise bei Halbleitern ist eine kurzfristige Verlagerung der Produktion unwahrscheinlich, da diese Industrien fest in Asien etabliert sind.

„Für mich heißt das: Flexibilität ist ein entscheidender Faktor“, erklärt Andreas Seemeier. „Unser Einkauf muss schnell auf Veränderungen reagieren können.“ Denn die wirtschaftliche Realität hat sich in den vergangenen Jahren verändert. Politische Unruhen, globale Versorgungskrisen, Naturkatastrophen und andere unvorhersehbare Ereignisse beeinträchtigen immer häufiger das Supply-Chain-Netzwerk.

Digitalisierung und KI sind zentral

Eine flexible und diversifizierte Lieferkette verhindert, dass eine einzelne Krise das gesamte System lahmlegt, insofern wirkt sich eine breite Streuung positiv aus, aber die internationale Beschaffung bleibt unverzichtbar. AGCO hat als global agierendes Unternehmen Werke in vielen Ländern, sodass der globale Einkauf viele strategische Vorteile und mehr Flexibilität bietet. Digitalisierung und künstliche Intelligenz (KI) spielen dabei eine zentrale Rolle und



ANDREAS SEEMEIER

Director Purchasing Germany
AGCO GmbH

helfen, Abhängigkeiten und Trends zu erkennen. Sie unterstützen zudem bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung, denn Vorgaben wie das Lieferkettengesetz und die EU-Nachhaltigkeitsrichtlinie sind bei allen Themen rund um das Supply-Chain-Netzwerk zu berücksichtigen. „Nach unserer Erfahrung ist die Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen eines Unternehmens entscheidend“, betont Beschaffungsexperte Martin Späth. Der Einkauf ist stark auf Informationen aus Produktmanagement, Planung, Entwicklung und Qualitätssicherung angewiesen. Nur im Zusammenspiel aller Abteilungen lassen sich optimale Ergebnisse erzielen. Krisen können daher einen positiven Effekt haben, nämlich das Silo-Denken zwischen den Abteilungen abbauen und diese dazu bringen, sich stärker auf das übergeordnete Unternehmensziel zu konzentrieren.

Kostenoptimierung rückt verstärkt in den Blick

AGCO-Manager Seemeier hat die kommenden Jahre im Blick. „Der Einkäufer der Zukunft ist ein starker Beziehungsmanager“, sagt er. Auch wenn die Digitalisierung bei den Prozessabläufen hilft, bleibt der Faktor Mensch zentral. Während die digitalen Tools unterstützen, liegt der Fokus auf der strategischen Ausrichtung des Supply-Chain-Netzwerks und der Pflege der Lieferantenbeziehungen. Beschaffungskosten bleiben dabei wichtig. Sie machen in der Regel mehr als 50 Prozent der Herstellungskosten eines Produkts aus und sind daher ein großer Hebel zur Kostensenkung. „Die Krisen der letzten Jahre haben zu deutlichen Preiserhöhungen geführt“, resümiert Seemeier. „Doch diese Kosten können und wollen wir nicht einfach an unsere Kundinnen und Kunden weitergeben.“ Die Konsequenz: Das Unternehmen achtet verstärkt darauf, seine Kosten zu optimieren. Das erleichtert es auch, flexibel zu bleiben, sich an Marktveränderungen anzupassen und sich strategisch besser auf künftige Krisen vorzubereiten. Eine enge Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Fachbereichen und eine nachhaltige Supply-Chain-Strategie sind dabei immens wichtig. ■

Über Fendt

Fendt ist die führende Hightech-Marke im AGCO-Konzern für Landwirtinnen und Landwirte mit höchsten Ansprüchen an die Qualität von Maschinen und Services. Traktoren und Erntemaschinen von Fendt werden auf der ganzen Welt in professionellen landwirtschaftlichen Betrieben sowie im außerlandwirtschaftlichen Bereich eingesetzt. An den deutschen Standorten beschäftigt Fendt mehr als 7.800 Mitarbeitende in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Vertrieb und Marketing sowie Produktion, Service und Verwaltung.



100 % BESTANDSGENAUIGKEIT?

In Kürze

In diesem Artikel erfahren Sie, wie Ihr Unternehmen eine Bestands-
genauigkeit von 100 Prozent erreicht und Sie dispositionsbedingte
Produktionsausfälle vermeiden können.

100 % Bestandsgenauigkeit?

DIE ANWENDUNG DER 5 GRUNDPRINZIPIEN DES LEAN MANAGEMENT

OPERATIONAL EXCELLENCE





Eine Bestandsgenauigkeit von weniger als 90 Prozent führt zu nicht erfüllten Produktionsaufträgen und schlimmstenfalls zur Verdrängung vom Markt.

Als Staufen seine Arbeit bei Vertiv aufnahm, lag die Bestandsgenauigkeit bei 48 Prozent. Durch den Einsatz von schlanken Dispositionswerkzeugen wie PFEP, Tugger-Routen, ABC/XYZ-Analyse, die Festlegung fester Nutzungspunkte und fester Standorte für gängige Teile sowie die Lieferung von Bausätzen und Entwicklung von Standards gelang bereits in den ersten drei Monaten eine Erhöhung der Bestandsgenauigkeit auf 70 Prozent. Innerhalb weiterer drei Monate wurden durch die Umsetzung von Shopfloor Management (SFM) zur Verfolgung der Dispositionsprozesse 99,8 Prozent erreicht.

Die Bestandsgenauigkeit liegt seither kontinuierlich bei 99,8 Prozent, ohne dass es zu dispositionsbedingten Produktionsausfällen kommt.

Umsetzungsplan

Bei der Umsetzung dieses Projekts sind 5 Schritte hervorzuheben, mit denen Vertiv Monterrey in puncto Bestandsgenauigkeit und Vermeidung dispositionsbedingter Produktionsausfälle ein solches Niveau erreichte:

1. **Erstbewertung von Dispositionsprozessen**
2. **Sensibilisierung von Führungskräften in der Lieferkette**
3. **Einführung von Dispositionswerkzeugen**
4. **Automatisierung von Transaktionen**
5. **Umsetzung von SFM einschließlich Coaching**

Der Schlüssel zum Umsetzungserfolg lag in der Bereitschaft des gesamten Teams von Vertiv Monterrey, alles zu geben, um in diesem Veränderungsprozess erfolgreich zu sein.



LUIS ALFONSO LARA ESCAMILLA
Betriebsleiter
VERTIV CO.

„Wenn man krank ist, ist Selbstmedikation nicht das Mittel der Wahl. Man sollte lieber den Arzt aufsuchen. **Ähnlich verhält es sich, wenn man ein Problem mit dem Materialfluss oder der Lieferkette hat: Man holt sich den Rat eines Experten.**“

Luis Alfonso Lara Escamilla verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung in Produktionsunternehmen mit globaler Präsenz wie Vertiv, SAFRAN Aerospace, SKF Sealing Solutions oder Condu-mex Autopartes. In verschiedenen Managementpositionen stellte er leistungsstarke Teams auf allen Ebenen zusammen. Auf der Grundlage von kontinuierlicher Verbesserung, Respekt, Disziplin, Befähigung und Verantwortlichkeit schuf er eine exzellente Unternehmenskultur.

Herr Lara, was waren die größten Herausforderungen bei der Umsetzung dieses Projekts?

Die größten Herausforderungen für die Umsetzung des Projekts waren Kommunikation und Teamarbeit. Wie bei vielen anderen Unternehmen gibt es auch bei Vertiv verschiedene Bereiche, die den Materialfluss beeinflussen: Logistik, Produktionsverfahren, Beschaffung, Technologie usw. Jeder Bereich hat seine eigenen Ziele und Prioritäten. Es ist kompliziert, die Bemühungen auf einen einzelnen Plan und ein gemeinsames Ziel auszurichten. Erfreulicherweise wurde dieses Ziel dank des anfänglichen Analyseprozesses und der Einbeziehung des Managements erreicht.

Welche Vorteile brachte die Umsetzung mit sich?

Ultimatives Ziel des Projekts war es, das Material zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar zu haben. Das haben wir geschafft. Uns wurde aber auch bewusst, wie wichtig die Zusammenarbeit, die ordnungsgemäße Umsetzung von Systemen und Prozessen und der angemessene Einsatz von Technologie sind. Wir haben ein visuelles System eingerichtet, zu dem alle Beteiligten Zugang haben. So konnten wir die notwendigen Synergien erreichen und unsere Ziele sogar übertreffen.

Welche Auswirkungen hat das Projektergebnis auf andere Geschäftsbereiche?

Dieses Projekt wird definitiv auf alle Produktionslinien übertragen und auch zur Umsetzung in anderen Betrieben der Gruppe vorgeschlagen. Dadurch erreichen wir ein höheres Produktivitätsniveau und eine bessere Bestandskontrolle, was wiederum die Rentabilität steigert und den Cashflow verbessert.



MIT SHOPFLOOR MANAGEMENT DEN WERT DES PROJEKTS STEIGERN

Die Perspektive von Stufen

Was waren die drei größten Herausforderungen bei der Umsetzung von SFM?

1. Am schwierigsten war es, die Grundlagen für die Umsetzung von SFM zu schaffen.
2. Hinzu kam die Herstellung einer operativen Disziplin für regelmäßige Kommunikation, Problemerkennung und -lösung.
3. Ebenfalls erforderlich war die Einrichtung eines Eskalationssystems zwischen den Organisationsebenen.

In welcher Weise unterstützt SFM die Arbeit der Führungskräfte im Alltag?

- Identifizierung von Problemen und Weiterverfolgung von Lösungen
- Bewältigung des Tagesgeschäfts anhand von KPIs

Wie funktionieren Problemlösung und Eskalation innerhalb der geschaffenen Stufenstruktur?

- Informationen werden auf die richtige Art und Weise weitergegeben.
- Viele Probleme werden auf den unteren Ebenen gelöst.
- Die Identifizierung von Problemen und Fehlern zwischen den Ebenen ist stärker ausgeprägt als vorher.

Die bedeutendsten Auswirkungen zeigen sich in den operativen Disziplinen der Lieferkette. Die Bestands-
genauigkeit ist durchweg stabil. Der größte Erfolg dieses
Projekts war die Steigerung der Bestandsgenauigkeit
von 48 Prozent auf 99,8 Prozent. ■



Über Vertiv

Die Vertiv Corporation, früher bekannt als Emerson Network Power und Liebert Corporation, hat die Branche der Wärme- und Energiemanagement-Technologie neu definiert und seit mehr als einem halben Jahrhundert ein Vermächtnis geschaffen. Mit einem breiten Portfolio an Dienstleistungen und Lösungen für IT-Infrastruktur und Netzwerkrand sowie Wärme- und Energiemanagement ermöglicht Vertiv seinen Kunden einen unterbrechungsfreien Betrieb, optimale Leistung und Wachstum im Einklang mit deren Geschäftsanforderungen.



27.000

MITARBEITENDE



24

FERTIGUNGS- UND
MONTAGESTÄNDE



2.740

EINGETRAGENE PATENTE

FATH

BESTZEITEN IN DER INTRALOGISTIK

Effizienter Transport von Mensch & Material mit dem FATH eTRIKE Plattform Scooter

Mit dem eTRIKE Plattform Scooter legen Sie mühelos lange Wege im Innen- und Außenbereich zurück.

HIGHLIGHTS



- Reichweite ca. 40 km, programmierbare Vmax von 8 bis 15 km/h
- Flexibler Einsatz durch konfigurierbare Transportfläche
- Besonders wendig und kompakt: Passt mit 780mm Breite durch jede Tür
- Mit Straßenzulassung erhältlich
- Produktion in Deutschland

Sie möchten den FATH eTRIKE Plattform Scooter kennenlernen?

ETRIKE-SCOOTER.DE





WERTSCHÖPFUNG



**WER HÄTTE ES
GEDACHT?**

Wertschöpfung

**WARUM DIE ARBEITSWERTTHEORIE IM
LEAN-KONTEXT DEN VERBESSERUNGS-
PROZESS ERSCHWERT, DAFÜR ABER
DEN PLANETEN SCHÜTZT**



Die These, dass ein schlankes Unternehmen nur dann entsteht, wenn sich nur noch ein Minimum an Verschwendung in allen Prozessen befindet, darf als gesichert angesehen werden. Damit das Potenzial dazu am größten ist, sollten nur diejenigen Prozesse als wertschöpfend definiert werden, die wirklich wertschöpfend sind. Und was wertschöpfend ist, dazu haben Sie in den letzten Jahrzehnten viele Definitionen kennengelernt, wie zum Beispiel diese: Wertschöpfung meint alle Tätigkeiten am Produkt, die den Wert des Produkts aus Kundensicht erhöhen, oder: Wertschöpfung ist das, wofür der Kunde bereit ist, zu bezahlen.

Die Definitionen zu Wertschöpfung und Verschwendungen im Lean-Kontext stammen ursprünglich aus dem Produktionsumfeld. Deshalb waren zuallererst Gegenstände gemeint, an denen Wert „geschöpft“ werden sollte. Die Mitarbeitenden benötigten ein Selektionskriterium, anhand dessen sie entscheiden konnten, von welchen Prozessanteilen es zukünftig weniger geben sollte und was als wertvoll galt und behalten werden sollte. Es wird bis heute dazu

benutzt, Prozesse zu verbessern – betriebs- und volkswirtschaftliche Sichtweisen spielten bei der Definition des Kriteriums keine Rolle. Gemäß der Arbeitswerttheorie fand Wertschöpfung nur in der Produktion statt. Mit dieser Möglichkeit, Prozesse in „gut“ und „schlecht“ einzuteilen, starteten alle Verbesserungen. Der im Wertstrom nachgelagerte Prozess bestimmte, welche Eigenschaften der Gegenstand haben sollte. Später erweiterte man diese Sicht und diskutiert bis heute darüber, ob die Arbeit an immateriellen Gütern auch als Wertschöpfung bezeichnet werden kann. Aus diesen Überlegungen heraus entwickelten sich neue Beratungsansätze. Lean Administration – ganz zu Anfang Lean Office – konzentrierte sich auf die Verschlangung der indirekten Bereiche eines Unternehmens.

Was aber passiert, wenn wir allzu leichtfertig mit dem Begriff Wertschöpfung umgehen, möchte ich mit der 4-Felder-Tafel unten erklären. Jeder Quadrant kombiniert den Definitionsumfang und die Perspektive, aus der definiert wird, was Wertschöpfung sein sollte. Welche Ergebnisse lassen sich jetzt ablesen und wie sind sie einzuordnen?

Eine Definition von Wertschöpfung, welche die indirekten Prozesse und die Dienstleistung einschließt, reduziert den Anspruch, gerade sie zu verbessern.¹

		Definition bzgl. Wertschöpfung und Verschwendung durch	
		Hersteller/Lieferant	Kunde
Definitionsumfang	Materielle Welt (MW) „Bauteilewelt“	<p>Die Arbeitswerttheorie definiert Wertschöpfung: Alle Tätigkeiten am Gegenstand, die nicht Ausschuss oder Nacharbeit sind, erhöhen den Wert des Produkts.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Definition eindeutig > Höchstes Potenzial zur Verschwendungsreduktion im Wertstrom 	<p>Definitionen für die „Bauteilewelt“ sind vom Kunden akzeptiert</p> <p>Definitionen für die „Bauteilewelt“ gelten nicht für die „Dienstleistungswelt“</p>
	Immaterielle Welt (IMW) „Dienstleistungswelt“	<p>Erste Erweiterung der Arbeitstheorie: Wertbeiträge im indirekten Bereich sind die Voraussetzung, damit Wertschöpfung entstehen kann.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Definition mehrdeutig > Methodologie von Lean Administration > Reduziertes Potenzial zur Verschwendungsreduktion 	<p>Zweite Erweiterung der Arbeitstheorie: Alles, was der Kunde bezahlt, ist Wertschöpfung.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Verdeckte Verschwendungen sind wertschöpfend > Minimales Potenzial zur Reduktion von verdeckter Verschwendung im Wertstrom

¹ Deshalb wurden bei Stufen die Begriffe indirekte Wertschöpfung und Verschwendung eingeführt.



„Verabschiedet sich Deutschland von seiner Industrie, **verliert es seinen womöglich größten Wettbewerbsvorteil.**“

CLEMENS FÜST
Ifo-Institut-Chef

Im oberen linken Feld ist die Arbeitswerttheorie erkennbar. Alle Tätigkeiten am Gegenstand, die nicht Ausschuss- oder Nacharbeit sind, erhöhen den Wert des Produkts. Die 7 Arten der Verschwendung – vor allem der Transport – gilt es auf ein Minimum zu reduzieren. Dies soll zu verdichteten und verketteten Wertströmen führen, die Voraussetzung für eine synchrone Produktion.

Das untere linke Feld zeigt die erste Erweiterung der Definition. Nachdem die Initiativen zu „Lean Production“ erste Erfolge zeigten, war schnell klar, dass die Aktivitäten nicht auf die Produktion beschränkt bleiben durften. Die beiden Bestsellerautoren J. P. Womack und D. T. Jones erklärten in ihrem zweiten Band „Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen“, dass ein schlankes Unternehmen nur dann entstehen könne, wenn in allen Bereichen des Unternehmens die Verschwendung reduziert würde. Die Manager standen also vor der Frage: Wie übersetzen wir die 7 Arten der Verschwendung für die indirekten Bereiche? Beratungsansätze wie zu Anfang „Lean Office“ nahmen diese Herausforderung an und definierten indirekte Verschwendungen. So entstand die Methodologie von Lean Administration.

Auch der Wertschöpfungsbegriff wurde übertragen. Dabei wurde offensichtlich, welchen Weg Veränderungsprozesse in den indirekten Bereichen nehmen, wenn Prozesse allzu leichtfertig als

wertschöpfend bezeichnet werden. Sollte es im indirekten Bereich überhaupt Wertschöpfung geben? Die Leser*innen wären dann gefordert, indirekte Wertschöpfung zu definieren. Meist wird dieser Weg aus politischen Gründen eingeschlagen. Die Betroffenen hören es nicht gerne, wenn ihre Prozesse als Verschwendung bezeichnet werden, und verwechseln Wertschöpfung mit Wertschätzung. Niemand stellt die Notwendigkeit indirekter Prozesse infrage – sie sind notwendig –, aber damit eine Wertedebatte zu beginnen, reduziert am Ende das Potenzial. Es besteht die Gefahr, dass sich indirekte Prozesse dem Verbesserungsanspruch entziehen, weil sie als „gut“ und für den Kunden notwendig klassifiziert wurden.

Die aktuellen Diskussionen über die Deindustrialisierung von Deutschland und der Weg in eine Dienstleistungsgesellschaft verstärken die Argumente der Befürworter für eine indirekte Wertschöpfung. Der Weg in eine Dienstleistungsgesellschaft sei zwangsläufig und auch dort würde ja Wertschöpfung erzeugt. Aber sind diese Argumente brauchbar? Legitimiert das Ziel einer Dienstleistungsgesellschaft die Definition von indirekter Wertschöpfung?

Richtig ist: Viele Länder verlieren Industrie und boomen trotzdem. Richtig ist aber auch, dass Deutschland nicht auf seine Industrie verzichten kann. Ein Beleg für diese Aussage: Rund die Hälfte aller Hidden Champions – Unternehmen mit weniger als fünf Milliarden


FRANK KRAUSE

 Director Q&R
 STAUFEN.AG

Euro Umsatz und Top-Drei-Position in ihrer Branche weltweit – stammt aus der Bundesrepublik. Auch viele Unternehmen der wichtigen Dienstleistungsbranche überleben nur dank dieser Unternehmen.² Die Frage, ob es Sinn macht, sich als Industriestandort auf eine „Dienstleistungsgesellschaft“ zuzubewegen, beantworte ich mit einem klaren Nein, denn unser Wettbewerbsvorteil ist die Kompetenz, komplizierte internationale Wertströme zu organisieren. Wir besitzen keine Bodenschätze und können auch nicht vom Tourismus leben. Also gilt es schlanke Industriebetriebe zu organisieren. Hier steht die Verbesserung der materiellen Güterherstellung im Fokus. Jede indirekte Leistung für den Gegenstand ist demnach verdeckte Verschwendung und sollte hinterfragt werden können. Der Kunde bezahlt für den Gegenstand – nicht für die Prozesse, die seine Herstellung unterstützt haben. Die sieht er in der Regel nicht und kann sie auch nicht beurteilen. Speziell für den Transport gebe ich weiter unten eine Antwort. Aber zuerst zurück zur Grafik.

Das obere rechte Feld zeigt die Inkonsistenz der Definitionen aus Kundensicht. Er stimmt den Definitionen für verdeckte Verschwendung in der „Bauteilewelt“ zu, während in der „Dienstleistungswelt“ einige Definitionen plötzlich nicht mehr gelten.

Deutlich wird das im unteren rechten Feld. Hier erweitern wir den Wertschöpfungsbegriff um den Umfang der Dienstleistung,

nachdem wir bereits in den indirekten Bereichen Wertschöpfung definiert haben. Die Prozessanzahl, die vor einer Reduktion durch die Klasse Wertschöpfung geschützt ist, ist ein zweites Mal größer geworden. Aber ist das eine gute Idee? Dieser Definitionsumfang ermöglicht es, die zuvor als verdeckte Verschwendung klassifizierten Prozesse als wertschöpfend einzuordnen, da der Kunde ja gerne dafür bezahlt bzw. bezahlen möchte. Der Wunsch / das Wohl des Kunden kann jedoch im Konflikt mit dem Gemeinwohl stehen. Auffällig wird dies bei den weltweiten Transporten. Ich möchte Sie an die Negativfolgen der Hyperglobalisierung erinnern. Wir erleben gerade nicht nur die ökonomischen und geopolitischen, sondern auch die ökologischen Nachteile, wenn „der Kunde“ weltweite Transporte verursacht. Ich hatte dazu schon einmal in meinem Podcast „Resilienz im Zusammenhang mit zukünftigen Lieferketten“ gesprochen. Hören Sie doch dort noch einmal hinein. ■

² Quelle: *Deindustrialisierung: Sechs Fakten zeigen Deutschlands Problem.* In: FOCUS online 31.10.2023, Christian Marsengarb


REINHÖREN!

Podcast mit Frank Krause unter:

www.staufen.ag/podcast



Hirschvogel
Group

Eine Großschmiede formt sich um



In Kürze

Der Automobilzulieferer Hirschvogel strebt mit seinem Stammwerk im bayerischen Denklingen die Technologie- und Kostenführerschaft an. Um vor dem Hintergrund der Wende zur Elektromobilität Ziele wie den Erhalt der Arbeitsplätze bei gleichzeitiger Steigerung der Produktivität zu erreichen, setzt das Unternehmen bei der Umsetzung seiner Zukunftsstrategie auf die Hoshin-Kanri-Methode.

Um Tradition und Erfahrung am Stammsitz in Denklingen erfolgreich in die Zukunft zu führen, setzt der Automobilzulieferer Hirschvogel auf die Hoshin-Kanri-Methode. Denn nur mit systematischer Umsetzungsstärke wird aus einer Vision operative Exzellenz.

8580 – unter diesen vier Ziffern fasst das Deutsche Institut für Normung (DIN) sechs Fertigungsverfahren zur Herstellung fester Körper zusammen. Eines davon, das „Umformen“, findet sich im bayerischen Denklingen in all seinen Facetten. „Hier im Stammwerk der Hirschvogel Group decken wir das gesamte Spektrum ab: von der klassischen Handarbeit mit Greifzangen an Handschmieden über vollautomatische Anlagen, die servogesteuert ihre Geschwindigkeit anpassen, bis zu Industrie 4.0 und optimierten Prozessschritten samt KI-Unterstützung“, sagt Markus Obholzer, Werkleiter in Denklingen und damit Vorgesetzter von fast 2.000 Mitarbeitenden.

Im weltweit größten zusammenhängenden Werk für Massivumformung wird deutlich: DIN 8580 steht nicht für rohe Gewalt, sondern für die Kunst, aus einer sechs Meter langen Metallstange Hunderte oder gar Tausende präzise gefertigte Bauteile zu formen. Genau wie in der Kunst gibt es auch für den Umformer keinen Ausbildungsberuf. „Zerspaner, Dreher oder Schweißer sind klassische Industrieberufe mit IHK-Abschluss. Aber der Umformer als Lehrberuf existiert nicht. Deshalb haben wir eine sehr breit gefächerte Belegschaft mit unterschiedlichen beruflichen Werdegängen. Das heißt aber auch: Das Wissen, das die Mitarbeitenden im Werk sammeln und weitergeben, ist unser größtes Kapital“, so Obholzer.

Wer Markus Obholzer beim Gang durch die Werkhallen begleitet, erlebt eine Lehrstunde in Sachen Walk the Talk – trotz Gehörschutz, der hier fast überall Pflicht ist. Denn Augenhöhe funktioniert eben auch mal ohne viele Worte, wenn nebenan die 25 Millionen Euro teure Hatebur-Pressen pro Minute 70 noch rot glühende Teile für die Automobilindustrie ausspuckt. Egal ob Getriebewellen,

Differential-Kegelräder oder die Radträger für die Hinterachse, Hirschvogel produziert für nahezu alle großen Automobilhersteller und deren Systemlieferanten.

Technologie- und Kostenführerschaft im Fokus

Dank der Kombination aus Erfahrung und modernsten Produktionsanlagen gilt Hirschvogel weltweit als Technologieführer. Doch mit dem Wandel vom Verbrennungsmotor zum E-Auto ändern sich die Anforderungen: Der Antriebsstrang benötigt weniger Teile, die Volatilität auf der Nachfrageseite nimmt zu, ein verschärfter Preiskampf kommt obendrauf. Deshalb war klar: „Um den Standort Denklingen in seiner jetzigen Größe langfristig zu erhalten, müssen wir uns schon heute für morgen aufstellen. Damit diese Strategie konsequent umgesetzt wird, haben wir uns für die Hoshin-Kanri-Methode (Anmerkung: Japanisch für „Kompassmanagement“) entschieden, wussten aber, dass wir ein Veränderungsprojekt dieser Größenordnung nur mit einem erfahrenen Partner umsetzen können. Dafür haben wir die Staufen AG als Berater an Bord geholt“, erläutert Werkleiter Obholzer.

Die Technologieführerschaft von Hirschvogel auszubauen und dabei gleichzeitig die Kostenführerschaft zu erreichen, ist eine Herausforderung ganz nach dem Geschmack von Uwe Vogel, Partner bei der Staufen AG. „Die Neuausrichtung eines Werks mit 9 Abteilungen, 20 Fertigungsbereichen und rund 50 Meistereien ist eine sehr reizvolle Aufgabe“, schwärmt der erfahrene Hoshin-Kanri-Experte. „Vor allem dann, wenn man auf Partner vor Ort trifft, die rechtzeitig und konsequent für ihre Zukunftsfestigkeit sorgen.“





Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Anfang an einbeziehen

Die Entscheidung für Hoshin Kanri fiel also aus einer Position der Stärke heraus, aber vor dem Hintergrund einer notwendigen Neuausrichtung. Gemäß dem Unternehmensmotto „Traditionally Innovative“ wurde ein Konzept entwickelt, das fünf Hauptziele vereint:

- **Arbeitsplätze erhalten!** Die Hirschvogel Umformtechnik will attraktive Arbeitgeberin in der Region bleiben, auch wenn in Zukunft nicht mehr so viele Komponenten für Verbrennungsmotoren benötigt werden.
- **Green Business ausbauen!** Die Fertigung von Komponenten z. B. für Elektromotoren läuft bei Hirschvogel im Bereich Green Business, der weiter wachsen soll.
- **Produktivität stärken!** Durch eine gezielte Automatisierung und Optimierung der Prozesse sollen mehr Bauteile in weniger Stunden produziert und an den Kunden geliefert werden. Gleichzeitig gilt es, die Kosten zu senken.
- **Liefertreue erhöhen!** Der Kunde bleibt im Fokus, er soll in Zukunft noch zuverlässiger beliefert werden.
- **Lagerbestände reduzieren!** Vor dem Hintergrund eines zunehmend volatiler werdenden Marktes werden hohe Lagerbestände zu einem finanziellen Risiko. Ziel ist daher eine optimierte Lagerhaltung bei gleichzeitiger Verkürzung der Durchlaufzeiten.

Mit dem Hoshin-Kanri-Projekt hat auch eine neue Unternehmenskultur bei Hirschvogel Einzug gehalten. War der Blick auf das riesige Stahlager zwischen den Hallen früher von Stolz auf den sich darin manifestierenden Erfolg geprägt, so ist es für Obholzer heute wichtig, die Bestände niedrig zu halten und für Klarheit und Übersichtlichkeit zu sorgen, sowohl optisch als auch in der Ablauforganisation. In der neuesten Halle wird die Fertigungslinie daher von Anfang an so aufgebaut, dass „historisch gewachsene“ Ineffizienzen wie das Transportieren von Werkstücken von einer Hallenecke in die andere und wieder zurück künftig ausgeschlossen sind.

Obholzer sieht die Entwicklung: „Am Anfang der Transformation ging es vor allem darum, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzuholen und die lösungsorientierte Zusammenarbeit zu stärken. Probleme werden nicht mehr eskaliert, sondern direkt an der Quelle gelöst. Mittlerweile setzen wir kontinuierlich Optimierungsaktivitäten um und können den Erfolg in den Reportings ablesen.“

Ein digitales Herz für operative Exzellenz und effiziente Führung

Parallel zur Prozessoptimierung wird in Denklingen die Digitalisierung vorangetrieben. So sind es von Markus Obholzers Büro nur wenige Meter zu einem digitalen Teamboard, auf dem mithilfe der Software ValueStreamer alle wichtigen Kennzahlen visualisiert werden. Dieses digitale Shopfloor Management bildet das Herzstück für operative Exzellenz und effiziente Führung bei Hirschvogel und hat laut Obholzer auch Vorbildcharakter für andere Bereiche: „Wir haben in Echtzeit Zugriff auf unsere Zahlen und können die Daten gemeinsam mit angrenzenden Bereichen wie Instandhaltung, Qualität oder Produktentwicklung nutzen.“ Das Ziel: End-to-End-Standards etablieren, die durchgängig als Steuerungs- und Führungsinstrument genutzt werden.

Dr. Christian Hinsel, als Vice President der Hirschvogel Holding konzernweit verantwortlich für das Thema Operational Excellence, kann dies nur unterstreichen: „Die Prinzipien und Methoden von Lean und Operational Excellence sind gerade in Zeiten volatiler Marktentwicklungen von enormer Bedeutung. Operational Excellence ermöglicht es uns, die Produktivität kontinuierlich zu steigern und die Bestände zu optimieren.“

Neu denken und bewährt handeln

Auch Werkleiter Markus Obholzer zieht ein positives Fazit: „Wir haben unsere Arbeitsweise in vielerlei Hinsicht umgestaltet und streben eindrucksvolle Verbesserungen an, z. B. die Halbierung der Bestände bei gleichbleibend hoher Liefertreue oder die Halbierung der Durchlaufzeiten. Wir konnten unsere Konzernvision um die Prämisse ‚neu denken, bewährt handeln‘ erweitern. Das ist keine hohle Phrase, sondern gelebte Veränderung, mit der wir die Zukunft des Standorts und der Hirschvogel-Kultur sichern.“ ■

Über die Hirschvogel Group

1938 gründet der Ingenieur Willy Hirschvogel mit seinen Brüdern Anton und Hans in Denklingen die „Hammerwerk Hirschvogel OHG“. Erstes Umformaggregat ist ein gebrauchter Brettfallhammer. Heute ist Hirschvogel Entwicklungspartner und Fertigungsspezialist für Automobilkomponenten aus Stahl und Aluminium. Die unabhängige Unternehmensgruppe in Familienbesitz beschäftigt rund 6.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an weltweit 9 Produktionsstandorten. Der Gesamtumsatz lag im Jahr 2023 bei 1,5 Milliarden Euro.



Von links:

UWE VOGEL
Partner
STAUFEN.AG

MARKUS OBHOLZER
Werkleiter
Hirschvogel Umformtechnik GmbH



Markus Obholzer und Sebastian Eberle, Meister bei Hirschvogel, vor dem ValueStream



Das Werk der Hirschvogel Umformtechnik GmbH in Denkingen



DR. CHRISTIAN HINSEL
Vice President / Head of Sustainability
(ESG) and Production System (OpEx)
Hirschvogel Umformtechnik GmbH



Produktionslogistik: Datengetrieben und effizient





Um ihre Montagebereiche stets mit dem richtigen Material zur richtigen Zeit in der benötigten Qualität zu versorgen, setzen zahlreiche OEMs auf den Logistikpartner Rhenus Automotive.

„Bei der Zusammenarbeit zwischen OEM und externem Logistiker gibt es zwei wesentliche Erfolgsfaktoren: die Kommunikation der Mitarbeitenden untereinander und die Harmonisierung der IT-Anwendungen“, sagt Timo Schiek, Geschäftsleitung Region Süd-West bei Rhenus Automotive. Der zur Rhenus-Logistics-Gruppe gehörende Dienstleister betreibt an weltweit mehr als 50 Standorten für Fahrzeughersteller und Erstausrüster die Intralogistik. Dort setzt Rhenus konsequent und nachhaltig auf innovative Technologien und Prozesse.

Schnelle Abläufe durch digitale Verfahren

Die Intralogistik in einem modernen Fahrzeugwerk nutzt für die Beförderung von Bauteilen und Komponenten zwischen den Lagerbereichen und der Montage immer häufiger Fahrerlose Transportsysteme (FTS). Zur Belieferung der Montagestationen dienen Warenkörbe mit fest definierten Plätzen, die in einer Picking-Zone von den Kommissionierern bestückt werden. Die Werker der Montage finden dann das jeweils notwendige Bauteil im vorgesehenen Fach. So lässt sich eine sehr hohe Varianz mit effizienten Montageprozessen kombinieren.

„Digitale Verfahren für das Picking von Bauteilen und die Bestückung der Warenkörbe beschleunigen die Abläufe stark“, erklärt Thorsten Bender, Niederlassungsleiter bei Rhenus Automotive. Ein bekanntes Verfahren ist „Pick-by-Light“. LED-Anzeigen an Lagerfächern zeigen den Kommissionierern genau, wo sich die zu entnehmenden Teile befinden. Zugleich erscheint auf Displays die gewünschte Menge. Diese Vorgehensweise – wenn richtig betrieben – senkt die Fehlerquote nahezu auf null und das System ist nach einer Schulung einfach zu bedienen.

Schulung mit eigener Übungsanlage

„Neues Personal kann zudem sehr schnell eingearbeitet werden“, ergänzt Timo Schiek. „Dadurch steigen Produktivität und Effizienz des Lagers deutlich.“ Meist kümmert sich ein mehrköpfiges Schulungsteam aus erfahrenen Fachkräften um das Onboarding, das bei Rhenus in der Regel mit einer umfassenden Schulungswoche beginnt. Die neuen Mitarbeitenden werden fünf Tage lang intensiv betreut, bevor sie eigenständig arbeiten dürfen. Um sicherzustellen, dass Mitarbeitende verschiedener Nationalitäten alles richtig verstehen, werden die Schulungen mehrsprachig angeboten und setzen stark auf visuelle Lehrmethoden. Ein integraler Bestandteil des Trainings ist das praktische Üben in einer speziell eingerichteten Pick-by-Light-Anlage. Hier können die Teilnehmenden mehrere Stunden lang erleben und praktisch erproben, wie die Prozesse ineinandergreifen und wie sie schnell und fehlerfrei picken, greifen und entnehmen können. In den ersten Tagen nach der Schulungswoche erhalten sie zudem Unterstützung von erfahrenen Kollegen und Kolleginnen. Auf diese Weise gewährleistet Rhenus, dass alle neuen Mitarbeitenden die Abläufe vollständig verstehen und ihre Aufgaben entsprechend qualifiziert übernehmen können.

„Neues Personal kann zudem sehr schnell eingearbeitet werden, **dadurch steigen Produktivität und Effizienz des Lagers deutlich.**“

TIMO SCHIEK

Geschäftsleitung Region Süd-West, Rhenus Automotive SE

In Kürze

Um erfolgreich für einen OEM arbeiten zu können, sind für die Intralogistiker von Rhenus Automotive Kommunikation und IT-Harmonisierung entscheidend. Während die Harmonisierung der Daten es ermöglicht, in Echtzeit auf Abweichungen zu reagieren, sorgen intensive mehrsprachige Schulungen dafür, dass auch in modernen Produktionsumgebungen mit Fahrerlosen Transportsystemen und Pick-by-Light-Prozessen alles schnell und fehlerfrei läuft.



OPERATIONAL EXCELLENCE

Echtzeitdaten sind der größte Erfolgsfaktor

Eine Hürde bei der Nutzung logistischer Systeme ist die notwendige Datentransparenz. Grundsätzlich besitzt jede Fabrik ihre eigene Datenerfassung, vor allem auf dem Shopfloor. „Wir müssen unsere Daten und Anwendungen genau in das System des OEMs einpassen“, sagt Rhenus-Manager Schiek. „Trotz dieses Aufwands ist es aber wichtig, eigene Lösungen zu nutzen, um die Prozesse besser überwachen zu können.“ Rhenus entwickelte deshalb – unterstützt durch Staufen – einheitliche Anwendungen, die alle Daten beider Unternehmen kombiniert. Diese Harmonisierung der Daten und Systeme ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Die Integration des Logistikdienstleisters und der Lieferanten in das Kundensystem ermöglicht die Identifizierung von Schwachstellen sowohl im Rhenus- als auch im OEM-System. „Ein weiterer Erfolgsfaktor ist hier ein datengetriebenes Abweichungsmanagement“, sagt Thorsten Bender von Rhenus Automotive. Es legt den Fokus auf die Arbeit mit Echtzeitdaten zur schnellen Problemlösung und Reaktion auf Fehler innerhalb von Minuten. Der Abgleich der Daten geschieht im Shopfloor Management anhand von Dashboards, täglich oder mehrmals pro Schicht. So haben alle Beteiligten stets denselben Informationsstand, um wirksam auf Abweichungen reagieren zu können.

Ein gemeinsames Bild auf allen Ebenen als Schlüssel für Performance

Da für ein konsequentes Abweichungsmanagement mit Echtzeitdaten die Straffung der Organisation wichtig ist, setzt Rhenus auf ein sogenanntes Two-Hour-Board. Statt dass jemand mit Papier und Bleistift auf die Runde geht, entwickelte Rhenus hierfür eine digitale Lösung. Das Tool ermöglicht es, Daten in kurzen Abständen für die operative Logistik sowie die Qualitätsabteilung bereitzustellen und gegebenenfalls sofort gegenzusteuern. „Das ist entscheidend, um die Reaktionszeiten zu verkürzen“, sagt Rhenus-Manager Bender. „So sprechen wir nicht nur über die Fehler von gestern, sondern vermeiden die Fehler der nächsten Stunde.“

Das hohe Prozessverständnis von Rhenus in der Intralogistik, kombiniert mit dem Staufen-Know-how im Bereich Operational Excellence, in der Organisationsentwicklung und in Data Analytics bewirkt gleich zum Start eines neuen Logistikmandats eine hohe Wirkung in der Performance. „Rhenus erreicht damit eine Effizienzsteigerung durch schnelle Abläufe, präzise Materialversorgung und eine signifikante Reduzierung der Fehlerquote“, sagt Staufen-Partner und Automotive-Experte Alexander Wagner. „Entscheidend sind dabei eine effektive Kommunikation Rhenus-intern und mit seinen Kunden, die nahtlose Integration der Logistikdaten sowie das methodische Lösen von Fehlern und Problemen mit aller Konsequenz.“ Thomas Bernhardt, COO von Rhenus Automotive, ergänzt: „Beides erfordert eine praxisorientierte Kombination aus Beratung, Training und Coaching – die ideale Aufgabe für die Staufen AG.“ ■



TIMO SCHIEK

Geschäftsleitung Region Süd-West
Rhenus Automotive SE



THORSTEN BENDER

Niederlassungsleiter Sindelfingen
Rhenus Automotive SE



THOMAS BERNHARDT

COO
Rhenus Automotive SE



ALEXANDER WAGNER

Partner
STAUFEN.AG



Über Rhenus Automotive

Die Rhenus-Gruppe ist ein weltweit agierender Hightech-Dienstleister im Bereich Montage und Logistik mit einem Jahresumsatz von 7 Milliarden Euro. Rhenus Automotive betreibt über 50 Standorte weltweit und beschäftigt ca. 10.000 Mitarbeitende. Das Unternehmen bietet Automobilherstellern intelligente und effiziente Systemlösungen in den Bereichen Montage und Logistik an.

Komplexe Montage- und Logistikprozesse werden analysiert und mithilfe maßgeschneiderter Lösungen zu Beschaffung, Produktion und Distribution optimiert. Die Montageprozesse reichen von einfachen manuellen Tätigkeiten bis zur vollständigen Montage von Antriebskomponenten wie Motor, Getriebe, Achsen, Fahrwerk und weiteren Teilen.

Planung, Finanzierung, Konstruktion, Betrieb, Wartung und kontinuierliche Verbesserung von Montagelinien sind Kernkompetenzen im Bereich der intelligenten Montage. Die Logistiklösungen umfassen Wareneingang, Lagerverwaltung und Produktionsversorgung.



AUF DEN SPUREN EINER EINZIGARTIGEN ERFOLGSGESCHICHTE



Auf den Spuren einer einzigartigen Erfolgsgeschichte



Der Umsatz des 100 Personen starken Unternehmens wächst. Und zwar sehr konsequent. Was macht dieses Unternehmen richtig? Auf den ersten Blick scheint die Antwort auf der Hand zu liegen. Schaut man sich die Website an, so strotzt sie vor Berichten über innovative Technologien. Optrel ist offenkundig ein Unternehmen, das sich nicht mit den Grenzen des Machbaren zufrieden gibt. Doch tatsächlich ist das nur ein Aspekt – wenn auch ein grundlegender –, der den Erfolg von Optrel ausmacht.

Um diesem Erfolg auf den Grund zu gehen, lohnt sich ein Blick in die jüngere Unternehmenshistorie.

Meilenstein 1: **Ein inhabergeführtes Unternehmen**

Die Geschichte von Optrel teilt sich in eine Zeit vor und nach 2010. Denn in diesem Jahr wechselt die Eigentümerschaft von einem französischen Arbeitsschutzkonzern hin zu den Gebrüdern Koch, die seither die Geschicke des Unternehmens lenken. Optrel ist nun nicht mehr ein Unternehmen von vielen, sondern wird zum Herzensprojekt von engagierten Führungspersonen, die mit unternehmerischem Gespür, angemessener Risikobereitschaft und der nötigen Sensibilität für die Bedarfe der Organisation Optrel weiterentwickeln.

Meilenstein 2: **Der Beginn einer zukunftsweisenden Partnerschaft**

Mit dem klaren Ziel, den globalen Markt zu erobern, beginnen die Gebrüder Koch gemeinsam mit Peter Eicher, CSO von Optrel, und Jürg Hodel, Geschäftsführer von Staufen.Inova, das Unternehmen Schritt für Schritt zu transformieren.

So wird beispielsweise 2013 der gesamte End-to-End-Wertstrom, von der Bestellung bis zum Versand, auf Lean umgestellt. In nur zwei Monaten! Ein Erfolgsfaktor dabei: die partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe zwischen Optrel und Staufen.Inova.

Meilenstein 3: **Unternehmerische Größe – Verantwortung abgeben**

Selbstkritisch erkennt Marco Koch, dass er und Peter Eicher zu viel Verantwortung im Unternehmen tragen. Würde einer von ihnen ausfallen, wäre die Organisation lahmgelegt. Gemeinsam mit Staufen.Inova wird das Projekt „OE für Wachstum“ gestartet mit dem Ziel, die Verantwortung breiter abzustützen und junge Führungskräfte aufzubauen: Die Geschäftsleitung wird erweitert und die Geschäftsprozesse werden in das Zentrum allen Handelns gestellt.

In Kürze

Die Erfolgsgeschichte von Optrel ist nicht nur mitreißend, sie gleicht auch einem inspirierenden Lehrstück, aus dem sich viel für das eigene Handeln ableiten lässt. Wir laden Sie ein: Begleiten Sie uns bei unserer Spurensuche. Zunächst erkunden wir die Meilensteine des Unternehmens, anschließend bekommen wir von einigen der herausragenden Protagonisten dieser Geschichte konkrete Tipps für erfolgreiche Unternehmungen.

Meilenstein 4: **Systemwechsel – ein B2B-Unternehmen erobert den B2C-Markt**

„Seit acht Jahren hatten wir die Idee im Kopf, den automatischen Blendschutz, den wir in Schweißhelmen verbauen, in den Sport zu bringen“, erklärt Patrick McDermott, CEO von React, der 2022 gegründeten B2C-Tochter von Optrel. Jahrelang entwickeln sie die Blendschutztechnologie weiter, bis mit „Shade Tronic“ der Durchbruch gelingt: Die automatische Adaptierung der Tönung innerhalb von Hundertstelsekunden wird in der Größe einer Sportbrille möglich. Doch dieses Glanzstück an Ingenieurskunst allein macht noch nicht den Erfolg aus, ein offener Blick für das Umfeld und die passende Strategie sind ebenso bedeutsam. So entscheidet sich das Unternehmen beispielsweise dafür, mit „React“ eine neue Marke zu gründen, anstatt die Marke „Optrel“ in den Sportbereich zu überführen.

Diese vier Meilensteine stehen exemplarisch für viele weitere mutige Entscheidungen und entschlossene Projekte. Doch wie kann man sich auf diesen Pfad begeben? Was hat es auf sich mit dem einzigartigen Pioniergeist von Optrel? Das folgende Interview gibt Antworten auf diese Fragen.





IST ERFOLG OPERATIONALISIERBAR?

Im Interview mit Peter Eicher und Jürg Hodel versuchen wir herauszuarbeiten, welche Aspekte den Erfolg von Optrel ausmachen und was andere davon lernen können.

Was macht den Erfolg von Optrel im Kern aus, Herr Eicher?

Peter Eicher: Die Kernelemente, die unsere Unternehmung erfolgreich machen, sind: Dinge anders machen, Dinge hinterfragen, Dinge optimieren oder eben ganz neue Ansätze wählen. Dafür investieren wir kontinuierlich in Forschung und Entwicklung. Ebenso wichtig ist eine große Portion Pioniergeist, Mut, die Fähigkeit, sich und das eigene Handeln infrage zu stellen, ein hohes Maß an Agilität und Beharrlichkeit.

Was ist aus Ihrer Sicht die Grundlage für Forschung und Entwicklung?

Peter Eicher: Wir sind nahe am Markt und somit an unseren Kund*innen. Das heißt, als Hersteller haben wir unsere eigenen Vertriebsleute in den Märkten. Darüber kommen viele Inputs – also Aspekte für Verbesserungen oder gar für neue Produkte oder Anwendungen. Hier ist dann die Kreativität und Innovationskraft unserer R&D entscheidend. Sie findet für die Erfüllung von Kundenbedürfnissen immer wieder neue Lösungen, die unsere Produkte so einzigartig und Optrel zum unbestrittenen Technologieführer machen.



PETER EICHER
Chief Sales Officer
Optrel AG



JÜRГ HODEL
Geschäftsführer
STAUFEN.INOVA AG

Wie schaffen Sie eine Kultur, in der jede*r Ideen einbringt?

Peter Eicher: Möglichst flache Hierarchien – Arbeiten auf Augenhöhe, kurze Entscheidungswege, Eigenverantwortung und Teamspirit, jede*r ist gleich viel wert, gleich wichtig, es braucht jede*n. Das sind elementare kulturelle Aspekte bei uns.

Herr Hodel, auf was muss ein „kleines“ Unternehmen achten, wenn es zum globalen Player aufsteigen möchte?

Jürg Hodel: Im Grunde sollte man sechs Punkte beachten:

1. Ein klares Zielbild definieren (mittel- und langfristig),
2. aus dem Zielbild eine klare Strategie ableiten und konkrete, messbare Maßnahmen definieren,
3. die Maßnahmen auf eine Zeitachse stellen, immer wieder im Kontext des Umfeldes überprüfen/anpassen und dabei den Fokus nicht verlieren,
4. vorgehen mit unternehmerischem Gespür, einer gewissen unternehmerischen Risikobereitschaft und der Sensibilität dafür, was die Organisation verträgt,
5. dabei die Mitarbeitenden einbeziehen und in der Veränderung unterstützen,
6. und natürlich: mit Expert*innen zusammenarbeiten, denen man vertrauen kann.



Über Optrel

Das 1986 gegründete Unternehmen Optrel mit Sitz in Wattwil in der Schweiz ist heute einer der weltweit führenden Anbieter von Blend- und Kopfschutzprodukten, Atemschutzlösungen und aktiven Sonnenbrillen. Dieser Erfolgskurs begann 2010, als Optrel – nach vielen Jahren in Konzernbesitz – wieder in private Hand überging. Seither steigerte die Organisation ihren Umsatz um 300 Prozent.




react
SWISS EYEWEAR

Dario Cologna, vierfacher Olympiasieger

DER WEG VOM B2B-UNTERNEHMEN IN DIE HERZEN DER KONSUMENT*INNEN

Patrick McDermott, CEO von React, der B2C-Tochter von Optrel, erzählt im Interview, was aus seiner Sicht wichtig ist, wenn ein B2B-Unternehmen den großen Schritt in die Welt der Endkunden wagen möchte.



PATRICK MCDERMOTT

CEO

optrel sports AG

Herr McDermott, wie können sich B2B-Unternehmen erfolgreich den B2C-Markt erschließen?

An oberster Stelle steht natürlich die zündende Idee für einen Technologietransfer von B2B zu B2C. Dann braucht es Beharrlichkeit: Der Gründung von React gingen immerhin acht Jahre Forschungs- und Entwicklungsarbeit voraus. Anschließend gilt es, mutig und offen einen eigenen Weg zu finden. Wenn man davon überzeugt ist, dass es sich lohnt, in einen anderen Markt zu gehen, dann muss man sich von der einen Welt verabschieden können, um sich auf die andere einzulassen. Das ist eine Voraussetzung.

Was meinen Sie damit?

Erstens: Viele Unternehmen lieben ihre Marke. Sie sind mit ihr großgeworden und denken, man könnte sie unverändert in einen komplett neuen, anders gelagerten Markt überführen. Da muss man selbstkritisch genug sein und sich fragen: Ist die Marke

passend für ein neues Geschäftsfeld? Passen die verschiedenen Sektoren unter ein Markendach oder braucht es eine neue Marke? Wir sind froh, letzteren Weg gegangen zu sein.

Und zweitens?

Wenn alles entschieden und die neue Marke entwickelt ist, gilt es auch für die Organisation dahinter, einen unabhängigen Weg zu finden. Zum Beispiel ist es nicht sinnvoll, zu versuchen, bestehende Vertriebsmitarbeiter in eine neue Welt zu überführen. Am besten holt man sich für die neue Marke neue Leute ins Boot, die Expert*innen in dem neuen Geschäftsfeld sind und dafür brennen. ■



STAUFEN-FRAMEWORK AMAZONAS

Der Weg zu operativer Exzellenz in indirekten Bereichen

Die Herausforderungen für moderne Unternehmen

Viele Unternehmen stehen heute vor erheblichen Herausforderungen, die eine tiefgreifende Veränderung in den indirekten Bereichen erforderlich machen. Der schnelle Fortschritt der Digitalisierung überfordert oft die Organisationen, während die steigenden Kosten der Produkte und der indirekten Bereiche die Gewinnmargen schrumpfen lassen. Kurze Produktlebenszyklen und der Innovationszwang setzen Unternehmen zusätzlich unter Druck. Komplizierte Abläufe und lange Durchlaufzeiten von Aufträgen behindern die Effizienz und erhöhen die Komplexität. Eine steigende Mitarbeiterfluktuation führt zu einem Verlust an wertvollem Know-how.

Das Amazonas-Framework als Lösung

Hier setzt das Amazonas-Framework an. Ziel ist es, durch operative Exzellenz in den indirekten Bereichen messbare Erfolge zu erzielen. Dem Framework folgend, hilft die Anwendung von Performance-Enablern in verschiedenen Performance-Clustern, die Performance-Kriterien nachhaltig, flexibel und effizient zu erreichen. Es bietet einen strukturierten und ganzheitlichen Ansatz, um die links genannten Herausforderungen zu adressieren und die Performance der indirekten Bereiche, ihren Wertbeitrag, messbar zu steigern und kontinuierlich zu verbessern.

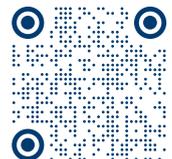
„Ganzheitliche **Operational Excellence** erreichen Sie, wenn Sie den Schritt aus der Produktion in den Vertrieb, ins Marketing und in die Entwicklung schaffen. Damit werden Sie eine Sogwirkung erzielen, die alle mitreißen wird. Historisch bedingt erfolgt der Start häufig in Produktionsbereichen. Dabei sollte die Markt- und Entwicklungsseite frühzeitig integriert werden, damit sie, von der Kundensicht kommend, die Grundlagen für exzellente Prozesse legen kann.“



ALEXANDER BARTEL

Geschäftsführer / Managing Director
Gebr. Brasseler GmbH & Co. KG

MEHR ERFAHREN
zu Operational Excellence
in indirekten Bereichen





Warum Amazonas?

Der Name „Amazonas“ wurde gewählt, da er symbolisch für den großen Fluss steht, der in Südamerika durch verschiedene Landschaften fließt und zahlreiche Ökosysteme miteinander verbindet. Der Amazonas ist nicht nur der größte Fluss der Erde, sondern auch ein Synonym für stetigen Fluss, Wachstum und Vielfalt – Prinzipien, die auch im Lean Management von zentraler Bedeutung sind. Genau wie der Fluss kontinuierlich in

Bewegung ist und alles in seinem Umfeld mit Leben versorgt, soll das Amazonas-Framework dafür sorgen, dass Prozesse in den indirekten Bereichen fließend und effizient gestaltet werden. Es fördert einen ständigen Verbesserungsprozess, der die verschiedenen Bereiche des Unternehmens miteinander vernetzt und optimiert.



Performance-Cluster und ihre Enabler

Das Framework ist in sieben Performance-Cluster unterteilt, die jeweils spezifische Enabler beinhalten, um die notwendige Transformation zu ermöglichen:

1. Leistungsportfolio: Hier geht es darum, den gesamten Lebenszyklus von Produkten zu managen, Komplexitätskosten zu reduzieren und nachhaltige Handlungsweisen zu etablieren. Durch die Optimierung des Leistungsportfolios können Unternehmen ihre Kosten senken und gleichzeitig ihre Nachhaltigkeitsziele erreichen.

2. Prozesse: Die Gestaltung von End-to-End-Prozessen, die Messbarkeit der Abläufe und die Eliminierung von Verschwendung sind zentrale Elemente. Effiziente Prozesse führen zu einer besseren Steuerbarkeit und verkürzten Durchlaufzeiten, was wiederum die Wettbewerbsfähigkeit steigert.

3. Projekte: Effektives Projektportfoliomanagement, Abweichungsmanagement und iterative Vorgehensweisen sorgen dafür, dass Projekte erfolgreich abgeschlossen werden. Dies erhöht die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Organisation.

4. Organisation: Agilität, Netzwerkgestaltung und Veränderungsmanagement sind Schlüsselthemen. Eine agile Organisation kann schneller auf Marktveränderungen reagieren und Veränderungsprozesse erfolgreich umsetzen.

5. Zusammenarbeit: Effektive Führung, Förderung der Teamperformance und Talententwicklung sind entscheidend für den Erfolg. Eine starke Zusammenarbeit führt zu einer höheren Teamleistung und besserer Mitarbeiterbindung.

6. Digitalisierung: Die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie, die Digitalisierung von Prozessen und die Nutzung von künstlicher Intelligenz stehen im Fokus. Dies verbessert die Datenverfügbarkeit, macht Prozesse effizienter und steigert die Innovationsfähigkeit.

7. Wissensmanagement: Wissen strukturieren, Daten managen und die Wissensverfügbarkeit sicherstellen sind hier die Hauptaufgaben. Ein effektives Wissensmanagement führt zu einer besseren Nutzung von Informationen und einer schnelleren Entscheidungsfindung.

Erreichter Zielzustand

Durch die gezielte Anwendung der Performance-Enabler in den verschiedenen Clustern erreichen Unternehmen eine operative Exzellenz, die sich durch hohe Effizienz, Flexibilität und Nachhaltigkeit der gesamten Organisation auszeichnet.

Diese Verbesserungen sind messbar und zeigen sich in optimierten Kosten, verbesserten Prozessabläufen, erhöhter Mitarbeiterzufriedenheit und führen zu einem gesteigerten Kundennutzen. ■



SIGNIFIKANT BESSERE ERGEBNISSE MIT TCO UND TPM

rexroth
A Bosch Company

WARTUNG UND INSTANDHALTUNG

Signifikant bessere Ergebnisse mit TCO und TPM

OPERATIONAL EXCELLENCE





Zwei Konzepte, ein Ziel: Total Cost of Ownership (TCO) und Total Productive Maintenance (TPM) optimieren in der Industrie die Wartungsprozesse und senken damit Gesamtbetriebskosten. Arpad Boros von der Staufen AG und Horia Todoran von Bosch Rexroth in Rumänien beschreiben in unserem Interview das Vorgehen in der Praxis.

[In Branchen wie dem Flottenmanagement und dem Leasing ist das Konzept der TCO \(Total Cost of Ownership\) fest etabliert. Wie passt dieser Ansatz in die Industrie?](#)

Horia Todoran: Beim TCO-Ansatz geht es in erster Linie darum, den Anteil einer Komponente an den Gesamtkosten für den Lebenszyklus einer Maschine möglichst gering zu halten. Bei unseren Anlagen in Rumänien stehen wir im Moment vor der Herausforderung, die Hydrauliksysteme zu modernisieren und nachzurüsten, insbesondere bei der Energieeffizienz. Das ist bei Hydraulik nicht einfach, da sie dezentralisiert ist und viele Einzelsysteme aufgerüstet werden müssen. Hier kann Industrie 4.0 helfen. Sie ermöglicht Automatisierung, Zustandsüberwachung und vorausschauende Wartung.

In diesem Kontext kann der ganzheitliche TCO-Ansatz besonders vorteilhaft sei. Er berücksichtigt verschiedene Aspekte, etwa die digitale Überwachung des Maschinenstatus, wodurch sich Wartungszyklen besser organisieren lassen. Zu diesem Ansatz gehören aber auch organisatorische Maßnahmen, beispielsweise die Verringerung der Variantenzahl von Komponenten.

[Staufen verfolgt mit TPM \(Total Productive Maintenance\) einen ähnlichen Ansatz. Wo überschneiden sich die beiden Konzepte?](#)

Arpad Boros: TPM ist ein strukturierter Lean-Ansatz, mit dem die Verschwendung innerhalb von Wartungsprozessen systematisch gesenkt wird. Er passt hervorragend zum TCO-Konzept, da er ebenfalls ganzheitlich vorgeht. Im Kern geht es darum, die Verantwortung für die routinemäßige Instandhaltung an die Mitarbeitenden auf dem Shopfloor zu übertragen und auf diese Weise den Aufwand abzubauen.

Klassische Wartungsteams sind darin erfahren, Dinge zu reparieren, wenn sie kaputtgehen. Das kann man als Brandbekämpfung bezeichnen. Das Ziel von TPM ist aber, die Entstehung des Feuers zu verhindern. Das erreichen wir mit einer kontinuierlichen Überwachung durch die Mitarbeitenden in der Fertigung. Auch hierbei sind Industrie-4.0-Technologien eine sinnvolle Unterstützung, da sie die Überwachung durch digitale Verfahren vereinfachen.

[Welche Vorteile hat die Kombination von TCO und TPM für Industrieunternehmen?](#)

Horia Todoran: Die beiden Konzepte passen zusammen wie Hardware und Software. Der TCO-Ansatz ist hervorragend geeignet, die Komplexität einer Maschine oder Anlage zu senken. So führt eine niedrige Komponentenzahl automatisch zu weniger Lagerhaltung und zu geringeren Aufwänden bei der Instandhaltung. TCO erfüllt übrigens dieselbe Aufgabe bei Produktionsprozessen: Durch eine Betrachtung der Gesamt-



kosten können unnötig aufwendige Vorgehensweisen erkannt werden. Bezüglich der Wartung geht es darum, die Bediener*innen in die Aufgaben zu integrieren. Mit maßgeschneiderten Lösungen können dann die Überwachungsaufgaben vereinfacht oder automatisiert werden.

[TPM hat einen starken Einfluss auf die Prozesse in den Betrieben und führt zu einer Reihe von Veränderungen in der Planung, Produktion und Wartung. Was sind die schwierigsten Schritte für Unternehmen?](#)

Arpad Boros: Der schwierigste Schritt ist meiner Erfahrung nach, der Führungsebene zu erklären, dass der TPM-Ansatz kein schnelles Kostensenkungsprogramm ist. Die – dann aber nachhaltigen – Ergebnisse stellen sich erst etwas verzögert ein. Denn unter anderem müssen die Bediener*innen geschult und gecoacht werden, damit sie Verantwortung für ihre Maschinen übernehmen. Eine weitere wichtige Voraussetzung ist die Kommunikation aller Interessengruppen untereinander, die im Laufe des Lebenszyklus eine Rolle spielen. Sie müssen an einem Tisch sitzen, weil der Prozess sonst nicht funktioniert.

[In modernen Industrien können neue Investitionen in Maschinen beträchtlich sein, besonders in der Schwerindustrie. Welche Maßnahmen müssen Unternehmen ergreifen, damit neue Investitionen zukunftsicher sind?](#)

Horia Todoran: Es geht bei Investitionen darum, durch technologische Innovationen voranzukommen – unter anderem

mit Blick auf Nachhaltigkeit und den Erhalt der Lebensgrundlagen. Als Spezialist für Antriebs- und Steuerungstechnik bieten wir unseren Kunden stets neue Technologien und Innovationen. Wir stellen die Wirkung dieser neuen Technologien in den Vordergrund. Denn sie können zwar höhere Anschaffungskosten verursachen, aber wenn man die TCO über zehn Jahre betrachtet – einschließlich Strom-, Wartungs- und anderer Betriebskosten –, zeigt sich oft, dass die teurere Anfangsinvestition im Vergleich zu billigeren konventionellen Maschinen langfristig günstiger ist.

[Können Unternehmen diese TCO/TPM-Vision allein verfolgen oder benötigen sie für eine reibungslose und effektive Umsetzung einen erfahrenen Partner?](#)

Arpad Boros: Die Zusammenarbeit mit einem erfahrenen Partner hat viele Vorteile, unter anderem den des frischen Blicks auf die etablierten Prozesse und Organisationsformen. Meiner Erfahrung nach versäumen Unternehmen es oft, die erhebliche Verschwendung und das Potenzial in ihrem Betrieb selbst zu erkennen. Die Feuerwehreinätze von Instandhaltungsteams werden einfach akzeptiert, sie sind schließlich Alltag. Da kann ein Blick von außen helfen, die eigenen blinden Flecken zu beseitigen. ■



HORIA TODORAN
Managing Director
Bosch Rexroth Sales S.R.L.

Über die Person

- Umfassende Erfahrung in Vertriebsunternehmen für Industrieanlagen, vom Start-up über verschiedene Vertriebsrollen bei Atlas Copco bis zu Bosch Rexroth Sales SRL als Managing Director
- Ganzheitlicher Blick auf ein integriertes Vertriebsunternehmen, vom Geräteverkauf über Service und Aftermarket bis zum Vermietungsvertrieb bzw. -service und Betrieb
- Strategische und analytische Denkweise, Vorantreiben und implementieren von Systemen zur kontinuierlichen Verbesserung auf allen Ebenen der Organisation



ARPAD BOROS
Country Manager für
Ungarn und Rumänien
STAUFEN.AG

Über die Person

- 20 Jahre Erfahrung im Projektmanagement und in der Unternehmensberatung in 12 Ländern
- Vorantreiben von Veränderungen und Implementierung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse auf allen Ebenen der Kundenorganisation, von der Führungsetage bis zum Shopfloor
- Unterstützung der Kunden bei der Steigerung der Arbeits- und Maschinenproduktivität, Reduzierung der Durchlaufzeit und Verringerung von Verschwendung



Die Energiewende voranbringen:

DIE LEAN JOURNEY VON FRIEM

In Kürze

FRIEM hat über Jahrzehnte hinweg seinen Ruf als zuverlässiger Partner für die Lieferung kritischer Stromrichter für industrielle Elektrolyse-Prozesse aufgebaut. Die strategische Neuausrichtung des Unternehmens auf den aufstrebenden Markt für grünen Wasserstoff machte jedoch eine Umstellung erforderlich, um die rasch wachsende Nachfrage bedienen zu können. Durch die Zusammenarbeit mit Staufen Italia konnte FRIEM seine Betriebsabläufe in den Bereichen Auftragsabwicklung, Produktion, Beschaffung, Materialmanagement und Technik optimieren und klare KPIs festlegen, was zu beeindruckenden Ergebnissen führte. Der Mindset für operative Exzellenz in Kombination mit der praktischen Lean-Implementierung befähigt FRIEM, die globale Energiewende als führender Anbieter von Lösungen für grünen Wasserstoff voranzutreiben.





LORENZO CARNELLI
CEO
FRIEM SPA



GIANCARLO ORIANI
CEO
STAU.FEN.ITALIA

Die Energiewende gestaltet sich ausgesprochen dynamisch. Das italienische Unternehmen FRIEM ist ein Paradebeispiel dafür, wie in diesem Kontext die Anwendung von Lean Management-Prinzipien den Weg für nachhaltiges Wachstum und operative Exzellenz ebnen kann.

Verwurzelt in der Vergangenheit, geschmiedet für die Zukunft

FRIEM wurde im Jahr 1950 vom Großvater des heutigen CEO, Lorenzo Carnelli, gegründet. Seitdem entwickelt und produziert das Unternehmen Stromrichter für die Elektrolyse-Industrie. Sie sind unverzichtbar für verschiedene industrielle Prozesse wie beispielsweise die Metallveredelung und die chemische Produktion.

Das Kerngeschäft von FRIEM besteht seit Jahrzehnten darin, robuste Stromrichter an Hauptakteure der chemischen Industrie wie z. B. De Nora zu liefern. Dank dieser langjährigen Zusammenarbeit konnte FRIEM seine Position als einer der vier wichtigsten Akteure außerhalb Chinas in diesem Nischenmarkt festigen.

Den ehrgeizigen Bestrebungen des Unternehmens folgend, wurde im Jahr 2017 die Energiewende als zusätzliches Ziel beschlossen. Dieser entscheidende Moment kennzeichnete einen Wandel im Ansatz von FRIEM und den Übergang zu einer zukunftsorientierten Denkweise mit dem Ziel, das Potenzial aufstrebender Märkte zu nutzen.

„Wir sahen diese große Chance in der Industrie für grünen Wasserstoff, aber wir wussten auch, **dass wir uns gut vorbereiten mussten, um an diesem Geschäft teilnehmen zu können.**“

LORENZO CARNELLI
CEO, FRIEM SPA





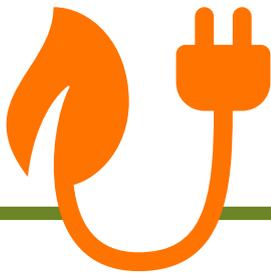
GRÜNDUNGSJAHR
1950



HAUPTSITZ
MAILAND



~ 120
MITARBEITENDE
(WERK MAILAND)



BRANCHE
Stromrichter für Elektrolyse und
grüne Wasserstoffproduktion



HAUPTPRODUKTE
Stromrichter mit mittlerer bis hoher Leistung
(1- bis 40-Megawatt-Bereich) für Projekte zur
Erzeugung grünen Wasserstoffs



VISION
Führender Anbieter von Lösungen zur Energie-
umwandlung für die globale Energiewende mit
Schwerpunkt auf der Erzeugung von grünem
Wasserstoff zu werden



Grüner Wasserstoff im Fokus

Angesichts des immensen Potenzials von grünem Wasserstoff unternahm FRIEM strategische Schritte zur Konzentration auf diesen aufstrebenden Markt. Ausschlaggebend für diese Entscheidung war das im Unternehmen vorhandene Know-how im Bereich Stromrichter für die Elektrolyse, einem maßgeblichen Prozess bei der Produktion von Wasserstoff aus erneuerbaren Energiequellen.

„Grüner Wasserstoff wird durch Elektrolyse hergestellt und FRIEM produziert seit den 1950er-Jahren Stromwandler für die Elektrolyse“, erklärt Lorenzo Carnelli. „Aus der Perspektive von Technologie und Produkt waren wir also schon am Ziel.“

Um seine Position auf dem Markt für grünen Wasserstoff zu festigen, investierte FRIEM in strategische Übernahmen verschiedener Start-ups in den Bereichen Batterie-Energiespeicherung und Power-to-Gas. Durch diese gezielten Maßnahmen konnte das Unternehmen seine technologischen Fähigkeiten ausbauen und sich als wichtiger Akteur der Energiewende positionieren.

Aufbruch zur Lean Transformation

Bei der Vorbereitung auf die Erweiterung seiner Geschäftstätigkeit, um der wachsenden Nachfrage nach grünem Wasserstoff gerecht zu werden, erkannte das Unternehmen die Notwendigkeit einer umfassenden Transformation. Diese Erkenntnis führte zu einer Zusammenarbeit mit Staufen Italia, das auf Lean Management spezialisiert ist.

„Der Auslöser war ganz klar diese strategische Entscheidung“, sagt Carnelli. „Wir sahen die große Chance, wussten aber auch, dass wir uns gut vorbereiten mussten, um an diesem Geschäft teilzuhaben.“

Die Analysen von Staufen Italia lieferten wertvolle Erkenntnisse zur Identifizierung von Bereichen mit Verbesserungspotenzial und enthielten Vorschläge für einen Schritt-für-Schritt-Ansatz, der speziell auf die Bedürfnisse von FRIEM zugeschnitten war. Das Lean-Projekt berührte fünf kritische Bereiche: Auftragsabwicklung, Produktion, Materialmanagement, Beschaffung und technische Abteilung. „Eine erste Bewertung erlaubte es uns, Schlüsselbereiche zu identifizieren, in denen FRIEM seine Abläufe optimieren konnte, um sich auf die Erweiterung seines Geschäfts vorzubereiten“, erklärt Giancarlo Oriani, CEO von Staufen Italia. „Durch die systematische



„Durch die systematische Implementierung von Lean-Praktiken in Produktion, Beschaffung, Projektmanagement und anderen wichtigen Funktionen konnten wir klare Ziele festlegen und deutliche Fortschritte messen.“

GIANCARLO ORIANI CEO, STAUFEN.ITALIA

Implementierung von Lean-Praktiken in Produktion, Beschaffung, Projektmanagement und anderen wichtigen Funktionen konnten wir klare Ziele festlegen und konkrete Fortschritte messen. Weil FRIEM Veränderungen offen gegenübersteht, konnten wir in der gesamten Organisation eine Mentalität der kontinuierlichen Verbesserung einführen.“

Messbare Ergebnisse und kultureller Wandel

Eine der wichtigsten Errungenschaften des Lean-Projekts war die Festlegung von Leistungsindikatoren (KPIs) für verschiedene Funktionen. Durch die Messung und Überwachung dieser Kennzahlen konnte FRIEM seine Fortschritte quantifizieren und Bereiche mit weiterem Optimierungspotenzial ermitteln.

Die Ergebnisse sprechen für sich: Die Umsätze von FRIEM wuchsen prozentual stärker als die Kosten und die Liefertreue verbesserte sich um bemerkenswerte 30 Prozent. Darüber hinaus erlebte das Unternehmen einen positiven Wandel in der Denkwei-

se seiner Mitarbeitenden, wodurch eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung gefördert wurde.

„Das Hauptziel besteht darin, die Mitarbeitenden davon zu überzeugen, dass Veränderungen und Verbesserungen nicht nur möglich, sondern notwendig sind, um das Unternehmen auf Erfolgskurs zu halten“, betont Carnelli.

Zu den betrieblichen Verbesserungen hinzu kam ein Wachstum der Belegschaft: Die Zahl der Beschäftigten bei FRIEM stieg in den letzten drei Jahren um etwa 20 Prozent. Diese strategische Erweiterung des Personalbestands war unerlässlich, um die ehrgeizigen Wachstumspläne des Unternehmens zu unterstützen und gleichzeitig die Integration und Entwicklung seiner Talente zu fördern.

Die Reise geht weiter

Auch wenn das Lean-Projekt bereits erhebliche Vorteile gebracht hat, ist sich FRIEM darüber im Klaren, dass die Reise zur operativen Exzellenz noch nicht abgeschlossen ist. Das Unternehmen konzentriert sich nun auf die Modularisierung. Dieser strategische Ansatz zur Produktentwicklung erleichtert die Skalierbarkeit und unterstützt nachhaltiges Wachstum.

„Bei der Modularisierung gestalten wir das Produkt und die Systeme auf andere Art und Weise. Dies wird sich stark auf alle Unternehmensaktivitäten auswirken“, erklärt Carnelli.

Der Fokus auf die Modularisierung ist ein entscheidender Schritt, um FRIEM auf die Ausweitung seiner Aktivitäten in den nächsten ein bis zwei Jahren vorzubereiten. Durch die Optimierung der Entwicklungs- und Produktionsprozesse will das Unternehmen den erwarteten Nachfrageschub bezüglich seiner Lösungen für grünen Wasserstoff effizient bewältigen.

Blick nach vorne: Die Energiewende voranbringen

FRIEM bleibt bei seinem Engagement mit Blick auf Lean Transformation und stärkt aktiv seine Präsenz und Marktentwicklung in strategischen Regionen wie Nordamerika, wo das Unternehmen 2019 eine Tochtergesellschaft gründete und 2022 das US-Unternehmen DynAmp, Marktführer für Gleichstrom-Messsysteme, übernahm. Mit diesem strategischen Schritt optimiert FRIEM nicht nur seine geografische Reichweite, sondern verbessert auch seine technologischen Fähigkeiten, um die wachsende Nachfrage nach Elektrolyse-Lösungen besser bedienen zu können.

FRIEM hat nicht nur seine Abläufe optimiert, sondern auch eine Denkweise der operativen Exzellenz entwickelt – eine Grundhaltung, die das Unternehmen in den kommenden Jahren seinen ambitionierten Zielen zweifellos näherbringen wird. ■



Über FRIEM

Seit dem Jahr 1950, als das Unternehmen damit begann, Stromrichter für die industrielle Elektrolyse herzustellen, hat sich FRIEM zu einer treibenden Kraft im Bereich des grünen Wasserstoffs entwickelt. Mehr als 70 Jahre Erfahrung und eine kürzlich erfolgte strategische Neuausrichtung bilden die Kernkompetenzen, mit denen das Unternehmen in der Lage ist, modernste Technologie zur Energieumwandlung zu liefern, die weltweit groß angelegte Projekte für grünen Wasserstoff ermöglicht. Dank seines Engagements für operative Exzellenz durch schlanke Arbeitsweisen kann das Unternehmen die steigenden Anforderungen der Energiewende zuverlässig und nachhaltig erfüllen.



Über Kiekert

Die Kiekert AG ist Weltmarktführer für automobiler Schließsysteme und ein Traditionsunternehmen mit einer 167-jährigen Historie. Kiekert beliefert über hundert Automarken mit intelligenten Sicherheitsschließsystemen.

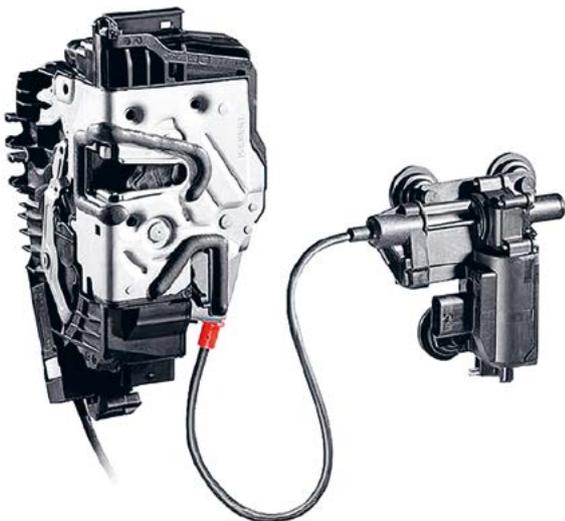


„Auch in Deutschland ist es möglich, profitabel zu arbeiten“

Noch vor wenigen Jahren stand der Automobilzulieferer Kiekert – Technologieführer für Schließ- und Antriebssysteme – vor dem Aus. Im Interview erklärt der Vorstandsvorsitzende & CEO Jérôme Debreu, warum er statt einer Produktionsverlagerung ins Ausland den Turnaround im Hochlohnland Deutschland wählt.

Die Kiekert AG hat unter ihrem neuen Management einen beeindruckenden Turnaround geschafft. Ist dieser Leistungsschub auch darauf zurückzuführen, dass Kiekert wieder wie ein Familienunternehmen geführt wird?

Genau, ich bin selbst sehr familiengebunden, loyal und stabil und führe Kiekert wie ein Familienunternehmer. Dazu gehört auch: Wir denken und planen in Dekaden, statt in Quartalen. Ich habe einen unbefristeten Vertrag und genieße die volle unternehmerische Freiheit. Kaputt gemacht wurde das Unternehmen davor von amerikanischen Private-Equity-Gesellschaften.



Sie verlagerten Teile der Produktion zurück ins Stammwerk nach Deutschland. Wie können klassische Industrieunternehmen in einem Hochlohnland wie Deutschland international wettbewerbsfähig bleiben?

Es stimmt, die Leute halten mich für verrückt. Aber die Kosten sind nicht allein ausschlaggebend. Wir können nicht Weltmarktführer aus Deutschland sein und die eigene Zentrale schließen, nur um mehr Gewinn zu machen. Unsere Entwickler können nur dann innovativ sein, wenn sie ihre Ideen auch vor Ort umgesetzt sehen. Benchmark-Ingenieure brauchen eine Benchmark-Fabrik und umgekehrt. Dazu kommt: Es ist auch in Deutschland möglich, profitabel zu arbeiten. Noch vor wenigen Jahren war die Belegschaft unserer Zentrale in Heiligenhaus nicht voll ausgelastet. Wir sind deshalb in die Offensive gegangen und haben in neue, effizientere Produktionstechnik investiert. Jetzt planen wir, zwei weitere Produktionslinien aus dem Ausland nach Deutschland zurückzuverlegen. Statt Arbeitsplatzabbau sollen bis 2030 sogar 250 neue Arbeitsplätze entstehen. Ab 2028 wollen wir eine neue Zentrale bauen. Unsere Seele ist wieder da!

„Wir sind deshalb in die Offensive gegangen und haben in neue, effizientere Produktionstechnik investiert. **Jetzt planen wir, zwei weitere Produktionslinien aus dem Ausland nach Deutschland zurückzuverlegen.**“



Wie wird sich die Produktion von Kiekert in den nächsten Jahren auf die Standorte verteilen? Welche langfristigen Wachstumspläne hat das Unternehmen?

Um Kiekert zukunftssicher aufzustellen, müssen wir Menschen und Produkte dort entwickeln, wo die Kunden sind. Wir nennen das „Lokalisierung“ oder besser „Re-Lokalisierung“. So bauen wir im Unternehmen die Fähigkeit auf, zu antizipieren, also Trends und Marktentwicklungen international vorherzusehen und frühzeitig darauf zu reagieren. Das lernt man nicht, wenn man nur online mit Menschen spricht. Man muss vor Ort sein. Dementsprechend investieren wir aktuell auch in unsere internationale Präsenz. Wir haben einen Vertriebsstandort in Frankreich aufgemacht, gründen eine Tochtergesellschaft in Indien und werden ein Werk in Spanien eröffnen. Weitere Standorte werden folgen.

Welche positiven Erfahrungen hat Kiekert mit den jüngsten Veränderungen im tschechischen Werk gemacht? Ist dies ein wegweisendes Beispiel für andere Werke des Unternehmens?

Mit dem neuen Konzept für das Shopfloor Management haben wir Transparenz in den Fertigungsabläufen gewonnen, Silos aufgebrochen, unsere Prozesse verbessert und arbeiten nun deutlich effizienter zusammen (siehe S. 59). Die Overall Equipment Effectiveness (OEE), also die Effektivität der gesamten Anlage, hat sich nachweislich verbessert und wird noch weiter steigen, das ist ein großartiger Erfolg. Da unsere Werke international nicht komplett vergleichbar sind, können wir das Konzept für Tschechien nicht 1:1 übertragen, aber Teile davon werden wir sicherlich auch woanders nutzen. ■

OPERATIONAL EXCELLENCE



„Um Kiekert zukunftssicher aufzustellen, müssen wir Menschen und Produkte dort entwickeln, wo die Kunden sind. **Wir nennen das „Lokalisierung“ oder besser „Relokalisierung“.**“

JÉRÔME DEBREU
Vorstandsvorsitzender & CEO, KIEKERT AG



GRÜNDUNGSJAHR
1857



11
STANDORTE



5.000
MITARBEITENDE



KIEKERT IN TSSCHECHIEN

EINE HOCHEFFIZIENTE UND SCHLANKE FABRIK NACH LEAN-MASSSTÄBEN ALS ZIEL



KARL LAMBERTZ

Vice President Europe & Managing Director KCS
Kiekert CS s.r.o.

Um das Kiekert-Werk im tschechischen Přelouč auf Kurs zu bringen, mussten alte Denkmuster und bestehende Silos aufgebrochen werden. Konzepte zur Stabilisierung und Effizienzsteigerung in den Bereichen Produktion, Logistik und Qualität führten zu einer deutlichen Steigerung der operativen KPIs und einer Verbesserung der finanziellen Situation.

Die Fokussierung auf Kernthemen und die Arbeit in cross-funktionalen Teams verbesserten zudem Transparenz und Prozesse. Darüber hinaus wurden Kommunikation und Zusammenarbeit durch den Aufbau eines kaskadierenden Shopfloor Management optimiert. Karl Lambertz, Werkleiter in Tschechien, ist von der Zusammenarbeit mit der Staufen AG überzeugt: „Es gab nicht das ‚eine‘ Problem, sondern wir hatten viele kleine und teilweise auch größere Baustellen. Dies konnten wir mit einem übergreifenden, ganzheitlichen Ansatz lösen.“

Das PMO und die damit verbundenen wöchentlichen Projektreviews und monatlichen Steuerungskreise helfen, die vorgenommenen Änderungen zu bewerten und ihren Erfolg zu messen. Die Veränderungen sind auch in den Projekt-KPIs sowie im Shopfloor Management sichtbar. „Staufen hat vom ersten Tag an hands-on unterstützt. Die Berater haben schnell

Vertrauen auf allen Unternehmensebenen – vom Shopfloor bis zum Top-Management – aufgebaut und durch ihr strukturiertes Vorgehen einen wichtigen Beitrag geleistet. Staufen hat eine positive Atmosphäre geschaffen und auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Weg der Transformation befähigt“, lobt Karl Lambertz.

Der Weg hat sich gelohnt, die wichtigsten Hebel zur Ergebnisverbesserung haben bereits gegriffen. Dabei hat sich auch die Priorisierung der Themen nach ihrem Potenzialbeitrag bewährt, um Kräfte und Ressourcen bestmöglich und zielgerichtet einzusetzen. Laut Werkleiter Lambertz wird sich das fortsetzen: „Langfristig streben wir eine hocheffiziente und schlanke Fabrik nach Lean-Maßstäben an. Dies erfordert ein völlig neues Wertstromkonzept mit einem neuen Liniendesign. Dazu sind weitere Veränderungen notwendig. Konzeptideen für ein mögliches Zielbild wurden bereits mit Staufen diskutiert.“ ■

OPERATIONAL EXCELLENCE

1857

1957

2024

Kiekert ist ein Traditionsunternehmen mit einer 167-jährigen Geschichte



Arnold Kiekert, Gründer





Die Powermenschen

OPERATIONAL EXCELLENCE



GRÜNDUNG
1929



HAUPTSITZ
CANONSBURG, PA, USA



BRANCHE
Fertigung von Leistungstransformatoren



VISION
Führungsrolle bei der Bereitstellung wichtiger Strominfrastrukturen für die sich entwickelnde Energielandschaft Nordamerikas



WICHTIGSTE PRODUKTE
Transformatoren mit einer Leistung von 5 MVA bis 750 MVA und bis zu 500 kV



In Kürze

Auf der Suche nach saubereren Energielösungen erfährt das Stromnetz in den Vereinigten Staaten zurzeit starke Veränderungen, eine Entwicklung, die von der gesamten Branche mit Stolz verfolgt wird. Die Pennsylvania Transformer Technology (PTT), branchenführender Hersteller eines breiten Sortiments von Leistungstransformatoren, möchte die wachsenden Bedürfnisse seiner Kunden erfüllen und investiert in seine Mitarbeitenden, Produkte und Anlagen.

Das Unternehmen PTT, seit 1929 ein Eckpfeiler der amerikanischen Fertigungsindustrie, befindet sich aktuell in einer Phase der Transformation. Nach seiner Übernahme durch Quanta Services und in Partnerschaft mit Staufan erweitert PTT seinen Betrieb und investiert in seine Belegschaft. So will das Unternehmen die Kapazitäten erhöhen und seinen Fokus auf die Menschen verstärken, der von jeher das Rückgrat des Unternehmens bildet.

PTT ist bereit, Amerikas Energiewende voranzutreiben.



„Wir optimieren nicht einfach nur unseren aktuellen Betrieb. **Wir bereiten uns auf eine Zukunft vor, in der PTT eine zentrale Rolle dabei spielt, dass die USA ihre Ziele im Hinblick auf Energieunabhängigkeit und Nachhaltigkeit erreichen.**“

SANDEEP CHAKRAVARTY, President, Pennsylvania Transformer Technology

Ein Erbe der Energie

Die Geschichte von PTT ist eng verwoben mit der amerikanischen Industriegeschichte. Das 1929 unter dem Namen Pennsylvania Transformer gegründete Unternehmen hat sich im Laufe der Zeit auf verschiedene Art und Weise weiterentwickelt. Dabei stand das Unternehmen stets an der Spitze der Leistungstransformatoren-Technologie. „Wir haben tiefe Wurzeln“, sagt Sandeep Chakravarty, President von PTT. „Seit über 95 Jahren unterstützen wir das Wachstum der Vereinigten Staaten, vom Zeitalter der Elektrifizierung bis zur heutigen Revolution der erneuerbaren Energien.“

Das Werk des Unternehmens in Canonsburg, ein weitläufiger, 36,4 Hektar großer Komplex mit 18 Gebäuden und einer Gesamtfläche von über 4.000 Quadratmetern, ist ein Zeugnis dieses Erbes. Das Werk und seine qualifizierten Handwerker und Handwerkerinnen stellen seit den 1940er-Jahren Transformatoren her und helfen so schon seit fast 85 Jahren, den im Wandel befindlichen Energiebedarf der Nation zu decken.

Der Quantensprung von Quanta

Mit Quanta Services, einem Marktführer für Infrastrukturlösungen, fand PTT im Jahr 2023 den perfekten Wachstumspartner. Dieser Schritt war mehr als nur eine geschäftliche Transaktion. Vielmehr war es eine strategische Allianz, die darauf abzielte, die kritischen Herausforderungen des amerikanischen Stromnetzes zu bewältigen.

„Quanta sah in PTT nicht nur einen Hersteller, sondern einen wichtigen Akteur für die Energiewende in Nordamerika“, erklärt Chakravarty. „Angesichts des wachsenden Bedarfs in den Bereichen Netzmodernisierung und Elektrifizierung sind unsere Transformatoren nicht mehr nur Komponenten. Sie sind die Lebensader einer nachhaltigen Energiezukunft.“

Eric Neason, Vice President bei Quanta, erläutert diese Vision: „Der Transformatorenmarkt steht an einem Wendepunkt. Die Expertise von PTT in Kombination mit den Ressourcen und dem vorausschauenden Ansatz von Quanta verbessert unsere Position für die Versorgung unserer Kunden in der Branche. Bei Quanta stehen Mitarbeitende und Kunden schon immer im Mittelpunkt. Heute benötigen unsere Kunden mehr Kapazitäten.“

Staufen: Katalysator für Operational Excellence

Um sein Potenzial voll ausschöpfen zu können, schloss PTT eine Partnerschaft mit Staufen. „Uns war klar, dass dies eine einmalige Gelegenheit war“, sagt Chakravarty. „Aber um sie zu nutzen,

mussten wir in unsere Mitarbeitenden und unsere Prozesse investieren, damit sie mit dem Markt wachsen konnten. Dank der Lean Management-Erfahrung von Staufen konnten wir unser gesamtes Potenzial entfalten.“ Die Umgestaltung betrifft jeden Aspekt der betrieblichen Abläufe bei PTT. Die Berater von Staufen arbeiten dabei Hand in Hand mit der Belegschaft von PTT, von der Umsetzung der Shopfloor Management-Systeme bis hin zur Optimierung des entscheidenden Wickelprozesses. Die Arbeit führte zu raschen Ergebnissen: Die Produktivität in kritischen Bereichen wie dem Wickeln stieg in nur fünf Monaten um 25–30 Prozent. Am wichtigsten dabei ist, dass die qualifizierten Fachkräfte von PTT maßgeblich zu diesem Erfolg beigetragen haben. Mit ihrer Hilfe konnte die Arbeitskultur verbessert und eine nachhaltige Kapazitätssteigerung ermöglicht werden.

People Power: Das menschliche Element der Transformation

Im Mittelpunkt dieses Wandels steht eine Philosophie, die PTT und Quanta auszeichnet: der unerschütterliche Glaube an die Kraft der Beschäftigten. „Wenn wir unseren Mitarbeitenden alles geben, was sie benötigen, um erfolgreich zu sein, stellen sich die Ergebnisse von selbst ein“, betont Chakravarty.

Diese Philosophie findet ihren Niederschlag in konkreten Initiativen. Es wurde eine hochmoderne Schweißerschule eingerichtet. Um jedem Teammitglied eine Stimme zu geben, wurden tägliche Stand-up-Meetings eingeführt und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung gefördert. „Wir bilden nicht einfach nur Schweißer aus“, sagt Chakravarty strahlend, „wir kultivieren die nächste Generation amerikanischer Handwerker und Handwerkerinnen.“

Die Auswirkungen sind greifbar. Um die Herausforderungen einer Branche im Wandel zu bewältigen, investiert PTT in seine Mitarbeitenden und baut eine loyale Belegschaft auf. Mit der Aussicht, Teil von etwas zu sein, bei dem man über sich selbst hinauswachsen kann, nehmen manche Mitarbeitenden sogar lange Arbeitswege in Kauf.

Investition in die Zukunft

Auf seinem Weg in die Zukunft untermauert PTT seine Ambitionen mit erheblichen Investitionen. Unter anderem werden eine zusätzliche Kernlinie, eine hochmoderne isostatische Presse und ein Autoklav installiert. Durch diese Maßnahmen wird die Kapazität erhöht, die Qualität weiter verbessert und der ökologische Fußabdruck verringert.



„Der Transformatorenmarkt steht an einem Wendepunkt. Die Expertise von PTT in Kombination mit den Ressourcen und dem vorausschauenden Ansatz von Quanta **positioniert uns als Marktführer in diesem wichtigen Bereich.**“

ERIC NEASON, Vice President, Quanta Service

„Wir optimieren nicht einfach nur unseren aktuellen Betrieb“, erklärt Chakravarty, „wir bereiten uns auf eine Zukunft vor, in der PTT eine zentrale Rolle dabei spielt, dass die USA ihre Ziele im Hinblick auf Energieunabhängigkeit und Nachhaltigkeit erreichen.“

Dieser vorausdenkende Ansatz erstreckt sich auch auf die Produktpalette von PTT. Das Unternehmen bietet jetzt Transformatoren mit einer Leistung von 5 Megavoltampere bis 750 Megavoltampere und bis zu 500 Kilovolt an, darunter Umspannwerke, Generatorverstärker und mobile Transformatoren. Mit Werken in Canonsburg, Pennsylvania, und Raeford, North Carolina, ist PTT strategisch perfekt positioniert, um den gesamten nordamerikanischen Markt zu bedienen.

Ein Leuchtturm amerikanischer Fertigung

Die vielfältige Geschichte von PTT ist ein leuchtendes Beispiel für die Widerstandsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit der amerikanischen

Fertigungsindustrie. „Was hier bei PTT geschieht, ist ein Mikrokosmos der Energiewende im Allgemeinen“, so Chakravarty abschließend. „Wir bauen nicht nur Transformatoren. Wir gestalten die Energielandschaft von morgen. Und dies tun wir mit dem gleichen Elan, dem gleichen Sinn für Innovation und Gemeinschaft, der dieses Unternehmen seit fast einem Jahrhundert auszeichnet.“

Im großen Webteppich der amerikanischen Industrie ist die Geschichte von PTT ein reißfester Faden, mit dem mithilfe von Quanta und Staufen USA nun der Stoff für eine nachhaltige Zukunft gewebt wird. Mit einer gestärkten Belegschaft, optimierten Prozessen und einer klaren Vision kann das Unternehmen den Herausforderungen des sich wandelnden Energiesektors gelassen entgegenblicken.

Die Botschaft, die von den Hallen dieser neu belebten Fabrik ausgeht, ist eindeutig: Die Fertigungsbranche in Amerika ist nicht nur lebendig, sie schreitet auch voran und treibt die Träume der Nation an – mit einem Transformator nach dem anderen. ■

Über Pennsylvania Transformer Technology (PTT)

Von seinen Wurzeln in den 1920er-Jahren bis zu seinem heutigen Status als führender Produzent von Leistungstransformatoren verkörpert PTT die Entwicklung der Branche in Amerika. Mit fast einem Jahrhundert gesammelter Fachkompetenz nutzt das Unternehmen sein reiches Erbe, um die Zukunft der Energieverteilung voranzutreiben. Das Engagement von PTT für Operational Excellence, gefördert durch die Partnerschaft mit Staufen, versetzt das Unternehmen in die Lage, die wachsenden Anforderungen der Netzmodernisierung und der Umstellung auf saubere Energie zu erfüllen.



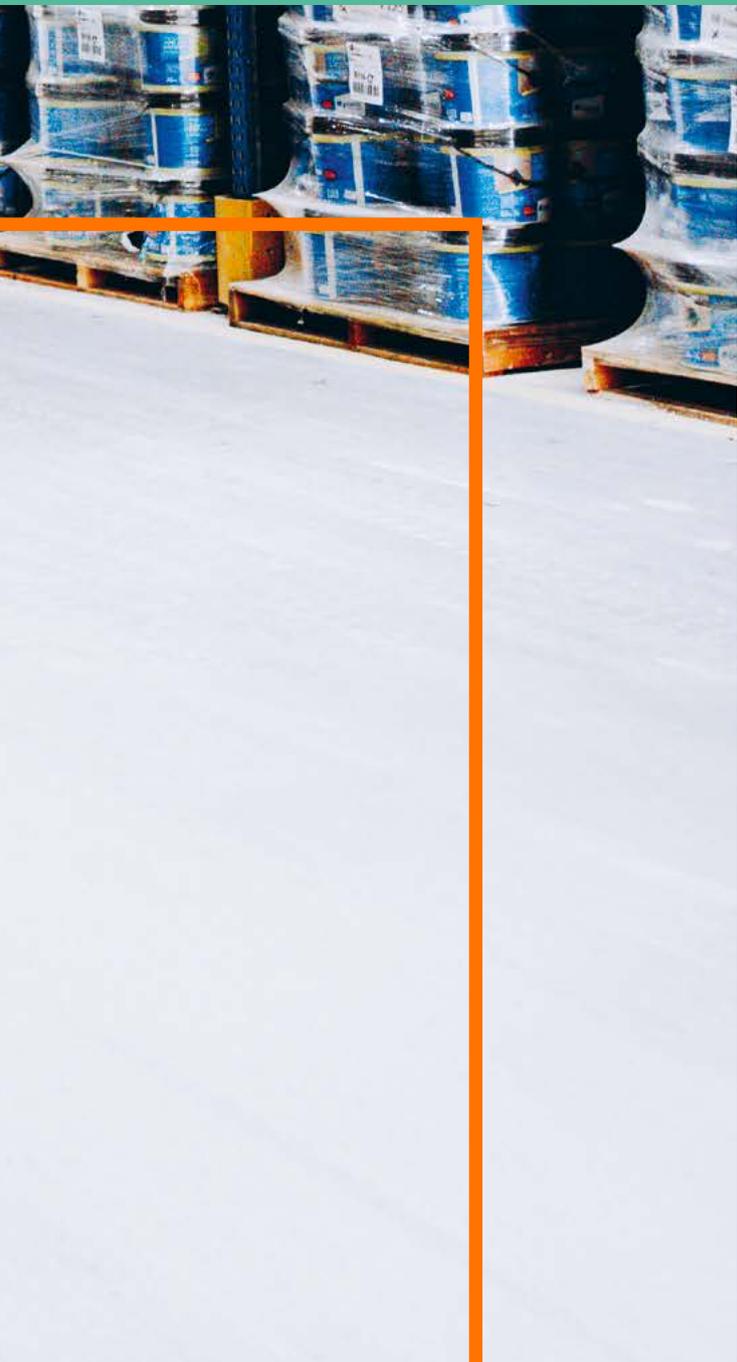


Eine logistische Revolution wird zum Wendepunkt der betrieblichen Effizienz



In Kürze

Saint-Gobain, ein traditionsreicher multinationaler Konzern, der seit dem 17. Jahrhundert für seine hochwertigen Produkte bekannt ist, stand nach COVID-19 vor logistischen Herausforderungen im brasilianischen Bausektor. Dank der Zusammenarbeit mit Staufen Brazil konnten die Betriebsabläufe effizienter gestaltet und eine größere Produktpalette flexibler bewältigt werden. Die Ergebnisse können sich sehen lassen: eine optimierte Logistik, eine schnellere Auftragsabwicklung und Pläne zur Ausweitung des Erfolgsmodells auf andere Sektoren.



LUIZ MANSSUR

Executive Director of Supply Chain
Saint-Gobain Brazil

Saint-Gobain, ein multinationaler Riese, dessen Ursprünge bis ins 17. Jahrhundert zurückreichen, ist seit Langem ein Synonym für hochwertige Produkte.

Dennoch stellte die Marktentwicklung und insbesondere das veränderte Konsummuster im Bausektor nach der COVID-19-Pandemie auch dieses Unternehmen vor eine besondere Herausforderung: Im Geschäftsbereich Bauprodukte von Saint-Gobain Brasilien, der als PPC (Construction Products) bekannte Marken wie Quartzolit, Brasilit, Placo, Isover und Ecophon umfasst, musste die komplexe Lieferkette angepasst werden. Nur so konnte man den neuen Anforderungen begegnen, die ein diversifiziertes Portfolio und ein dynamisch aufstrebender brasilianischer Markt mit sich bringen.

Um diese Herausforderung zu meistern, nutzte Saint-Gobain die Expertise von Staufen. Das Ergebnis war ein logistischer Wandel, der die Operational Excellence der brasilianischen Niederlassung neu definierte.



76
LÄNDER



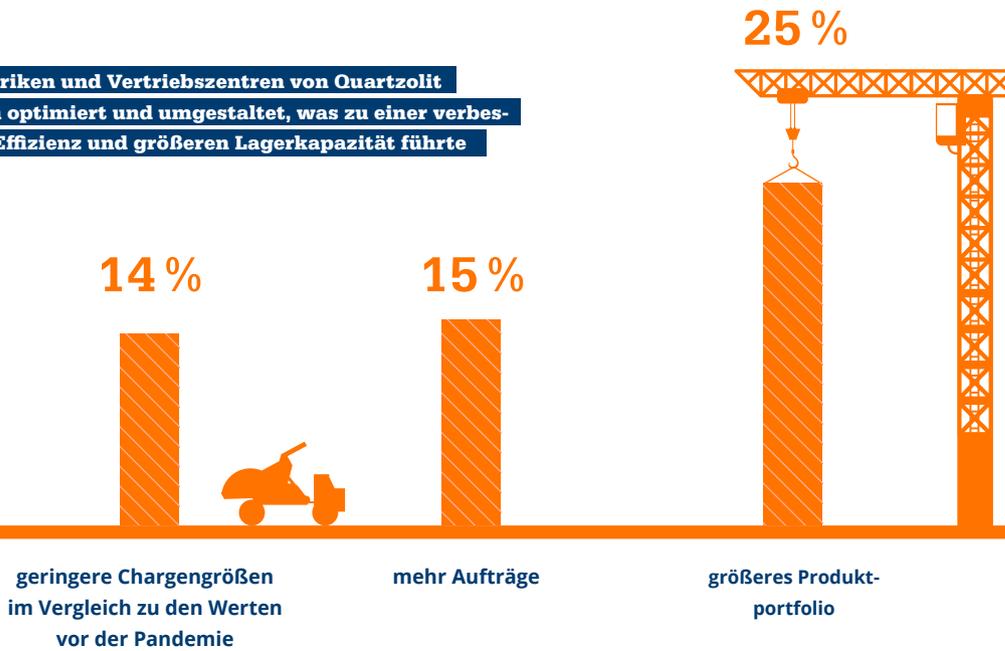
170.000+
MITARBEITENDE WELTWEIT



47,9
MRD. € UMSATZ WELTWEIT



Die Fabriken und Vertriebszentren von Quartzolit wurden optimiert und umgestaltet, was zu einer verbesserten Effizienz und größeren Lagerkapazität führte



Navigation durch eine neue Ära logistischer Komplexität

Mit einer starken globalen Präsenz bietet Saint-Gobain Lösungen für verschiedene Märkte, darunter Industrie, Bau und Mobilität. Die Entwicklung hin zu einem dynamischeren und anspruchsvolleren Marktumfeld erforderte jedoch erhebliche Anpassungen. Davon betroffen war insbesondere Quartzolit: Hier besteht die Mehrheit der Kunden inzwischen aus kleinen und mittelgroßen Einzelhändlern. Hinzu kam eine erhebliche Erweiterung des Produktangebots. Eine umfassende Überprüfung der logistischen Abläufe war somit unumgänglich.

Luiz Manssur, Executive Director of Supply Chain bei Saint-Gobain Brasilien, betont: „Heute erfüllt Quartzolit nicht nur seinen Anspruch an die Qualität, sondern bietet auch ein deutlich erweitertes Portfolio. So werden die Ansprüche der Kunden bezüglich mehr Agilität und Flexibilität erfüllt. Diese Entwicklung erforderte eine Anpassung unserer Logistikabläufe. Um häufigere und kleinere Chargenaufträge zu bearbeiten, mussten wir uns von unseren früheren Abläufen verabschieden. Die Bestandsverwaltung ist komplizierter geworden. Damit die Auswirkungen auf die Kosten und die Servicequalität so gering wie möglich sind, müssen wir effizienter arbeiten.“

Die Lösung: Ein gemeinsames Projekt mit Staufen

Um diese Herausforderungen zu meistern, stand am Anfang ein Pilotprojekt zur Optimierung der Logistik. Diese Initiative umfasste eine gründliche Evaluierung der bestehenden Prozesse: Überarbeitung des Layouts, strukturelle Anpassungen und eine detaillierte Analyse spezifischer Anforderungen wie Bewegungsfluss und Skalierung der Bestände. Verbesserungen wurden nicht nur in den Fabriklagern, sondern auch in allen Vertriebszentren umgesetzt. Dazu führt Manssur aus: „Grundvoraussetzung für diesen neuen Managementansatz war die Neubewertung aller Prozesse und die Auswahl der optimalen Technologie. Ebenso unverzichtbar für die

Umstellung war die Auswahl eines genau auf die Anforderungen von Saint-Gobain zugeschnittenen Warehouse Management System (WMS) als Voraussetzung für ein effizienteres und integriertes Management.“

Messbare Ergebnisse erzielen: Effizienz und Expansion

Die Ergebnisse waren beeindruckend. Im Zuge der Optimierungsmaßnahmen von Staufen wurden die logistischen Abläufe in den Fabriken und Distributionszentren von Quartzolit gestrafft und umgestaltet. Dies führte zu einer verbesserten Effizienz und erhöhten Kapazitäten für Lagerung und Versand, ohne die Betriebskosten zu erhöhen. „Aktuell vertreiben wir ein 25 Prozent größeres Produktportfolio effizient und pünktlich, bearbeiten 15 Prozent mehr Aufträge und haben die Chargengrößen im Vergleich zum Niveau vor der Pandemie um 14 Prozent reduziert“, berichtet Luiz Manssur.

Darüber hinaus werden im Vertriebszentrum in São Paulo Bestellungen jetzt innerhalb eines Tages bearbeitet. Dies ist eine deutliche Verbesserung gegenüber dem bisherigen Branchenstandard von drei Tagen.

Skalierung der Transformation

Von diesem Erfolg motiviert, möchte Saint-Gobain Brazil das optimierte Modell auch auf andere Konzerngesellschaften ausweiten. Es wurde ein eigenes Logistik-Ingenieurbüro mit Spezialisten eingerichtet, die für die Konzeption und Durchführung des Projekts in weniger komplexen Abläufen verantwortlich sind, um die Grundlage für zukünftige Erweiterungen zu legen. Manssur fasst es so zusammen: „Mit einem sorgfältig strukturierten und ergebnisorientierten Projekt erfüllen wir nicht nur die Anforderungen des Marktes, die sich ständig weiterentwickeln. Wir positionieren uns auch für ein nachhaltiges Wachstum und setzen damit einen Maßstab für unsere anderen Geschäftsbereiche.“ ■



Über Saint-Gobain

Saint-Gobain entwickelt, produziert und vertreibt innovative Materialien und Lösungen für verschiedene Branchen vom Baugewerbe bis zur Hightech-Industrie. In Brasilien, wo das Unternehmen seit über 80 Jahren tätig ist, bietet es ein breit gefächertes Portfolio von Marken wie Quartzolit, Brasilit, Placo, Isover, Ecophon, Norton, PAM, Sekurit und Telhanorte. Mit einer Belegschaft von über 20.000 Mitarbeitenden betreibt Saint-Gobain Brasilien derzeit 58 Fabriken, 42 Vertriebszentren, 10 Bergwerke, 74 Geschäfte, 9 Handelsbüros und ein eigenes Forschungs- und Entwicklungszentrum.



ams OSRAM

Spot an!



DIGITAL

In Kürze

Im Rahmen des Best Practice Day 2024 in Deutschland zeigte ams OSRAM am Standort Herbrechtingen, wie konsequent der Licht- und Sensorspezialist auf Digitalisierung und Automatisierung setzt, um seine Marktstellung auszubauen. So nutzt das Unternehmen beispielsweise Künstliche Intelligenz und Business-Intelligence-Lösungen, um Qualität und Effizienz zu verbessern. Zusätzlich erschließt ams OSRAM neue Geschäftsfelder durch externe Engineering-Dienstleistungen und ein eigenes Testlabor.

UM SEINE MARKTSTELLUNG AUSZUBAUEN, SETZT DER LICHT- UND SENSORSPEZIALIST AMS OSRAM KONSEQUENT AUF DIGITALISIERUNG

Überall auf der Welt sorgen die Lampen von ams OSRAM dafür, dass Autofahrer auch bei Dunkelheit und schlechtem Wetter stets eine perfekt ausgeleuchtete Straße vor sich haben. Um den Technologiewandel zu stemmen und die Herstellkosten zu optimieren, setzt das Unternehmen konsequent auf Digitalisierung.

Als Harald Mannbeiß an diesem Mittwoch seine Abteilungsleiter zum Shop-floor Management begrüßt, läuft auf den ersten Blick alles wie immer. Nach und nach berichten seine Kollegen anhand eines SQCDP-Boards (Safety, Quality, Cost, Delivery, People), was im Werk Herbrechtingen des Licht- und Sensorspezialisten ams OSRAM gut läuft und wo es eventuell Handlungsbedarf gibt. Doch ist heute mitnichten alles wie immer. Denn Standortleiter Mannbeiß sitzt im großen Besprechungsraum des Werks nicht allein vor dem Screen, sondern zusammen mit zahlreichen Gästen aus anderen Industrieunternehmen. Im Rahmen des Best Practice Day 2024 der Staufen AG dürfen die Gäste nach dem Kongress am Vortag nun bei ams OSRAM hinter die Kulissen schauen.



HARALD MANNBEISS
Plant Manager ams OSRAM Group
OSRAM GmbH
Werk Herbrechtingen

Unten: Benchmark-Live-Besuch bei ams OSRAM in Herbrechtingen





Weit über 100 Millionen „Lichtpunkte“ verlassen jährlich das Werk

„Genau von dieser Transparenz und Offenheit leben die Besuche bei den Best Practice-Unternehmen“, sagt Michael Hahn, Partner bei der Staufen AG. Zusammen mit den anderen Teilnehmenden war Hahn zuvor von den beiden Wertstromleitern Andreas Ponnier und Thomas Biber durch die Fertigung geführt worden. Zwei Wertströme? Genau hieran wird deutlich, vor welcher Aufgabe am OSRAM aktuell steht. Denn während auf der einen Seite des Werks nach wie vor Halogenlampen für Autoscheinwerfer, Nebel- und Blinklampen produziert werden, entstehen gegenüber die modernen LED-Varianten. Insgesamt sorgen rund 600 Mitarbeitende dafür, dass sich jedes Jahr weit über 100 Millionen „Lichtpunkte“ von Ostwürttemberg aus auf den Weg in die Welt machen.



DIGITAL

Auch wenn der Technologiewandel das Werk in eine „alte“ und eine „neue“ Fertigung teilt, gelten für beide Geschäftsfelder die gleichen Ziele: Marktanteile gewinnen und für die Kunden ein absolut verlässlicher Partner sein. Um das zu erreichen, setzt am OSRAM konsequent auf Digitalisierung und Automatisierung. Die Besucherinnen und Besucher sind an diesem Tag vor allem davon fasziniert, wie auch im traditionellen Bereich – mit Maschinen, die zum Teil älter als sie selbst sind – auf Big Data und Industrie 4.0 gesetzt wird. So hilft künstliche Intelligenz beispielsweise dabei, die Qualität von Schweißnähten zu kontrollieren. Eine Business-Intelligence-Lösung visualisiert direkt vor Ort Verbesserungspotenziale und ermöglicht Langzeitanalysen, um den Ausschuss noch weiter zu minimieren. Zudem bekommt jede einzelne Lampe eine ID und ihre relevanten Daten sind jederzeit abrufbar in einer Datenbank hinterlegt.

Langfristig gehört die Zukunft dennoch der in Reinräumen gefertigten LED-Technologie. Einst als Projektgeschäft manufakturartig mit flexiblen Einzelmaschinen gestartet, gibt es mittlerweile eine vollautomatisierte Massenproduktion, die auch als digitaler Zwilling abgebildet wird. Dank des modularen Konzepts konnte am OSRAM den Nutzungsgrad der dort eingesetzten Maschinen um 25 Prozent steigern. Der Star auf dem LED-Shopfloor ist aber „Idefix“. Der Autonomous Mobile Robot (AMR) übernimmt den Transport von Materialien, also Tätigkeiten, die weder wertschöpfend noch für die Mitarbeitenden ergonomisch sinnvoll sind.



Über am OSRAM

Auf mehr als 110 Jahre Firmengeschichte kann am OSRAM zurückblicken, heute ist das Unternehmen ein weltweit führender Anbieter innovativer Licht- und Sensorlösungen in den Märkten Automobil, Industrie, Medizin und Consumer-Elektronik. Mit weltweit rund 20.000 Mitarbeitenden erwirtschaftete das deutsch-österreichische Unternehmen zuletzt einen Umsatz von 3,6 Milliarden Euro.



MICHAEL HAHN
Partner
STAUFEN.AG



MICHA GRÜNINGER

Leiter Maschinentchnik /
Engineering Supervisor
OSRAM GmbH
Werk Herbrechtingen

Das selbst programmierte Herz von Herbrechtingen

Setzte ams OSRAM beim AMR auf die Kompetenz des Nürnberger Spezialisten Evocortex, ist das Manufacturing Execution System „myQi“ eine echte Eigenentwicklung, die auch als Schnittstelle zum ERP-System fungiert. Vom Shopfloor Management über die Produktionsplanung bis zur Prüfmittelüberwachung sowie zur Schicht- und Urlaubsplanung ist myQi so etwas wie das Herz von Herbrechtingen – maßgeschneidert und ohne Lizenzkosten. Auch der sogenannte Ticketmanager, mit dem in der Intralogistik eine komplette Sendungsverfolgung möglich ist, basiert größtenteils auf der selbst programmierten Software.

Dinge selbst und pragmatisch voranzutreiben, das liegt dem Team um Werkleiter Harald Mannbeiß ganz offenbar im Blut. Um dabei immer auch effizient und fokussiert zu sein, setzt man bei ams OSRAM auf die Lean-Methode Hoshin Kanri. Das bedeutet ganz grob, dass eine Vision stets in konkrete Durchbruchziele überführt wird, auf deren Erreichung alle Maßnahmen dann auch konsequent einzahlen müssen.

Externe Engineering- und Prototyping- Dienstleistungen als neues Geschäftsfeld

Dieses unternehmerische Denken hat dazu geführt, dass ams OSRAM neben der Fertigung der Halogen- und LED-Lampen mittlerweile zusätzliche Geschäftsfelder erschließt. „Von unserem En-

gineering-Know-how profitieren bereits zahlreiche andere Unternehmen, auch solche außerhalb der Automotive-Branche“, sagt Micha Grüninger, Leiter der Maschinentchnik und Engineering Supervisor im Werk Herbrechtingen. Solche externen Projekte sind zum Beispiel der Bau von Prototypen oder die Unterstützung beim Thema Glas-Metall-Verbindung, eine Kernkompetenz von ams OSRAM. Hinzu kommt, dass es im Werk Herbrechtingen ein großes eigenes Labor gibt, in dem – auch schon für externe Kunden – auf unzähligen Prüfständen beispielsweise Temperatur-, Wasserfestigkeits- und Belastungstests durchgeführt werden.

Diesen von vielen nicht erwarteten Bereich hat Standortleiter Harald Mannbeiß seinen Besuchern an diesem Tag ebenfalls gezeigt: „So ein Best Practice-Besuch ist eine echte Win-win-Situation, denn aus den zahlreichen Fragen und Anregungen konnten wir selbst eine Menge mitnehmen, um in Sachen Operational Excellence noch besser zu werden.“ ■



„EINE PRAGMATISCHE HERANGEHENSWEISE IST ERFOLGSENTSCHEIDEND“



„Eine pragmatische Herangehensweise ist erfolgsentscheidend“

**LEAN MANAGEMENT IST DIE
GRUNDLAGE FÜR ERFOLGREICHE
DIGITALISIERUNG**





SIMON CHARRIER
 Director Global Industrial
 Engineering
 KSB SE & Co. KGaA

Wie wirken Lean Management und Digitalisierung zusammen? Simon Charrier hat beim Pumpenhersteller KSB gleich beide Hüte auf. Im Interview erklärt er, warum schlanke Prozesse die unverzichtbare Basis für die digitale Transformation sind.

Für Simon Charrier, Director Global Industrial Engineering bei KSB, sind schlanke Prozesse ohne Verschwendung essenziell. Staufen begleitet KSB seit Jahren auf der Lean-Reise an vielen europäischen und internationalen Standorten. In unserem Interview erläutert Simon Charrier, welche Bedeutung eine digitale Roadmap hat und wie Unternehmen den Wandel angehen sollten.

Wie wirken Lean Management und Digitalisierung zusammen? Wie bedingt oder begünstigt das eine das andere?

Grundsätzlich basiert alles auf Lean Management. Das Ziel der digitalen Fabrik ist es, schlanke Prozesse zu schaffen und Verschwendung zu eliminieren – idealerweise bereits vor der Digitalisierung. Lean Management ist also die Grundlage. Alle Mitglieder unseres Teams, die sich mit Digitalisierung befassen, haben eine Ausbildung im Lean Management durchlaufen. Vor allem für die nachhaltige Digitalisierung der Produktion ist es sinnvoll, beides zu kombinieren.

Welche konkreten Schritte sind notwendig, um Prozesse vor der Digitalisierung zu überprüfen?

In der Regel führen wir ein sogenanntes Plant Assessment durch, das sowohl Lean als auch Digitalisierung umfasst. Es ist für jedes Unternehmen ein wichtiger Punkt, dabei zu prüfen, ob das Know-how vorhanden ist. Wenn nein, sollte externe Unterstützung in Anspruch genommen werden. Dann wählt man einen Bereich mit allen Schmerzpunkten aus, die im Plant Assessment auffallen. Die ersten Schritte sind ein Prozess-Mapping (in der Regel mittels Swimlane Diagramm) oder eine Wertstromanalyse der Produktionsprozesse. Beides identifiziert Ineffizienzen, Redundanzen oder Lücken im Prozessablauf. Daraus werden dann Maßnahmen abgeleitet sowie eine Lean- & Digitalisierungsroadmap definiert.





„Digitalisierung darf keine Showveranstaltung sein, nur um das eigene Unternehmen fortschrittlicher erscheinen zu lassen, sondern muss einer klaren Strategie folgen.

Die Basis für eine erfolgreiche Digitalisierung sind stabile und schlanke Prozesse. Sie sorgen dafür, dass statt digitaler Verschwendung ein echter Mehrwert erzeugt wird.“



HELENA REICHMANN
Partnerin, STAUFEN.AG



DIGITAL

GRÜNDUNGSJAHR

1871



16.000+

MITARBEITENDE



2,8

MRD. € UMSATZ



Über KSB

Das Unternehmen ist einer der führenden Lieferanten für Pumpen und Armaturen sowie Anbieter von zugehörigen Serviceleistungen. Der Name KSB setzt sich aus den Familiennamen der Gründer zusammen: Johannes Klein, Friedrich Schanzlin und Jakob August Becker. Der börsennotierte Hersteller ist weltweit aufgestellt und beschäftigt mehr als 16.000 Mitarbeitende.





Wie sieht so eine Lean- & Digitalisierungs-Roadmap aus?

Die Roadmap muss individuell angepasst und flexibel gestaltet werden. Dabei muss der Unterschied zwischen reinen Lean- und Digitalisierungsmaßnahmen beachtet werden: Reine Lean-Maßnahmen können oft dezentral, eigenständig vor Ort durchgeführt werden, bei Digitalisierungsprojekten sind größere, in der Regel zentrale Budgets und die Einbindung zentraler Stellen wie bspw. die IT oder wir von Global Operations erforderlich, da Veränderungen in den Tools / Use Cases oft Auswirkungen auf alle Nutzer weltweit haben oder haben können.

Wir haben weltweit individuelle Roadmaps mit über 80 geplanten Roll-outs in den nächsten Jahren. Dabei ist eine pragmatische Herangehensweise an die Digitalisierung in der Produktion mit Lean-Maßnahmen als Basis erfolgsentscheidend. Ein aktuelles Beispiel ist die Investition in ein neues Werk, das als Leitbild für eine Matrixproduktion dienen soll. Hier spielt Lean eine wesentliche Rolle. Es beseitigt Verschwendung und Medienbrüche, ergänzt durch automatisierte Transportsysteme im Rahmen von Industrie 4.0.

Wie sorgen Sie dafür, dass die Mitarbeitenden die Roadmap umsetzen und mit Leben füllen?

Die Mitarbeitenden müssen frühzeitig in die Projekte eingebunden werden, sodass sie die Prozesse mitdefinieren können und somit auch leben. Man muss sie begleiten und dafür sorgen, dass sie nicht in alte Verhaltensweisen zurückfallen. Manchmal sind dafür zusätzliche Schulungen erforderlich. Wichtig ist auch eine Stabilisierungsphase. Wir haben viele

Werke mit ganz unterschiedlichen Reifegraden. Bei manchen läuft es fast von selbst, da sie Veränderungen gewohnt sind. Hilfreich ist eine bereits etablierte Lean-Philosophie und -Mentalität, die durch Shopfloor Management eine belastbare Struktur bietet.

Sie haben bei der Digitalisierung schon einen hohen Reifegrad. Welche Empfehlungen geben Sie Unternehmen, die noch am Anfang des Weges stehen?

1. Kompetenz aufbauen: Wenn es kein internes Know-how gibt, ist zu Beginn externe Unterstützung sinnvoll. Damit sind schnelle Fortschritte möglich. Allerdings ist es wichtig, das notwendige Know-how auch intern aufzubauen.

2. Insellösungen vermeiden: Ein weiterer Punkt ist die Internationalität des Unternehmens. Zu Beginn waren wir zu sehr auf Deutschland fokussiert. Obwohl KSB viele große Werke in Deutschland hat, hätten wir die internationalen Kollegen und Kolleginnen früher einbinden sollen. Denn bei der Digitalisierung und Softwareeinführung spielen Kosten eine große Rolle. Daher ist es sinnvoll, die internationalen Standorte frühzeitig mit ins Boot zu holen und gemeinsam über Lizenzen zu entscheiden, um Kosten zu senken.

3. Auf gutes Change Management achten: Ein weiterer Schlüssel zum Erfolg ist es, alle motivierten Mitarbeitenden zu einem Team zusammenzuschließen, um schnell erste Erfolge zu haben. Das betrifft vor allem das Change Management. Digitalisierung kann Ängste auslösen, besonders bei Themen wie Transparenz. Mitarbeitende könnten Angst vor Kontrolle haben. Es ist wichtig, diese Ängste abzubauen. ■



MIT 800 VOLT IN DIE E-MOBILITÄT



Mit 800 Volt in die E-Mobilität

DIGITAL



In Kürze

Der Automobilzulieferer DRÄXLMAIER hat eine Produktionslinie für 800-Volt-Batterien etabliert, die den E-Sportwagen Porsche Taycan antreiben. Ein wesentlicher Faktor für die erfolgreiche Umsetzung der Produktionsziele war das Datenmanagement.



GUNTHER WÖSSNER
Head of Plant Sachsenheim
DRÄXLMAIER Group



CHRISTOPH ZEIHSEL
Head of Operational Excellence
AppliediT S.L.



DR. MICHAEL FELDMETH
Principal
STAUFGEN.AG

Der Automobilzulieferer DRÄXLMAIER ist ein erfahrener Spezialist für Elektrik und Elektronik, Bordnetzsysteme sowie Interieur – und für Hochvoltssysteme für Elektroautos. Beim Anlauf der Montage des Batteriesystems für den Porsche Taycan setzte DRÄXLMAIER auf die Datenexpertise des Staufgen-Partners AppliediT.

„Für uns war das Batteriesystem für den Porsche Taycan der erste große Vorstoß in die E-Mobilität“, sagt Gunther Wössner, Leiter des Batteriewerks von DRÄXLMAIER in Sachsenheim in der Nähe von Stuttgart. „Dabei hatten wir alle typischen Herausforderungen des Serienanlaufs eines völlig neuen Produkts zu meistern.“

Im Porsche Taycan arbeitet ein Hochvoltnetz mit 800 Volt anstelle der bei anderen Modellen üblichen 400 Volt. Es bietet eine hohe Dauerleistung und senkt die Ladezeit. Neben der Hochvoltbatterie fertigt DRÄXLMAIER in anderen Produktionsstätten verschiedene Montageteile und das Steuergerät für das Batteriemangement. Die Aufgabe für den Anlauf der Fertigung: innerhalb kurzer Zeit eine Schichtleistung von mindestens 90 Einheiten zu erreichen.

Digitale Produktion auf Datenbasis

Die Erfassung und Auswertung von Prozessdaten ist eine wichtige Voraussetzung für eine rasche und erfolgreiche Fertigung. „Die Herausforderung lag vor allem darin, Datenstrukturen auslesen und aufbereiten zu können“, erklärt Christoph Zeihsel, Head of Operational Excellence bei AppliediT.

Mithilfe von Datenanalysen lassen sich Qualitätsabweichungen leicht eingrenzen und die Gesamtanlageneffektivität (Overall Equipment Effectiveness, OEE) verbessern. Anhand der Daten kann zum Beispiel nachvollzogen werden, wann ein Bauteil eine Station verlässt und zur nächsten übergeht. So werden die Ursachen für Fehler schneller gefunden.

Das Potenzial dieses Ansatzes wird an einem typischen Detail in der Fertigung deutlich: Die Verschraubung der einzelnen Komponenten funktionierte nicht so, wie DRÄXLMAIER das erwartet hatte. Allerdings war zunächst unklar, was die Ursache für die Schwierigkeiten war. Die Auflösung: Zwei Fertiger hatten unterschiedliche Qualitätsniveaus beim Gewindeschneiden. Das führte zu Herausforderungen in der Montage. Mithilfe der Datenanalyse von AppliediT konnte DRÄXLMAIER den betreffenden Fertiger rasch identifizieren.

Viele verknüpfte Prozesse mit Unfallrisiko

Die Batteriefertigung umfasst vier Stationen, 85 Roboter und 75 Fahrerlose Transportsysteme. Der Produktionsprozess beginnt mit der Positionierung des Batterierahmens. Dort werden die einzelnen Batteriemodule platziert und verschraubt. Die nächste Station setzt Stromschienen zwischen die Module.

Anschließend wird der Batteriekasten verklebt, um ihn gegen Umwelteinflüsse abzusichern. Nach dem Aufsetzen der parallel gefertigten zweiten Batterieebene und des Steuergeräts wird die gesamte Fahrbatterie montiert und noch einmal verklebt. Darauf erfolgt die Qualitätssicherung mit Dichtigkeits- und Funktionsprüfung. „Etwa 80 Prozent dieser Prozesse sind miteinander verknüpft, sodass DRÄXLMAIER vor zusätzlichen Herausforderungen bei der Organisation und Koordination stand“, so Operational-Excellence-Experte Zeihsel.



60+
STANDORTE IN MEHR
ALS 20 LÄNDERN



GRÜNDUNGSJAHR
1958



70.000+
MITARBEITENDE
WELTWEIT



5,6
MRD. € UMSATZ



Unterstützt wurde AppliediT dabei von der Staufen AG. Gemeinsam mit DRÄXLMAIER erarbeitete man einen Weg, das Team optimal auf die neue Linienkapazität einzustellen und vor Ort eine perfekte Schichtübergabe zu etablieren. „Das Beispiel DRÄXLMAIER zeigt sehr gut, wie stark die Kombination Staufen / AppliediT den Kunden bei der Digitalisierung unterstützt“, sagt Dr. Michael Feldmeth, der bei Staufen die Practice Unit Digital & Industrie 4.0 leitet.

Den Nutzen von Daten erkennen

Um Engpässe zu vermeiden, hat DRÄXLMAIER alle Prozesse entflochten und automatisiert, wo es sinnvoll ist. Ein Beispiel: 800-Volt-Batterien bergen bei unsachgemäßer Handhabung ein hohes Risiko schwerwiegender Unfälle. Deshalb werden viele Arbeiten an den Hochvoltssystemen von Robotern ausgeführt. So müssen die Mitarbeitenden keine unbequeme Schutzausrüstung tragen.





Über DRÄXLMAIER

Die DRÄXLMAIER Group ist ein deutscher Automobilzulieferer mit Hauptsitz in Vilsbiburg (Niederbayern). Das 1958 gegründete Familienunternehmen beliefert weltweit Premium-Fahrzeughersteller mit komplexen Bordnetzsystemen, zentralen Elektrik- und Elektronikkomponenten, exklusivem Interieur sowie Speichersystemen für die Elektromobilität. 2023 erwirtschaftete DRÄXLMAIER einen Umsatz von 5,6 Milliarden Euro.

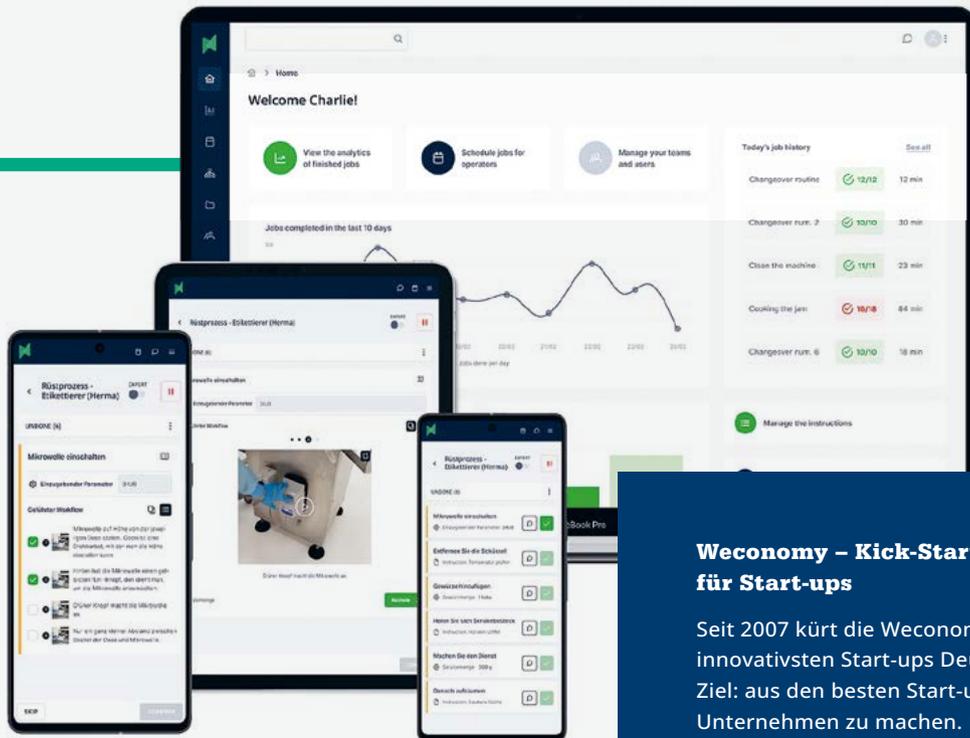
Für DRÄXLMAIER war der Einstieg in die Batteriefertigung ein Erfolg. „Wir haben die Bedeutung und den Nutzen von Daten erkannt“, sagt Gunther Wössner. „Im Werk haben wir nun effektive Methoden, um mit großen Datenmengen umzugehen und sie intelligent auszuwerten. Das hat sich als äußerst wertvoll erwiesen.“ ■



Drei auf einen Streich

WIE MAN PRODUKTIONSABLÄUFE MIT DEM WISSEN UND DEN FÄHIGKEITEN VON MITARBEITENDEN VERKNÜPFT

DIGITAL



Weconomy – Kick-Start für Start-ups

Seit 2007 kürt die Weconomy-Jury die innovativsten Start-ups Deutschlands. Das Ziel: aus den besten Start-ups erfolgreiche Unternehmen zu machen. Bei Weconomy gewinnen Gründer*innen, was sie mit Geld nicht kaufen können: Der Wettbewerb bringt sie mit Fach- und Führungskräften bis in die Vorstände der deutschen Wirtschaft hinein zusammen.
www.weconomy.de



Die Cloud-Lösung des Start-ups Stryza macht Produktionsprozesse effizienter und bekämpft damit den Fachkräftemangel.

„Gegen Fachkräftemangel in der industriellen Fertigung helfen am besten digital optimierte Prozesse“, sagt Max Steinhoff, Co-Gründer und CEO des Softwareanbieters Stryza. Das Unternehmen aus dem Company Builder Wattx (Viessmann) war 2023 einer der zehn Gewinner des von der Staufen AG unterstützten Start-up-Wettbewerbs Weconomy und konnte sich dabei gegen 150 Bewerber durchsetzen.

Stryza verknüpft mit seiner Software die drei Elemente Workflow-Management, Skills-Management und Knowledge-Management. „Das wird gerne getrennt gesehen. Doch dann fehlen vor Ort die Informationen“, so Stryza-Gründer Steinhoff. Die cloudbasierte Software integriert diese Bereiche, indem sie Daten aus Systemen wie ERP oder MES übernimmt und das Wissen der Beschäftigten digital erfasst. Diese Arbeitsbeschreibungen werden dann mit den Qualifikationsprofilen der Arbeitskräfte zusammengeführt. Dadurch kann die Software das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden mit den Arbeitsabläufen verknüpfen. Das Ergebnis ist ein effizienter und kohärenter Arbeitsprozess. Mitarbeitende können sich schneller einarbeiten und sind produktiver. Stryza unterstützt sie bei einfachen Tätigkeiten wie der Materialvorbereitung ebenso wie bei der Wartung komplexer, vollautomatisierter Industrieanlagen.

Von der Schichtplanung bis zur Unterstützung auf dem Shopfloor

Stryza wird zum einen von Produktionsleiter*innen, Schichtleiter*innen und Prozessmanager*innen genutzt. Sie verwenden die Software, um Arbeitsabläufe zu definieren und Prozessketten zu erstellen. Zum anderen nutzen Mitarbeitende die Anwendung auf Smartphones oder Tablets als Assistenzsystem vor Ort, das ihnen Aufgaben zuweist und Anleitungen präsentiert.

Die Anleitungen enthalten Bilder, Videos, Texte und Audios in verschiedenen Sprachen, sodass alle Werker*innen sie gut verstehen und umsetzen können. Außerdem können diese ihre Tätigkeiten dokumentieren und Feedback geben. Vorarbeiter*innen finden in der Software zudem Infos über den Arbeitsfortschritt, sodass sie bei Bedarf eingreifen können.

Stryza unterstützt Unternehmen auch beim Kampf gegen den Fachkräftemangel. Personallücken lassen sich heute nicht mehr so

einfach schließen wie früher. Stattdessen müssen die Firmen ihre Belegschaft weiterbilden und neue Mitarbeitende entsprechend ausbilden. Hier spielt Stryza seine Stärken im Skills- und Knowledge-Management aus.

Wissensmanagement statt informeller Know-how-Weitergabe

„Qualifizierung ist traditionell ein HR-Thema und wird oft nur bei der Rekrutierung berücksichtigt“, sagt Stryza-CEO Steinhoff. „Doch Unternehmen profitieren davon, wenn sie die Qualifikation ihrer Mitarbeitenden systematisch verfolgen und weiterentwickeln.“ Ein ergänzendes Wissensmanagement vermeidet, dass entscheidendes Wissen nur informell weitergegeben wird. Dabei kann bereits eine Krankheit oder die Urlaubszeit zum Problem werden – niemand kennt sich aus und es kommt zu Verzögerungen.

Ergänzend bietet Stryza digitalisierte Workflows, die mit den Datenbanken für Wissen und Skills verknüpft sind. Dadurch ist es möglich, neue Werker*innen sehr schnell einzuarbeiten. Sie können jederzeit auf eine Bibliothek der auszuführenden Arbeitsabläufe und das dazu passende Wissen zurückgreifen.

„Für Unternehmen ist das eine gute Möglichkeit, mit dem Fachkräftemangel umzugehen, da auch immer mehr weniger erfahrene Mitarbeitende für die Einarbeitung verfügbar sind“, betont Max Steinhoff. Stryza erlaubt es, Onboarding- und Trainingsprozesse für neues Personal zu entwickeln, um die Ausbilder*innen zu entlasten. Neue Mitarbeitende können sich selbst einarbeiten, indem sie die entsprechenden Lerneinheiten direkt auf dem Shopfloor durchlaufen. So kann das System den Wissenstransfer in Unternehmen systematisieren, um Engpässe zu vermeiden und Arbeitsprozesse zu optimieren. ■



Von links:
EMIN MJUMJUNOV & MAX STEINHOFF
beide Co-Gründer und CEOs der Stryza GmbH



DIE KI MUSS IHRE VORGEHENSWEISE ERKLÄREN



**FÜR TIEFERES VERSTÄNDNIS
UND MEHR VERTRAUEN:**

Die KI muss
ihre Vorgehensweise
erklären

DIGITAL



STAUFEN MAGAZINE no. 7





Interview mit Dr. Vineetha Menon, Stiftungsprofessorin für Informatik und Direktorin des Big Data Analytics Lab an der University of Alabama in Huntsville

[Sie sind führende Wissenschaftlerin auf dem Gebiet des maschinellen Lernens. Welche Herausforderungen haben Unternehmen aus Ihrer Sicht bei der Anpassung an das digitale Zeitalter zu bewältigen und welche Strategien empfehlen Sie hier?](#)

Eine Herausforderung, die ich für viele Unternehmen bei der Anpassung an das digitale Zeitalter sehe, besteht in der Entwicklung geeigneter Lerntechnologien: Wie kann man KI optimal zur Verbesserung der Produktivität nutzen? Besonders wichtig ist die Frage, wie sich KI ethischer, sicherer, zuverlässiger und konsequenter einsetzen lässt.

[Können Sie Beispiele für die erfolgreiche Umsetzung von KI-Prinzipien in Unternehmen nennen?](#)

Viele Unternehmen setzen KI für mehrschichtige Hierarchien bei der Automatisierung ein. Der Einsatz erstreckt sich von der Bereitstellung in der Produktion bis zur Schulung von Führungskräften, zur Produktentwicklung und zum Marketing. Eine Strategie, die Unternehmen anwenden können, besteht darin, ein Umfeld für die kontinuierliche Entwicklung von Fähigkeiten zu schaffen, in dem die Mitarbeitenden ausreichend Gelegenheit haben, zu lernen, sich weiterzubilden und ihre sich entwickelnden Fähigkeiten zusammen mit der fortschreitenden Technologie anzuwenden. Meiner Meinung nach müssen wir uns bei der Einführung der KI-Technologie fragen: Wie können wir uns parallel zur Technologie kontinuierlich weiterentwickeln? Welche Ressourcen können wir den Mitarbeitenden an die Hand geben, damit sie mit der Technologie wachsen, sich ihr anpassen und interaktiv lernen? Wie können wir KI nutzen, um die Kluft zwischen der neueren Mitarbeitergeneration und den Mitarbeitenden mit jahrzehntelanger Erfahrung zu überbrücken und ein kollaboratives Arbeitsumfeld zu schaffen?

[Die erklärbare KI gewinnt an Bedeutung. Wie beurteilen Sie deren Entwicklung im Hinblick auf die Stärkung von Transparenz und Vertrauen in KI-Systeme, insbesondere in Branchen, in denen Entscheidungsprozesse von großer Bedeutung sind?](#)

Die erklärbare KI dient dazu, die Blackbox der KI-Technologie zu erhellen, indem sie ihre Arbeitsgänge in Begriffe übersetzt, die Endnutzer verstehen. Sie liefert klare, umsetzbare Ergebnisse wie „Stopp“ oder „Weiter“ und macht den Entscheidungsprozess verständlicher und benutzerfreundlicher. Damit kann dem Vorbehalt begegnet werden: „Ich habe diese Technologie und weiß auch, was sie kann. Dennoch bin ich nicht sicher, ob ich ihr genug vertraue, um sie auch zu nutzen.“ In solchen Fällen ist die erklärbare KI unglaublich nützlich. Tesla beispielsweise macht die Entscheidungen der KI-Systeme bei Fahrzeugen transparent, damit Nutzer*innen sie verstehen und der Technologie vertrauen. Dies könnte etwa so aussehen: Tesla sagt zu dem Nutzer (Fahrer): „Hallo, ich sehe ein Stoppschild. Rechnen Sie mit einer Verlangsamung oder plötzlichem Brem-

sen.“ Der Nutzer wäre dann eher in der Lage, angemessen zu handeln und/oder die Vorgehensweise der KI zu akzeptieren, als wenn die KI eigenständig ohne Vorwarnung agiert und so das Misstrauen gegenüber der Technologie verstärkt.

[Was sind angesichts des rasanten Fortschritts bei KI, maschinellem Lernen und Large Language Models Ihrer Meinung nach die wichtigsten Fähigkeiten und Kompetenzen der künftigen Arbeitskräfte und wie können Unternehmen diese Fähigkeiten bei ihren Mitarbeitenden effektiv fördern?](#)

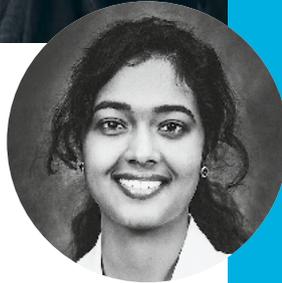
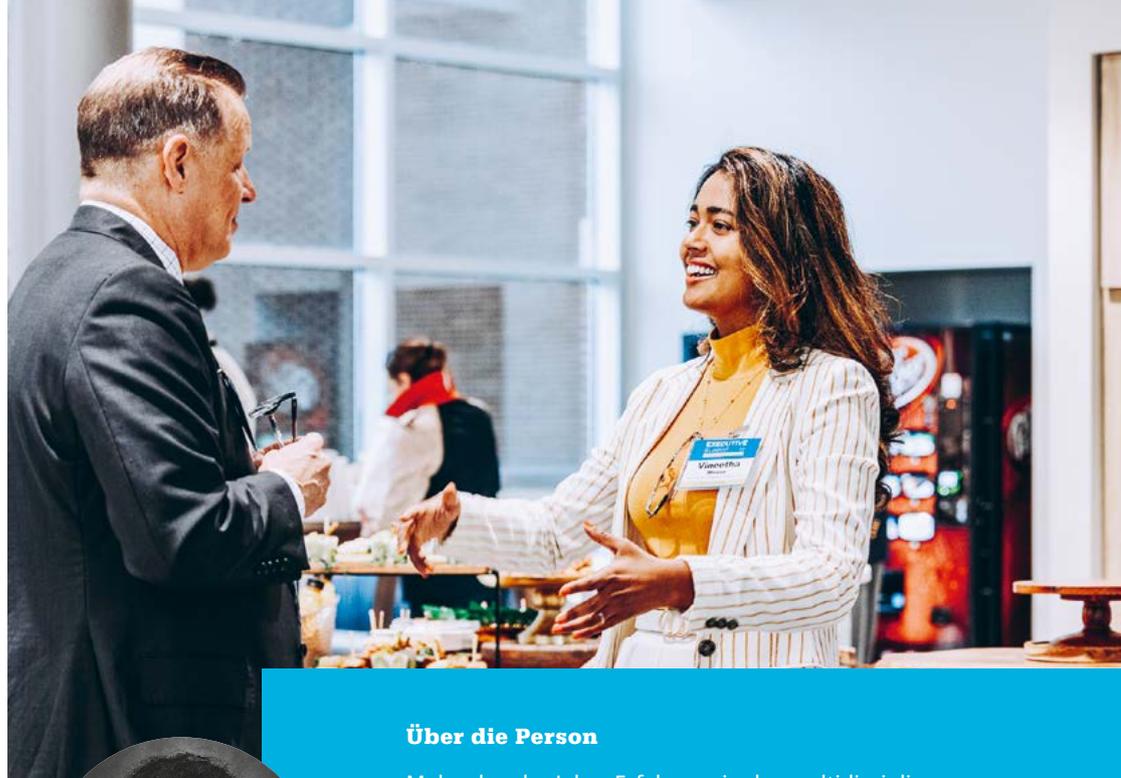
Generative KI und Sprachmodelle wie Large Language Models haben die Art und Weise verändert, wie wir KI nutzen und täglich zur Steigerung der Produktivität einsetzen. Wichtig ist, dass wir uns wieder mehr auf die Schulung und Ausbildung konzentrieren. Es genügt nicht, die Vorteile der KI zu nutzen, man muss sie auch sinnvoll einsetzen. Mehr denn je besteht ein großer Bedarf an der richtigen Mischung von Kompetenzen. Man braucht technische Fähigkeiten, KI-Fähigkeiten und Soft Skills.

Um ihren Kunden, Kollegen und Teammitgliedern effektiv zu vermitteln, was KI sagt und tut, und so deren Wirkung zu maximieren, benötigen die Mitarbeitenden also eine Mischung aus technischem Fachwissen, KI-Expertise und Soft Skills. Entwicklungs- und Schulungsprogramme für Mitarbeitende spielen hier eine entscheidende Rolle. Die Mitarbeitenden erwerben die technischen Fähigkeiten einerseits, damit sie verstehen, was das Modell tut, warum es das tut und wie es das tut, und andererseits, damit sie genau dies den Endnutzern erklären können, sodass letztlich die größtmögliche Wirkung erzielt wird. Die Förderung einer Kultur der Bildung und des Lernens ist von grundlegender Bedeutung für den Erfolg. Ebenso wichtig sind Transparenz, Erklärbarkeit, verantwortungsvoller Einsatz und die ethische Integration von KI. Unternehmen, die Richtlinien und Rahmenwerke zur Unterstützung dieser Grundsätze einführen, werden ihre Rollen und ihr gesamtes Umfeld erheblich verändern.

[Welche Branchen oder Geschäftsbereiche werden die Auswirkungen der KI am stärksten zu spüren bekommen? Und in welcher Weise?](#)

Praktisch jede Branche, die mit Technologie in Berührung kommt, wird durch KI auf revolutionäre Weise verändert werden. Die Palette reicht von der Fertigung über Marketing, Gesundheitswesen und Kundenservice bis zu Tools für die Produktivität im Alltag.

Meines Erachtens liegt der Zweck der KI darin, dass sie ein nützliches und leistungsfähiges Hilfsmittel zur Unterstützung von Entscheidungen ist. Sie kann uns dabei helfen, jeden technischen Bereich zu rationalisieren. Dazu gehören beispielsweise digitale Zwillinge in der Fertigung, die Optimierung agiler Abläufe, interaktives Marketing und gemeinsame Produkt-

**DR. VINEETHA MENON**

Stiftungsprofessorin für Informatik
und Direktorin des Big Data Analytics Lab
University of Alabama in Huntsville

Über die Person

- Mehr als zehn Jahre Erfahrung in der multidisziplinären Data-Science-Forschung einschließlich generativer KI, LLM-Bias und Transparenz, Deep Learning, KI-gesteuerter Arzneimittelforschung und erklärbarer KI
- Expertin für Big-Data-Analytik, Beratung lokal, global und militärisch tätiger Kunden in den Bereichen Mensch-KI-Teaming, Modellierung menschlicher Leistung, Vorhersage der Unternehmensleistung, Einführung von KI und Risikominimierung
- Erhielt drei IEEE-Auszeichnungen: Outstanding Young Professional, IEEE Huntsville Young Professional of the Year, IEEE Eta Kappa Nu (HKN) Outstanding Young Professional

entwicklung mit Kunden unter Verwendung von generativer KI, Diagnostik, Prognose und Analyse von KPI-Zielen (wie man dorthin kommt und warum man den Entscheidungen der KI vertrauen sollte). Transparente KI, verbesserte Data-Mining-Fähigkeiten und die Verwendung von Large Language Models verbessern die Zugänglichkeit im Allgemeinen.

[Wie sieht ein erfolgreicher Ansatz für Unternehmen aus, die benötigten Fähigkeiten und die Kultur rund um KI aufzubauen?](#)

Für jedes Unternehmen, das im Zeitalter der KI nachhaltigen Erfolg anstrebt, ist es heute wichtiger denn je, in Menschen zu investieren, entsprechende Rahmenwerke zu schaffen und Fähigkeiten zur Förderung einer KI-freundlichen Arbeitskultur aufzubauen. Als Ergebnis umfangreicher Forschung unter Verwendung von KI und maschinellem Lernen für die Modellierung und Vorhersage der Unternehmensleistung auf der Grundlage des Baldrige-Modells und der Lean Six Sigma-Modelle haben wir gezeigt, dass „Leadership“ einer der entscheidenden Faktoren ist, die den Erfolg eines Unternehmens

bestimmen. Folglich ist eine visionäre Führung, die die Vorteile von KI für das Unternehmen erkennt, von entscheidender Bedeutung. Dies gilt ebenso für die Förderung von Lernumgebungen für alle Mitarbeitenden, damit diese ihre Fähigkeiten verbessern können. Vorteilhaft sind auch strategische Rahmenwerke für die Mitarbeiterplanung und -entwicklung. Der Grundgedanke ist, Mitarbeitende mit zusätzlichen technischen Fähigkeiten auszustatten, damit sie ihr Fachwissen besser nutzen können. Die Einführung agiler Betriebsmodelle optimiert interne Abläufe zusätzlich.

KI kann auch bereichsübergreifende Kommunikationsbarrieren überbrücken, unterschiedliche Teams zur Problemlösung zusammenführen, Innovation und Kreativität fördern und Wege zu einer nachhaltigen KI-Integration ebnen. Ein entscheidender Faktor ist schließlich, dass man die Leistung generativer KI nutzt, um überzeugende Modelle von Geschäfts- und Kundenvisionen zu erstellen, die verdeutlichen, was ein Unternehmen zu bieten hat.



Stellen wir uns ein Szenario vor, in dem sowohl die KI-Technologie als auch die Kenntnisse und Fähigkeiten für ihren sinnvollen Einsatz verfügbar sind. Welche sozialen, ethischen, politischen und rechtlichen Fragen müssen beantwortet werden, um KI in einem breiten Spektrum nachhaltig erfolgreich zu machen?

Es ist von zentraler Bedeutung, dass jedes Unternehmen, das KI integrieren möchte, sich zunächst mit dieser Frage auseinandersetzt. In einer meiner jüngsten Arbeiten mit dem Titel „AI Algorithmic Bias: Understanding its Causes, Ethical and Social Implications“, veröffentlicht im Rahmen der 35. Internationalen IEEE Conference on Artificial Intelligence (ICTAI) 2023, gehe ich ausführlich auf verschiedene soziale und ethische Bedenken und den KI-Bias ein. Damit KI auf globaler Ebene nachhaltig erfolgreich sein kann, müssen mehrere soziale, ethische, politische und rechtliche Fragen geklärt werden. Hier einige wichtige Aspekte:

1. Einbeziehung ethischer KI-Designrahmen: Entwicklung gleichberechtigt zugänglicher KI-Technologien zur Bewältigung sozialer Auswirkungen, die sich aus der Einführung von KI ergeben. Eine Rekrutierungssoftware muss beispielsweise eine KI beinhalten, die Vielfalt in Daten und Lernprozesse einbeziehen kann, um automatisierte Entscheidungen zu verhindern, die eine Diskriminierung von ethnischer Zugehörigkeit, Geschlecht, Rasse oder Behinderung beinhaltet.

2. Verantwortliche und erklärbare KI für Transparenz und Rechenschaftspflicht: Wir brauchen rechtliche, politische und organisatorische Richtlinien, die die KI für ihre Entscheidungen (sowohl richtige als auch falsche) verantwortlich machen, sowie Risikomanagementstrategien für den Fall, dass die KI tatsächlich falsche Schlussfolgerungen zieht. Die Einbeziehung von „Human in the Loop“ und ein auf den Menschen ausgerichtetes Design können die Problematik entschärfen und eine evolutionär lernende KI-Umgebung fördern.

3. Datenschutz, Sicherheit und Datenregulierung: Dies ist ein zentrales Anliegen im modernen Zeitalter von Big Data. Wie können wir Daten sichern, den Schutz der Privatsphäre gewährleisten und den Datenzugang auf verschiedenen Ebenen regeln? Welche individuellen Unternehmensrichtlinien für den Einsatz von KI sind geeignet, diesen Bedenken Rechnung zu tragen? Wie beeinflussen die verschiedenen Nationen weltweit die Art und Weise, wie Datentransaktionen betrachtet werden? Diese Themen sollten im Zeitalter der KI-Revolution gemeinsam weiterentwickelt werden. ■

Das Interview führten Nicholas Phillips, Partner bei Staufen USA, und Dr. Michael Feldmeth, Principal und Teamleiter des Bereichs Digital & Smart Enterprise bei der Staufen AG.



NICHOLAS PHILLIPS

Partner
STAUFEN.USA

Über die Person

- Über 20 Jahre Branchen- und Beratungserfahrung, Leiter Industrial Practice USA bei Staufen Consulting
- Spezialisiert auf Operational Excellence und GuV-Verbesserungen in den Bereichen Fertigung, Lieferkette und Produktentwicklung
- Wurde als Innovator des Jahres ausgezeichnet, weil er das Dienstleistungsangebot „Model Based Enterprise and Digital Thread“ (Deloitte Consulting) ins Leben gerufen hat, und ist Inhaber eines Patents für Automobiltechnik
- Black Belt in Lean Six Sigma und Auszeichnung mit dem Presidential Award für die Umgestaltung des Stromtransformatorengeschäfts (ABB)



DR. MICHAEL FELDMETH

Principal
STAUFEN.AG

Über die Person

- Mehr als 6 Jahre Beratungserfahrung in den Bereichen Operational Excellence und Lean Management
- Leitung interdisziplinärer Beratungsprojekte mit den Schwerpunkten Werkentwicklung, Prozessverbesserung, Kostensenkung und Wachstum
- Erfahrung mit Reorganisation in den Bereichen Produktion (Fertigung und Montage), Logistik und Auftragsabwicklung
- Fundiertes technisches Verständnis für Produktionsprozesse und praktische Shopfloor-Erfahrung



IN EINER DIGITALEN WELT

Die richtigen Entscheidungen treffen

DIGITAL



PASCAL DENNIS

Fachingenieur, Autor
und Präsident von
Lean Pathways



Nur das Kerngeschäft zu schützen, reicht heute nicht mehr aus. Mithilfe digitaler Methoden muss auch neues Wachstum initiiert werden.

Vor einigen Jahren habe ich ein Buch mit dem Titel Getting the Right Things Done (GRTD) geschrieben, das auf meinen Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit einigen der effektivsten Unternehmen der Welt beruhte. GRTD beschreibt ein System der Strategiemsetzung, das ich durch jahrelange Praxis verinnerlicht hatte. Ich betrachtete GRTD als Teil eines umfassenderen Managementsystems, auch bekannt als Operational Excellence oder Lean Management. Zudem hatte ich das Glück, mit einigen der besten Mentoren (sog. Senseis) in der Produktion von Toyota zusammenzuarbeiten. Ich war davon überzeugt, dass die Methoden und Denkweisen, die ich erlernt hatte, für einen humanen und nachhaltigen Wohlstand unverzichtbar waren.

GRTD hat sein Publikum gefunden und ich konnte bei der Umsetzung dieser Prinzipien und Praktiken sowohl bei Kundenfirmen als auch bei kleineren Unternehmen, die ich selbst gegründet hatte, mitwirken. Dabei kam ich zu dem Schluss, dass GRTD und das umfassendere System der Operational Excellence bzw. des Lean Management in der Tat eine solide Grundlage für Excellence darstellen. Sie sind eine praktische und bewährte Möglichkeit, das Kerngeschäft zu schützen.

Aber das reicht heute nicht mehr aus. In den letzten acht oder neun Jahren hatte ich das Glück, an Innovationshotspots wie Singapur und Silicon Valley arbeiten zu können. Ich sah die Begeisterung junger Unternehmer und Intrapreneure, die in wechselnden funktionsübergreifenden Teams „neue Arbeitsweisen“ anwenden und sich entlang der sog. Hockeystick-Kurve nach oben arbeiten. Es war großartig, zu beobachten, wie sie die Grundprinzipien, die ich als junger Ingenieur ge-

In Kürze

Nur das Kerngeschäft zu schützen, reicht nicht mehr aus. Man muss auch neues Wachstum initiieren. „GRTD in a Digital World“ und „Digital Strategy – Igniting New“ können Ihnen eine Starthilfe für diese wichtige Journey geben.

lernt hatte, übertragen mit dem Ziel bahnbrechender Innovationen. Hier war ich sowohl Sensei als auch Deshi: Einerseits lehrte ich die Kernprinzipien wie Lean-Experimente, visuelles Management und Strategiemsetzung, andererseits erlernte ich die „exponentiellen“ Technologien, die den Durchbruch ermöglichten.

Ich glaube, dass wir heute beidhändig werden müssen. Wir müssen in der Lage sein, das Kerngeschäft mit soliden Methoden wie Operational Excellence und Lean Management abzusichern. Gleichzeitig müssen wir neues Wachstum initiieren und uns dazu der in den Innovationshotspots der Welt entwickelten Methoden bedienen.

Wie schafft man ein beidhändiges Unternehmen? Also ein Unternehmen, das in seinem Kerngeschäft kugelsicher und dennoch in der Lage ist, unerfüllte Kundenbedürfnisse zu erkennen und zu lernen, wie man seine Innovationskurve schnell steigert und misst. Ein Unternehmen, das bestehende Customer Journeys verbessert und gleichzeitig neue Journeys, neue Angebote und sogar neue Geschäftsmodelle entwickelt. Darauf habe ich mich in den letzten Jahren konzentriert. Ich habe sogar ein Buch darüber geschrieben, in dem ich meine Abenteuer im lebhaften Innovationsökosystem von Singapur beschreibe. Es trägt den Titel Harnessing Digital Disruption, sinngemäß: „In einer digitalen Welt die richtigen Entscheidungen treffen“.

Mein Team und ich haben einen immensen Wissensfundus aufgebaut und validiert, der unserer Überzeugung nach moderne Unternehmen auf das 21. Jahrhundert vorbereitet. Meine Beiträge auf der Best-Practice-Day-Konferenz in São Paulo, Brasilien waren ein Keynote-Vortrag mit dem Titel „In einer digitalen Welt die richtigen Entscheidungen treffen“ und ein ganztägiger Workshop mit dem Titel „Digitale Strategie – neues Wachstum initiieren“. Ich bin davon überzeugt, dass es Unternehmen gibt, die Innovation ernst meinen und wirklich beidhändig werden wollen. ■

Über den Autor

Pascal Dennis ist Fachingenieur, Mentor für Führungskräfte und Autor von sieben Büchern sowie viermaliger Preisträger des Shingo Prize for Excellence. Er ist Präsident von Lean Pathways und Mitbegründer von Digital Pathways, einem Unternehmen, das sich auf die Nutzung von Technologien für die digitale Transformation konzentriert.



„Die Musik spielt auf dem Shopfloor“

Wie lässt sich Operational Excellence in der Produktion erreichen, warum sollten Führungskräfte häufiger einen Perspektivwechsel wagen und was bedeutet Diversity für den Shopfloor? Dr. Rawina Benoit, Produktionsexpertin, erläutert im Interview die aktuellen Herausforderungen für die produzierende Industrie.

Frau Benoit, Sie haben in Ihrer Karriere sowohl international als auch strategisch gearbeitet. Warum haben Sie sich – zuletzt in der Funktion als Werkleiterin – ganz bewusst für die Produktion entschieden?

Mich reizt der Shopfloor, dort spielt die Musik. Denn ohne Produktion kein Produkt und ohne Produkt kein Business! Zehn Prozent der Menschen in Deutschland arbeiten in der produzierenden Industrie und erwirtschaften fast 25 Prozent unseres Bruttoinlandsprodukts. Leider wird das nicht immer gewürdigt. Aber die BIP-Zahlen verdeutlichen die Bedeutung für den Standort Deutschland und warum wir das Image der Produktion verbessern müssen.

Wie drückt sich dieser Anspruch in Ihrer täglichen Arbeit aus?

Als Werkleiterin muss ich den Mitarbeitenden den Rücken stärken und ihnen immer das Gefühl geben: Ich bin nicht da, um euch das Leben schwer zu machen, sondern um mit euch gemeinsam Herausforderungen zu lösen. Dazu habe ich immer wieder intensive Gespräche auf dem Shopfloor geführt und war auch regelmäßig bei Reinigungs- oder Wartungsarbeiten dabei. Ziel ist es, die Probleme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirklich zu verstehen und einen Raum zu schaffen, um Lösungen zu finden und ehrliches Feedback zu geben. Diese Gespräche sind sehr wichtig. Die meisten Menschen wollen besser werden. Aber dazu braucht es gezieltes Feedback.

LEADERSHIP



DR. RAWINA BENOIT
Produktionsexpertin



Sie haben in Ihrer Karriere immer wieder aktiv die Perspektive gewechselt. Warum ist es für eine Führungskraft so wichtig, neue Perspektiven einzunehmen?

Empathie und emotionale Intelligenz sind individuell unterschiedlich ausgeprägt. Durch das Einfordern von Perspektivwechseln können sich Führungskräfte ein Stück weit zu empathischeren Leadern entwickeln. Sie erweitern ihren Horizont, lassen andere Sichtweisen zu und sind in der Lage, besser zu vermitteln – um letztlich ohne Beeinträchtigung durch persönliche Befindlichkeiten optimale Lösungen zu finden. Das haben auch die Unternehmen erkannt und wissen, dass Empathie ein ganz wichtiger Bestandteil von Führung ist.

Welche Bedeutung haben moderne Arbeitsformen für die industrielle Arbeitswelt? Sind „New Work“ und „Diversity“ schon in der Produktion angekommen?

Diversity bedeutet Repräsentativität, alle Stimmen sollen gehört werden. Doch gerade die Stimmen aus der Produktion werden oft überhört. Unternehmen müssen in ihrer Kommunikation alle Mitarbeitenden mitnehmen und zu Wort kommen lassen. Im Kontext von New Work passen aber viele Themen nicht in die Produktion, zum Beispiel Homeoffice. Um die Realitäten der Arbeitswelt mit den Erwartungen der jungen Generation in Einklang zu bringen und sich gleichzeitig für die Zukunft zu rüsten, stellen sich aus meiner Sicht drei Aufgaben: erstens den Know-how-Transfer von den Babyboomern zu den Jüngeren im Unternehmen sicherstellen, zweitens klare Entwicklungsstrukturen und Chancen für den Nachwuchs aufzeigen und drittens ein internes Skill-Management inklusive Skill-Development vorantreiben. Die Unternehmen müssen die benötigten Kompetenzen, die möglicherweise nicht in Ausbildungs- oder Studiengängen vermittelt werden, gezielt aufbauen und gleichzeitig den Talenten Entwicklungspfade aufzeigen – in der Produktion und perspektivisch auch über verschiedene Hierarchieebenen in der Produktion hinweg.

Das Henkel-Werk, das Sie als Werkleiterin geführt haben, wurde mehrfach mit einem Excellence Award ausgezeichnet. Was bedeutet für Sie Operational Excellence?

Operational Excellence geht über die Anlageneffizienz hinaus. Die Vermeidung von Verschwendung muss ganzheitlich betrachtet werden, also Energie- und Materialeffizienz ebenso berücksichtigen wie Kommunikationseffizienz. Das bedeutet: Der Informationsfluss von der Werkleitung bis zum Shopfloor muss ohne Brüche gewährleistet sein, alle Prozesse müssen klar kommuniziert werden. Operational Excellence und der Zero-Loss-Ansatz sollten in eine End-to-End-Betrachtung der gesamten Fabrik eingebettet sein und Durchgängigkeit gewährleisten.

Wie unterstützt die Unternehmenskultur diesen Ansatz?

Der Weg zum Erfolg führt über Kontinuität und Konsequenz. HR und Corporate Communications sind beispielsweise sehr

wichtig, um eine aussagekräftige Vision, Mission und Kultur zu formulieren. Aber die Umsetzung darf nicht vernachlässigt werden. Das Produkt entsteht auf dem Shopfloor, dort muss operative Führungsverantwortung übernommen werden, um die Unternehmensvision mit Leben zu füllen. Deshalb: Walk the Talk! Als Führungskraft muss man die Kultur vorleben, das Gespräch suchen und verständlich übersetzen, was vorher nur auf Folien geschrieben wurde. Wenn wir als Führungskräfte unseren Mitarbeitenden die Verantwortung für einen Standort oder eine Maschine übertragen, vertrauen wir ihnen und erkennen an, dass sie die Expertinnen und Experten für diese Anlage sind. Dieser Freiraum kann Prozesse effizienter machen und Kosten sparen. Gleichzeitig sind klare Feedbackschleifen und eine gute Kommunikation wichtig. Denn Veränderungen müssen sich auch wirtschaftlich rechnen.

Zum Schluss – passend zu Ihnen – ein Perspektivwechsel. Sie haben von der Vorbildfunktion einer Führungskraft gesprochen. Welche Menschen haben denn Ihren beruflichen Lebensweg geprägt?

Ich bewundere Menschen, die mit viel Expertise in ihrem Bereich dominieren. 2010 habe ich als Diplomandin in einer Fabrik in Hamburg gearbeitet. Mein Chef dort ist mit sehr viel Menschlichkeit vorangegangen, hat aber seine Anforderungen an mich und unsere Ergebnisse immer sehr klar kommuniziert. Das prägt mich bis heute, denn er hat mir gezeigt, wie man seine Ziele erreicht und trotzdem abends zusammen ein Bier trinken gehen kann. Wir haben auch heute noch Kontakt, er ist ein toller Sparringspartner für mich. Es sind aber nicht immer die direkten Vorgesetzten, sondern auch Mentoren oder externe Wegbegleiter, die prägend wirken. Für das Unternehmensumfeld ist es immer wichtig, die Stärken jedes und jeder Einzelnen zu erkennen und zu fördern, um das Optimum zu erreichen. Letztlich ist die Gesamtleistung ein Puzzle aus Einzelteilen. ■

Über die Person

Dr. Rawina Benoit leitete als Plant Director im Stammwerk der Henkel AG das größte Werk des Unternehmens in Europa mit rund 400 Mitarbeitenden. Vor ihrer Tätigkeit beim Konsumgüterriesen, für den sie auch in den USA in leitender Funktion tätig war, arbeitete sie vier Jahre als Unternehmensberaterin. Benoit studierte Maschinenbau an der RWTH Aachen und wurde mehrfach ausgezeichnet, unter anderem als Top 40 unter 40 (CAPITAL Magazin) oder Vordenkerin (Handelsblatt).



Neue Führungskultur

DANK OPERATIONAL EXCELLENCE

A photograph of three people standing in front of a modern, curved building with the 'Wanzl' logo. On the left, a man in a dark jacket and jeans stands on the grass. In the center, a woman in a bright yellow jacket and dark pants stands on a large, dark rock. On the right, a man in a dark jacket and pants sits on the same rock. The building behind them has a large glass facade and the 'Wanzl' logo in blue. The sky is overcast.

wanzl

In Kürze

Wanzl macht sich fit für die Zukunft. Das bisher stark handwerklich ausgerichtete Unternehmen verbessert seine Operational Excellence und schafft damit eine große Dynamik. Wanzl hat zusammen mit Staufen zunächst ein Schulungsprogramm entwickelt, das alle Mitarbeitenden auf den gleichen Stand bringt und eine neue Führungskultur etabliert. Kommunikation und Zusammenarbeit haben sich im ganzen Unternehmen gewandelt, die Mitarbeitenden sind nun aktiv an der Weiterentwicklung des Unternehmens beteiligt.

Von links: **CHRISTIAN ULLRICH**, Principal, STAUFEN.AG | **STEFANIE RIST**, Senior Director OpEx, Wanzl GmbH & Co. KGaA | **MATTHIAS MADLINGER**, Senior Vice President Industrialization & Operational Excellence (OpEx), Wanzl GmbH & Co. KGaA



Das Familienunternehmen Wanzl ist Marktführer für Einkaufswagen, Ladeneinrichtungen und Zugangskontrollen. Es war bis vor Kurzem noch stark handwerklich geprägt, schlägt aber mit Operational Excellence und Digitalisierung jetzt das nächste Kapitel in der Firmengeschichte auf.

Der Wocheneinkauf für die Großfamilie passt hinein und kleine Kinder sitzen liebend gerne darin – den Wanzl-Einkaufswagen kennt jeder und hat ihn schon einmal in den Händen gehabt. Seit 70 Jahren ist er fast unverändert, doch heute arbeitet der Hersteller an seiner Smartifizierung und dem Ladengeschäft der Zukunft (siehe S. 93).

Die Innovationsgeschichte soll weitergehen, mit einem Lean-Ansatz zur Steigerung der Operational Excellence in der Produktion. „Wir finden es wichtig, die interne Unternehmenskultur weiterzuentwickeln“, sagt Matthias Madlinger, der als Senior Vice President das Thema Operational Excellence bei Wanzl verantwortet. „Nur so können wir uns an die sich schnell ändernden Marktbedingungen anpassen.“

Ein Wechsel im Management hat eine größere Dynamik geschaffen: Zahlreiche der neuen Führungskräfte sind, aus anderen Branchen kommend, an Lean und Shopfloor Management gewöhnt. Das war für das Unternehmen der Auslöser zu einem Wandel in Richtung Operational Excellence. Wanzl hat die bisherigen Organisationsstrukturen agiler gemacht und die interne Kommunikation verbessert.

Im Vordergrund stand die Aufgabe, die globalen Prozesse bei Wanzl effizienter zu gestalten, um im internationalen Wettbewerb auch weiterhin ganz vorne mitspielen zu können. „Diese Umgestaltung globaler Prozesse stieß auf besondere Schwierigkeiten aufgrund der Notwendigkeit, die Vielfalt der einzelnen Werke zu vereinen und kulturelle Veränderungen zu bewältigen“, sagt Stefanie Rist, Senior Director OpEx bei Wanzl. „Die Verbesserungen durch die Umgestaltung umfassen eine gestärkte Führung und Kommunikation, methodische Hilfestellung sowie den klaren Fokus auf Systemverbesserung.“

Ein besseres Verständnis für Zusammenhänge entwickeln

Dabei ist das Familienunternehmen seinen eigenen Weg gegangen. Das Ziel der Geschäftsführung war es nicht, Lean Production in Rekordzeit einzuführen. Sie wollte das neue Paradigma dem Unternehmen und den Mitarbeitenden nicht einfach überstülpen – ein wichtiger Grund, mit der Staufen AG zusammenzuarbeiten.

„Wir haben zuerst Know-how aufgebaut und mehr als ein Jahr lang ausgebildet, Führungskräfte gecoacht und Best Practice-Besuche gemacht“, betont Staufen-Berater Christian Ullrich. „Dadurch ist sehr rasch die Erkenntnis gewachsen, dass für Operational Excellence alle Mitarbeitenden verantwortlich sind.“

Wie bei vielen traditionellen Mittelständlern war die Unternehmens- und Führungskultur vor dem Aufbruch in die Lean-Welt eher hierarchisch und nur wenig auf Austausch und Zusammenarbeit ausgerichtet. Führung und Kommunikation waren stärker an klassischen Abteilungsgrenzen und Funktionen ausgerichtet. Die neue Auffassung von Operational Excellence und Lean Production brachte für Wanzl eine deutliche Veränderung: Die Mitarbeitenden auf dem Shopfloor tauschen Informationen aus, stellen Fragen und diskutieren Probleme. „Langsam entwickelt sich im ganzen Unternehmen ein besseres Verständnis für Zusammenhänge“, sagt Wanzl-Manager Madlinger. Dadurch entstehe nach und nach eine andere Führungskultur. Sie muss sich allerdings noch im ganzen Unternehmen verbreiten und von allen Mitarbeitenden – Führungskräften und Werkern gleichermaßen – verinnerlicht werden. Wandel braucht Zeit, sonst ist er nicht dauerhaft.



EIN BESUCH IM SUPERMARKT DER ZUKUNFT

Ein Branchenausblick



LEADERSHIP

Über Wanzl

Die Wanzl GmbH & Co. KGaA aus Leipheim, Deutschland, ist in dritter Generation familiengeführt. Mit über 4.600 Mitarbeitenden und elf internationalen Produktionsstandorten erwirtschaftete Wanzl zuletzt fast 900 Millionen Euro Umsatz. Neben dem Handel gehören auch Flughäfen und Hotels zu den Kunden.



4.600+
MITARBEITENDE



11
WERKE IN 7 LÄNDERN



900
MIO. € UMSATZ



Vernetzt, automatisiert und keine Kassenschlangen mehr – der Supermarkt der Zukunft ist anders. Doch eine Sache bleibt: Es gibt dort weiterhin Einkaufswagen von Wanzl. Anders als heute sind sie digital und intelligent. „Das ist ein Trend, den wir auch im Handel beobachten“, sagt Jürgen Frank, Senior Vice President Markets & Solutions bei Wanzl. „Alles wird vernetzt und hat eine digitale Kundenschnittstelle.“ Wer einen ersten Eindruck der Zukunft haben will, sollte den Urban Store am Hauptsitz von Wanzl in Leipzig besuchen. Er ist ein Testfeld für moderne Technologie im Handel. Denn schon bald könnte das Einkaufen so aussehen:

Die Kundin oder der Kunde nimmt sich erst einmal einen der intelligenten Einkaufswagen. Er besitzt ein digitales Pfandschloss, das mit dem Smartphone, der NFC-Technologie und einer App entsperrt wird. Dann geht es los: Nach der Registrierung per App des jeweiligen Händlers ist auf einem kleinen Display am Wagen ist zu sehen, dass der Einkauf jetzt möglich ist.

Das Smartphone ist die digitale Kundenkarte. Dort findet sich die Supermarkt-App, die das Kundenkonto verwaltet und einen virtuellen Warenkorb anbietet. Dann kann der Einkauf losgehen. Wie gewohnt legen die Kunden alles in ihren Einkaufswagen. Vollautomati-

sierte Systeme erkennen, welche Produkte ausgewählt wurden, und übertragen die Daten an den virtuellen Warenkorb.

Am Ende des Einkaufs folgen die Kontrolle und der Bezahlvorgang. Stimmen die Inhalte des virtuellen und des realen Warenkorbs überein, bestätigen die Kunden via App den korrekten Einkauf. Als Alternative gibt es auch einen Self-Check-out mit Scanner. Anschließend zeigt die App den digitalen Kassenzettel. Beim Verlassen des Supermarkts wird die Summe vom Konto abgebucht.

Dieser Supermarkt ist kassenlos, aber nicht ohne Personal. Bei Bedarf stehen Mitarbeitende beratend zur Seite, sorgen für gefüllte Regale oder bereiten an einer Cafeteria-Theke frische Snacks zu. „Realität ist heute schon der 24/7-Supermarkt, der nur stundenweise Personal hat“, sagt Handelsexperte Jürgen Frank. „Einzelhändler können damit den Fachkräftemangel bewältigen.“ Sicher wird es in Zukunft mindestens zwei Modelle geben: den stark automatisierten Supermarkt für den schnellen Einkauf und erlebnisorientierte Läden, die auch zum Verweilen einladen. Beide Arten des Supermarkts der Zukunft werden jedoch im Hintergrund digital, vernetzt und effizient sein. ■



„KULTURELLER WANDEL IST DIE GRUNDLAGE FÜR UNSEREN UNTERNEHMENSERFOLG“



„Kultureller Wandel ist die Grundlage für unseren Unternehmenserfolg“





CLAUDINEI MATOS

Director of Consumer Goods
Industrial Operations
Suzano S.A.

In Kürze

Durch den Einsatz von Operational Excellence erzielte Suzano im Jahr 2023 rekordverdächtige Umsätze und Gewinne – trotz diverser Herausforderungen wie beispielsweise niedrigere Zellstoffpreise. Durch seinen Fokus auf Führungskompetenz und kontinuierliches Lernen gelingt es Suzano, Herausforderungen in Chancen zu verwandeln. So können das Unternehmen und die Orte, in denen es tätig ist, in eine vielversprechende Zukunft blicken.

Eine kluge Kombination: Operational Excellence und die Kunst, externe Faktoren zu nutzen, führen Suzano zu nachhaltigem Wachstum.

Das nahtlose Zusammenspiel von Operational Excellence und der effektiven Nutzung externer Faktoren sorgt bei Suzano, dem weltgrößten Zellstoffhersteller und wichtigen Akteur in der lateinamerikanischen Papierindustrie, seit Jahren für dauerhaften Erfolg. Das Unternehmen beschäftigt in Brasilien aktuell mehr als 49.000 Mitarbeitende in 13 Fabriken, hinzu kommen ein Gemeinschaftsunternehmen (Veracel) und ein Joint Venture (Woodspin) sowie zehn internationale Niederlassungen.

Gegründet wurde Suzano im Jahr 1924. In den letzten zwei Jahren hat es beispiellose Ergebnisse erzielt und neue Umsatz- und Rentabilitätsrekorde aufgestellt. Trotz der schwierigen Bedingungen im Jahr 2023 mit niedrigeren durchschnittlichen Zellstoffpreisen und den höchsten jährlichen Betriebsausgaben konnte Suzano einen starken Cashflow aufrechterhalten. Auch die Nettoverschuldung blieb auf einem gesunden Niveau.

In einem Exklusivinterview mit dem Staufen Magazin schilderte Claudinei Matos, Director of Consumer Goods Industrial Operations bei Suzano, die Herausforderungen des Unternehmens und die positiven Auswirkungen von Investitionen in Führung und Prozessstandardisierung.

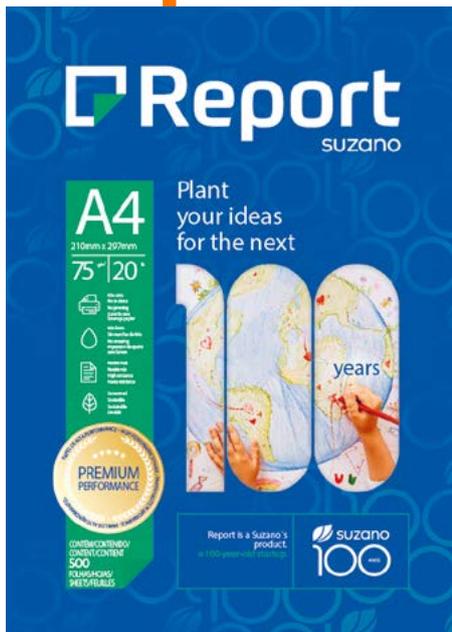
Aktuell wurde mit der Unterstützung von Staufen bereits in den meisten Fabriken von Suzano ein Management für den Alltag umgesetzt. Die Führungsaufgaben wurden im gesamten Unternehmen in die Routine und in das Managementmodell integriert.

Herausforderungen und Wachstumsstrategien

Claudinei Matos erläuterte die großen Herausforderungen, denen Suzano auch nach 100 Jahren seiner Tätigkeit begegnet, wenn es darum geht, strategische Ziele zu erreichen. „Wie andere brasilianische Unternehmen auf Wachstumskurs verfolgen auch wir eine strukturierte Wachstumsstrategie. Wir wollen unsere betrieblichen Standards aufrechterhalten und richten unser Augenmerk verstärkt auf die Bereiche Produktqualität und Umweltschutz“, sagt Matos. „Dies erfordert ein breites Engagement, vorangetrieben durch eine tiefgreifende Veränderung des Führungsansatzes. So haben wir einen kulturellen Wandel erreicht, der bei Suzano zu spürbaren Verbesserungen in den Bereichen Produktivität, Qualität, Kosteneffizienz und Lieferung führte.“

Umsetzung von Methoden in verschiedenen Geschäftsbereichen

Zu den industriellen Aktivitäten von Suzano gehören Taschentücher, Druck- und Schreibpapier, Zellstoffbetriebe und ein ausgedehntes Forstwirtschaftsgebiet, was die Standardisierung von Methoden zu einer komplexen Herausforderung macht. Laut Matos berücksichtigt das engagierte Operational-Excellence-Team von Suzano die individuellen Anforderungen jedes Geschäftsbereichs. „Die Umsetzung von Operational-Excellence-Strategien im Konsumgüterbereich unterscheidet sich erheblich von derjenigen in der Forstwirtschaft. Die Grundsätze des Engagements und bestimmte Werkzeuge bleiben zwar gleich, werden aber an die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Unternehmen angepasst“, erklärt der Direktor.



Die Bedeutung der Führung

Suzanos Investitionen in die Umsetzung täglicher Management-routinen haben sich bereits ausgezahlt. „Mit Unterstützung von Stufen haben wir ein äußerst praktisches und leistungsfähiges Managementmodell für den Alltag eingeführt, das Führungsqualitäten fördert und Teams einbindet. Operative Boards ermöglichen schnelle, fokussierte Diskussionen mit den Teams, überprüfen tägliche Ergebnisse, ermitteln wichtige Abweichungen und überwachen Maßnahmen zur Eindämmung und Verbesserung. Es stärkt unsere Prozesse, dass wir die Beiträge unserer Mitarbeitenden wertschätzen. So gelingt es uns, bei Suzano eine neue Generation von Führungskräften heranzuziehen, die Ergebnisse liefern und Wachstum vorantreiben wollen“, erklärt Matos.

Er unterstreicht die zentrale Rolle der Führung bei der Standardisierung von Best Practices im gesamten Betrieb von Suzano und betont, dass Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen

müssten: „Als Führungskräfte von Suzano schaffen und teilen wir nicht nur Werte, sondern inspirieren auch durch unser Handeln. Führung fördert Disziplin, Integration und Motivation. Sie treibt den kulturellen Wandel voran, der die Grundlage für den Unternehmenserfolg bildet.“

Suzano legt großen Wert auf kontinuierliches Lernen. Erkenntnisse aus anderen Branchen werden genutzt, um effektive Lösungen zu entwickeln und umzusetzen. „Wir verfolgen die Entwicklung in anderen Betrieben aufmerksam und lernen ständig dazu. So profitiert unser Unternehmen von neuen Methoden und Lösungen. Das hundertjährige Erbe von Suzano zeigt, dass man mit Innovation und exzellentem Management Herausforderungen in Chancen umwandeln kann. Dies sichert nicht nur für das Unternehmen eine vielversprechende Zukunft, sondern auch für die Orte, in denen es tätig ist“, lautet die Zusammenfassung des Director of Consumer Goods Industrial Operations bei Suzano. ■



Über Suzano

Mit über 49.000 Mitarbeitenden in 13 brasilianischen Fabriken und zehn internationalen Niederlassungen ist Suzano der größte Zellstoffhersteller der Welt, einer der größten Papierproduzenten Lateinamerikas und Marktführer im Toilettenpapiersegment in Brasilien.



LEADERSHIP





PROJEKTMANAGEMENT: Eine Frage der richtigen Dosierung

In Kürze

Der Landmaschinenhersteller RAUCH erfüllt neue EU-Vorgaben mit Innovation und Kosteneffizienz. Der neu entwickelte Düngerstreuer AERO 32.1 ermöglicht eine präzise und effektive Düngung. In einem gemeinsamen Projekt mit der Staufen AG hat der Hersteller globales Sourcing und die Vereinfachung von Bauteilen eingeführt. Die intensiven, blockweise organisierten Projektphasen förderten den Teamgeist und führten zu einem schnellen Markteintritt.



Innovation trifft auf Kosteneffizienz: Die Produkte der RAUCH Landmaschinenfabrik GmbH erfüllen dank Operational Excellence die Vorgaben der EU für 2030 bereits jetzt.

„Innovation ist ein bedeutendes Element unserer Strategie“, betont Volker Stöcklin, Geschäftsführer Technologie der RAUCH Landmaschinenfabrik GmbH in Rheinmünster. „Wir bieten unseren Kunden immer wieder revolutionäre Produkte an, die rechtzeitig auf neue Anforderungen reagieren – zum Beispiel auf strengere EU-Vorgaben.“

Die EU will bis 2030 bestimmte Ziele hinsichtlich des Einsatzes von Pestiziden und Düngemitteln erreichen. Das erfordert unter anderem moderne Technik, um beispielsweise den Dünger möglichst präzise ausbringen zu können. RAUCH hat deshalb den Auslegerstreuer AERO 32.1 entwickelt.

Aufgrund einer neuartigen Abstandskontrolle der Streueinrichtung zum Boden verteilen die Landwirte den Dünger damit genau nach den Vorgaben der EU. Sowohl die Flächen als auch die Mengen sind exakt zu bestimmen. Eine weitere Besonderheit ist die Spannweite: Die Ausleger klappen bis zu 30 Meter weit aus. Dabei entstehen enorme Kräfte, sodass die Konstruktion eine technische Herausforderung war.



Von links: **FRANK GRÖNER**, Partner, STAUFEN.AG | **LARS ECKERT**, Montage/Schichtleitung, RAUCH Landmaschinenfabrik GmbH | **MARCO LENZ**, Gruppenleiter Projekteinkauf, RAUCH Landmaschinenfabrik GmbH | **PHILIPP RAUCH**, Consultant, STAUFEN.AG | **NICO DINGELDEY**, Produktmanagement, RAUCH Landmaschinenfabrik GmbH | **ROMAIN MUCKENSTURM**, Teamleiter Düngetechnik Konstruktion & Entwicklung, RAUCH Landmaschinenfabrik GmbH | **VOLKER STÖCKLIN**, Geschäftsführer, RAUCH Landmaschinenfabrik GmbH



„Es war ein echtes Vergnügen, die Freuden der interdisziplinären Arbeit durch die Denkweise, die uns die von Staufen verwendeten Techniken bieten, wiederzuentdecken.“

ROMAIN MUCKENSTURM

Teamleiter Düngetechnik Konstruktion & Entwicklung
RAUCH Landmaschinenfabrik GmbH

Schnellere Entwicklung dank blockweiser Projektorganisation

Nachdem die Konstrukteure diese Problematik im ersten Schritt gelöst hatten, war schnell klar, dass es eine zweite Runde geben musste, um auch die kostentechnische Herausforderung in den Griff zu bekommen. „Landwirtschaftliche Betriebe sind sehr kostensensibel, denn die notwendigen Maschinen bedeuten eine erhebliche Investition“, sagt RAUCH-Geschäftsführer Stöcklin. „Jede Einsparung wird gern gesehen, auch über die Spareffekte einer Präzisionsdüngung hinaus.“

Deshalb stellte der Landmaschinenhersteller ein Projektteam zusammen und nahm gleichzeitig Kontakt zur Staufen AG auf, um das Projekt mit zusätzlicher Operational-Excellence-Expertise zu erweitern. Mit Blick auf einen möglichst schnellen Markteintritt empfahl Staufen-Berater Frank Gröner, sich noch stärker auf die Optimierung des AERO 32.1 zu fokussieren.

„Wir haben für dieses Projekt eine neue Organisationsform vorgeschlagen, nämlich die blockweise Abwicklung in mehreren intensiven einwöchigen Projektphasen, um die enge Kommunikation im Team noch einmal zu steigern“, sagt Gröner. „Dadurch war es möglich, dauerhaft an den Verbesserungen der Konstruktion zu arbeiten, ohne dass die Teammitglieder parallel noch Alltagsarbeiten erledigen mussten.“ Eine solch enge Zusammenarbeit vereinfacht und beschleunigt nach den Erfahrungen der Staufen-Berater die Entwicklung innovativer Lösungen enorm.

Einheitliche Bauteile statt Links- und Rechts-Varianten

So stellte sich schnell heraus, dass ein Teil der benötigten Kostensenkung recht einfach zu erreichen war: Dank der sofortigen Umstellung auf ein globales Sourcing konnte RAUCH Art und Anzahl der für die Konstruktion verfügbaren Teile deutlich erweitern. Ein Effekt, von dem RAUCH auch bei künftigen Entwicklungsprojekten profitieren wird, um die technisch und kostentechnisch optimale Konstruktion realisieren zu können.

Zugleich wurde die Komplexität in der Beschaffung von Einzelteilen erheblich reduziert, indem montagefertige Baugruppen und Module zukünftig bei neuen Lieferanten zugekauft werden. Diesen Ankauf sicherzustellen erfordert ein intensives Lieferantenmanagement, auf das sich der Einkauf bei RAUCH ausrichtet.

Eine weitere Idee aus dem Projekt betraf die Standardisierung und Vereinfachung von Bauteilen oder ganzen Baugruppen. Ein Beispiel sind Bauteile, die jeweils in links und rechts ausgerichteten Versionen existieren. Die Lösung: Die Konstruktion wird so verändert, dass eine Ausrichtung nicht nötig ist und Einheitsbauteile verwendet werden können.

„Diese Idee kam von den Technikern, die mit dem Zusammenbau der Maschinen befasst sind“, berichtet Technik-Geschäftsführer Stöcklin. „Solche Lösungen entstehen erst in jenem intensiven Dialog, der durch die von Staufen eingeführte und moderierte neue Organisation des Projekts möglich gemacht wurde.“

Entscheidend für den Projekterfolg war zudem die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit des Teams, in dem Mitarbeitende sowohl aus der Entwicklungsabteilung als auch aus der Montage vertreten waren. Sie konnten viele Impulse für Verbesserungen geben. „Das führte zu einem starken Teamgeist“, lobt Volker Stöcklin das Projekt. „Jeder fühlte sich gleichwertig und wertgeschätzt. Insgesamt ein voller Erfolg.“ ■



230 Ziele für eine nachhaltige Lebensmittelbeschaffung

PESTIZIDE



50 %



**NÄHRSTOFF-
VERLUSTE**



50 %



**ANTIMIKRO-
BIELLE MITTEL**



50 %



**ÖKOLOGISCHER
LANDBAU**



25 %



#EUFarm2Fork #EUGreenDeal



Über die RAUCH Landmaschinenfabrik

Die RAUCH Landmaschinenfabrik aus Rheinmünster in Baden-Württemberg ist auf Mineraldünger- und Winterdienststreuer sowie Sämaschinen spezialisiert. Auf der ganzen Welt vertrauen Landwirte, Kommunen, Großbetriebe sowie Lohnunternehmer auf die Qualität, Zuverlässigkeit und die lange Lebensdauer der Produkte. Mehr als 170 Patente sowie zahlreiche Auszeichnungen zeugen von der Innovationskraft des Familienunternehmens, das mit mehr als 430 Mitarbeitenden zuletzt einen Umsatz von 128 Millionen Euro erzielte.





Produktionsabläufe optimieren – Entscheidungsprozesse verkürzen

**ZIEHL-ABEGG STELLT AUF DIGITALES
SHOPFLOOR MANAGEMENT UM**

In Kürze

Nach seinem Stammwerk in Deutschland stellt ZIEHL-ABEGG auch sein Werk im ungarischen Marcali auf Shopfloor Management um. Innerhalb weniger Monate wurden erste Produktionsabläufe optimiert und Entscheidungsprozesse verkürzt. Digitale Lösungen wie der ValueStreamer erleichtern die Kommunikation zusätzlich und ermöglichen eine präzise Überwachung von Kennzahlen und Maßnahmen. Die Einführung von Shopfloor Management wird nun auf weitere Produktionsbereiche ausgedehnt, um Operational Excellence in der gesamten Organisation zu etablieren.



FERENC SZIJÁRTÓ
Managing Director
ZIEHL-ABEGG Kft.



SÁNDOR SÁRDI
Managing Director
ZIEHL-ABEGG Kft.

ZIEHL-ABEGG hat nicht nur bei seinen Produkten den Anspruch „Königsklasse“, sondern auch beim Thema Operational Excellence. Daher setzt der Anbieter von Systemlösungen für die Luft-, Regel- und Antriebstechnik in seinem deutschen Stammwerk schon seit Jahren auf konsequentes Shopfloor Management. Nun wurde auch das Werk im ungarischen Marcali in Sachen Effizienz auf ein neues Level gebracht.

Wer mit Ferenc Szijártó und Sándor Sárdi spricht, merkt schnell, dass die beiden Geschäftsführer von ZIEHL-ABEGG Ungarn stolz darauf sind, was sie in Marcali – 15 Kilometer vom Südufer des Plattensees entfernt – geschafft haben. Zu Recht, konnte das zusammen mit Staufen durchgeführte Shopfloor Management-Projekt doch innerhalb von nur rund drei Monaten erfolgreich in den Produktivbetrieb überführt werden. Nun lassen sich dank Standardisierung und Digitalisierung sowie klar definierter Kennzahlen alle Entwicklungen bei der Fertigung von Lüftergittern jederzeit genau verfolgen und steuern.

Feste Ziele für Kennzahlen in Sachen Produktivität und Effizienz

„In unserem Werk in Marcali hatten wir bereits vorbereitende Maßnahmen getroffen und ein erstes Shopfloor Management (SFM) eingeführt, sozusagen eine Art SFM 1.0. Insgesamt fehlte uns aber der Fokus, weshalb wir uns gemeinsam mit Staufen bei der Einführung des neuen Shopfloor Management vor allem in Bezug auf Kennzahlen wie etwa Produktivität, Qualität, Effizienz oder Arbeitssicherheit feste Ziele gesetzt haben“, sagt Ferenc Szijártó.

Unmittelbare Erfolge zeigten sich schnell in einem störungsfreieren und damit schnelleren Arbeitsablauf. Wurde früher bei Abweichungen in der Produktion oder bei Maschinenproblemen im Rahmen

der Wartung sofort nach oben eskaliert, gibt es heute klare Prozesse, um direkt vor Ort eine passende Lösung zu finden. „Dadurch haben wir unsere Reaktionsfähigkeit deutlich erhöht und müssen zahlreiche Entscheidungen nicht immer gleich auf einer höheren Ebene treffen. Das Management wird dadurch operativ deutlich entlastet“, stellt Sándor Sárdi fest.

Digitales Shopfloor Management erleichtert die Kommunikation

Von Anfang an wurde in Marcali auf physische Boards verzichtet und mit dem ValueStreamer eine digitale Lösung eingeführt, die sich schnell als Herzstück einer effizienten Steuerung etablierte und die Kommunikation erleichterte. Als großer Vorteil erwies sich, dass mit dem ValueStreamer nicht nur Kennzahlen erfasst und überwacht, sondern auch Maßnahmen definiert und verfolgt werden können.

Darüber hinaus führten die Staufen-Berater intensive Schulungen in der Produktion durch und trainierten auch die Geschäftsführer, den Werkleiter sowie zahlreiche Bereichs- und Schichtleiter in Sachen Shopfloor Management. Im nächsten Schritt erfolgt der SFM-Roll-out in zwei weiteren Produktionsbereichen, in denen ebenfalls Bauteile für die Endmontage der ZIEHL-ABEGG-Ventilatoren in Deutschland gefertigt werden.



Über ZIEHL-ABEGG

ZIEHL-ABEGG ist ein Spezialist für Luft-, Regelungs- und Antriebstechnik. Weltweit beschäftigt das Unternehmen rund 5.000 Mitarbeitende und betreibt 15 Produktionswerke. Zuletzt erzielte das Unternehmen einen Rekordumsatz von 955 Millionen Euro.



ZIEHL-ABEGG, Werk in Marcali, Ungarn



ZIEHL-ABEGG, Ventilatoren in Betrieb

LEADERSHIP

Operational Excellence auch in den indirekten Bereichen

Zukünftig sollen dann auch die indirekten Bereiche wie Logistik, Instandhaltung und Qualitätssicherung in den SFM-Workflow integriert werden. Geschäftsführer Ferenc Szijártó meint dazu: „Auch hier fangen wir nicht bei null an. In der Logistik beispielsweise sind bestimmte Lean Management-Methoden bereits eingeführt. Wir gehen daher von einer schnellen Umsetzung aus und wollen Operational Excellence zügig in der gesamten Organisation etablieren.“ Darüber hinaus soll die technische Basis weiter optimiert werden. So wird beispielsweise an weitergehenden Möglichkeiten der automatisierten Datenübernahme aus der Produktion in den ValueStreamer gearbeitet.

Neben den inzwischen selbst aufgebauten Ressourcen und der Unterstützung durch das deutsche Headquarter setzt ZIEHL-ABEGG Ungarn auch hierbei weiterhin auf die Unterstützung durch Staufen, um vor allem den nun gefundenen Fokus nicht wieder zu verlieren. „Es freut uns sehr, dass wir ZIEHL-ABEGG von unserem Weg überzeugen konnten, daher stehen wir auch für die nächsten Schritte gern als Impulsgeber und Sparringspartner zur Verfügung“, sagt Robert Velenczei, Country Manager Ungarn bei der Staufen AG.

Viel positives Feedback aus der ZIEHL-ABEGG-Zentrale

Geschäftsführer Sándor Sárdi lobt vor allem die schnelle und sehr praxisnahe Arbeitsweise, die das gesamte Projekt bis heute prägt: „Statt wochenlanger aufwendiger Audits hatten wir dank Staufen innerhalb von drei Tagen einen kompletten Quick-Check und ein belastbares Ergebnis.“ Zudem habe sich mit dem SFM-Roll-out in Marcali die Zusammenarbeit mit den ZIEHL-ABEGG-Kolleginnen und -Kollegen in Deutschland noch einmal verbessert. „Wir haben viel positives Feedback aus der Zentrale bekommen, außerdem arbeiten wir jetzt auf allen Ebenen enger zusammen und tauschen in Meetings die wichtigsten Kennzahlen direkt über den ValueStreamer aus. Das erleichtert die Arbeit enorm.“ ■



5.100+
MITARBEITENDE



15
WERKE IN 6 LÄNDERN



955
MIO. € UMSATZ



Zukunftsgestaltung par excellence:

DAS MANAGEMENTMODELL VON GERDAU

LEADERSHIP





In Kürze

Gerdau, Brasiliens größter Stahlproduzent und einer der Hauptakteure der globalen Stahlbranche, zeichnet sich durch sein innovatives Managementmodell aus, das auf Leistungskultur und operative Exzellenz setzt. In diesem Artikel gehen wir der Frage nach, wie das Unternehmen seine Organisationskultur umgestaltet hat, um für die Herausforderungen des globalisierten Marktes in seinen Niederlassungen in sieben Ländern gerüstet zu sein.

**VERÔNICA GONÇALVES**

General Manager
of Operational Excellence
Gerdau

Eine gestärkte Organisationskultur

Verônica Gonçalves, General Manager of Operational Excellence bei Gerdau, sieht in der Kultur die Grundlage für den Erfolg des Unternehmens, weil die Werte der Organisation eng mit Leistung und Ergebnissen verknüpft sind. Das Unternehmen mit 30.000 Mitarbeitenden in 29 industriellen Einheiten verfolgt eine klare Absicht: die Mitarbeitenden zu befähigen, die Zukunft zu gestalten. „Diese Absicht wird unterstützt durch ein klar definiertes Ziel und strukturierte Grundsätze, von denen sämtliche Initiativen des Unternehmens geleitet werden. Bei Gerdau ist jeder eine Führungskraft, vom Maschinenführer bis in die höchste Führungsebene“, erklärt Gonçalves.

Die Evolution des Managementmodells

Im Laufe der Jahrzehnte hat Gerdau sein Managementmodell weiterentwickelt und immer wieder an die Herausforderungen des Marktes angepasst. Ursprünglich von japanischen Vorbildern inspiriert, wurde das Modell inzwischen überarbeitet, um einem zunehmend offener und dynamischer werdenden Markt gerecht zu werden. Im Zuge der Umstellung auf Operational Excellence führte das Unternehmen im Jahr 2018 die Lean Office- und Lean Manufacturing-Prinzipien ein und integrierte sie auch in seine Betriebe in Brasilien. Diese Maßnahme generierte einen Mehrwert innerhalb der Verkaufs-, Produktions- und Lieferprozesse.

Die Dimensionen der Operational Excellence

Die Managerin für Operational Excellence erläutert die fünf wichtigsten Dimensionen, auf denen die Strategie von Gerdau basiert: Ergebnismanagement, Mitarbeiterentwicklung, operative Disziplin, kontinuierliche Verbesserung und nachhaltige Werte. Diese Dimensionen werden in 23 Verfahrensweisen und 59 Werkzeugen umgesetzt, angepasst an die spezifischen Bedürfnissen der einzelnen Einheiten und Herausforderungen. Die Verfügbarkeit dieser Instrumente richtet sich nach dem jeweiligen Bedarf und der Komplexität des Problems. „Wir setzen nicht jedes Tool in jeder Situation ein, sondern nur das passende, um das Problem zu lösen. Wir schießen nicht mit Kanonen auf Spatzen. Dies steht perfekt im Einklang mit unserer Kultur. Denn was für Gerdau in Brasilien gilt, muss nicht auch in den Vereinigten Staaten gelten, und umgekehrt“, sagt Verônica Gonçalves.

Leistungskultur und Führungskompetenz

Der kulturelle Wandel bei Gerdau wird vorgelebt von den Führungskräften auf allen Ebenen der Organisation. Eine inspirierende Führung, die Probleme an der Wurzel packt und hohe Standards setzt, ist für die Prägung einer Leistungskultur von grundlegender Bedeutung. Das Modell fördert einen offenen Dialog, herausfordernde Ziele und Autonomie. So werden alle Mitarbeitenden ermutigt, die Verantwortung für ihre Ergebnisse zu übernehmen. Das neue Managementmodell von Gerdau ist jedoch nicht auf betriebliches Management beschränkt. Es definiert eine Unternehmenskultur, die Innovation, Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung, Vielfalt und Integration sowie Spitzenleistungen in allen Aspekten schätzt. Dank fortschrittlicher Managementpraktiken und einer starken Organisationskultur ist Gerdau ein herausragendes Erfolgsbeispiel in der globalen Stahlbranche und für die Herausforderungen der Zukunft mit Selbstvertrauen und Führungskompetenz bestens gerüstet. „Alles, was wir tun, ist eingebettet in diese Art des Handelns und Seins und wird getragen durch die Säulen Management und Stewardship. Wir sprechen über Sicherheit, Umwelt, Mitarbeitende und Instandhaltung. Die Führungskraft steht als Vorbild immer im Mittelpunkt dieses Modells. Auf diese Weise sind die Mitarbeitenden die Protagonisten ihrer eigenen Ergebnisse beziehungsweise ihrer Arbeit und das Unternehmen als Ganzes erreicht sein Ziel“, führt Verônica Gonçalves aus. ■

**30.000+**

MITARBEITENDE WELTWEIT

**29**

STAHLPRODUKTIONSEINHEITEN

**68,9**MRD. REAIS NETTOUMSATZ
IM JAHR 2023



Über Gerdau

Mit einer 123-jährigen Geschichte ist Gerdau der größte Stahlproduzent Brasiliens und einer der führenden Hersteller von Langstahl in Nord- und Südamerika sowie von Spezialstahl in der Welt. Gerdau ist das größte Recyclingunternehmen in Lateinamerika und verwendet Schrott als wichtigen Rohstoff: 71 % des von ihm produzierten Stahls werden aus Schrott hergestellt.





DURCH VIELFALT DEN UNTERSCHIED MACHEN

Durch Vielfalt den Unterschied machen

LEADERSHIP





In Kürze

Wir vom staufen magazine haben uns gefragt, was Vielfalt für Unternehmen bedeutet und wie heterogene Teams aus ihrer Unterschiedlichkeit heraus eine Superkraft entfesseln können. Im Austausch mit Franziska Herzberger und Marco Pett, unseren Change-Experten für diverse Teams, haben wir einige Impulse für Ihre ersten Schritte zusammengestellt.

Ob jung oder alt, Frau oder Mann, unterschiedliche Kulturen oder einfach verschiedene Persönlichkeiten und Mindsets, Vielfalt ist eines der relevantesten Themen für Organisationen, die in einer multidiversen Gesellschaft zukunftsfähig bleiben wollen. Denn diverse Teams können ein Treiber für nachhaltigen Unternehmenserfolg werden, wenn man den Nährboden für ein mehrwertstiftendes Miteinander schafft.

Auf dem Weg zu einer erfolgreichen bunten Unternehmens- und Teamkultur braucht man vor allem sehr viel Offenheit. Also lassen Sie es uns direkt und offen ansprechen:

Vielfalt kann anstrengend sein. Sie erfordert unter anderem eine hohe Flexibilität im Wahrnehmen, Denken und Handeln. Aber: Diese Flexibilität aufzubringen lohnt sich – für das gesamte Unternehmen, für jede und jeden Einzelnen. Das Lohnenswerte zu erkennen ist bereits der erste Meilenstein auf dieser Change-Reise.

DIE SUPERKRÄFTE VIELFÄLTIGER TEAMS

Persönliche Weiterentwicklung

Jeder Mensch hat individuelle Erfahrungen, Kompetenzen, Herangehensweisen und Ideen. Wer anderen offen und interessiert begegnet, kann sich besser auf fremde Sichtweisen einlassen, eröffnet sich selbst neue Perspektiven und lernt nie aus.

Präzise Kommunikation

Wer in einem bunten Team arbeitet, lernt die eigenen Gedanken und Ideen zu konkretisieren und sie klarer zu formulieren.

Höhere Innovationskraft

Je vielfältiger ein Team ist, desto mehr Raum eröffnet sich für kreative Lösungsansätze. Denn Herausforderungen werden aus verschiedenen Perspektiven mit unterschiedlichem fachlichen und persönlichen Background betrachtet.

Nachhaltigere Entscheidungen

Vielfältige Teams können auf einen reicheren Wissens- und Erfahrungsschatz zurückgreifen. So können sie durchdachtere, belastbarere Entscheidungen treffen.

Kundennähe

Heterogene Teams können sich besser in die Bedürfnisse und Lebenswelten von ebenso heterogenen Zielgruppen einfühlen und kundenzentrierte Lösungen entwickeln. Zudem bietet eine Vielfalt an Persönlichkeiten die Chance, verschiedene Beziehungszugänge

zu Kund*innen zu schaffen: „Gerade bei uns in der Beratung ist eine gute Beziehung das A und O. Je vielfältiger ein Team ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine Kundin, ein Kunde genau den Konterpart findet, mit dem er oder sie sich entfalten kann“, erklärt Franziska Herzberger.

Mitarbeiterbindung und -gewinnung

Gelebte Vielfalt im Unternehmen trägt zu einer inklusiven und positiven Unternehmenskultur bei, in der sich alle wertgeschätzt fühlen. Ein Zufriedenheitsfaktor, der auch im Employer Branding Differenzierungspotenzial hat.

Heterogene Teams haben noch viele weitere Vorteile, aber nur, wenn sie in der Lage sind, ihr volles Potenzial zu entfalten. Neben dem „Warum“ kommt es also vor allem auf das „Wie“ an.

WIE SIE DIE SUPERKRÄFTE ENTFESSELN

Vertrauen als zentraler Baustein

„Vielfältig zusammengesetzte Teams sind nicht automatisch besser. Wenn die Teammitglieder sich gegenseitig misstrauen, entsteht nicht mehr als ein kleiner gemeinsamer Nenner. Gemischte Teams schaffen nur dann einen deutlichen Mehrwert, wenn jede*r ihr bzw. sein individuelles Wissen einbringt. Dafür muss aber Vertrauen im Team herrschen“, erklärt Marco Pett.

Offenheit schafft Vertrauen

Eine große Hürde, wenn es ums Vertrauen geht, ist der menschliche Umgang mit dem Anderen oder auch Fremden. Denn unser auf Effizienz getrimmtes Gehirn tendiert dazu, so viel wie möglich zu verallgemeinern. Was an vielen Stellen existenziell wichtig ist, kann innerhalb eines heterogenen Teams zu Schwierigkeiten führen. Schließlich entstehen im Laufe des Lebens viele sogenannte Unconscious Bias: unbewusste Denkreflexe, die auf den eigenen Erfahrungen basieren und – salopp gesagt – Menschen in eine Schublade stecken. Diese Schubladen sind es dann, die der Offenheit und dem Vertrauen im Wege stehen.



Denkreflexe „umprogrammieren“

Um in einem Team „aus lauter Anderen“ vertrauen zu können, ist es wichtig, Denkreflexe zu erkennen, zu hinterfragen und darauf aufbauend ein neues Verhalten zu entwickeln. Ebenso wichtig ist es, einen Unconscious Bias nicht zu stigmatisieren. Denn „man ist kein schlechter Mensch, weil man bestimmte Denkreflexe hat“, so Marco Pett. „Wichtig ist, dass man sie sich bewusst macht und sie der Realität anpasst.“ Dafür sind eine offene und wohlwollende Kommunikation und Reflexion im Team wichtig. So entsteht der Raum, in dem jede*r die andere Person als individuelle Persönlichkeit mit einzigartigen Stärken sehen kann.

DEN UNCONSCIOUS BIAS AUF DER SPUR

Franziska Herzberger ist eine unserer Expertinnen, wenn es um Vielfalt geht. Sie war fünf Jahre Führungskraft im Produktionsumfeld bei einem Automobilzulieferer. Heute unterstützt sie Unternehmen im Bereich Leadership Excellence und leitet Trainings zum Thema Führung und Vielfalt. Von ihr wollen wir wissen, welche Erfahrungen sie gemacht hat, warum das Bearbeiten unbewusster Denkreflexe ein so zentraler Baustein ist und wie man solche Reflexe am besten „umprogrammiert“.



FRANZISKA HERZBERGER

Change-Expertin
STAUFEN.AG

Warum sind unbewusste Denkreflexe eine Hürde für heterogene Teams?

Kommunikation hat stets eine Ebene, in der unbewusst die Einstellung zu einem Personentyp oder einer Gruppe mitschwingt. Diese Einstellung hat oft weniger mit dem tatsächlichen Gegenüber als mit einem selbst zu tun. Wer das nicht reflektiert, verunsichert die andere Person. Die Beziehung – und somit eine vertrauensvolle Zusammenarbeit – wird gestört.

Hast du uns ein Beispiel für einen klassischen Unconscious Bias?

Viele ältere Menschen haben in ihrer Jugend noch die Erfahrung gemacht, dass die Männer im Krankenhaus die Ärzte sind, die Frauen zum Pflegepersonal gehören. Da passiert es dann schon mal, dass man eine Ärztin als Pflegerin anspricht. Das hat dann weniger mit der Ärztin zu tun und entspringt oft auch keiner bewussten Diskriminierung, sondern ist der alten Erfahrung geschuldet, die heute nicht mehr passt.

Welche Unconscious Bias begegnen dir häufig?

Ein geläufiger Bias findet sich in der Annahme, dass alle anderen doch ganz genau verstehen müssten, was man selbst als Erwartungshaltung formuliert hat – und doch handeln sie anders. Hakt man nach, zeigt sich oft, dass die Kommunikation nicht klar genug war. Wir gehen oft davon aus, dass alle anderen die gleichen Vorstellungen von Begriffen, Abläufen etc. haben. Das ist aber nicht so. Wir alle sind unterschiedlich. Wir müssen uns also rückversichern und herausfinden, ob alle Seiten unter dem Gesagten das Gleiche verstehen.

Vorleben statt vorgeben

Vielfalt im Unternehmen in einen Erfolgsfaktor zu verwandeln ist eine Gemeinschaftsaufgabe, die auf Entscheidungsebene einen klaren Kick-off und ein konsequentes Vorgehen braucht. Wie bei allen Change-Prozessen sind auch hier Vorbilder essenziell, die zeigen, wo die Reise hingehen soll und wie sie gelingen kann. „Wichtig ist, dass Vielfalt sich nicht wie ein Kapitel anfühlt, das man im Führungskräftetraining abarbeitet“, erklärt Franziska Herzberger. „Der Change hin zu einer mehrwertstiftenden Vielfalt ist ein kontinuierlicher Change-Prozess. Am besten beginnen Sie bei sich selbst und teilen Ihre Erfahrungen mit Ihrem Team.“

Wie bringt man Menschen dazu, ihre Unconscious Bias zu hinterfragen?

Als Betroffene*r sollte man mit dem Gegenüber in den Austausch gehen. Es gilt, gemeinsam die Situation wohlwollend aufzuarbeiten: Wie war eine bestimmte Aussage wirklich gemeint? Hat der/die Sender*in unbewusst etwas Unpassendes vermittelt oder hat der/die Empfänger*in aufgrund eigener Bias die Botschaft falsch interpretiert?

Als Führungskraft kann man auch mit Methoden wie „Meine persönliche Landkarte“ arbeiten. Sie hilft, persönliche Mindsets, Standpunkte, Vorurteile etc. mit einzelnen Teammitgliedern herauszuarbeiten. Bei konkreten Situationen gilt: Herrscht noch sehr wenig Vertrauen im Team, ist es empfehlenswert, 1:1 zu arbeiten. Bei Teams, die bereits eine gute Vertrauensgrundlage haben, können auch Teamsitzungen ausprobiert werden.

Was möchtest du Entscheider*innen, die das Thema Vielfalt in ihrem Unternehmen erfolgreich verankern wollen, noch mit auf den Weg geben?

Macht die Augen auf: Schaut euch um, wie bunt die Welt ist, dass jede*r von uns anders ist und dass das eine tolle Stärke von Unternehmen sein kann. Schaut eure eigene Einstellung zur Vielfalt an. Begeistert euch für Vielfalt, weil sie bereichert. Nehmt es in Kauf, dass sie manchmal anstrengend ist. Seid offen, Fragen zu stellen. Lasst euch darauf ein, die Sicht der anderen kennenzulernen. ■

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

Deputy Head of Marketing

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

IMPRESSUM

VERANTWORTLICHE REDAKTION:

Werner Bärtle, Stephanie König

REDAKTIONELLE MITARBEIT:

Thöring & Stuhr Kommunikationsberatung GmbH,
Antal Adam (Text & Konzept), Stefanie Moritz

BILDREDAKTION:

Sebastian Junge, Büro FL

ART-DIRECTION & LAYOUT:

www.buero-fl.de

E-MAIL-REDAKTION:

magazin@staufen.ag

BILDRECHTE:

Titel: iStock @filo | S. 6 – 9: Ypsomed AG | S. 10 – 13: August Bremicker Söhne KG | S. 14 – 18: Kässbohrer Geländefahrzeug AG | S. 20 – 23: NETSTAL Maschinen AG | S. 24 – 25: AGCO GmbH | S. 26 – 28: VERTIV CO. | S. 30 – 33: STAUFE.N.AG | S. 34 – 37: Hirschvogel Umformtechnik GmbH, STAUFE.N.AG | S. 38 – 39: shutterstock @Gorodenkoff, freepik @starline, S. 40 – 41: Rhenus Automotive SE | S. 42 – 45: Optrel AG, optrel sports AG | S. 46: Gebr. Brasseler GmbH & Co. KG. | S. 48 – 51: Bosch Rexroth Sales S.R.L. | S. 52 – 55: FRIEM SPA | S. 56 – 59: KIEKERT AG | S. 60 – 61: freepik @evening_tao, S. 62 – 63: Pennsylvania Transformer Technology, LLC | S. 64 – 67: Saint-Gobain Brazil, freepik @freepik & @ibrandify | S. 68 – 71: OSRAM GmbH | S. 72 – 75: KSB SE & Co. KGaA | S. 76 – 79: DRÄXLMAIER Group | S. 80 – 81: Stryza GmbH | S. 82 – 85: University of Alabama in Huntsville | S. 86: STAUFE.N.AG | S. 88: Dr. Rawina Benoit, Freepik @freepik | S. 90 – 93: Wanzl GmbH & Co. KGaA, STAUFE.N.AG | S. 94 – 97: Suzano S.A. | S. 98 – 101: RAUCH Landmaschinenfabrik GmbH | S. 102: freepik @Drazen Zigic, S. 103 – 104: ZIEHL-ABEGG Kft. | S. 105 – 107: Gerdau | S. 108 – 110: STAUFE.N.AG | S. 112 – 113: GEA Brewery Systems GmbH | S. 114: Heinz Frei | **Flaggen:** Freepik @vectorplusb, @bell_aood, Flaticon @amoghdesign, @Freepik, @iconset.co | **Icons:** www.streamlinehq.com



staufen magazine **ONLINE**

Lesen Sie das staufen magazine
bequem von überall:

www.staufen.ag/magazine

VERANTWORTLICH FÜR ANZEIGEN:

Stephanie König

PRODUKTIONSLEITUNG:

Stephanie König

DRUCK:

C. Maurer GmbH & Co. KG

Schubartstraße 21

73312 Geislingen an der Steige

Alle Artikel werden exklusiv für das staufen magazine geschrieben. Alle Rechte vorbehalten; © STAUFE.N.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 STAUFE.N.AG unzulässig und strafbar.

REDAKTION & HERAUSGEBER:

(zugleich ladungsfähige Anschrift für die Verantwortlichen und Vertretungsberechtigten)

STAUFE.N.AG Beratung . Akademie . Beteiligung

Blumenstraße 5, D-73257 Köngen

VERTRETUNGSBERECHTIGTER VORSTAND:

Wilhelm Goschy (CEO), Markus Riegger

Vorsitzender des Aufsichtsrats: Martin Haas



GEA stärkt Schweißtechnik mit Kompetenzzentrum

LEADERSHIP

In Kürze

GEA stärkt konzernweit seine Schweißtechnik durch ein neues Kompetenzzentrum am Standort Kitzingen und tritt damit den Herausforderungen des Fachkräftemangels entgegen. Das Zentrum verbessert die Qualität der Aus- und Weiterbildung, bietet umfassende, praxisnahe Kurse und nutzt modernste Schweißtechnologien. Zudem unterstützt es die GEA-Produktentwicklung bei der Arbeit an schweißgerechten Konstruktionen.

Als führender Ausrüster für die Nahrungsmittel-, Getränke- und Pharmaindustrie ist GEA auf perfekte Schweißnähte angewiesen. Um dem drohenden Mangel an qualifizierten Schweißer*innen weltweit zu begegnen – bis 2026 werden allein in den USA etwa 300.000 Fachkräfte fehlen, Europa steht vor ähnlichen Problemen –, hat GEA ein internationales Kompetenzzentrum für Schweißtechnik ins Leben gerufen. So überlässt der Maschinen- und Anlagenbauer bei der Aus- und Weiterbildung seiner Schweißer nichts dem Zufall.

„Für uns spielt das Schweißen einfach eine zentrale Rolle“, sagt Robert Ströbel, Head of Production am GEA-Standort Kitzingen. „Trotz aller Automatisierung und Unterstützung durch Cobots ist das Handschweißen immer noch ein wichtiger Arbeitsschritt in unserer Fertigung.“ Doch die Personalgewinnung wird für GEA zunehmend zu einer Herausforderung.

Die weltweite demografische Entwicklung und das Image des Berufsbilds Schweißer*in führen zu sinkenden Bewerberzahlen. Darüber hinaus erfüllen viele Interessierte nicht die Anforderungen relevanter Richtlinien und Normen, meint Ole Bang, Vice President Production LPT.



Erst- und Rezertifizierungen können künftig intern erfolgen

„GEAs Kompetenzzentrum für das Schweißen in Kitzingen soll genau diese Lücken schließen. Es soll die Qualität der Aus- und Weiterbildung verbessern und den eingestellten Schweißern die für GEA nötigen Qualifikationen vermitteln. Die Staufen AG hat GEA bei der Konzepterstellung für den Aufbau des Zentrums unterstützt“, sagt Peter Merhof, Head of Welding Technology & Standards bei GEA. „Wir konnten dabei auf die Erfahrungen unserer eigenen Staufen-Akademie zurückgreifen“, erklärt Martin Becker, Partner bei der Staufen AG.

Ein Team von Ausbildern gewährleistet eine umfassende und praxisnahe Ausbildung. Sie ist modular aufgebaut und beginnt mit einem Basistraining, bei dem grundlegende Techniken, spezifische Anforderungen der eingesetzten Edelmetalle, Arbeitssicherheitsanforderungen und Know-how vermittelt werden. In einem Zertifizierungskurs werden die Teilnehmenden intensiv auf die Erstzertifizierung vorbereitet. Der Einsatz eines Schweißsimulators erleichtert den Einstieg, ohne dass Ressourcen verschwendet werden. Umfangreiche Sicherheitsvorkehrungen sind dafür nicht erforderlich.

Außerdem wird das Kompetenzzentrum nun eine Aufgabe übernehmen, die bisher extern erfüllt wurde: die regelmäßige Rezertifizierung mit Auffrischung der Kenntnisse in Theorie und Praxis. Alle drei Jahre müssen Schweißerfachkräfte offiziell nachweisen, dass sie alle Anforderungen erfüllen und sicher arbeiten. Das garantiert, dass nur ausreichend qualifizierte Personen schweißen.

Enge Zusammenarbeit mit Entwicklern und Konstrukteuren

Eine weitere Aufgabe des Kompetenzzentrums ist die Vorstellung innovativer Schweißverfahren. Mitarbeitende lernen neue Techniken kennen und optimieren ihre Prozesse, was die Gesamtproduktivität steigert. Spezialkurse wie Reparaturschweißen, Schweißen für Servicetechniker*innen und Flammrichten werden zukünftig das Schulungsangebot abrunden.

Hinzu kommt der intensive Austausch zwischen den verschiedenen Abteilungen. So soll es spezielle theoretische Kurse für Einkäufer*innen geben. Sie erwerben hier das notwendige Know-how für die Beschaffung, damit auch zugekaufte Bauteile allen GEA-Anforderungen an das Schweißen entsprechen.

Eine besonders wichtige Aufgabe des Kompetenzzentrums wird die Zusammenarbeit mit Entwickler*innen und Konstrukteur*innen sein. Michael Wagenhäuser, Head of Quality, Health, Safety and Environment in Kitzingen, beschreibt die Pläne: „Wir wollen Kurse für Produktentwickler anbieten, damit sie anschließend schweißgerechte Konstruktionen entwickeln können. Die Rück-

meldungen unserer Schweißer helfen zudem, neue Konstruktionen praxisgerecht für die Fertigung zu planen.“ Denn die zunehmende Automatisierung in der Schweißtechnik stellt neue Herausforderungen an die Produktentwicklung. Beispielsweise muss bei den ersten Prototypen häufig die Position der Schweißnähte angepasst werden, damit Probleme mit dem Bewegungsradius der Roboter vermieden werden.

Weitere Kompetenzzentren sind in Planung

In Zukunft werden zu den Aufgaben des Kompetenzzentrums auch Test- und Versuchsreihen mit neuen Schweißgeräten, Digitalisierungsanwendungen und Schweißrobotern sowie neueste Schweißtechnologien gehören. All das zielt auf Verbesserungen in der Produktivität und bei der Nachhaltigkeit ab. „Dadurch ist die Fertigung viel besser auf die neuen Möglichkeiten vorbereitet und Verzögerungen durch Fehler werden vermieden“, betont Qualitäts-Experte Wagenhäuser. „Diese Möglichkeiten und Erfahrungen sind im Übrigen nicht auf Kitzingen beschränkt, sondern gelten für alle GEA-Werke weltweit.“

Das Schweißkompetenzzentrum soll als Modell für die Entwicklung weiterer Kompetenzzentren dienen, etwa für Bearbeitungsverfahren wie Fräsen oder Drehen. „Der Standort Kitzingen ist beim Schweißen ganz weit vorn“, sagt Produktionschef Ströbel, „aber es gibt andere GEA-Standorte, die etwa in der maschinellen Bearbeitung besser sind.“ Das Unternehmen plant daher den Aufbau weiterer Kompetenzzentren, in denen das Wissen und die Fähigkeiten innerhalb der GEA erweitert und geteilt werden.

„Das GEA-Schweißkompetenzzentrum ist ein konsequenter Schritt, um die Qualität und Effizienz der Schweißarbeiten im gesamten Unternehmen weltweit zu verbessern und gleichzeitig dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken“, erläutert Staufen-Partner Becker. „Durch kontinuierliche Weiterbildung und den Einsatz modernster Technologien werden die Mitarbeitenden bestens auf die Herausforderungen der Zukunft vorbereitet.“ ■

Über GEA

GEA ist weltweit einer der größten Systemanbieter für die Nahrungsmittel-, Getränke- und Pharmaindustrie. Zum Portfolio gehören Maschinen und Anlagen ebenso wie anspruchsvolle Prozesstechnik, Komponenten und umfassende Servicedienstleistungen. Die GEA-Lösungen tragen in einer Vielzahl von Branchen dazu bei, Produktionsprozesse nachhaltiger und effizienter zu gestalten.



Von links:

ROBERT STRÖBEL, Director Leadership Production – BU Liquid Technologies, GEA Brewery Systems GmbH |
MICHAEL WAGENHÄUSER, Head of Quality, Health, Safety and Environment, GEA Brewery Systems GmbH



„Die Kunst, sich selbst zu mögen“

Herr Frei, als zigfacher Weltmeister und Paralympics-Sieger zählten Sie 40 Jahre zur absoluten Weltspitze. Ihr Weltrekord im Rennstuhl-Marathon hatte 25 Jahre Bestand und wurde erst kürzlich mit Formel-1-Technik unterboten. Wie haben Sie es geschafft, sich über einen so langen Zeitraum zu motivieren und immer wieder Top-Leistungen abzuliefern?

In erster Linie durch meine große Freude an der wiedergewonnenen Mobilität! Nach meinem Sportunfall – ich war damals 20 Jahre alt – stand sie ja äußerst infrage. Wenn dieser Schock in irgendeiner Form nachklingt, dann dergestalt, dass jeder neue Tag im Jetzt und Heute ein guter Tag ist. Das erzeugt ganz viel Dankbarkeit bis hin zu Demut, wenn ich erfreut feststellen darf, was mir mein Leben nun seit 46 Jahren zu schenken vermag.

Angesichts der aktuellen Herausforderungen (Kriege, Umweltzerstörung, technologischer Wandel) haben immer mehr Menschen Angst vor der Zukunft. Was kann man tun, um nicht in eine persönliche Negativspirale zu geraten?

Auch wenn es egoistisch klingt, geht es um die „Kunst“, sich selber zu mögen. Ich konnte erst wieder auf Menschen zugehen, nachdem ich mit mir und meinem Schicksal im Reinen war. Natürlich hatte ich zuerst ganz viele Ängste, panische Ängste sogar. Aber Ängste lähmen uns. Lassen wir also nicht zu viel Angst zu, sondern ersetzen sie durch Respekt. Ich bin überzeugt, dass mit Respekt eine Aufgabe gelöst werden kann; dass ein respektvoller Umgang mit meiner Arbeitswelt am Ende des Tages ein besseres Resultat ergibt; dass mit Respekt

in der Familie weniger Krisen provoziert werden; dass ein gewisser Respekt meinen Fokus schärft und mich mental stärkt.

Wie können Unternehmen ihren Mitarbeitenden dabei helfen, auch in wirtschaftlich turbulenten Zeiten zuversichtlich und innovativ zu bleiben?

Es gibt die Leader in einer Firma, die die vorher beschriebenen Tugenden kennen, vorleben und mit Überzeugung vertreten. Das erzeugt Vertrauen und Zuversicht. Wenn diese Vorbilder ihre Bemühungen mit guten Resultaten unterlegen, werden sie eine ansteckende Wirkung auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. Und wenn man dann so etwas wie Stolz bei den Mitarbeitenden auslöst, hat man gewonnen.

Ihre sportlichen Erfolge waren nie Selbstzweck, sondern Ihr Weg, um Aufmerksamkeit für gesellschaftlich relevante Themen zu schaffen. Wie wichtig ist es für Menschen und Unternehmen, über den persönlichen Erfolg hinauszudenken?

Trotz meiner Erfolge habe ich mir nie eingebildet, etwas Besseres zu sein. Ich durfte gewinnen, MUSSTE aber nicht! Beim näheren Hinschauen realisierte ich, dass mir der Sport ja nur als Brückenfunktion dient, um noch ganz andere Dinge voranzubringen – Integration, Inklusion, Hindernisse abbauen, Leistungsbereitschaft aufzeigen trotz Handicap und vieles mehr. Selbstzweck steht vielleicht am Anfang – und wenn wir dann stark genug sind, haben wir das Zeug, etwas von dieser Kraft weiterzugeben. ■

LEADERSHIP

HEINZ FREI
Weltmeister im
Rennstuhl-Marathon



react

SWISS EYEWEAR



LARS FORSTER
SWISS MTB CHAMPION

NEXT GENERATION EYEWEAR

Handcrafted in Switzerland.



react-swiss.com

Vergiss es.

Vergiss: Handschriften entziffern, Kennzahlen dechiffrieren und Mitarbeiter irritieren.

Merke: Operational Excellence gelingt am besten mit ValueStreamer.



Jetzt 30 Tage
kostenlos testen
www.valuestreamer.de

value**S**treamer

