staufen magazine

A journal for change from STAUFEN.AG

2019 | No.2

AUFGEGLEIST
SHOPFLOOR MANAGEMENT BEI DER DB STATION&SERVICE AG

RERAILED
SHOP FLOOR MANAGEMENT AT THE DB STATION&SERVICE AG

Seite/Page 08

VON WEGEN AUF SAND GEBAUT
EINE NEUE FÜHRUNGSKULTUR BEI ALSTOM

BUILT ON SAND? NO WAY!
A NEW MANAGEMENT CULTURE AT ALSTOM

Seite/Page 40

SMARTER BAUEN,
ABER WIE?

SMARTER CONSTRUCTION,
BUT HOW?

Seite/Page 44

INSIDE EVERY COMPANY THERE IS AN EVEN BETTER ONE.

DEAR CUSTOMERS, THANK YOU.

LET'S KEEP THIS UP FOR THE NEXT 25 YEARS.

For 25 years, we have been giving our all to ensure the success of our customers, because we believe that inside every company, there is an even better one. In 2019, we were awarded "Best Consultant" for the sixth time in a row. Without the many, great challenges our customers have entrusted us with, this would not have been possible. Thank you!

www.staufen.ag

STAUFEN.

Liebe Leserinnen und Leser,

Jubiläumsfeiern, Sonderausstellungen, neue Biografien – das Phänomen Leonardo da Vinci hat auch anno 2019 – also 500 Jahre nach seinem Tod – weltweit nichts an Faszination eingebüßt. Neben seinen großen Kunstwerken und Erfindungen hat das italienische Universalgenie zahlreiche Lebensweisheiten hinterlassen. Eine davon hätte gut ein Motto für die Gründung der Staufen AG vor nunmehr 25 Jahren sein können: „Jedes Werkzeug muss durch die Erfahrung gemacht werden!"

Wobei unser Prinzip von BestPractice noch einen Schritt weiter geht: nämlich, dass auch die Erfahrungen anderer zum eigenen Erkenntnisgewinn beitragen können. Daher möchten wir uns an dieser Stelle ganz ausdrücklich bei allen BestPractice-Partnern bedanken, die in den vergangenen 25 Jahren ihre Erfahrungen mit uns und vor allem unseren Kunden im Rahmen von Werksbesuchen, Kongressen und Workshops geteilt haben.

Auch das Ihnen hier vorliegende „staufen magazine" folgt dem BestPractice-Ansatz. Denn ohne die Offenheit von Unternehmen sowie deren Eigentümern, Führungskräften und Mitarbeitenden wäre so eine Publikation nicht möglich. Sie gewähren uns auch in dieser Ausgabe wieder wertvolle Einblicke in die Herzkammern ihrer Unternehmen und manchmal sogar in das eigene Seelenleben.

So hoffen wir, dass Ihnen die Lektüre der folgenden Seiten nicht nur Spaß bereitet, sondern auch viele Anregungen zum Nach- und Weiterdenken liefert. ■

Dear Reader,

Anniversary celebrations, special exhibitions, new biographies – the global fascination with the Leonardo da Vinci phenomenon remains strong, even in 2019 – 500 years after his death. In addition to his great works of art and inventions, the Italian all-around genius has left behind numerous words of wisdom. One of which could have very well been the motto as Staufen AG was founded 25 years ago: "Every tool must be made through experience!"

Our BestPractice principle takes these wise words one step further: namely, that the experiences of others also allow us to gain knowledge. We would, therefore, like to take this opportunity to express our gratitude to all BestPractice partners who have shared their experiences with us and, above all, our customers during factory visits, conferences, and workshops over the past 25 years.

Even the "staufen magazine" in front of you follows the BestPractice approach. Because without the openness of companies as well as their owners, executives, and employees, this publication would not be possible. Even in this issue they offer valuable insights into the heart of their companies and even sometimes into their inner lives.

We hope that you not only enjoy reading the following pages, but that they also provide many, new impulses for reflection and thinking ahead. ■

Wilhelm Goschy
Member of the
Management Board,
STAUFEN.AG

INHALT
CONTENT

06 Staufen News

08 Aufgegleist – DB Station&Service
RERAILED – DB Station&Service

15 Country Special Mexico:

- **16** Con todo gusto
  With pleasure
- **18** Mexiko hat enorm aufgeholt – BMW
  Mexiko has caught up – BMW
- **20** Führung ist der Schlüssel zum Erfolg – Bosch
  Leadership is key – Bosch
- **22** Einer der Top-5-Märkte – Siemens
  One of the top 5 markets – Siemens

24 Studie „Luftfahrtindustrie 2019“ – BDLI & Staufen
Study “Aerospace 2019“ – BDLI & Staufen

28 Neue Kaffee-Kultur – Lavazza
New coffee culture – Lavazza

32 Gateway to the future – Fraunhofer IAO

38 Agilität statt Masterplan
Agility instead of a master plan

40 Von wegen auf Sand gebaut – Alstom
Built on Sand? No way! – Alstom

44 Smarter bauen, aber wie?
Smarter construction, but how?

48 Was unsere Kunden bewegt
What moves our customers

50 Wir suchen nicht mehr nach Schuldigen – Transdev
We no longer look for who is to blame – Transdev

56 Predictive Restructuring

59 Was wir wollen/Generation Z – P. Riederle
What we want/Generation Z – P. Riederle

62 Nachhaltigkeit als Grundlage der Wandlungsfähigkeit – DÜRR
Sustainability as the basis for adaptability – DÜRR

64 Um die Ecke denken – Lenovo
Think outside the box – Lenovo

66 Geballte Kraft – AGCO Fendt
Concentrated strength – AGCO Fendt

70 Jede Führungskraft wird bei uns zum Multiplikator – thyssenkrupp
Here, every executive becomes a multiplier – thyssenkrupp

72 Schweizer Stimmen
Swiss Voices

74 Arbeitswelt 4.0 ermöglicht mehr Freiheiten – Fraunhofer IAO
Working world 4.0 allows more freedom – Fraunhofer IAO

78 Lean Hospital – Spitalzentrum Biel

81 Du sollst nicht langweilen – R. Borbonus
You don't want to be a bore – R. Borbonus

84 Shopfloor statt Hörsaal – Freudenberg
Shop Floor instead of lecture hall – Freudenberg

86 Executive Coaching

88 Lernen macht keinen Spaß
Learning is not fun

90 China – Konkurrent und Partner zugleich – German Chamber of Commerce in Shanghai
China – Competitor and Partner – German Chamber of Commerce in Shanghai

92 Die Internationalisierung verfolgen wir konsequent – Wonder Auto Group
We are on a systematic pursuit of internationalization – Wonder Auto Group

95 China strebt nach oben
China is striving upwards

98 Die Menschenbegeisterin – Kiekert
The Enthusiast – Kiekert

102 Abgestaubt – BMW
Dusted off – BMW

104 Neulich im Homeoffice
Recently when working from home

STAUFEN NEWS

News aus Köngen und der Welt. *News from Koengen, Germany and the world.*

The founders: Ralf Stokar von Neuforn and Martin Haas

Happy Birthday Staufen!

2019 wird Staufen 25 Jahre alt! Doch schon 1982 begann die persönliche Lean Reise der Gründer. Beide stehen bis heute an der Spitze: Martin Haas als CEO und Ralf Stokar von Neuforn als Vorsitzender des Aufsichtsrats. Unsere Lean Reise hat keine Endhaltestelle, sie geht immer weiter. Der Markt steht nie still und erfordert eine kontinuierliche Weiterentwicklung – auch bei uns.

Aus einer kleinen Truppe sind mehr als 320 Mitarbeitende geworden. Wir haben Tochtergesellschaften wie Staufen Digital Neonex oder S.QE gegründet und sind weltweit vertreten. Unser herzlicher Dank gilt unseren Kunden, die dieses Wachstum ermöglicht haben!

In 2019, Staufen turns 25! In 1982, the founders set off on their personal Lean journey. And both are still at the helm: Martin Haas as CEO and Ralf Stokar von Neuforn as Chairman of the Supervisory Board. Our Lean journey has no final destination – the expedition continues onward. The market never stands still and requires ongoing further development – as do we.

Beginning with a small group, we are now more than 320 employees. We have founded subsidiaries such as Staufen Digital Neonex or S.QE and are represented worldwide. Thank you to our customers who have made this growth possible!

Verstärkung in Mexiko

Staufen Americas verstärkt sein Managementteam und hat mit Susanna Hess-Kalcher eine zweite Geschäftsführerin bekommen.

Zusammen mit Arturo Medellín wird sie das Geschäft in Nord- und Mittelamerika weiter ausbauen – direkt vom neuen Büro in Mexico City aus. Lesen Sie mehr über die ausgewiesene Kennerin der Region auf Seite 16.

Additional staff in Mexico

Staufen Americas is strengthening its management team and has instated a second Managing Director, Susanna Hess-Kalcher.

Together with Arturo Medellín, she will continue to drive business in North and Central America from the new office in Mexico City. Read more about this proven region expert on page 16.

Wilhelm Goschy, Susanna Hess-Kalcher and Arturo Medellín at the opening of the office

Spontaneous exchange in the meeting zone

Dynamic and agile working in the creative zone

Future work in der Schweiz

Staufen.Inova hat Anfang April ihren Firmensitz von Wollerau nach Zürich verlegt. Der Ort hat sogar einen eigenen Namen: „R11“ steht auf dem Logo, die Kurzform für Reitergasse 11. R11 steht aber auch als Synonym für vernetztes, kollaboratives Arbeiten. Der Ort wird zum Dreh- und Angelpunkt für dynamisches, kreatives und agiles Arbeiten von Beratern, Partnern und Kunden. In einem Ökosystem mit offenen Arbeitsplätzen und Begegnungszonen.

R11
FUTURE WORK

Future work in Switzerland

At the beginning of April, Staufen.Inova relocated its headquarters from Wollerau to Zurich. The location even has its own name “R11,” which is printed on the logo and is short for Reitergasse 11. R11 is also a synonym for networked, collaborative work. The site is set to be the pivotal point for dynamic, creative and agile work for consultants, partners and customers.
In an ecosystem with open workplaces and meeting zones.

brand eins Thema
B
2019
BESTE BERATER
Heft 12

Beste Berater 2019: Wir sind wieder dabei

Die Branchenstudie von brand eins und Statista zählt die Staufen AG auch 2019 zu den Top-Beratern in Deutschland. Zum sechsten Mal gehören wir zu den besten Unternehmen der Branche. Besonders gut schneiden wir dieses Jahr in den Arbeitsbereichen Organisation und Operations Management ab – hier vergeben die für die Studie befragten Kunden die höchstmögliche Punktzahl an uns.

Auch im Bereich Einkauf und Supply Chain Management schafft es die Staufen AG in die Liste der besten Consultinghäuser Deutschlands. Ein Blick auf die Branchenergebnisse ergibt: Im Maschinenbau und im Sektor Sonstige Industrial Goods behalten wir unseren Platz im Spitzenfeld.

Best Consultants of 2019 We made it again

The industry study by brand eins and Statista has named Staufen AG one of the top consulting companies in Germany in 2019. For the sixth time, we are among the best companies in the industry. We were rated especially well this year in the areas of organization and operations management – here the customers surveyed for the study awarded us the highest possible number of points.

Staufen AG also scored well in purchasing and supply chain management on the list of the best consulting companies in Germany. A glance at the industry results shows that in mechanical engineering and other industrial goods sectors, we have maintained our place in the top class.

AUF GEGLEIST

Shopfloor Management bei der DB Station&Service AG

Über 20 Millionen Menschen kommen täglich in ganz Deutschland an Bahnhöfen an, reisen ab und kaufen dort ein. Ihnen allen einen guten Aufenthalt zu bereiten ist die Aufgabe der Kolleginnen und Kollegen von DB Station&Service. Sie sind für den Betrieb der Bahnhöfe, die Sicherheit und die Sauberkeit der Bahnhöfe verantwortlich. Unter anderem für die Wartung von 130.000 Fahrstühlen, Rolltreppen, Anzeigetafeln und Lautsprecheranlagen. Zusammen mit der Staufen AG hat die DB Station&Service AG (DB S&S) nun unter dem Namen „Operative Exzellenz“ (OPEX) Performance Management (interner Name für Shopfloor Management) eingeführt.

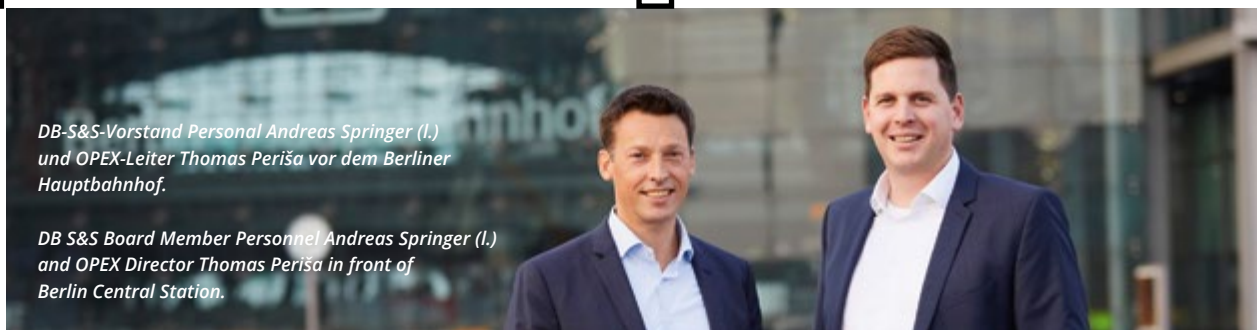
RERAILED

Shop Floor Management at the DB Station&Service AG

Every day, more than 20 million people arrive at, depart from or shop at train stations in Germany. The DB Station&Service staff are in charge of ensuring that everyone has a good visit. They are responsible for the operation, safety, and cleanliness of the train stations. Among other things, they are in control of the maintenance of 130,000 elevators, escalators, display boards, and public address systems. Together with Staufen AG, DB Station&Service AG (DB S&S) has now introduced Performance Management (internal name for Shop Floor Management) under the title “Operational Excellence” (OPEX).

„Nach relativ kurzer Zeit haben wir schon eine starke Veränderung in der Führungskultur erreicht.“

“After a relatively short time, we achieved a significant change in the leadership culture.”



DB-S&S-Vorstand Personal Andreas Springer (l.) und OPEX-Leiter Thomas Periša vor dem Berliner Hauptbahnhof.

DB S&S Board Member Personnel Andreas Springer (l.) and OPEX Director Thomas Periša in front of Berlin Central Station.

HAUPTBAHNHOF LEIPZIG, 8 UHR

Wie jeden Morgen dreht Christian Schulz seine Runde über den Leipziger Hauptbahnhof. „Ich starte meinen Tag damit, dass ich von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz gehe und mir selbst ein Bild von der aktuellen Lage mache“, sagt der Bahnhofsmanager. Am späteren Vormittag geht es dann vor das Performance-Board. Hier bespricht er sich mit den Arbeitsgebietsleitern und seinem Kernteam. Die Arbeitsgebietsleiter bringen jeweils die Punkte aus ihren Dialogen mit, die bereits frühmorgens stattgefunden haben. Bei Bedarf kann Bahnhofsmanager Schulz somit direkt auf die berichteten Informationen reagieren und bei der Problemlösung unterstützen.

Als Schulz von seiner Regionalbereichsleiterin Jeannette Winter gefragt wurde, ob Leipzig in der DB-Region Südost nicht OPEX-Pilotstandort werden wolle, musste er nicht lange überlegen: „Wir sind auch vorher schon sehr offen miteinander umgegangen. Daher war es für meine Kollegen und mich gar keine Frage, ob wir mitmachen.“ Auch seine Erwartungshaltung war klar: Schluss mit der „Man-müsste-mal-Mentalität“.

Bedenken gab es wegen des möglichen zeitlichen Aufwands. Schließlich kann eine Besprechung am Performance-Board nur dann seine Wirkung entfalten, wenn die Teilnehmer gut vorbereitet und alle Zahlen aktuell sind. „Mittlerweile haben sich die Sorgen gelegt und wir arbeiten in den Arbeitsgebieten Operations, Anlagenmanagement und Stationsbetreuung mit Performance-Boards“, freut sich Schulz.

Er selbst wiederum nimmt zweimal wöchentlich am Performance-Dialog der Region Südost teil. Dort versammelt Regionalbereichsleiterin Winter neben den Bahnhofsmanagern auch die Leiter der zentralen Abteilungen im Regionalbereich – vom Baumanagement bis zur Vermietung. „In den Performance-Dialogen kann man sehr gut immer wieder den Finger in die Wunde legen, ob das, was wir den Kunden versprechen, auch umgesetzt wird“, erklärt Winter. Mit den ersten Erfolgen ist sie zufrieden: „Nach relativ kurzer Zeit haben wir schon eine starke Veränderung in der Führungskultur erreicht.“

Es werde jetzt ganz anders miteinander gesprochen und den Mitarbeitern viel mehr Eigenverantwortung zugestanden. „Kein Kollege muss mehr sein Anliegen immer wieder und wieder vortragen, sondern kann viel schneller eine Lösung erzielen, die dann auch ganz direkt unsere Kunden zufriedener macht“, so die Bahnmanagerin. ▶

LEIPZIG CENTRAL STATION, 8 AM

Like every morning, Christian Schulz makes his rounds at Leipzig Central Station. “I start my day by going from workstation to workstation and getting a picture of the current situation,” says the station manager. Later in the morning, we head to the performance board. Here, he leads discussions with the area managers and his core team. The heads of each area bring talking points from dialogues earlier that morning. If necessary, Station Manager Schulz can then react directly to the information reported and offer his assistance in solving problems.

When Schulz was asked by his Regional Area Manager Jeannette Winter whether Leipzig should become an OPEX pilot site for the southeast DB region, he did not have to think twice: “We were already very open with each other. So it was not even a question for my colleagues and myself of whether we wanted to join.” His expectations were also clear: away with the “we-should-have mentality.”

However, there were concerns about the time required. After all, a meeting at the performance board can only be effective if all participants are well prepared and all figures are up-to-date. “Meanwhile, our worries have been settled and we use performance boards in the areas of operations, system management, and station support,” says Schulz.

He also participates in the performance dialogue of the southeast region twice a week. In addition to the Station Managers, Regional Area Manager Winter also brings together the heads of the central departments in the region – from construction management to leasing. “In the performance dialogues, you can very easily pinpoint issues and determine, whether we are actually implementing what we promise our customers,” explains Winter. She is satisfied with the initial success: “After a relatively short time, we achieved a significant change in the leadership culture.”

The way people speak with each other has changed and employees have much more responsibility. “Colleagues no longer have to voice their concerns over and over again, but can instead achieve a solution much faster, increasing our customer satisfaction,” said the DB manager. ▶

„Am Anfang waren wir schon skeptisch.“

“At the beginning we were skeptical.”

HAUPTBAHNHOF HAMBURG, 11 UHR

Auch Bärbel Aissen, Jeannette Winters Pendant für den Regionalbereich Nord, möchte OPEX nicht mehr missen: „Wir haben von Anfang an gesagt, das ist unser Programm.“ Insgesamt habe man viel mehr Struktur in das Geschäft bekommen und erlebe deutlich weniger Überraschungen. „Wir treffen uns mit der Führungsmannschaft zweimal wöchentlich vor dem Performance-Board. Da alle Teilnehmer in ihren Fachbereichen oder im Bahnhofsmanagements bereits durch die dortigen Performance-Dialoge ihre Themen priorisiert haben, geht es meist kurz und knapp. Unser sehr kleinteiliges Geschäft lässt sich so deutlich besser beherrschen“, sagt die Regionalbereichsleiterin. Dies spiegelt sich in den Zahlen wider: So konnte die Verfügbarkeit von Fahrstühlen, Rolltreppen und Anzeigetafeln mittlerweile um 11 Prozent erhöht werden. Gleichzeitig ging die Anzahl sicherheitsrelevanter Mängel um 20 Prozent zurück.

Jürgen Kuschel, Betriebsratsvorsitzender im Regionalbereich Nord, kann sich noch gut an die OPEX-Auftaktveranstaltung erinnern: „Am Anfang waren wir schon skeptisch, da es in einem so großen Unternehmen ja immer wieder Programme gibt, die mit viel Euphorie starten.“ Und auch heute noch sagen ihm Kollegen, dass sie nicht ganz verstehen, warum die Performance-Dialoge bis runter zu den Serviceteams auf den Bahnsteigen stattfinden müssen. „Ich antworte dann immer, dass ihre morgens geäußerten Probleme noch am gleichen Tag bei Frau Aissen auf dem Performance-Board auftauchen. Klar, das Problem ist dann noch nicht gelöst, aber das Management kann es auch nicht mehr wegdrücken“, so Gewerkschafter Kuschel.

Dass die Erfolge, wie etwa eine Verfügbarkeit der Rolltreppen von mittlerweile 97 Prozent, noch besser in Richtung Mitarbeiter kommuniziert werden müssen, sieht auch Bahnmanagerin Aissen so. Sie selbst nimmt daher regelmäßig an den Performance-Dialogen ihres Kundenservices teil, um noch dichter heranzurücken. Mit Erfolg: Als sie kürzlich eine Gruppe Politiker durch den Bahnhof führte, blieb just in diesem Moment eine Rolltreppe stehen. Schnell gab es einen negativen Kommentar. Doch noch bevor Aissen dazu etwas sagen konnte, lief die Rolltreppe auch schon wieder. Der zuständige Kundenservicemanager, der die Rolltreppe in Gang gesetzt hatte, erkannte sie gleich, tauschte zwei, drei Worte mit ihr und ging dann lächelnd weiter. Durch das Projekt OPEX hat das Thema „Verfügbarkeit der Rolltreppen“ einen entsprechenden Fokus bei den Servicemitarbeitern bekommen.

HAMBURG CENTRAL STATION, 11 AM

Bärbel Aissen, Jeannette Winter’s counterpart for the northern region, also cannot imagine working without OPEX: “From the beginning, we said this program is for us.” In general, operations are more structured and they experience much fewer surprises. “We meet the management team twice a week in front of the performance board. Since all participants have already prioritized their topics through the performance dialogues with their departments or station managements, the meetings are usually short and to the point. This allows us to better master our very small-scale business,” says the regional area manager. This is reflected in the numbers: The availability of elevators, escalators, and display boards has now increased by 11 percent. At the same time, the number of safety-relevant defects has decreased by 20 percent.

Jürgen Kuschel, Chairman of the Works Council for the northern regional area, can still recall the OPEX opening event: “At the beginning we were skeptical, because in such a big company there are always programs that are initiated with a great deal of euphoria.” And even today colleagues tell him that they do not quite understand why the performance dialogues have to take place all the way down to the service teams on the platforms. “I always tell them that the problems that came up in the morning show up on Ms. Aissen’s performance board on the same day. Sure, the problem has not yet to be solved, but management can no longer ignore it,” said Unionist Kuschel.

Aissen agrees that success, such as availability of the escalators now being at 97 percent, must be better communicated to employees. She regularly participates in the performance dialogues of her customer service team to get an even better picture. And with success: As she was recently leading a group of politicians through the station, an escalator stopped just at that moment. Someone quickly made a negative remark. But even before Aissen could say anything, the escalator was already running again. The responsible customer service manager, who put the escalator back into motion, recognized her, exchanged two or three words and then went on smiling. Through the OPEX project, the topic of “availability of escalators” has been a particular focus among service employees.

Betriebsrat Jürgen Kuschel (l.) und Regionalbereichsleiterin Bärbel Aissen im Hamburger Hauptbahnhof.

Works Council Chairman Jürgen Kuschel (l.) and Regional Area Manager Bärbel Aissen in the Hamburg Central Station.

HAUPTBAHNHOF BERLIN, 12 UHR

Auch in den Bügelbauten rund 40 Meter oberhalb von Europas größtem Etagenbahnhof sorgen diese Erfolge für ein Lächeln. „Mich begeistert es sehr, mit wie viel Verve Frau Aissen und ihr Team die Sache angehen. Mittlerweile ist aus der Pilotregion Nord so etwas wie unser ‚OPEX-Mekka' geworden", sagt Andreas Springer, der im Vorstand der DB Station&Service AG für das Ressort Personal zuständig ist. Gerade bereitet er zusammen mit Jan Haug, Partner bei der Staufen AG, den am Abend turnusgemäß stattfindenden Performance-Dialog des Vorstands mit den obersten Führungskräften vor.

Dass das Performance Management eigentlich aus der fertigenden Industrie kommt, ist für Springer kein Problem: „Am Ende macht es für mich vom Prozess her keinen so großen Unterschied, ob ich Fahrstühle und Rolltreppen fehlerfrei herstellen oder fehlerfrei betreiben möchte." OPEX-Leiter Thomas Periša kann das nur unterstreichen: „Sie können auch im Dienstleistungssektor ohne Probleme ein System aufbauen, aus dessen Kennzahlen die richtigen Aktionen abgeleitet werden können."

Die größte Herausforderung war es, den rund 400 Führungskräften klarzumachen, dass OPEX kein befristetes Projekt ist. „Nein, hier geht es um eine komplett andere Arbeitsweise, die unser Denken und Handeln grundsätzlich verändern wird", so DB-S&S-Vorstand Springer. Vertrauensbildend wirkte dabei vor allem, dass man zum Start kein festes KPI-Set vorgegeben hatte, sondern die Kennzahlen zusammen mit den Führungskräften und Mitarbeitern von unten her entwickelt hat.

Das Ziel der Performance-Dialoge – vom Shopfloor bis zum Vorstand – ist für die beiden Bahnmanager klar: Künftig müssen Transparenz und Kritik völlig normal sein. Sie dürfen nicht mehr als persönlicher Angriff empfunden werden, sondern sollen als Ausdruck einer professionellen Zusammenarbeit gewertet werden. ▶

BERLIN CENTRAL STATION, 12 PM

Even in the arched structures 40 meters above Europe's largest multi-level railway station, these successes are a good reason to smile. "I am very impressed with the amount of enthusiasm Ms. Aissen and her team have. The northern pilot region has now become something like our 'OPEX Mecca'," says Andreas Springer, who is responsible for human resources on the DB Station&Service AG executive board. Together with Jan Haug, Partner at Staufen AG, he is currently preparing the management board's performance dialogue with top executives, which will take place in the evening as usual.

The fact that Performance Management actually comes from the manufacturing industry is not an issue for Springer: "Ultimately, regarding the process it makes no difference to me if I am looking to manufacture or operate elevators and escalators without any errors." OPEX Manager Thomas Periša agrees, "In the service sector, you can easily establish a system and use the corresponding key figures to derive the necessary actions."

The greatest challenge was making it clear to the approx. 400 leaders that OPEX is not just a temporary project. "No, this is about implementing a completely different way of working that will fundamentally change our way of thinking and acting," says DB S&S Board Member Springer. Not specifying a fixed KPI set at the start, but instead developing the key figures from the bottom up with the managers and employees really established trust.

The goal of the performance dialogues – from the shop floor to the executive board – is clear for both DB Managers: In the future, transparency and criticism must be the norm. They should no longer be perceived as personal attacks, but rather valued as an expression of professional cooperation. ▶

HAUPTBAHNHOF COTTBUS, 16 UHR

Jan Henkel war bei DB S&S bis Mitte 2018 für OPEX verantwortlich. Zunächst hat er als Leiter des OPEX-Teams die Implementierung des Performance Managements bei DB S&S in den Regionen koordiniert und in der Zentrale mit aufgebaut und ist nun als Bahnhofsmanager in Cottbus nicht nur für Brandenburgs größten Personenbahnhof operativ verantwortlich, sondern auch für ca. 140 weitere Stationen zwischen Oderbruch und Lausitz.

Lebhaft erzählt er von dem Kraftakt, eine komplexe Flächenorganisation mit mehr als 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von der neuen Methode zu überzeugen. „Den Durchbruch haben am Ende zwei Maßnahmen gebracht – die stärkere Einbindung des Top-Managements sowie die bewusste Erweiterung auf eine ganzheitliche Veränderung, in der Kennzahlen nur ein Teil der Lösung sind“, blickt Henkel zurück.

Und welche Cottbuser Baustelle könnte gleich Thema beim Performance-Dialog in der Zentrale werden? Möglicherweise ein Aufzug, dessen Störanfälligkeit es bis ins Brandenburger Landesparlament schaffte. Jan Henkel: „Diese Probleme sind wir dank OPEX jetzt strukturiert und mit den richtigen Beteiligten (Fachspezialisten des Betreibers, des Instandhalters sowie des Herstellers) vor Ort angegangen, statt es vom Schreibtisch aus auf Wetterkapriolen und den Instandhaltungsdienstleister zu schieben.“

COTTBUS CENTRAL STATION, 4 PM

Jan Henkel was responsible for OPEX at DB S&S until mid-2018. Initially, as Head of the OPEX Team, he coordinated the implementation of Performance Management at DB S&S in the regions and helped to establish it at the headquarters. As station manager in Cottbus, he is now responsible not only for operations at Brandenburg’s largest passenger station, but also for approx. 140 different stops between Oderbruch and Lausitz.

He vividly recalls the effort needed to convince the complex regional organization with more than 5,000 employees of the new method. The breakthrough was ultimately based on two measures – greater involvement of top management as well as a deliberate expansion to a holistic change, in which key figures are only part of the solution,” says Henkel.

And which Cottbus construction area could be the subject of the performance dialogue at the headquarters? Quite possibly an elevator whose susceptibility to failure made it all the way to the Brandenburg State Parliament. Jan Henkel: “Thanks to OPEX, these problems have now been structured and are dealt with on-site with the right people (operator, maintenance and manufacturer specialists) instead of just blaming it on weather conditions and maintenance service providers.”

Staufen-Berater Jan Haug (r.) beim Performance-Dialog in der Zentrale von DB Station&Service in Berlin.

Staufen Consultant Jan Haug (r.) at a performance dialogue at the DB S&S headquarters.

„Hier geht es um eine komplett andere Arbeitsweise, die unser Denken und Handeln grundsätzlich verändern wird."

"This is about implementing a completely different way of working that will fundamentally change our way of thinking and acting."

HAUPTBAHNHOF BERLIN, 17 UHR

Aus den Fenstern der Bügelbauten des Berliner Hauptbahnhofs kann man das Gewimmel auf den Bahnsteigen beobachten, während DB-S&S-Vorstand Springer den Performance-Dialog eröffnet. Pünktlich haben sich alle Leiterinnen und Leiter der zentralen Abteilungen vor dem Performance-Board versammelt. Die Regionalbereichsleiter werden per Telefon zugeschaltet. „Hamburg, Frau Aissen, sind Sie da?", fragt Springer. „Ja, hier ist Hamburg", meldet Bärbel Aissen zurück. Auch Jeannette Winter vom Regionalbereich Südost aus Leipzig ist zugeschaltet, dazu ihre Kollegen und Kolleginnen aus den Regionalbereichen Ost, Mitte, West, Süd und Südwest.

Während die Top-Führungskräfte sachlich und konzentriert die einzelnen Themen und Prioritäten durchgehen, steht Staufen-Berater Haug zwei, drei Schritte abseits und macht sich Notizen. Bei den ersten Dialogen war er noch als Erklärer und Berater gefragt, doch mittlerweile ist er nur noch als Coach involviert. Haug: „Mit OPEX, wie es hier mittlerweile gelebt wird, wurde nicht nur die Komplexität beherrschbar gemacht, sondern gleichzeitig auch die Kommunikation über alle Hierarchieebenen hinweg auf ein neues Niveau gehoben." ▶

BERLIN CENTRAL STATION, 5 PM

From the windows of the arched structures of Berlin Central Station you can watch the bustle on the platforms as DB S&S Board Member Springer begins the performance dialogue. All the heads of the central departments have gathered in front of the performance board right on time. The regional area managers join in by telephone. "Hamburg, Ms. Aissen are you there?" asks Springer. "Yes, this is Hamburg," replies Bärbel Aissen. Jeannette Winter from the Southeast Regional Area in Leipzig is also connected, as well as her colleagues from the east, central, west, south, and southwest regional areas.

As the top executives discuss the individual topics and priorities in an objective and concentrated manner, Staufen consultant Haug stands two, three steps away and takes notes. In the first few dialogues he explained and consulted, but now he is only involved as a coach. Haug: "With OPEX, as it is now practiced here, not only the complexity has become manageable, but communication across all hierarchy levels has been raised to a new standard." ▶

AUSBLICK OPEX 2019

Bernd Koch
Vorstandsvorsitzender / Chairman,
DB Station&Service AG

Mit der Einführung von Performance Management konnten wir eine Methode zur abweichungsorientierten Führung und Steuerung in unseren Alltag integrieren. Dadurch sind wir als Organisation in der Lage, Probleme auf allen Ebenen frühzeitig zu identifizieren und entsprechende Lösungen zu finden. Es freut mich sehr, dass sich die gesamte Führungsmannschaft schnell mit der neuen Arbeitsweise und den zugehörigen Führungsinstrumenten identifizieren konnte und wir Probleme nun offen ansprechen und bei Bedarf in das nächste Level eskalieren. Hiermit verbessern wir unsere Reaktions- und Leistungsfähigkeit zum Wohle unserer Kunden. Unser Ziel ist es, das Performance Management im Jahr 2019 flächendeckend zu etablieren und bis Mitte 2020 den finalen Reifegrad erreicht zu haben.

Neben der Säule Performance Management fokussieren wir uns in OPEX noch auf die Säulen Befähigung und Prozessverbesserung. In der Säule Befähigung ist es unser Ziel, alle 5.600 DB-S&S-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter auf die OPEX-Reise mitzunehmen. Um dort eine nachhaltige Durchdringung zu gewährleisten, ist dies bis 2023 geplant. Zusätzlich investieren wir weiter in den Aufbau von OPEX-Experten und weiteren Multiplikatoren, die die OPEX-Transformation an den Standorten und in der Zentrale begleiten.

Eine effiziente „End-to-end"-Kundenausrichtung ist der Schwerpunkt in der Säule Prozessverbesserung. Dort konnten durch die ersten Pilotprojekte bereits erhebliche Verbesserungen erzielt werden, was für uns jedoch erst der Anfang ist. Zukünftig werden Prozessverbesserungen systematisch aus der Strategie abgeleitet und eine Verbesserung des Gesamtsystems wird sichergestellt. Dies geschieht in engem Zusammenspiel mit den anderen Geschäftsbereichen der Deutschen Bahn. Über das DB-Exzellenzsystem stellen wir eine einheitliche Ausrichtung des Gesamtkonzerns sicher. ■

VISION OPEX 2019

By introducing Performance Management, we have been able to integrate a method for deviation-oriented management and control into our day-to-day business. As a result, we as an organization are able to identify problems at all levels at an early stage and find appropriate solutions. I am very pleased that the entire management team could quickly identify itself with the new way of working and the associated management tools, and we are now addressing issues openly and moving to the next level when needed. By doing so, we are able to improve our efficiency and ability to react for the benefit of our customers. Our goal is to establish Performance Management nationwide in 2019 and reach final maturity by mid-2020.

In addition to Performance Management, we are still focusing on the pillars of qualification and process improvement in OPEX. With regards to qualification, our goal is to take all 5,600 DB Station&-Service employees on the OPEX journey. To ensure that this permeates the entire team in a sustainable manner, it will continue until 2023. In addition, we continue to invest in the development of OPEX experts and other multipliers who accompany the OPEX transformation at the various sites and at the headquarters.

Efficient end-to-end customer focus is the core of process improvement. Significant improvements have already been made through the first pilot projects, but this is just the beginning for us. In the future, process improvements will be systematically derived from the strategy and improvement of the overall system ensured. This is done in close cooperation with the other divisions of Deutsche Bahn. Through the DB Exzellenzsystem (excellence system), we ensure that the entire Group pursues a uniform orientation. ■

Country Special

México

Mexiko gehört zu den wichtigsten Produktionsstandorten der Welt und ist für viele Unternehmen ein wichtiger Stützpunkt ihrer internationalen Ausrichtung.

Mexico is one of the most important production sites in the world and a crucial foothold for the international orientation of many companies.

BMW

BOSCH
Invented for life

SIEMENS
Ingenio para la vida

„Con todo gusto“

(with pleasure)

Die Abenteurerin

Susanna Hess-Kalcher – ursprünglich Kölnerin – liebt ihre bayerische Zweitheimat, wo sie aufgewachsen ist, doch ihr Herz hängt genauso an Mittel- und Südamerika. Seit dem Abschluss ihres Studiums vor 25 Jahren lebt sie mit ihrem Mann und Sohn auf dem Kontinent – nach beruflichen Ausflügen in 6 verschiedene lateinamerikanische Länder. Es sind viele Dinge, die sie an der Region und besonders an Mexiko faszinieren: die freundlichen und offenen Menschen, die Naturkulisse, die eindrucksvolle Kultur, das Klima mit 360 Sonnentagen und natürlich die leckeren Tacos. Susanna Hess-Kalcher traut sich was und verlässt dabei gern mal die eingefahrenen Wege – auch auf den Fahrten mit ihrer Enduro durch unwegsames Gelände.

Die Beraterin

Seit 25 Jahren berät die studierte Politikwissenschaftlerin und Ethnologin deutsche Unternehmen und Regierungen in Lateinamerika. Zuletzt war sie geschäftsführendes Vorstandsmitglied des German Centre Mexico, einer Tochtergesellschaft der Landesbank Baden-Württemberg. Davor war sie bei der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit in Chile als Regierungsberaterin im Staatsmodernisierungsprogramm tätig. Für die Konrad-Adenauer-Stiftung hat sie das Auslandsbüro in Chile und Paraguay geleitet und Beratungsprojekte zu Justiz-, Umwelt- und Rechtsstaatsreformen gemanagt. Bei Staufen Americas möchte sie als Geschäftsführerin die Lean Philosophie in den „Americas“ zusammen mit ihrem Geschäftsführungskollegen Arturo Medellín erfolgreich und zukunftsweisend etablieren.

Die Netzwerkerin

Susanna Hess-Kalcher hat viele deutsche Unternehmen beim Einstieg in den mittel- und südamerikanischen Markt begleitet und weiß: Sie genießen einen hervorragenden Ruf, denn Made in Germany ist immer noch eine Benchmark. „Doch wer hier erfolgreich sein will, sollte einiges beachten. Dazu gehört, nicht gleich zu verzweifeln, wenn mal etwas weniger gut läuft. Denn die Mittel- und Südamerikaner können hervorragend improvisieren.“ Entscheidend sind hier Netzwerke, um erfolgreich zu sein, denn „Know-who“ ist manchmal effektiver als „Know-how“.

Die interkulturelle Managerin

Auch in Mittel- und Südamerika gibt es Fettnäpfchen, in die Deutsche nur allzu leicht treten. Dazu gehört ihre direkte Art zu kommunizieren. „Dass wir immer gleich mit der Tür ins Haus fallen, kommt bei den Menschen hier gar nicht gut an“, weiß Susanna Hess-Kalcher. Überhaupt gibt es entscheidende kulturelle Unterschiede, auf die im Job Rücksicht genommen werden muss, gerade wenn man in einer Führungsposition ist. „Um eine gute Vorbereitung auf den Job, das Erlernen der Sprache und kulturelle Empathie kommt niemand herum.“

Susanna Hess-Kalcher
Managing Director,
STAUFEN.AMERICAS, Mexiko

The Adventurer

Susanna Hess-Kalcher – Although originally from Cologne, she loves her second home in Bavaria, where she grew up, but her heart also beats for Central and South America. Since finishing her studies 25 years ago, she has lived with her husband and son on the continent – after completing business trips to 6 different Latin American countries. There are many things that fascinate her about the region and especially Mexico: the friendly and open people, the scenery, the impressive culture, the climate with 360 days of sun and, of course, delicious tacos. Susanna Hess-Kalcher has guts and likes to leave well-trodden paths – even while riding her enduro over rough terrain.

The Consultant

The graduate of political science and ethnology has been consulting German companies and governments in Latin America for 25 years. Most recently, she acted as Managing Director of German Centre Mexico, a subsidiary of Landesbank Baden-Württemberg. Before this, she worked for GIZ as a government advisor for the state modernization program in Chile. She headed the foreign offices of the Konrad Adenauer Stiftung in Chile and Paraguay, where she managed consulting projects on environmental, judicial and rule of law reforms. As Managing Director at Staufen Americas she wants to successfully establish Lean philosophy in the "Americas" as the path to the future along with her Managing Director colleague Arturo Medellín.

The Networker

Susanna Hess-Kalcher has accompanied many German companies entering the Central and South American market and knows that they have an excellent reputation, because "Made in Germany" is still a benchmark. "But if you want to be successful, you need to consider many things. This does not necessarily mean growing worried when something does not go well. Because Central and South Americans are masters at improvisation." To be successful here networks are essential, "know-who" is sometimes more effective than "know-how".

The Intercultural Manager

In Central and South America, Germans sometimes easily put their foot in their mouths. This includes, for example, their direct way of communicating. "The fact that we always blurt things out does not really suit people here," says Susanna Hess-Kalcher. In fact, there are crucial cultural differences that must be considered in the job, especially when you are in a leadership position. "Learning the language and cultural empathy when preparing for a job is a must." ■

Herr Dr. Wehr, in Deutschland wird das Thema Auto derzeit von den Begriffen Abgasskandal und Fahrverboten dominiert. Wie sieht es damit in Mexiko aus?

Nicht nur in Mexiko, sondern in der gesamten BMW Group engagieren wir uns für die Entwicklung effizienter Mobilitätslösungen und -technologien, die eine maximale Verbrauchs- und Emissionsreduzierung unserer Fahrzeuge ermöglichen. Konkret zum Thema Diesel ist festzustellen, dass dies in Mexiko und Lateinamerika nicht sehr präsent ist, da diese Art von Pkw-Motorisierung in der Region praktisch nicht vorhanden ist.

Welche Rolle spielt die E-Mobilität auf diesem Markt? Was sagen die BMW-Kunden dazu?

Die Elektrifizierung ist einer der Grundpfeiler der BMW-Strategie. Bis 2025 werden wir 25 Modelle im Programm haben, die entweder vollelektrisch angetrieben werden oder als Hybrid-Fahrzeuge einen Verbrennungsmotor mit einem E-Antrieb kombinieren. Bei den mexikanischen Verbrauchern werden diese neuen Technologien immer beliebter. So machte der Verkauf dieser Fahrzeuge im vergangenen Jahr schon 8 Prozent des Gesamtabsatzes in Mexiko aus – Tendenz steigend.

Derzeit bieten wir in Mexiko acht elektrifizierte Modelle an – vom BMW i3 bis zum BMW X5 xDrive40e iPerformance. Zudem haben wir in Mexiko mehr als 500 Ladepunkte installiert und arbeiten auch an der Errichtung eines Stromkorridors zwischen unserem Headquarter in Mexiko-Stadt und unserem Werk in San Luis Potosi.

Was ist für Sie der größte Unterschied zwischen dem mexikanischen und dem deutschen Automarkt? Haben die Mexikaner ein ähnlich inniges Verhältnis zum Auto wie die Deutschen?

Ihre weltweite Spitzenstellung in Sachen Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft verdankt die deutsche Automobilindustrie nicht zuletzt der langen Tradition vom Fahrzeugdesign über die Fertigung bis zum Marketing. Mexiko hat in den vergangenen Jahrzehnten aber enorm aufgeholt und spielt mittlerweile global eine wichtige Rolle in der Branche. Zudem ist die Qualität der Arbeitskräfte hervorragend.

Auch bei den Autokäufern nähern sich Mexiko und Deutschland immer stärker an. So haben die Mexikaner vielleicht noch nicht ganz so eine emotionale Beziehung zum Auto wie die Deutschen, stehen diesen aber in Sachen Anspruch an Qualität und Design in nichts mehr nach.

Zum Schluss eine persönliche Frage: Was würden Sie am meisten vermissen, wenn Sie nicht mehr in Mexiko, sondern in der Münchener BMW-Zentrale arbeiten würden?

Das lateinamerikanische Naturell und Temperament: Die Mexikaner sind dynamisch, offen, innovativ und warmherzig. ■

Dr. Wehr, in Germany, the subject of cars is currently being dominated by the topics "exhaust gas scandal" and "driving bans". What is this like in Mexico?

The BMW Group is committed to developing efficient mobility solutions and technologies that enable a maximum reduction of consumption and emissions of our vehicles. In terms of the diesel issue, it is important to note that it is not a present topic in Mexico and Latin America as this type of vehicle motorization is practically non-existent.

What role does e-mobility play in this market? What do BMW customers say about that?

Electrification is one of the basic pillars of the BMW Group's corporate strategy. In fact, by 2025, we will offer 25 fully electrified or connectable hybrid models in addition to the combustion engine option. In Mexico, hybrid and electric cars are becoming more popular and represent 8% of BMW's total sales in 2018.

As of now, we offer 8 electrified models in Mexico. In addition, we have installed more than 500 charging points throughout the country and are currently working on the installation of the first electric corridor between our corporate office in Mexico City and our production plant in San Luis Potosi.

What is the biggest difference between Mexican and German car markets for you? Do Mexicans have a similar relationship with cars like the Germans?

Germany has a long tradition in vehicle design, manufacturing and marketing and is considered as one of the most competitive and innovative industries around the world. However, Mexico has consolidated and become an important industry player, registering sustainable growth and an exceptional labor force quality over the last decades.

Customers in Mexico and Germany are becoming increasingly similar. In Germany, cars are perceived as a symbol of success. Although they have not developed emotional relations with cars to the same extent as the Germans have, the Mexican society today is more demanding and seeking high quality vehicles, good design and accessible cars.

Finally, a personal question: What would you miss the most if you were to no longer work in Mexico, but rather at the headquarters in Munich?

The Latin American character and temperament. Mexicans are dynamic, open, innovating and warm. ■

MEXIKO HAT ENORM AUFGEHOLT

MEXICO HAS CAUGHT UP

Dr. Alexander Wehr
President & CEO,
BMW Group Latin America

„FÜHRUNG IST DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG.“

“Leadership is key.“

Eduardo Watty
Sales Vice President Automotive Technology,
Robert Bosch Mexico

Herr Watty, deutsche Unternehmen klagen verstärkt über den Fachkräftemangel. Ist das auch in Mexiko ein Thema?

Fachkräfte sind nicht nur in Mexiko, sondern weltweit von großer Bedeutung. Bosch Mexiko hat daher schon in den 1960er Jahren im Werk Toluca ein Lehrlingsprogramm nach dem Vorbild des deutschen dualen Ausbildungssystems eingeführt und es dann auf die Werke in San Luis Potosi und Juarez ausgedehnt. Mit Erfolg: Ein großer Prozentsatz der Auszubildenden bleibt nach dem Abschluss des Programms bei Bosch.

Bosch ist in Deutschland so etwas wie eine Industrie-Ikone. Profitieren Sie auch in Mexiko von diesem guten Ruf, z. B. beim Recruiting für Ihre neuen Werke?

Das Magazin „Forbes“ hat Bosch jüngst zu einem der zehn beliebtesten Unternehmen in Mexiko gekürt. Wir sind seit mehr als 65 Jahren im Land, und unser Ruf hat dazu beigetragen, das Geschäft in dieser Zeit dank hoher Produktstandards, unserer Innovationskraft sowie vor allem des Engagements unserer Mitarbeiter auszubauen.

Das alles hilft enorm bei der Rekrutierung von Talenten, sowohl für das gerade eröffnete Werk in Queretaro also auch für die demnächst in Betrieb gehende Industrie-4.0-Fabrik in Calaya.

Wie sieht es mit dem Thema Führung in Mexiko aus? Gibt es aus Ihrer Sicht Unterschiede zu Europa?

Aus meiner Sicht gibt es keine Unterschiede. Als Global Player hat Bosch zwar sowohl international als auch lokal agierende Führungskräfte, aber alle führen nach den weltweit bei Bosch geltenden Werten. Selbstverständlich ist es dabei wichtig, die kulturellen Besonderheiten einzelner Regionen zu respektieren. Der Schlüssel zum Erfolg ist aber überall auf der Welt ein transformationaler Führungsstil. Diese Form von Leadership hilft Unternehmen dabei, sich schnell an die neuen globalen digitalen Trends anzupassen, die auch in Mexiko stattfinden.

Zum Schluss eine persönliche Frage: Was gefällt Ihnen an Bosch, weil es „typisch deutsch“ ist?

Ich arbeite gerne bei Bosch, weil es ein globales Unternehmen ist. Seinen Erfolg verdankt das Unternehmen aber sicherlich auch seinen „typisch deutschen“ Strukturen, Prozessen und Normen sowie seiner klaren Zielorientierung.

Während meiner Karriere hatte ich die Möglichkeit, in Mexiko und als Expat in den USA und in Deutschland in verschiedenen Geschäftsfeldern zu arbeiten – eine Zeit voller interessanter Herausforderungen. Und die kommenden Jahre dürften kaum weniger spannend werden, da Bosch in den Bereichen Digitalisierung, IoT, Industrie 4.0 sowie elektrifiziertes, autonomes und vernetztes Fahren zu den weltweit führenden Unternehmen zählt. Ich bin stolz darauf, Teil dieses großartigen Teams zu sein. #LikeABosch.

Mr. Watty, German companies are increasingly complaining about the shortage of skilled workers. Is that also an issue in Mexico?

Skilled workers are of high importance not only in Mexico but worldwide. In the sixties, Bosch Mexico started to implement an apprenticeship program based on the German education system at plants in Toluca, San Luis and Juarez. Combined with our Bosch Values, we have managed to retain a high percentage of skilled and trained workforce after the educational program ends.

Bosch is like an industrial icon in Germany. Do you also benefit from this good reputation in Mexico, for example, when recruiting for your new factory?

In 2019, Forbes magazine recognized Bosch as one of the most loved companies in Mexico to work with. We have been in Mexico for more than 65 years and our reputation, high product standards, innovation, commitment, global footprint, and associates have helped the business grow throughout these years.

Bosch is about to open a modern Industry 4.0 facility in Celaya and is expanding the Guadalajara Engineering Center to support the upcoming IoT strategy and digital transformation that attracts young software engineers and programmers.

What about the topic of leadership in Mexico? Are there any differences between there and Europe?

Leadership is key. There is no difference between Mexico and Europe. As an international player, we have global and local leaders who work according to our values worldwide as One Bosch. Nonetheless, in order to be successful, it is important to consider the local culture and adapt to the new digital trends using transformational leadership.

Finally, a personal question: What do you like about Bosch, because it is very German?

I like working at Bosch because it is a global company dedicated to innovation. In particular, the structure, processes, norms, and goal orientation have helped the company to become a successful enterprise.

Throughout my career, I have had the opportunity to work in the US, Germany and Mexico, gaining expertise in different fields and projects. There, I was exposed to interesting challenges and developed new business models. Yet, very exciting times are coming with regards to digitization, IoT, Industry 4.0, service solutions, electrified, autonomous and connected driving, in which Bosch has positioned itself as a market leader. I am proud to be part of this great team #LikeABosch. ■

Herr Preinfalk, keine unternehmerische Entscheidung kommt heute ohne das Thema Digitalisierung aus. Wie schafft es Siemens, die digitalen Bedürfnisse der Kunden passgenau zu bedienen?

Wir lassen weltweit jährlich fast 7.500 Erfindungen patentieren – im Schnitt also mehr als 20 Innovationen jeden Tag! Außerdem haben wir 2016 „Next47" – Siemens wurde 1847 gegründet – ins Leben gerufen, eine spezifische Einheit zur Förderung disruptiver Ideen. Bis 2021 wird „Next47" rund eine Milliarde Euro in Start-ups investiert haben. Speziell in Mexiko verfügen wir zudem über zwei Forschungs- und Entwicklungszentren, die untersuchen, wie wir unsere Produkte mit innovativen Lösungen verbessern können.

Oft wird behauptet, dass im „Digitalisierungsrennen" die Schnellen die Großen schlagen werden. Wie geht ein „Tanker" wie Siemens mit dieser Herausforderung um?

Druck hin oder her, wenn Siemens etwas anpackt, dann richtig. Mit diesem Anspruch haben wir in den vergangenen Jahren insbesondere im Bereich Industrie 4.0 und Industrial Internet of Things (IIoT) strategische Zukäufe getätigt. Eine unserer jüngsten Akquisitionen war Mendix, ein Anbieter von Cloud-nativer und Low-Code-basierter Software für die Anwendungsentwicklung. Im Zusammenspiel mit weiteren Initiativen und unseren weltweiten Forschungszentren sind wir in Sachen Innovationskraft also bestens für das digitale Wettrennen gerüstet.

Wo steht der Industriestandort Mexiko insgesamt bei Zukunftsthemen wie IIoT, künstliche Intelligenz und Robotik?

Mexiko gilt als einer der Industriestandorte mit dem weltweit größten Investitions- und Entwicklungspotenzial. Für Siemens – in fast 200 Ländern aktiv – ist Mexiko einer der Top-5-Märkte. Das Land gehört zu den wichtigsten Produktionsstandorten der Welt und liegt etwa bei der Automobilherstellung schon auf Rang 7. Da liegt die große Bedeutung von Industrie 4.0 auf der Hand.
Die mexikanische Jugend ist zudem sehr stark an den Berufen der Zukunft interessiert, die es mitunter heute noch gar nicht gibt. Siemens und das mexikanische Kultusministerium haben vor diesem Hintergrund eine Vereinbarung zur Stärkung des Themas Digitalisierung an den beruflichen Schulen und den Universitäten unterzeichnet.

Zum Schluss eine persönliche Frage: Amazon entwickelt bereits einen Haushaltsroboter. Würden Sie sich einen solchen digitalen Gehilfen ins Haus holen?

Jeden Tag integrieren wir nach und nach neue Technologien in unser Leben. Wenn wir heute also schon einen Küchenroboter für die Zubereitung von Speisen haben, einen Kühlschrank, der vor fehlenden Vorräten warnt, und einen Saugroboter, sehe ich den Schritt hin zu einem Haushaltsroboter, der diese Funktionen in sich vereint, schon klar vor mir. ■

Mr. Preinfalk, no entrepreneurial decisions are made today without discussing the topic of digitalization. How does Siemens manage to precisely meet the digital needs of its customers?

The entrepreneurial spirit of our founder is part of Siemen's DNA. Our company leads Germany in European patent applications. In fact, in 2017 we registered 7,450 inventions worldwide – more than 20 innovations per day – focusing on electrification, automation and, most importantly, digitization.

In 2016, we created "Next47", integrating the entire start-up business. Referring to the foundation of Siemens in 1847, the involvement of all all start-up activities will enable the best of both worlds to be unified and gives access to agility, speed, and independence paired with a global base of clients, years of experience, credibility and financial strength. In Mexico we have two research and development centers helping us to meet the digital needs of our customers.

It is often said that in the "digitization race," the fast will beat the big. How does a "tanker" like Siemens tackle this challenge?

Yes, there is pressure, but at Siemens we do not do things half-heartedly. We are convinced of our potential to help our clients to become better. In terms of digitization, Siemens has actively invested in more than 20 partnerships and acquisitions. Our most recent purchase to strengthen our portfolio was Mendix, a supplier of cloud-native, low-code application development software. Combined with the above-mentioned initiatives and research, Siemens is well equipped when it comes to innovation strength in the digitization race.

How are future topics such as IoT, artificial intelligence and robotics treated in the industrial sector of Mexico?

The Mexican industry has great potential for investment and development in the global economy. Particularly for Siemens, Mexico represents one of the top markets for growth and investment. The country has become an important manufacturing location and ranks 7th in automotive production which speaks for Mexico's focus on Industry 4.0 and related technologies.

There is a great interest of the youth in jobs that do not exist yet. Therefore, Siemens and the Secretary of Public Education (SEP) signed an agreement on dual education incorporating digitization and Industry 4.0 in schools and universities.

Finally, a personal question: Amazon is developing a household robot. Would you get a digital assistant like this for your home?

Each day, we gradually integrate new technologies in our lives. If we already have have a kitchen robot to make food, a refrigerator that notifies you when you are running out of items and a robotic vacuum cleaner, I can clearly see that, one day, everything could be combined into one household robot. ■

Einer der Top-5-Märkte

One of the top 5 markets

SIEMENS

Ingenio para la vida

Alejandro Preinfalk
Executive Vice President,
Siemens SA de CV

A survey conducted by STAUFEN. and BDLI Bundesverband der Deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie e.V.

Luftfahrtindustrie im Umbruch

Aerospace industry in transition

Boom und Krise zugleich kennzeichnen die aktuelle Lage der Luftfahrtindustrie. Doch insgesamt blicken die Unternehmen mit Optimismus in die Zukunft. Und sie wissen: Ein Wandel ist wichtiger denn je. Welche Treiber und Hindernisse es dabei gibt, zeigt die gemeinsame Studie der Unternehmensberatung Staufen und des BDLI **„Aerospace 2019 – Leadership in Zeiten des Wandels“.**

The aerospace industry is currently in the midst of a boom and crisis – simultaneously. Nonetheless, aerospace companies generally look to the future with optimism. And they know that change is more important than ever. The drivers and obstacles along this path are revealed in the joint study **“Aerospace 2019 – Leadership in Times of Change”** from business consultancy Staufen and BDLI.

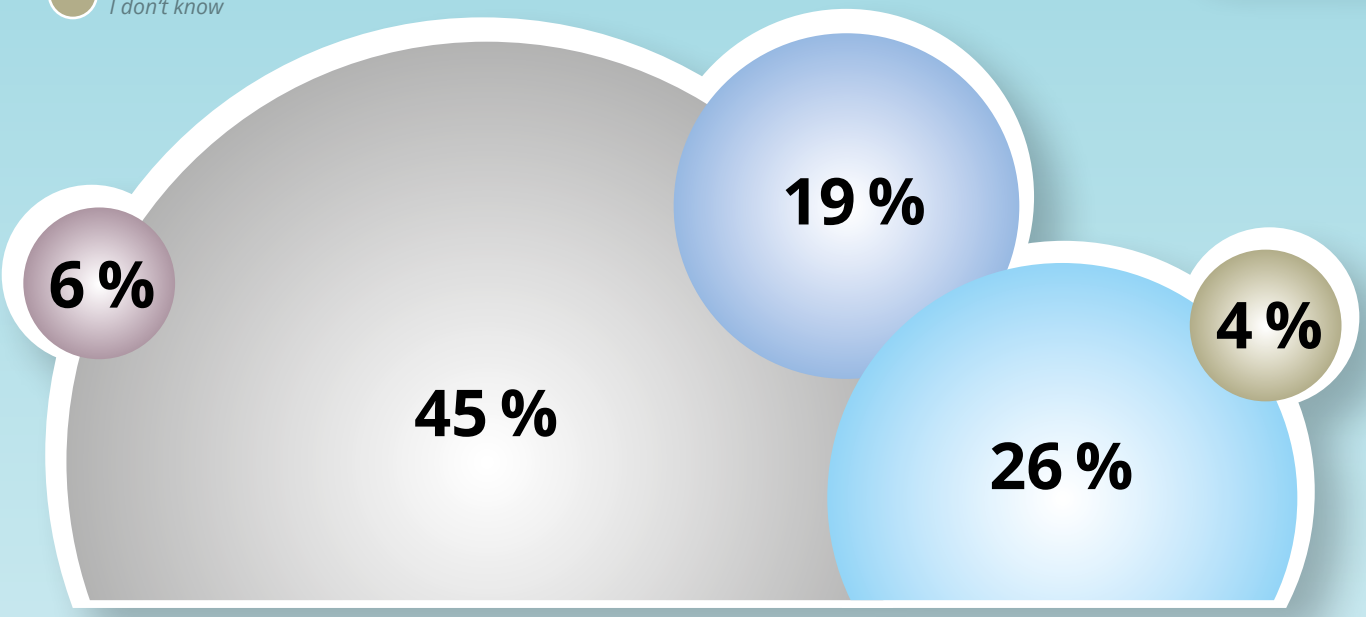
Die Aerospace-Branche stellt sich in Sachen Wandlungsfähigkeit nur ein durchschnittliches Zeugnis aus.

Wie wandlungsfähig sind die Aerospace-Unternehmen aus Ihrer Sicht im Vergleich mit anderen Industriebranchen?

When it comes to adaptability, the aerospace industry is only mediocre.

In your opinion, how versatile are aerospace companies compared to other industrial sectors?

- Gehören zur Spitzengruppe
  Part of the leading group
- Sind guter Durchschnitt
  Average
- Rangieren im unteren Mittelfeld
  ghtly below average
- Hinken hinterher
  Lagging behind
- Weiß nicht
  I don't know



Sie können die Studie
„Luftfahrtindustrie im Umbruch 2019"
anfordern bei:

You can request the survey
"Aerospace 2019 – Leadership in Times of Change"
from:

Kathrin Negele
Tel: +49 7024 8056 155
kathrin.negele@staufen.ag

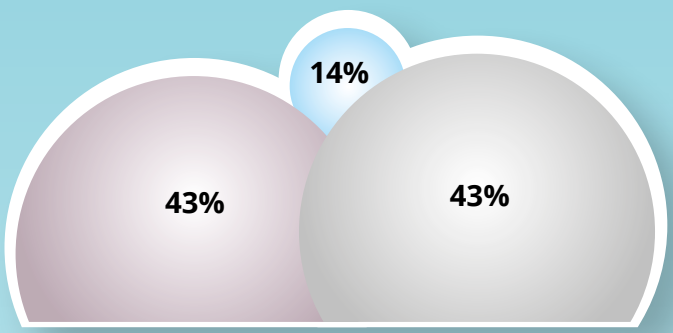
Die größten Veränderungen erwarten die Unternehmen im Bereich Digitalisierung.

Wie stark werden die Veränderungen sein im Hinblick auf ...

The greatest changes await companies in the field of digitization.

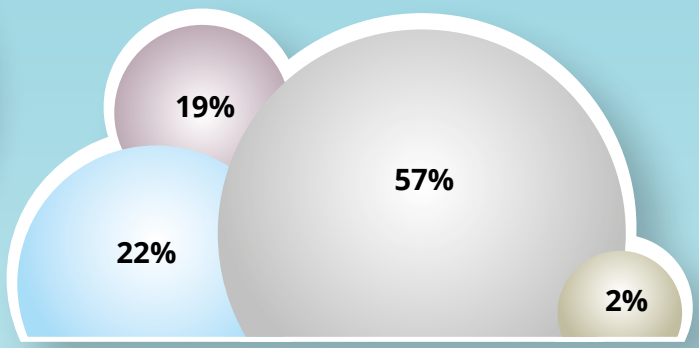
How strong will the changes be in terms of ...

- Sehr stark *Very strong*
- Stark *Strong*
- Eher schwach *Rather weak*
- Sehr schwach *Very weak*



1. ... die Digitalisierung und Vernetzung innerhalb des Unternehmens?

... the Digitization and networking within the company?



2. ... Kunden- und Lieferantenbeziehungen?

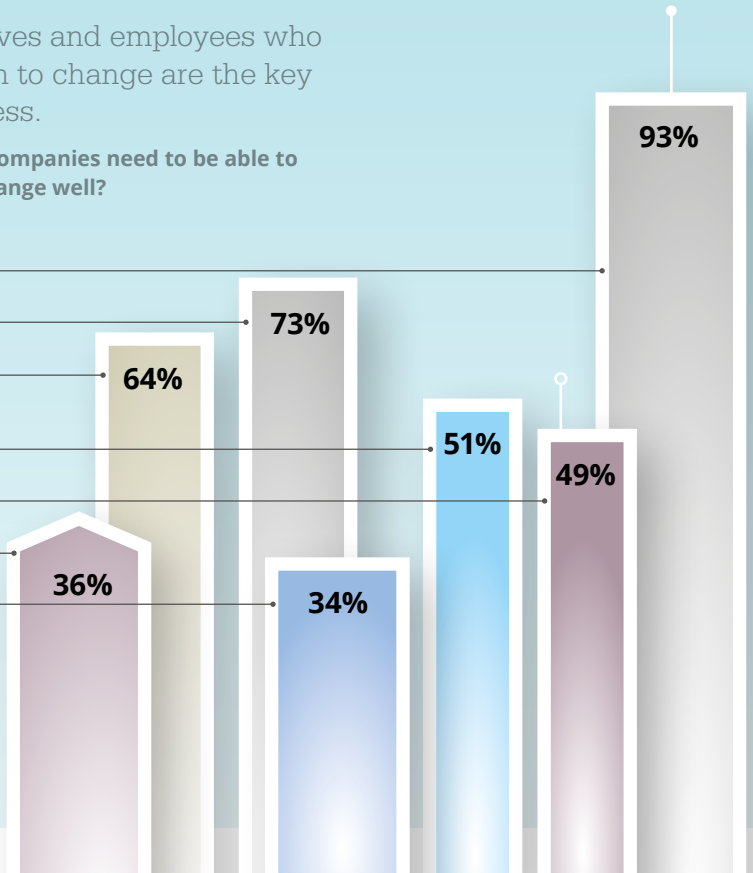
... Customer and supplier relationships?

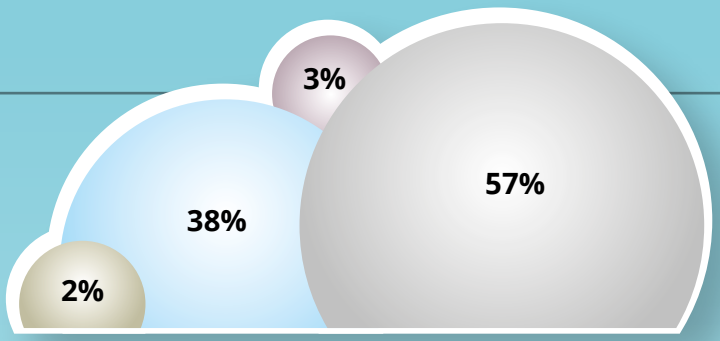
Für Veränderungen offene Führungskräfte und Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Erfolg.

Was brauchen Unternehmen, um gut mit Veränderungen umgehen zu können?

Executives and employees who are open to change are the key to success.

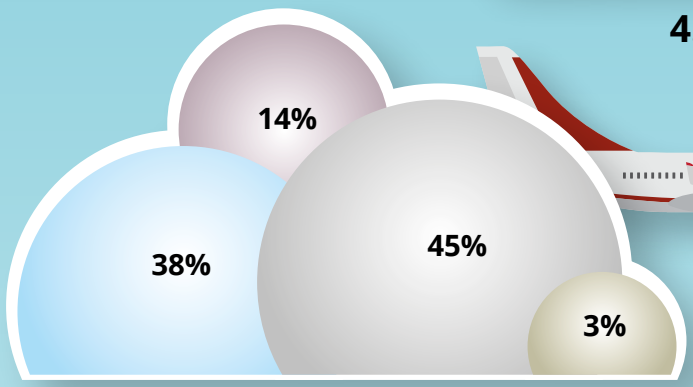
What do companies need to be able to handle change well?





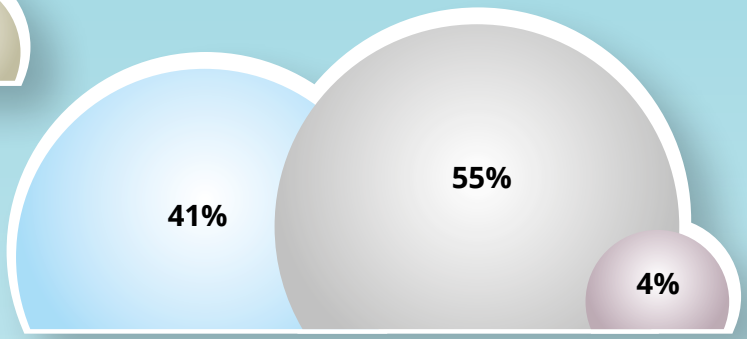
4. ... die Organisation / Führung?

... the Organization / leadership?



3. ... das Geschäftsmodell?

... the Business model?



5. ... die Arbeitswelt? (Qualifikation, Ort, Zeit, Bezahlung)

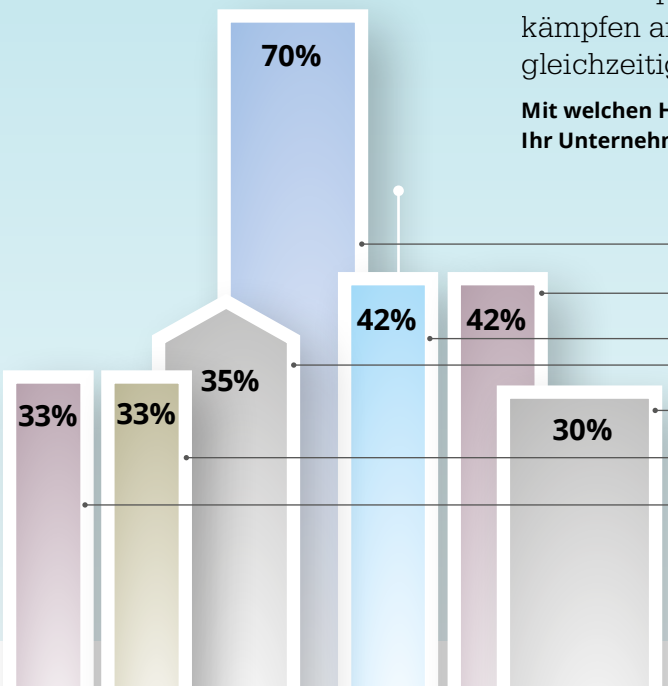
... the Working environment? (qualification, place, hours, pay)

Die Aerospace-Unternehmen kämpfen an vielen Fronten gleichzeitig.

Mit welchen Hindernissen hat Ihr Unternehmen zu kämpfen?

Aerospace companies are fighting on many fronts at the same time.

What obstacles does your company face?



Fehlende Ressourcen aufgrund hoher Auslastung	Lack of resources due to high capacity
Angst der Belegschaft vor Veränderungen	Workforce's fear of changes
Mangelnder Personalnachwuchs	Lack of new talent
Maßnahmen bleiben im mittleren Management stecken	Measures get stuck in middle management
Führungskräfte agieren nach dem Prinzip „Command & Control"	Executives act according to the principle of "command & control"
Fehlende Qualifikationen bei Führungskräften und Mitarbeitern	Lack of qualifications among managers and employees
Politische und/oder (arbeits-) rechtliche Hemmnisse	Political and/or legal (labor law) obstacles

LAVAZZA

TORINO, ITALIA, 1895

Michele Galbiati
Head of Manufacturing,
Lavazza

Neue Kaffee-Kultur

NEW COFFEE CULTURE

1895 eröffnete Luigi Lavazza seinen ersten Laden in der Via San Tommaso in Turin. Wie kaum ein anderer seiner Zeit verstand er es, aus Kaffeesorten unterschiedlichster Herkunft unvergleichliche Mischungen zusammenzustellen. Mit Erfindergeist und großer Leidenschaft schufen er und seine Nachkommen eine Unternehmensgruppe, die heute weltweit agiert.

Michele Galbiati, Head of Manufacturing bei Lavazza, ist seit fast sechs Jahren für das Familienunternehmen tätig. Er gestaltete den jüngsten Veränderungsprozess der Traditionsfirma von Anfang an mit.

In 1895, Luigi Lavazza opened his first shop on Via San Tommaso in Turin. Like none other of his time, he knew how to make incomparable mixtures of coffee from various origins. With inventiveness and passion, he and his descendants created a group of companies that now operates around the world.

Michele Galbiati, Lavazza's Head of Manufacturing, has been with the family business for almost six years. He helped shape the company's most recent evolution process from the beginning.

Die Unternehmensgruppe Lavazza ist heute in 90 Ländern aktiv. Jährlich werden 27 Milliarden Tassen Lavazza-Kaffee getrunken. Durch den Zukauf diverser Marken wächst das Unternehmen ständig weiter. Wie gestalten Sie diesen Wachstumsprozess?

Wachstum heißt ja meist auch, dass sich Unternehmensstrukturen verändern. Um Lavazza fit für die Zukunft zu machen, war es notwendig, unsere Produktionsstätten weltweit umzustrukturieren. Dabei sollten möglichst alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit ins Boot genommen werden.

Wie sind Sie bei der Umstrukturierung vorgegangen?

Wir haben gezielt neue Führungskräfte eingestellt, die zuvor in wettbewerbsintensiven Geschäftsbereichen, wie zum Beispiel der Automobilindustrie, gearbeitet haben. Kollegen, die Erfahrungen mit Lean Management hatten. So konnten wir Lean Tools und Lean Techniken erfolgreich in das Unternehmen integrieren. Bei den Soft Skills der Manager und Mitarbeiter gab es jedoch ein Manko. Da sahen wir Nachholbedarf. Eine Veränderung der Führungskultur, eingebettet in den Gesamtprozess, war notwendig, um effektiver arbeiten zu können. An diesem Punkt haben wir uns an Staufen Italia gewandt.

Ende 2017 startete Lavazza dann mithilfe von Staufen Italia ein erstes Shopfloor Management-Projekt in der Turiner Zentrale. War das ausschlaggebend für den Veränderungsprozess der Führungsstruktur?

Ja, das Pilotprojekt war ein Meilenstein. Zuerst haben wir uns angesehen, wie Endress+Hauser das Thema Shopfloor Management in ihre Unternehmenskultur integriert hat. Der BestPractice-Besuch war das Schlüsselerlebnis für viele langjährige Lavazza-Führungskräfte. ▶

Today, the Lavazza Group operates in 90 countries. Every year, 27 billion cups of Lavazza coffee are consumed. By acquiring various brands, the company is constantly growing. How do you shape this growth process?

Growth usually means changes to corporate structures. In order to make Lavazza fit for the future, it was necessary to restructure our production facilities worldwide. For this, we needed to bring as many employees as possible on board.

How did you go about restructuring?

We specifically hired new managers that worked in highly competitive business environments, such as the automotive industry, as well as colleagues who have experience with Lean Management. This allowed us to successfully integrate Lean tools and techniques into the company. However, the soft skills of managers and employees were lacking and in need of development. A change in leadership, embedded in the overall process, was necessary in order to work more effiectively. It was at this point that we turned to Staufen Italia.

At the end of 2017, Lavazza started its first Shop Floor Management project at the Turin headquarters with the help of Staufen Italia. Was this crucial for the change process of the management structure?

Yes, the pilot project was a milestone. First, we looked at how Endress+Hauser integrated Shop Floor Management into their corporate culture. The BestPractice visit was a key experience for many longtime Lavazza executives. After that, everyone was convinced of the need for cultural change. The subsequent training sessions focused on establishing a new understanding of leadership. ▶

Danach waren alle von der Notwendigkeit kultureller Veränderungen überzeugt. In den anschließenden Trainings ging es darum, ein neues Verständnis von Führung zu etablieren. Aus klassischen Chefs wurden so Mentoren, die ihre Teams befähigen, Probleme vor Ort zu lösen, statt sie nach oben zu delegieren.

Welche Herausforderungen waren mit der Einführung der neuen Führungsstruktur verbunden?

Veränderungen müssen gelebt werden, damit der Gesamtprozess funktioniert. Das geht natürlich nicht von heute auf morgen. So etwas braucht Zeit. Wichtig sind eine hohe Disziplin, Konsequenz und ein permanentes Reflektieren des gesamten Managements. Schließlich soll das Shopfloor Management für eine nachhaltige Veränderung sorgen.

Was hat Ihnen bei diesem Veränderungsprozess besonders geholfen?

Ein wichtiges Element auf dem Weg zu einer neuen Führungskultur war der Hoshin-Kanri-Workshop. Damit gelang es, Manager und Mitarbeiter auf die gleichen Visionen und Ziele einzuschwören. Dabei ging es unter anderem auch um konkrete Zielvereinbarungen. Ein weiterer Schlüssel zum Erfolg, um die Arbeit effektiver zu gestalten, ist die transparente Kommunikation und die Nutzung von Tafeln und Boards zur Visualisierung.

Das Projekt wurde zunächst in der Turiner Zentrale umgesetzt. Wie sahen die nächsten Schritte aus?

Das Pilotprojekt war überaus erfolgreich, sodass wir Shopfloor Management in weiteren Bereichen der Produktion eingeführt haben. Die Führungskräfte dort forderten dies regelrecht. Heute ist ein ganz neuer Spirit im Unternehmen spürbar. Übrigens nicht nur in der Produktion, sondern auch in vielen anderen Bereichen des Unternehmens. Die neue Führungskultur hat sich flächendeckend etabliert.

Stichwort Unternehmenszahlen. Macht sich die neue Struktur auch hier bemerkbar?

Definitiv. Wir haben heute eine höhere Produktivität und Effektivität. Die Umstellungskosten konnten wir in den vergangenen drei Jahren um 30 Prozent senken. Positive Auswirkungen sehen wir auch bei der Mitarbeiterzufriedenheit und der höheren Transparenz. Der neue Weg, den wir gehen, verspricht für die zukünftige Unternehmensentwicklung sehr erfolgreich zu werden. ■

Bosses in the traditional sense became mentors who empower their teams to solve problems on-site instead of delegating them to higher levels.

What challenges were associated with introducing the new management structure?

Change has to be put into practice, in order for the whole process to work. This does not take place overnight. It needs time. A high level of discipline, consistency and constant reflection from the entire management team is crucial. After all, Shop Floor Management should ensure sustainable change.

What aspect of this change process has helped you the most?

An important element on our path to a new leadership culture was the Hoshin Kanri workshop. This allowed managers and employees to form a commitment to the same visions and goals. It included, among other things, establishing concrete target agreements. Another key to success in making work more effective is transparent communication and using boards for visualization.

The project was initially implemented at the Turin headquarters. What were the next steps?

The pilot project was extremely successful, so we introduced Shop Floor Management in other areas of production. The executives in these areas actually demanded it. Today, an entirely new spirit can be felt throughout the company, not only in production but also in many other areas of the company. The new leadership culture has established itself everywhere.

Corporate figures – Do they reflect the company's new structure?

Definitely. Today, we see greater productivity and effectiveness. We have been able to reduce conversion costs by 30 percent over the past three years. We also see positive effects on employee satisfaction and greater transparency. The new direction we are heading in promises to be very successful for the future development of the company. ■

"Mithilfe regelmäßiger Kommunikation konnten wir das richtige Gleichgewicht zwischen Kontrollieren und Delegieren finden."

"Regular communication has allowed us to find the right balance between control and delegation."

„Lean hilft uns vor allem auch bei der Integration der Zukäufe. Mit dieser Art von Führungskultur schaffen wir es besser, als Unternehmen insgesamt zusammenzuwachsen."

"Lean helps us a great deal, especially in integrating acquisitions. With this kind of leadership culture, we are better able to grow together as a whole."

„Das große Interesse der Unternehmen am Future Work Lab zeigt, dass die Menschen neugierig sind. Dass sie verstehen wollen, was auf sie zukommt."

"Companies' great interest in the Future Work Lab shows that people are curious. They want to understand what to expect."

Fraunhofer IAO

GATEWAY TO THE FUTURE

Zu Gast im Future Work Lab am Fraunhofer IAO (Institut für Arbeit und Organisation) in Stuttgart

Um 9 Uhr morgens treten wir durch die Tür des Fraunhofer IAO hinein in die Arbeitswelt der Zukunft. Wir durchlaufen einen Parcours mit zahlreichen Stationen, die die Industriearbeit der Zukunft in ihrer Breite erlebbar machen. An einer Roboterstation wird gezeigt, wie Mensch und Maschine Hand in Hand gefahrlos miteinander arbeiten. Das perfekte Zusammenspiel von Mensch und Technik erfahren die Teilnehmer auch an einer sehr futuristisch aussehenden Arbeitsstation, die sich individuell den aktuellen Bedürfnissen des jeweiligen Nutzers anpasst.

Die Besucher lernen zudem, wie ältere Maschinen mit Retrofitting Industrie-4.0-tauglich werden oder wie mehrere Maschinen gleichzeitig über Smartwatches gesteuert werden können. Sie erleben, wie die Arbeit mit sich selbst organisierenden Teams über Plattformen gestaltet und wie Unfälle mithilfe von Sensoren besser vermieden werden können. Manches klingt noch nach ferner Zukunft, vieles steht aber schon kurz vor dem Einsatz in der Praxis.

„Das große Interesse der Unternehmen am Future Work Lab zeigt, dass die Menschen neugierig sind. Dass sie verstehen wollen, was auf sie zukommt“, sagt Moritz Hämmerle. „Uns geht es hier unter anderem auch darum, Ängste abzubauen. Zu zeigen: Welche Rolle habe ich als Mensch in der Arbeitswelt der Zukunft? Welche Qualifikationen sind gefragt? Aber auch: Wie kann die Arbeitswelt in der Zukunft einfacher und besser werden?“

Fragen, auf die natürlich vor allem in den Unternehmen selbst die Antworten gegeben werden müssen. Nicht nur in geschlossenen Konferenzräumen auf der Führungsetage. „Das Thema Zukunft der Arbeit gehört auf den Shopfloor“, so der Fraunhofer-Experte. „Mitarbeiter und Management müssen den Weg in die neue Arbeitswelt gemeinsam gehen. Nur dann wird er von Erfolg gekrönt sein.“ ▶

Visiting the Future Work Lab at the Fraunhofer IAO (Institute for Work and Organization) in Stuttgart

At 9 in the morning, we enter through the door to the world of work of the future at the Fraunhofer IAO. We stop at numerous stations that make all facets of industrial work of the future come alive. At a robot station, you can see how people and machines work safely hand in hand. Participants also experience the perfect interplay of humans and technology at a very futuristic-looking workstation that adapts to the current needs of each user in a customized manner.

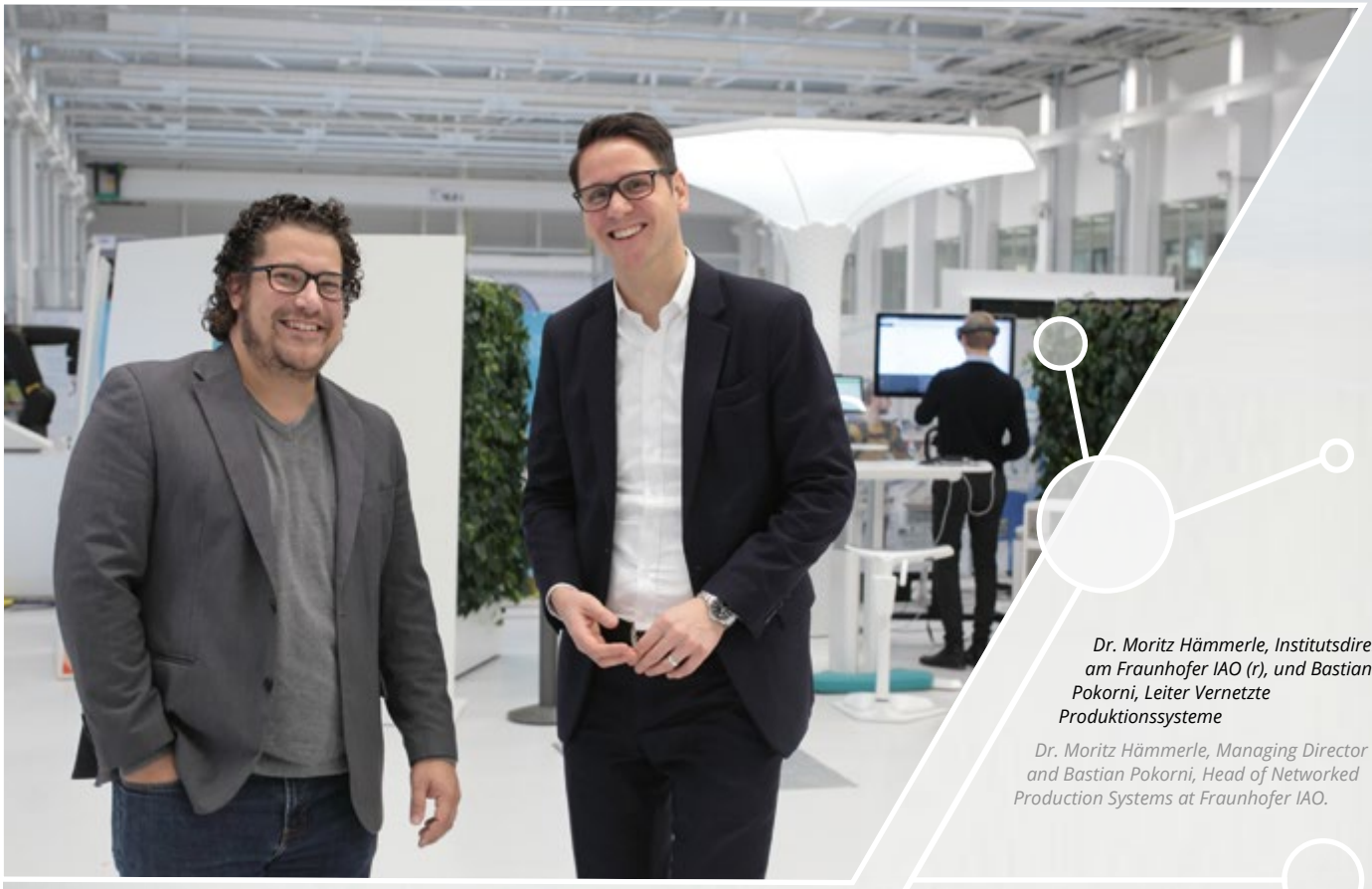
Visitors also learn how older machines are made compatible for Industry 4.0 through retrofitting or how several machines can be controlled simultaneously via smartwatches. They experience how to work with self-organizing teams on platforms, and how accidents can be better prevented with the help of sensors. Much of this still sounds like the distant future, but many aspects will soon find practical applications.

“Companies‘ great interest in the Future Work Lab shows that people are curious. They want to understand what to expect,” says Moritz Hämmerle. “Among other things, we are also interested in reducing fears. To demonstrate: What role do I as a human being have in the working world of the future? Which qualifications are needed? But also: How can the world of work become simpler and better in the future?”

Questions that, of course, need to be answered, especially by companies themselves, and not only in closed conference rooms on the management floor. “The topic of the future of work belongs on the shop floor,” says the Fraunhofer expert. “Employees and management must take the path to the new world of work together. Only then will they be crowned with success.” ▶

Seit 2017 kamen im Future Work Lab mehr als 10.000 Besucherinnen und Besucher mit der neuen digitalen Industriewelt in Kontakt.

Since 2017, more than 10,000 visitors have come into contact with the new, digital industrial world at the Future Work Lab.



Dr. Moritz Hämmerle, Institutsdirektor am Fraunhofer IAO (r), und Bastian Pokorni, Leiter Vernetzte Produktionssysteme

Dr. Moritz Hämmerle, Managing Director (r.) and Bastian Pokorni, Head of Networked Production Systems at Fraunhofer IAO.

Fraunhofer IAO

„Ich wünsche mir ein bisschen mehr Mut und Innovationsgeist."

Interview mit **Dr. Moritz Hämmerle,** Institutsdirektor am Fraunhofer IAO und **Bastian Pokorni,** Leiter Vernetzte Produktionssysteme vom Fraunhofer IAO

"I would like to see more courage and innovative spirit"
Interview with Dr. Moritz Hämmerle, Managing Director at Fraunhofer IAO and Bastian Pokorni, Head of Networked Production Systems at Fraunhofer IAO.

Sie bemängeln beim Thema Industrie 4.0 eine Informationsentkopplung. Warum macht Ihnen das Sorgen?

Hämmerle: Manche Unternehmen sind immer noch der Meinung, die Industrie 4.0 sei eine Vision für die weit entfernte Zukunft. Das ist sie nicht. Sie ist im Hier und Heute angekommen. Die Unternehmen stehen jetzt vor der Herausforderung, neue Technologien für betriebliche Prozesse einzuführen. Und dabei müssen sie auch die Mitarbeiter mitnehmen. Veränderungen sind nur dann erfolgreich, wenn sie positive wirtschaftliche Effekte haben und wenn sie von der Belegschaft mitgetragen werden. Zusammengefasst: Wer Digitalisierungsprojekte angeht, ohne die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubinden, wird grandios scheitern.

Ganz konkret: Wie können Unternehmen diese Informationsentkopplung vermeiden?

Pokorni: Wie man seine Belegschaft mit auf die Reise in die digitale Zukunft nehmen kann, zeigt beispielsweise Festo. Das Unternehmen veranstaltet in seinem Werk unter anderem eine Schnitzeljagd zum Thema Industrie 4.0. Dabei werden die Mitarbeiter auf vielfältige Weise an die neue Welt herangeführt.

Wir hier am Fraunhofer IAO haben auch ein Planspiel für Unternehmen entwickelt – für alle Mitarbeiter bis hin zum Vorstand. Ziel ist es, die Menschen zu befähigen, eine aktive Rolle im Wandel zu übernehmen. Unsere Erfahrung ist, die Menschen öffnen sich dem Thema, weil sie sehen, dass die Zukunft vielleicht doch gar nicht so schlecht wird, wie sie sich diese vorgestellt haben. Wer Interesse an diesem Spiel – Akteure 4.0 – hat, kann sich gerne bei uns melden.

Wie lauten Ihre Empfehlungen an die Unternehmen?

Hämmerle: Den ersten Schritt haben wir eben beschrieben. Nach der Sensibilisierung folgt dann im zweiten Schritt ein erster Anwendungsfall als Leuchtturmprojekt, über den breit berichtet wird. ▶

You criticize the isolation of information when it comes to the topic of Industry 4.0. Why are you worried?

Hämmerle: Some companies still believe that Industry 4.0 is a vision for the distant future. But it's not. It's already here. Companies are now facing the challenge of introducing new technologies into operational processes. And they also need to make sure their employees are up to speed. Changes are only successful when they have positive economic effects and if they are supported by the workforce. In summary: If you try to implement digitization projects without involving your employees, it will be a spectacular failure.

In concrete terms: How can companies avoid this isolation of information?

Pokorni: Festo is a good example of how to take your workforce on a journey into the digital future. Among other activities, the company is organizing a scavenger hunt on Industry 4.0 in its factory. Employees are introduced to the new world in many ways.

Here at the Fraunhofer IAO, we have also developed a simulation game for companies – and for all employees right up to the management board. The goal is to empower people to take an active role in implementing changes. In our experience, people are becoming more open to the topic because they see that the future may not be as bad as they imagined. If you are interested in this game – Akteure 4.0 (Actors 4.0) – you are welcome to contact us.

What do you recommend to companies?

Hämmerle: Well, we just described the first step. After sensitization, the second step includes initial application as a lighthouse project, which is widely reported. In the third step, employees take on an active role. Applications can be identified and developed together with them. For this, employees also need a greater degree of freedom. They learn what it means for the organization of ▶

Im dritten Schritt sollten die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer rein in die aktive Rolle. Gemeinsam mit ihnen können Anwendungsfälle identifiziert und entwickelt werden. Dafür brauchen die Mitarbeiter auch Freiheitsgrade. So lernen sie beispielsweise, was es für ihre tägliche Arbeitsorganisation heißt, wenn sie in der Qualitätssicherung mit einer Datenbrille statt mit Papier und Bleistift arbeiten. Und auch bei älteren Arbeitnehmern bauen sich die Vorbehalte schnell ab, wenn sie sehen, was so eine neue Technologie für Vorteile und Mehrwert bringt.

Ihrer Erfahrung nach: Haben es Mittelständler besonders schwer, die Digitalisierung voranzutreiben?

Pokorni: Wir sprechen hier im Future Lab nicht nur mit großen Konzernen, sondern auch mit ganz vielen KMUs. Insgesamt stellen wir fest, dass der Speed und die Bereitschaft, in das Thema einzusteigen, in vieler Hinsicht immer noch sehr verhalten ist.

Sie sehen die Chancen noch nicht. Und da die Auftragsbücher voll sind, fallen solche strategischen Themen ergänzend zum Tagesgeschäft unter den Tisch. Wer seine eigene Zukunft sichern will, muss jedoch den Weg in die digitale Welt mit neuen Geschäftsmodellen gehen – und zwar jetzt. Ich würde mir wünschen, dass die Unternehmen ein bisschen mehr Mut und Innovationsgeist zeigen.

Was möchten Sie den Unternehmenschefs noch mit auf den Weg geben?

Hämmerle: Es reicht nicht, einfach Technologien zu kaufen. Unternehmen müssen auch ihre Organisation transformieren und weggehen von zentralistischen Strukturen, damit die Digitalisierung ein Erfolg wird. Zu schauen, wie man in Zukunft zusammenarbeitet und es schafft, ein innovationsfreundliches Umfeld aufzubauen, ist ein zentrales Thema.

Pokorni: Über die neuen Techniken entstehen ganz neue Möglichkeiten, Arbeit anders zu organisieren, sie flexibler und vernetzter zu machen, als das in den verinselten Unternehmen von heute möglich ist. Es ist durchaus denkbar, auch mal ein Scrum-Team auf dem Shopfloor zu etablieren. Ich bin überzeugt, das kann funktionieren! In den Fabriken werden gerade die Bänder abgeschafft, die Arbeit von morgen erfolgt taktlos und flexibel. Dazu gehören doch dann auch Mechanismen der Selbststeuerung und der Agilität in den Werkhallen! Das erwartet nicht zuletzt die junge Generation und es macht die Fabriken schneller und wendiger. ■

their day-to-day work when, for example, they work with data glasses instead of using paper and pencil in quality assurance. And even for older employees, reservations quickly disappear when they see the benefits and added value of new technology.

In your experience, do medium-sized companies find it particularly difficult to drive digitization?

Pokorni: Here in the Future Lab, we not only talk to large corporations but also to many SMEs. Overall, we find that the speed and willingness to dive into the subject is still very subdued in many ways.

They don't yet see the opportunities. And since order books are full, such strategic topics that compliment day-to-day business are neglected. If you want to secure your own future, you have to find your own way into the digital world with new business models – and do it now. I would like to see more courage and innovative spirit from companies.

What else would you like to tell company bosses?

Hämmerle: It's not enough to just buy technology. Businesses also need to transform their organization and move away from centralized structures, in order to make digitization a success. A key issue is how to work together in the future and how to form an innovation-friendly environment.

Pokorni: New technologies are creating entirely new ways of uniquely organizing work, making it more flexible and connected than what is currently possible in today's isolated companies. It is certainly possible to also establish a Scrum Team on the shop floor. I am convinced that it can work! In factories, assembly lines are being eliminated, the work of tomorrow is flexible and versatile. This includes mechanisms for self-control and agility in the workshops! The next generation expects this and it will make factories faster and more agile. ■

LEADING IN
PRODUCTION
EFFICIENCY

www.durr.com

DÜRR

Lean Management.
Smart Processes.

The benefit for our customers: Efficient development, engineering, manufacturing and installation of our machines and systems.

STAUFEN.DIGITAL
NEONEX

Immer mehr Unternehmen wollen digitale Technologien aus der Industrie 4.0 einsetzen. Um dieses Ziel zu erreichen, ist ein schrittweiser Einstieg die richtige Wahl.

„Wir wollen digitale Technologien nutzen" – das ist heutzutage das Motto in nahezu allen Unternehmen. Häufig entsteht dabei der Eindruck, es gebe so etwas wie einen digitalen Königsweg. Doch das ist ein Irrtum, denn Digitalisierung bedeutet in jedem Unternehmen etwas anderes.

Die ersten Schritte in eine digitale Zukunft muss also jedes Unternehmen für sich selbst definieren.

SCHRITT 1:
Der Aufbau von eigenem Know-how

Das größte Hindernis ist für viele Unternehmen das fehlende Digitalwissen, ganz besonders im Top-Management und bei den Inhabern. Deshalb ist der Aufbau von Know-how ein zentraler Schritt auf dem Weg in die digitale Zukunft. Dazu gehört nicht nur die Lektüre smarter Präsentationen, dazu gehören auch reale eigene Erfahrungen mit digitalen Technologien.

SCHRITT 2:
Digitale Kompetenzen stärken

Doch Wissen und Fähigkeiten im Bereich Digitalisierung sind meist nicht schnell und per Nachschulung aufzubauen. Deshalb sollte gerade für die ersten 4.0-Projekte auch die Rekrutierung externer Digitalexperten in Betracht gezogen werden. Sie haben einen guten Überblick über alle Themen rund um die Industrie 4.0 und bringen vielfältige Erfahrungen mit.

SCHRITT 3:
Pilotprojekte und iteratives Vorgehen

Für den Beginn der digitalen Reise ist auf jeden Fall ein vorsichtiges und iteratives Vorgehen empfehlenswert – also Agilität. Unternehmen beginnen idealerweise mit einem abgegrenzten und nicht zu aufwendigen Pilotprojekt. Dazu sollten sämtliche Prozesse und Routinen unter die Lupe genommen werden. Denn es gibt in jedem Unternehmen einfache Abläufe, die mit digitalen Technologien schnell effizienter gemacht werden können.

Fazit

Das digitale Unternehmen ist nicht in einem Schritt zu erreichen. Es ist auch nicht möglich, im Vorfeld zu erkennen, wie es genau aussehen wird. Deshalb ist es besser, keinen umfassenden „Fünf-Jahres-Plan" zu entwerfen, sondern auf die wichtigste Erkenntnis von Start-ups zurückzugreifen: Die Nutzer eines Produkts oder eines Service entscheiden über seine künftige Entwicklung. Manche Funktionen werden mit Begeisterung aufgenommen, andere kaum genutzt. Die Weiterentwicklung sollte sich also an der tatsächlichen Nutzung orientieren und Schritt für Schritt die Digitalisierung ausbauen. ■

More and more companies want to utilize digital technologies from Industry 4.0. To achieve this goal, starting gradually is the best route.

"We want to use digital technologies" – that is the motto of almost all companies today. This often gives the impression that somewhere out there, there is a digital silver bullet. When in fact, 'digitization' means something different for every company.

Each company must define the first steps into a digital future for themselves.

STEP 1:
Establishing your own expertise

The greatest obstacle for many companies is a lack of digital knowledge, especially among top management and owners. That is why developing expertise is a key step on the path to a digital future. This includes not only looking at smart presentations but gaining real experience with digital technologies.

STEP 2:
Strengthening digital skills

Knowledge and skills with regards to digitization often take time to develop and cannot be easily strengthened through training. For this, companies should consider recruiting external digital experts, especially for their first 4.0 projects. Experts offer a good overview of all topics related to Industry 4.0 and have a wealth of experience.

STEP 3:
Pilot projects and iterative approach

A cautious and iterative approach is recommended when starting off on your digital journey – in other words: agility. Ideally, companies should begin with a limited and not too complex or demanding pilot project. Here, all processes and routines should be scrutinized and analyzed. Every company has simple processes that can be improved with regards to efficiency using digital technologies.

Conclusion

A digital company is not made with just one step. It is also not possible to know in advance how exactly things will develop. It is therefore better not to establish a comprehensive "five-year plan," but instead rely on startups' most important source of insight: users of a product or service decide on its future development. Some functions are received with enthusiasm, others are hardly used. Further development should therefore be based on actual use and digitization expanded in a step-by-step manner. ■

Dr. Jochen Schlick
Senior Partner,
STAUFEN.DIGITAL
NEONEX GmbH

EINSTIEG IN DIE INDUSTRIE 4.0:

AGILITÄT STATT MASTERPLAN

ENTERING INTO INDUSTRY 4.0: AGILITY INSTEAD OF A MASTER PLAN

ALSTOM

VON WEGEN AUF SAND GEBAUT

BUILT ON SAND? NO WAY!

Cristina Anderiz
Riyadh Project Director for Alstom

Beim Bau der neuen U-Bahn für die Millionenmetropole Riad setzt der französische Alstom-Konzern auf Shopfloor Management und eine neue Führungskultur – mit Erfolg.

Es dauert nicht lange, bis Cristina Anderiz die volle Aufmerksamkeit im bis auf die letzte Reihe gefüllten Saal des RheinMain-Kongresszentrums gewonnen hat. Und das liegt nicht daran, dass sie eine der wenigen Frauen unter den mehr als 300 Teilnehmern des 6. Engineering Summit ist. Nein, an diesem Vormittag fesselt Anderiz, Riyadh Projektdirektorin beim französischen Alstom-Konzern, das nach Wiesbaden gekommene Who is Who des europäischen Anlagenbaus vor allem mit beeindruckenden Zahlen.

Mit 69 fahrerlosen Zügen, die auf 63 Kilometern Streckenlänge 27 voll klimatisierte Stationen miteinander verbinden, ist Alstom für rund die Hälfte eines der weltweit größten Infrastrukturprojekte verantwortlich: den Bau der neuen U-Bahn der saudi-arabischen Hauptstadt Riad. Allein die Aufträge an Alstom haben ein Volumen von rund 5,8 Milliarden Euro. Ab 2021 sollen sich die fast acht Millionen Einwohner Riads dann mittels sechs Linien durch ihre 1.798 km² große Metropole (Berlin: 891,8 km²) bewegen.

Während Alstom die später autonom fahrenden Züge komplett im polnischen Kattowitz fertigt, kümmern sich vor Ort in Riad rund 2.500 Mitarbeiter des Konzerns um die Errichtung der Infrastruktur für die Linien 4, 5 und 6 der „Riyadh Metro“. Von der Energieversorgung über die Signaltechnik bis hin zu den Bahnsteigtüren ist Alstom zuständig. Zusammen mit den Mitarbeitern der anderen Unternehmen, die beispielsweise die Betonarbeiten ausführen, tummeln sich auf den Alstom-Baustellen rund 12.000 Menschen aus 40 verschiedenen Ländern – ein XXL-Unternehmen, verteilt über eine Millionenstadt.

Als Cristina Anderiz Ende 2017 nach Riad kommt und dort die Leitung dieses Mega-Projekts übernimmt, erkennt sie schnell den Handlungsbedarf. „Neben den sprachlichen und kulturellen Problemen fehlte es vor allem an Transparenz und Standardisierung. Zudem wurde mit vielen verschiedenen Ansätzen geplant und gesteuert, von einem systematischen Verbesserungsprozess oder gemeinsamer Problemlösung ganz zu schweigen“, erklärt die erfahrene Bauingenieurin. „Wir standen also vor der Herausforderung, unser Team anders aufzustellen und das bisherige Silodenken aufzubrechen, damit das Projekt schnell einen Sprung nach vorne machen konnte, ohne an Qualität einzubüßen.“ ▶

69
fahrerlose Züge
Driverless trains

63
Kilometer Streckenlänge
Track length

27
Stationen
Stations

5,8
Milliarden Euro
Billion Euro

The French Alstom Group relies on Shop Floor Management and a new management culture in the construction of the new subway for the metropolis of Riyadh – and with great success.

It does not take long for Cristina Anderiz to gain the attention of the entire hall at the RheinMain Congress Center, which has filled up to the last row. And that is not because she is one of the few women among the more than 300 participants of the 6th Engineering Summit. No – on this morning Anderiz, Riyadh Project Director at the French Alstom Group, captivates the who's who of European plant engineers gathered in Wiesbaden, above all with impressive figures.

With 69 driverless trains that connect 27 fully air-conditioned stations over a distance of 63 kilometers, Alstom is responsible for about half of one of the world's largest infrastructure projects: the construction of the new subway in the Saudi Arabian capital Riyadh. The order volume for Alstom alone is around €5.8 billion. Starting in 2021, the almost eight million inhabitants of Riyadh will have six lines spread over their 1798 km² metropolis (Berlin: 891.8 km²).

While Alstom is completing the trains in Katowice, Poland that will later drive autonomously, around 2,500 employees of the Group are in Riyadh working on the construction of the infrastructure for lines 4, 5 and 6 of the "Riyadh Metro." Alstom is responsible for the energy supply, signaling technology and the platform screen doors. Together with employees from other companies who are carrying out the concrete work, for example, around 12,000 people from 40 different countries are working on Alstom construction sites – an XXL company spread over a city of millions.

When Cristina Anderiz arrived in Riyadh at the end of 2017 and took over the management of this mega-project, she quickly recognized the need for action. "Apart from language and cultural problems, there was a lack of transparency and standardization. In addition, many different approaches were used for planning and controlling, and there was no systematic improvement process or joint problem solving," says the experienced civil engineer. "We faced the challenge of setting up our team differently and moving away from silo thinking, so that the project could quickly move forward without sacrificing quality." ▶

Im Normalfall hätte es jetzt Monate gedauert, um für diese Herkulesaufgabe zumindest einen Plan zu entwickeln. Wie gut, dass bei Alstom bereits die passende Lösung erfolgreich angewendet worden war: Shopfloor Management. So hatte Alstom 2015 den Auftrag von der Deutschen Bahn erhalten, binnen 18 Monaten 13 komplette Züge zu liefern. Dank des Einsatzes von Shopfloor Management konnte das Werk Salzgitter nicht nur pünktlich liefern, sondern wurde im Jahr 2016 auch mit dem Preis „Lieferant des Jahres“ ausgezeichnet.

Wie einst im südöstlichen Niedersachsen, entschied man sich bei Alstom nun auch auf der arabischen Halbinsel dafür, die Einführung von Shopfloor Management (SFM) zusammen mit der Staufen AG anzugehen.

Rückblickend staunt Robert Farthmann, Partner bei der Staufen AG, manchmal selbst, was in Riad in nur neun Monaten auf die Beine gestellt wurde: „Wir haben mit insgesamt acht Staufen-Kollegen in dieser Zeit mehr als 200 Einzelcoachings, zwölf Team-Building-Events und mehrere Workshops zum Thema Prozessvisualisierung durchgeführt sowie in jedem Installationsbereich Shopfloor Boards implementiert.“

Die Erfolge können sich sehen lassen. So wurde beispielsweise die für Meetings aufgewandte Zeit halbiert und damit Freiräume für strukturierte Problemlösungen geschaffen. Zudem werden kritische Abweichungen nun täglich in einer festen Routine an die zuständige Instanz gemeldet. „Trotz unseres komplexen Projekts haben wir jetzt sehr klare Informationsflüsse und erkennen nun sehr schnell, wo Schwierigkeiten drohen und wie wir diese zielgenau abstellen können“, so Alstom-Managerin Anderiz. Wichtig ist ihr dabei, dass es nicht um eine strengere Kontrolle der Mitarbeiter geht. „Im Gegenteil, mit der jetzigen Form der Kommunikation haben wir sichere Formate etabliert, in denen sich die Mitarbeiter einbringen und auch Kritik üben können.“ Sie ist daher davon überzeugt, dass die in Riad gemachten Erfahrungen künftig zum Standard bei Alstom-Projekten werden.

Und was hat sich für die Top-Managerin ganz persönlich durch den Einsatz von Shopfloor Management verändert? Schließlich lebt diese Methode ja stark davon, dass die Führungskräfte als Vorbilder agieren. „Shopfloor Management hat dabei geholfen, präziser zu führen und auch Emotionen so zu kanalisieren, dass es richtig bei meinem Team ankommt“, verrät Cristina Anderiz im Anschluss an ihren Vortrag auf dem Engineering Summit. Also eine Spanierin ohne Emotionen? „Nein, so weit würde ich nun doch nicht gehen“, sagt Anderiz augenzwinkernd, bevor sie wieder zurück nach Riad fliegt. Schließlich muss dort eine U-Bahn fertiggebaut werden. ■

Normally, it would have taken months to develop at least one plan for this Herculean task. Luckily, Alstom had already successfully applied the right solution: Shop Floor Management. In 2015, Alstom received the order from Deutsche Bahn to deliver 13 entire trains within 18 months. Thanks to its use of Shop Floor Management, the Salzgitter plant was not only able to deliver on time but was also given the "Supplier of the Year" award in 2016.

Just like in Lower Saxony, Alstom decided to introduce Shop Floor Management (SFM) together with Staufen AG on the Arabian Peninsula.

In retrospect, Robert Farthmann, Partner at Staufen AG, sometimes marvels at what was accomplished in just nine months in Riyadh: "We had more than 200 individual coaching sessions, 12 team building events with a total of eight Staufen colleagues and conducted several workshops on process visualization and also implemented shop floor boards in each installation area."

The level of success is impressive. For example, the time spent in meetings was cut in half, creating room for structured problem solving. In addition, critical deviations are now reported to the responsible authority everyday in a fixed routine. "Despite the complexity of the project, we now have very clear information flows and can quickly recognize where there are potential difficulties and how to precisely target them," said Alstom Manager Anderiz. It is important to her that is not about more strictly controlling employees. "On the contrary, with the current form of communication, we have established solid formats in which employees are able to make contributions and offer critizism." She is therefore convinced that the experience gained in Riyadh will become the standard for Alstom projects in the future.

And what has changed for the top manager personally by implementing Shop Floor Management? After all, this method lives strongly on the fact that executives act as role models. "Shop Floor Management has helped me lead in a more precise manner and also channel emotions so that it really resonates with my team," reveals Cristina Anderiz following her presentation at the Engineering Summit. So a Spaniard without emotions? "No, I would not go that far," says Anderiz with a wink before flying back to Riyadh. After all, there is a subway waiting to be finished. ■

„Trotz unseres komplexen Projekts haben wir jetzt sehr klare Informationsflüsse und erkennen nun sehr schnell, wo Schwierigkeiten drohen und wie wir sie zielgenau abstellen können."

"Despite the complexity of the project, we now have very clear information flows and can quickly recognize where there are potential difficulties and how to precisely target them."

Alexander Rieck
Gründer / Founder,
LAVA Stuttgart

Andreas Pfetsch
Geschäftsführer /
Managing Director,
ap35 gmbh

Robert Farthmann
Partner,
STAUFEN.AG

Muss man heute Städte nach einem großen digitalen Masterplan entwickeln, um sie effizienter, vernetzter und nachhaltiger zu machen?

Rieck: Die Smart City ist das, was uns heute bei der Stadtplanung am meisten beschäftigt. Die Stadt ist die Plattform unserer Gesellschaft, auf der sich heute alles bewegt und die sich ständig weiterentwickelt. Dort werden die modernsten Technologien aus den Bereichen Energie, Mobilität, Verwaltung und Kommunikation miteinander vernetzt. Auch, um zukünftig mit Ressourcen schonender umzugehen. Es gibt allerdings noch keinen Masterplan, wie man Architektur städtebaulich an die neuen Herausforderungen intelligent anpassen könnte, vor allem, weil bei uns der Großteil der Stadt ja bereits gebaut ist.

Farthmann: Der Begriff Masterplan assoziiert, dass irgendjemand weiß, wie das Ergebnis genau auszusehen hat. Große Bauprojekte sind allerdings von zunehmender Komplexität gekennzeichnet. Unser Job ist es, die Realitäten in den Griff zu bekommen. Zum Beispiel schlanke Prozesse abzusichern und für mehr ganzheitliche Ergebnisorientierung zu sorgen. Schon dafür braucht es neue Denkweisen, mehr Teamgeist und mehr Führungsleistung.

Sowohl das Architekturbüro LAVA wie auch die Staufen AG haben Projekte in Riad. Was sind Ihre Erfahrungen in einer der größten Städte Saudi-Arabiens?

Rieck: In Saudi-Arabien haben wir viel größere Freiheiten. Die Gesellschaft ist jünger und schon deshalb digitalen Prozessen und Technologien gegenüber deutlich aufgeschlossener. Sie begreifen Fortschritt als Chance. Man trifft dort in den Projekten auf neugierige und extrem motivierte Menschen. Dies macht es uns als Planer leichter, mit Ideen zu kommen, die ganze Prozessketten verändern. ▶

Offenheit und Kommunikation sind wichtige Anforderungen in einer aktiven Arbeitsumgebung. (c) LAVA

Openness and communication are a critical requirement in an active work environment. (c) LAVA

SMARTER BAUEN, ABER WIE?

Eine Diskussion mit Alexander Rieck, Gründer, LAVA Stuttgart und Robert Farthmann, Partner, Staufen AG. Die Fragen stellte Andreas Pfetsch, Geschäftsführer, ap35 gmbh.

SMARTER CONSTRUCTION, BUT HOW?

A discussion with Alexander Rieck, Founder, LAVA Stuttgart and Robert Farthmann, Partner, Staufen AG. Questions were asked by Andreas Pfetsch, Managing Director, ap35 gmbh.

Do cities today need to be developed according to a large, digital master plan to make them more efficient, connected and sustainable?

Rieck: The topic of smart cities is what concerns us the most in urban planning today. Cities are the platform of our society, where everything is moving and constantly evolving. Here, the most modern technologies in the fields of energy, mobility, administration and communication are networked with each other, also in order to more responsibly manage resources in the future. However, there is still no master plan on how to intelligently adapt architecture to new challenges with regards to urban development, especially when the majority of the city has already been built.

Farthmann: The term master plan implies that somebody knows what exactly the result is supposed to look like in the end. Large construction projects, however, are characterized by increasing complexity. Our job is to take hold of reality. For example, to ensure Lean processes and a more holistic orientation on results. That requires new ways of thinking, more team spirit and more leadership.

Both architectural firm LAVA and Staufen AG have projects in Riyadh. What has been your experience in one of the largest cities in Saudi Arabia?

Rieck: We have much greater freedom in Saudi Arabia. Society there is younger and therefore much more open to digital processes and technologies. They see progress as an opportunity. You encounter curious and extremely motivated people in projects there. This makes it easier for us as a planner to come up with ideas that change entire process chains. ▶

Herr Farthmann, wie sind Ihre Erfahrungen vor Ort, im Zentrum einer Großbaustelle?

Farthmann: Die neue U-Bahn in Riad ist eines der größten Infrastrukturprojekte weltweit. Allein in der Projektorganisation arbeiten mehr als 350 Projektleiter. Und wir, die Berater, verbessern die Koordination der Zusammenarbeit. Auch, indem wir die Führungskräfte in ihrer Führungsleistung verbessern.

Herr Rieck, kann man mit einem gezielten Frontloading-Prozess zu Beginn der Planungsphase für mehr Transparenz im Projektablauf sorgen?

Rieck: Wir versuchen, sehr frühzeitig auch die Fertigung mit zu berücksichtigen. Sprich, mögliche Hersteller und Herstellungsverfahren bereits in der Planung einzubeziehen. Für eine wirklichkeitsnahe Animation gestalterischer wie auch technischer Szenarien setzten wir, auch mithilfe des Fraunhofer-Instituts, die neuesten Technologien wie zum Beispiel Virtual Reality ein.

Bekommt man mit Lean Management Großbaustellen besser in den Griff?

Farthmann: Auf großen Baustellen treten bereits zum Projektstart Probleme auf. Und die werden im Verlauf größer und größer. Es fehlen ganz einfach robuste Methoden, um eine geordnete und zielorientierte Zusammenarbeit zu gewährleisten. Wir verbessern mit unseren Prozessen die Kommunikation unter allen Beteiligten. Außerdem coachen und trainieren wir Führungskräfte auf der Planungs- und Ausführungsebene.

Die Bauwirtschaft boomt. Dennoch gibt es nicht ausreichend bezahlbaren Wohnraum. Was muss passieren, dass bedarfsgerechter, schneller und kostengünstiger gebaut werden kann?

Rieck: Im Wohnungsbau benötigt man einen anderen Denkansatz. Würde das eigentliche Endprodukt im Vordergrund stehen, also bestmögliche Qualität zum bestmöglichen Preis, dann wären wir vermutlich schon längst von einem handwerksorientierten, zersplitterten Koordinations- und Bearbeitungsprozess zu einem teilautomatisierten Fertigungsprozess gekommen. In anderen Industriezweigen ist das die Normalität.

Was kann die Bauwirtschaft von anderen Industrien lernen?

Rieck: Die Industrie hat in allen Funktionsbereichen exzellente Leute sitzen.

„Auf großen Baustellen treten bereits zum Projektstart Probleme auf. Und die werden im Verlauf größer und größer."

Die haben ihr Wissen gebündelt und den Prozess von der ersten Skizze bis zum finalen Produkt kontinuierlich verbessert. Immer den Kunden und seine Bedürfnisse vor Augen. Die Bauwirtschaft muss sich dringend transformieren und sich mit anderen Industrien vernetzten. Würde unsere Bauwirtschaft zum Beispiel mit dem deutschen Maschinenbau enger zusammenarbeiten, dann würden wir sehr schnell eine ganz neue Baukultur erleben. Wir müssen hier endlich weg vom Bauschaum und hin zum Spaltmaß kommen.

Farthmann: Der Maschinenbauer lernt vom Automobilbauer, der vom Flugzeugbauer und der wieder vom Maschinenbauer. Alle wollen voneinander lernen. Weil sie es müssen. Der internationale Wettbewerb ist gnadenlos und der Innovationsdruck extrem. In anderen Branchen muss man also auf gut deutsch pfiffiger sein, agiler und wandlungsfähiger. Es gibt viel zu tun, auch für Berater wie uns. ■

Beim Green Climate Fonds erhielt LAVA den Auftrag von der Bundesregierung, eine attraktive und zukunftsweisende Arbeitsumgebung für die UN zu schaffen.
For the Green Climate Funds, LAVA was commissioned by the German Federal Government to create an attractive and future-oriented work environment for the UN.

"On big construction sites, problems arise right from the start. And they get bigger and bigger throughout the process."

Mr. Farthmann, what has your experience been on the ground at the center of a major construction site?

Farthmann: The new subway in Riyadh is one of the largest infrastructure projects in the world. There are more than 350 project managers that work in the project organization. And we, the consultants, are there to improve coordination of the cooperation. Also by improving managers' leadership performance.

Mr. Rieck, can a targeted frontloading process at the beginning of the planning phase ensure greater transparency in the project process?

Rieck: We try to take production into consideration very early on. That means potential manufacturers and manufacturing processes are incorporated in the planning. To realistically animate the design as well as technical scenarios, we utilize the latest technologies, such as virtual reality, with the help of the Fraunhofer Institute.

Can you get a better grip on large-scale construction sites using Lean management?

Farthmann: On big construction sites, problems arise right from the start of a project. And they get bigger and bigger throughout the process. Robust methods that ensure orderly and goal-oriented collaboration are missing. We use our processes to improve communication among all those involved. We also coach and train executives at the planning and execution levels.

The construction industry is booming. Nevertheless, there is not enough affordable housing. What must happen for needs-based, faster, and more cost-effective construction to take place?

Rieck: When it comes to housing, we need a different approach. If the actual end product were the main focus, i.e., the best possible quality at the best possible price, then we would probably have long since moved on from a craft-oriented, fragmented coordination and processing procedure to a partially automated manufacturing process. This is the norm in other industries.

What can the construction industry learn from other industries?

Rieck: You can find excellent people in all functional areas of the industry. They have bundled their knowledge and continuously improved processes from the very first sketch to the final product. Always keeping the customers and their needs in mind. The construction industry needs to urgently transform itself and network with other industries. For example, if our construction industry worked more closely with mechanical engineering in Germany, then we would quickly see a completely new construction culture emerge. Here, we need to stop filling gaps and instead ensure a snug fit right from the start.

Farthmann: Mechanical engineers can learn from car manufacturers, who can learn from aircraft manufacturers, who in turn can also learn from mechanical engineers. Everyone wants to learn from each other, because they have to. The international competition is merciless and the pressure to innovate extreme. In other industries you have to be smarter, more agile and more adaptable. There is a lot to do, even for consultants like us. ■

MEXICO

Manuel Bautista, General Manager of New Projects & Advance Manufacturing Engineering, Mabe Mexico, S. de R.L. de C.V.

What role do the leaders play in your company?

The role of an organization's top management is vital. Having a clear strategy and direction to follow allows us to carry out the necessary plans and tactics to achieve set objectives and do this with great efficiency. Specifically, in the case of Mabe's industrial area, we have created a very complex and at the same time highly effective work scheme that is consistent with the vision of our VP Manuel Martinez. Being clear about the roles and responsibilities of the indicators set out in our factories, at all levels of the organization, contributes to the initiatives of the "digital age". The way they complement and support each other; Manuel's support to the entire management and the follow-up process is key to its success.

.

SWITZERLAND

Dr. Roger Baumann, CEO, Büchi Labortechnik AG

Switzerland is traditionally a grassroots democratic country – keyword referendums. What does employee participation look like in companies? Does this tradition affect leadership?

Traditional „top-down" structures have long been obsolete. In order to meet future challenges, we need empowerment, decision-making competence, and a corresponding sense of responsibility at all levels. In Switzerland, employees explicitly demand this. And that's a good thing.

ITALY

Martin Benoliel, Managing Director, Endress+Hauser Sicestherm S.r.l.

Where do you rate your own company in terms of digital transformation? Would you consider your company a smart factory?

Many products have built in capabilities for communicating with different levels of the control system. Our company utilizes several applications based on traditional automation and some use more extensive communication features for in-house equipment, as well as for external units and suppliers. However, when considering the manufacturing processes, I would not call our factory a smart factory due to the level of intelligence involved in such interactions.

BRAZIL

Marcelo Nery, President, ThyssenKrupp Brazil

Agility is the buzzword in the global economy but is often interpreted in very different ways. Is there also a Brazilian version of agility?

I do not know if there is a Brazilian version, but Brazil certainly needs to change gears more so than other countries if we want to ensure a better future for our society. I think Brazil has realized this and is acting to address it. This is a good sign, as it is not simply waiting around for changes to take place.

What moves our clients

CHINA

Prof. Hao Wang, Professor, Vice Dean for Research, Shanghai Jiao Tong University

China is not only a large sales market for Germany, but thanks to its focus on innovation, it is an ideal location to develop products for the global market in partnership with foreign companies. Mr. Wang, what do think are the advantages of German and Chinese companies working more closely together?

China needs to increase the production quality of its industries. And this is a historic opportunity for the German economy to cooperate with China. Germany is known for the high quality of its industrial production and China for the speed of its development.

HUNGARY

Róbert Keszte, General Manager and Plant Manager, Continental Automotive Hungary Kft.

What importance does Lean Management have in Hungary's economy as a whole? And in particular in your company?

Improving efficiency is the best formula for increasing Hungary's competitiveness. Many managers see greater automation and more IoT solutions as the answer, but these may be the second step. First, we need simplified, waste-free processes, then we can incorporate more automation. In our company, we believe that Lean basics and Industry 4.0 go hand in hand.

Read the entire interviews
(also available in German)
www.staufen.ag/magazine/international-views

„**Wir suchen** nicht mehr nach Schuldigen, sondern **nach Lösungen.**“

“We no longer look for who is to blame, but rather for solutions.”

Christian Schreyer, Chief Performance Officer, CEO North & Middle Europe, Transdev Group; Johannes Schmitt, Project Manager, Staufen AG; Christiane Just, Director of Lean Transformation, Transdev Group; Clément de Villepin, Director of Human Resources, Transdev Group

Die Lean Transformation im Headquarter der Transdev-Gruppe

Um in der Zentrale der Transdev-Gruppe südwestlich von Paris einen Kulturwandel in Richtung kontinuierlicher Verbesserung zu erzielen, machte die Staufen AG zunächst alle 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mittels eines „Lean Game“ mit den Grundlagen von Lean Management vertraut. Zehn von ihnen wurden zu internen Lean Beratern ausgebildet, damit sie künftig mit vertieftem Methodenwissen ihren Kollegen mit Rat und Tat zur Seite stehen können. Parallel wurden mit 80 Führungskräften Managementtrainings durchgeführt, um neben dem Know-how-Aufbau vor allem deren (Schlüssel-)Rollen im Kulturwandel zu klären. Die Basis für die Orientierung in der Lean Transformation waren dabei die Lean Prinzipien (siehe Seite 53).

Neben den Schulungen und Trainings wurden sehr schnell erste Workshops zur Vermeidung von Verschwendung und Pilotprojekte zur Prozessverbesserung durchgeführt. Die Palette der aktuellen Lean Projekte reicht von der Fehlerreduzierung im Rechnungswesen über Shopfloor Management in der Personalabteilung bis zur Vereinfachung von Bestellprozessen im Einkauf sowie zur Verbesserung des Onboardings neuer Mitarbeiter. Auch die Prozesse im Top-Management – von der Terminplanung bis zur Strategieimplementierung – folgen jetzt den Lean Prinzipien. Bei der Umsetzung begleitete die Staufen AG das Management und die internen Berater als Coaches mit dem Ziel der nachhaltigen Befähigung, die Lean Transformation aus eigener Kraft weiterzuführen.

Die Transdev-Vorstände Christian Schreyer (Strategie und Performance) und Clément de Villepin (Human Resources) erläutern im Interview, wie Lean Management die tägliche Arbeit in der Konzernzentrale verändert hat und welche Mitarbeiter sich besonders schwer damit tun, ihre Komfortzone zu verlassen. ▶

Lean Transformation at the Headquarters of the Transdev Group

In order to achieve a cultural change towards continuous improvement at the headquarters of the Transdev Group, located southwest of Paris, Staufen AG first familiarized all 400 employees with the fundamentals of Lean Management through a “Lean game”. Ten people were trained as internal Lean consultants, so that in the future, they can assist their colleagues with their in-depth knowledge of Lean methods. At the same time, management training sessions were carried out with 80 executives to clarify their (key) roles in the cultural change and to develop expertise. Lean Principles formed the foundation for the orientation of the Lean Transformation (see Page 53).

In addition to the training courses, workshops on waste and pilot projects for process improvement were carried out very quickly. Current Lean projects range from error reduction in accounting, to Shop Floor Management in the HR department, to simplifying purchasing ordering processes and improving new employee onboarding. Processes in top management – from scheduling to strategy implementation – now follow Lean principles. During implementation, Staufen AG accompanied the management and the internal consultants as coaches with the goal of ensuring their ability to continue the Lean Transformation on their own.

Transdev Board Members Christian Schreyer (Strategy and Performance) and Clément de Villepin (Human Resources) explain in an interview how Lean Management has changed day-to-day work at the corporate headquarters and which employees find it particularly hard to leave their comfort zone. ▶

Herr Schreyer, als langjähriger Deutschlandchef von Transdev haben Sie Lean Management mit nach Frankreich in die Zentrale gebracht. Mussten Sie bei Ihren Kollegen im Vorstand viel Überzeugungsarbeit leisten?

Schreyer: Natürlich haben wir ausführlich darüber diskutiert, aber am Ende waren wir uns alle einig, dass wir ein Unternehmen sein möchten, das erstens seinen Mitarbeitern vertraut und zweitens jedem einzelnen auch eine Menge zutraut. Aus meiner Sicht ist Lean da genau die richtige Antwort, um einem Unternehmen nicht nur eine neue Philosophie zu geben, sondern es auch nachhaltig erfolgreicher zu machen.

de Villepin: Uns war es dabei vor allem wichtig, ein stabiles und langfristiges System zu etablieren, von dem jeder einzelne Mitarbeiter – auch ganz persönlich – profitiert. Selbstverständlich hatten wir auch Erwartungen an eine bessere Performance, nur sollte die eben nicht über noch mehr Druck, sondern durch eine höhere Einsatzbereitschaft und eine stärkere Identifikation erzielt werden. Beides wird erreicht, wenn die Mitarbeiter in den Workshops und Projekten erleben, wie Prozesse einfacher werden – also nicht mehr gefordert wird, sondern das Richtige.

Woran machen Sie einen solchen Wandel der Unternehmenskultur konkret fest?

de Villepin: Das fängt schon bei den Meetings an. Lange Diskussion haben wir durch strukturierte Agenden und Spielregeln ersetzt. Mit den positiven Folgen, dass die Kollegen nicht nur pünktlich zum Meeting erscheinen, sondern auch viel aufmerksamer daran teilnehmen.

Mr. Schreyer, as longtime Head of German Operations at Transdev, you brought Lean Management to its headquarters in France. Did you have to do a lot of persuading among your colleagues on the board?

Schreyer: Of course, we discussed it in detail, but in the end we all agreed that we wanted to be a company that, firstly, trusts its employees and, secondly, trusts each individual to achieve a great deal. From my point of view, Lean is exactly the right answer for not only ingraining a new philosophy in a company but also making it more successful in the long term.

de Villepin: Above all else, it was important to us to establish a stable and long-term system, from which every single employee benefits, even on a personal level. Of course, we also had expectations for improved performance, but that should not be achieved by applying more pressure, but instead through greater commitment and stronger identification. Both can be achieved when employees see how processes become easier through workshops and projects – not being asked to do more, but the right thing.

In tangible terms, how do you achieve such a change in corporate culture?

de Villepin: It starts with the meetings. We replaced long discussions with structured agendas and rules. The positive consequences of this were that colleagues not only showed up on time to meetings, but also paid much more attention while there.

THE 10 TRANSDEV LEAN PRINCIPLES

1. Focus on your customer
2. Avoid waste
3. Continuously improve
4. Go to Gemba
5. Identify, understand and solve problems sustainably
6. Create, use, share and improve standards
7. Communicate regularly and provide feedback
8. Lead by example
9. Empower and trust people
10. Share goals and direction

transdev

Die Transdev-Gruppe ist einer der weltweit führenden privaten Betreiber öffentlicher Verkehrsmittel.

Mit mehr als **80.000 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen** in **20 Ländern** auf **5 Kontinenten** erwirtschaftete das Unternehmen zuletzt einen Jahresumsatz von mehr als **6,6 Milliarden Euro.**

The Transdev Group is one of the world's leading private operators of public transport. With more than 80,000 employees in 20 countries on 5 continents, the company recently generated annual sales of more than €6.6 billion.

Schreyer: Zudem werden längst nicht mehr so viele Entscheidungen nach oben delegiert. Die Mitarbeiter wissen viel genauer, was sie entscheiden dürfen, und nutzen diesen Entscheidungsspielraum auch. Eng verknüpft ist damit das Ende der „Schuldkultur". Wir suchen nicht mehr nach Schuldigen, sondern nach Lösungen. Hierbei haben uns die Reflexionen mit den Coaches sehr geholfen. Denn schließlich mussten wir alle an unserem Verhalten arbeiten – und tun dies auch noch weiterhin.

Gibt es messbare Faktoren für den Lean Erfolg?

Schreyer: Auf jeden Fall. So gibt es in allen Unternehmen, in denen Lean Management konsequent gelebt wird, deutlich weniger Krankentage und die Mitarbeiterfluktuation geht zurück. Denn man überlegt schon zweimal, ob man ein Unternehmen verlässt, in dem man Wertschätzung erfährt und mit eigener Entscheidungskompetenz arbeiten kann.

Doch es gibt ja auch immer wieder Mitarbeiter, die gar nicht so gern Entscheidungen treffen.

de Villepin: Richtig. Das betrifft vor allem das mittlere Management, das seine neue Rolle in einem „Lean Unternehmen" häufig nicht so leicht findet. Daher liegt hier auch künftig ein ganz klarer Fokus unserer Arbeit.

Schreyer: Das ist übrigens kein typisch französisches Phänomen. Auch in Deutschland hatten wir damit zu kämpfen. Ich vergleiche das immer mit einem Vogelkäfig. Man kann zwar die Tür des Käfigs öffnen, aber seine Flügel muss dann schon jeder selbst benutzen. ▶

Schreyer: Moreover, not as many decisions are being delegated upwards. Employees now know what exactly they are allowed to decide and thus take advantage of this scope for decision making. This is closely linked to the end of a "culture of blame". We no longer look for who is to blame, but rather for solutions. For this aspect, reflecting with the coaches was a great help. After all, we all had to work on our behavior – and continue to do so.

Are there measurable factors for Lean success?

Schreyer: Definitely. In all companies where Lean Management is consistently implemented, there are significantly fewer sick days and employee turnover is decreasing. Because you would think twice about leaving a company where you are appreciated and have the power to make your own decisions.

But there are always employees who do not like making decisions.

de Villepin: Right. This mainly affects the middle management, which often finds it difficult to take on their new role in a "Lean enterprise". Therefore, we will place a very clear focus on this in the future.

Schreyer: Incidentally, this is not a typically French phenomenon. We also had to deal with it in Germany. I always compare it to a birdcage. You can open the door of the cage, but then you have to use your own wings to fly. Many "middle managers" struggle to leave their comfort zone and take on more responsibility. ▶

Viele „Middle-Manager" tun sich schwer damit, ihre Komfortzone zu verlassen und mehr Verantwortung zu übernehmen.

Warum ist es so wichtig für Sie, Lean hier in der Zentrale nicht nur in den indirekten Bereichen (Einkauf, Personalabteilung etc.) und auf Mitarbeiterebene einzuführen, sondern auch in der täglichen Arbeit des Konzernvorstands?

Schreyer: Führen durch Vorbild. Sie können doch nicht glaubhaft Lean in den Konzernabteilungen und Ländergesellschaften einführen, wenn Sie selbst weiter nach ganz anderen Regeln spielen. Hier hilft also nicht die Brechstange, sondern Sie müssen durch Ihr eigenes Handeln überzeugen. So arbeiten wir im Vorstand zum Beispiel bei unserer Strategieimplementierung nach der Systematik des Shopfloor Managements.

de Villepin: Wir machen damit klar, dass Lean kein rein operatives Thema ist, sondern uns hilft, als Unternehmen insgesamt zusammenzuwachsen. Sehen Sie, für ein Unternehmen, das mit seinen Bussen und Bahnen jeden Tag Millionen von Menschen befördert, ist Kundenorientierung der wichtigste Erfolgsfaktor. Und unsere operativen Kollegen überall auf der Welt haben als unsere Kunden wiederum ganz konkrete Erwartungen an die Zentrale, die wir sehr ernst nehmen. ■

Why is it so important for you to introduce Lean here at the headquarters, not just in the indirect areas (purchasing, HR, etc.) and at the employee level, but also in the day-to-day work of the executive board?

Schreyer: Leading by example. After all, you cannot credibly introduce Lean into corporate departments and national subsidiaries if you youself continue to play by very different rules. It does no good to use a crowbar, but instead you have to convince others through your own actions. On the board, for example, we work on implementing our strategy according to the system of Shop Floor Management.

de Villepin: We make it clear that Lean is not just an operational issue, but that it helps us to grow together as a whole. You see, for a company that transports millions of people every day with its buses and trains, customer focus is the most important factor for success. And our operational colleagues around the world, as our customers, have very specific expectations of the headquarters, which we take very seriously. ■

Millions of farmers across the world …

… rely on the soil for their livelihoods.
And we're helping them to keep it fertile for future generations.

CLAAS is one of the world's leading suppliers of farming technology. Our ultra-reliable machines are designed to meet the needs of farmers across the planet.

They come with features like
- Track technology for maximum grip and minimum soil compaction.
- Best-in-class energy efficiency and emissions reduction.
- Precision steering that prevents overlaps and minimizes the number of runs across the field.
- Navigation systems that enable entire vehicle fleets to follow the shortest possible routes.
- Harvesting machines which leave behind any waste material that can be used as humus.

The future of sustainable harvesting.

CLAAS

claas.com

PREDICTIVE RESTRUCTURING

RESTRUKTURIERUNG VOR DEM ERNSTFALL IST DIE NEUE NORMALITÄT

PREDICTIVE RESTRUCTURING – RESTRUCTURING PRIOR TO AN EMERGENCY IS THE NEW NORMAL

Restrukturierungs- und Turnaround-Projekte waren bisher immer erst dann gefragt, wenn ein Unternehmen sich bereits in einer negativen Ergebnissituation oder sogar fundamentalen finanziellen Krise befand. Diese Sichtweise greift in Zeiten volatiler Märkte, aggressiver Wettbewerber bzw. Investoren, der Elektrifizierung des Automobils und des digitalen Wandels zu kurz. Denn auch etablierte Unternehmen mit heute noch guter Ertragslage stehen mittlerweile vor der Herausforderung, wie der bestehende Erfolg abgesichert und gleichzeitig der Wandel zu neuen Geschäftsmodellen und -strukturen gemanagt werden kann.

Restructuring and turnaround projects have always been implemented only once a company began to see negative earnings or even experience a real fundamental financial crisis. This way of thinking is unrealistic in times of volatile markets, aggressive competitors or investors, electric vehicles and digital change. After all, even established companies that are (still) seeing good earnings now face the challenge of securing their existing success while managing the transition to new business models and structures.

Andreas Sticher
Partner,
STAUFEN.AG

Viele Krisenauslöser sind hausgemacht

Abwarten ist dabei oft der Anfang vom Ende – zumindest auf Unternehmensebene. Und das wissen die meisten Firmenlenker auch, da viele von ihnen selbst schon schmerzhafte Erfahrungen damit gemacht haben: Mehr als 70 Prozent der Top-Manager mussten bereits einmal ein Unternehmen oder einen Unternehmensbereich auf neue Beine stellen. Dies ist eines der Ergebnisse der Staufen-Studie „Restrukturierung", für die 244 Vorstände und Geschäftsführer befragt wurden.

Der Rückblick auf bewältigte Sanierungen deckt auf, dass Konjunktureinbrüche (33 Prozent) und ein verschärfter Preiskampf (29 Prozent) zu den wichtigsten Gründen für die Schieflagen gehörten, viele Krisenauslöser aber hausgemacht waren. Mangelnde Markt- oder Kundenorientierung (26 Prozent), Managementfehler (25 Prozent), Vertriebsschwäche (22 Prozent) und strategische Fehlentscheidungen (22 Prozent) sorgten für die wirtschaftlichen Probleme. Angesichts dieser Faktoren gehen viele Befragte kritisch mit den aktuell von ihnen geführten Unternehmen ins Gericht. Rund ein Drittel hält das eigene Unternehmen für stark oder sogar sehr stark krisenanfällig. Lediglich ein gutes Fünftel denkt, dass es wenig oder überhaupt nicht von einer Krise betroffen sein könnte.

Unternehmenskultur muss Veränderungsfähigkeit fördern

Befragt man die Vorstände nach den Gründen, nennen sie an erster Stelle Risiken durch eine Monokultur: nämlich die Abhängigkeit von einzelnen Regionen und Märkten (46 Prozent), Abnehmern (39 Prozent) oder Lieferanten (33 Prozent). Besonders schwer hat es in dieser Hinsicht der Maschinen- und Anlagenbau: 65 Prozent der Unternehmen sehen sich auf Einzelmärkte ausgerichtet. Hier zeigt sich der starke Einfluss des Geschäftsmodells vieler Anbieter in diesem Sektor. Entweder fertigen sie im Sondermaschinenbau individuell entwickelte Einzelstücke oder können als Anlagenbauer nur wenige Projekte gleichzeitig bewältigen.

Mentalitätswandel durch Predictive Restructuring

Konjunkturelle Rahmenbedingungen und Branchenspezifika lassen sich zwar nur schwer beeinflussen; doch Unternehmen können trotzdem vorsorgen – durch vorausschauende Restrukturierung.

Ziel ist es, künftig nicht erst auf eine Krise zu reagieren, wenn es eventuell schon zu spät ist, sondern Frühindikatoren rechtzeitig zu erkennen und entsprechend schnell darauf reagieren zu können. Dazu müssen die Unternehmen Restrukturierung breiter und immer in Kombination mit agiler Organisation, Digitalisierung und Leadership Excellence denken. Nur so wird die Nachhaltigkeit im Transformationsprozess gesichert.

Ein ganz entscheidender Punkt: Die Führungs- und Unternehmenskultur muss die Veränderungsfähigkeit in allen Bereichen fördern. Denn eine lernende Organisation kann über ein installiertes Frühwarnsystem Veränderungen antizipieren. Sie ist weniger störanfällig und geht geplanter und vorausschauender mit Krisen um. ▶

Many crisis triggers are homemade

Waiting is often the beginning of the end – at least at a corporate level. And most corporate executives know this too, as many of them have already had painful experiences with it: More than 70 percent of top managers have had to place their company or division on a new footing. This is one of the results of the Staufen "Restructuring" study, for which 244 board members and managing directors were surveyed.

A review of restructurings reveals that economic downturns (33 percent) and intensified price wars (29 percent) were among the most important reasons for the difficulties, but that many crisis triggers were actually homemade. Lack of market or customer orientation (26 percent), management errors (25 percent), sales problems (22 percent) and strategic mistakes (22 percent) have led to economic problems. Given these factors, many respondents are critical of the companies they currently manage. Around one third view their own company as strongly or even very vulnerable to crisis. Only a fifth believes that a crisis would only affect them minimally or not at all.

Corporate culture must promote the ability to change

If you ask the board of directors about possible reasons, they first note the risks of a monoculture, namely the dependency on individual regions and markets (46 percent), customers (39 percent) or suppliers (33 percent). Mechanical and plant engineering has a particularly hard time in this respect: 65 percent of companies are focused on individual markets. Here, the strong influence of many providers' business models in this sector is evident. Either they manufacture individually developed single units with special-purpose engineering or can only manage a few projects at the same time as a plant manufacturer.

Change in mentality through predictive restructuring

Economic conditions and industry specifics are difficult to influence; but companies can still make provisions – through predictive restructuring.

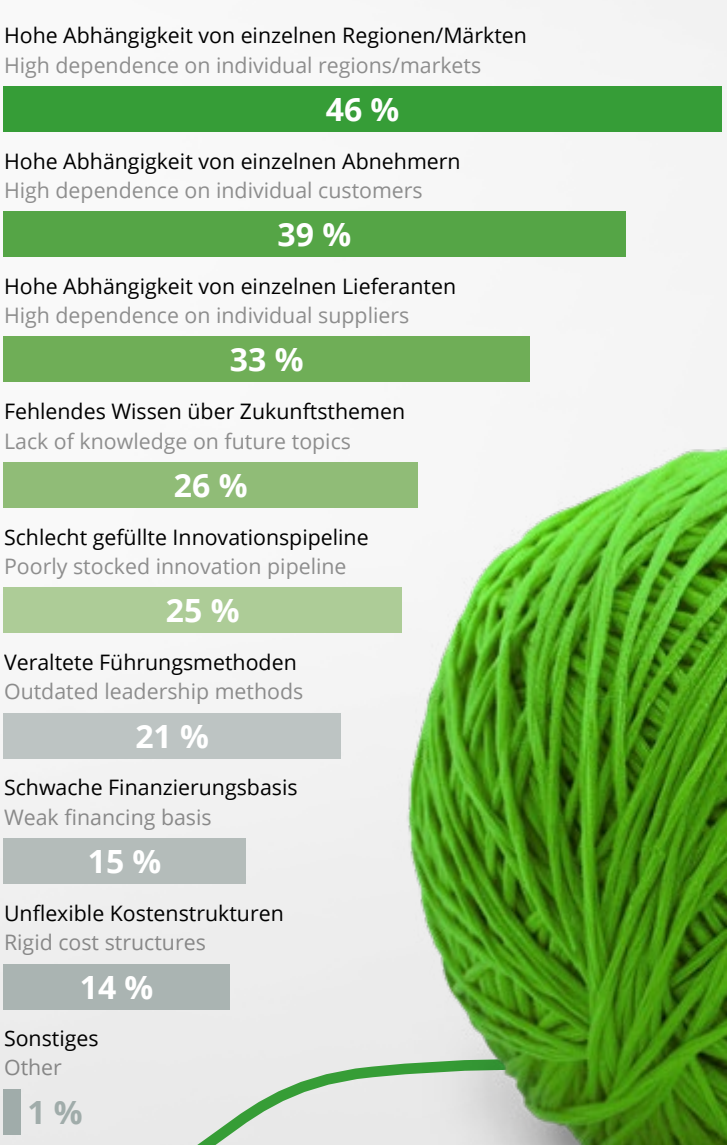
The aim is not to react to a crisis in the future when it may already be too late, but rather to recognize early indicators and quickly act on them. To achieve this, companies need to think of restructuring more broadly and always in combination with agile organization, digitization and leadership excellence. This is the only way to ensure sustainability in the transformation process.

A very crucial point: The management and corporate culture must promote the ability to change in all areas. Because a learning organization can anticipate changes if an early warning system is used. They are less susceptible to disruptions and can manage crises with a plan in advance. ▶

JEDER ZWEITE SIEHT RISIKEN IN DER HOHEN ABHÄNGIGKEIT VON EINZELNEN MÄRKTEN

ONE IN TWO COMPANIES SEES RISKS IN THE HIGH DEPENDENCE OF INDIVIDUAL MARKETS

Aus welchen Gründen halten Sie Ihr Unternehmen für anfällig?
Why do you think your business is vulnerable?



Die Studie **„RESTRUKTURIERUNG 2018“** und das aktuelle Whitepaper „Predictive Restructuring“ können Sie anfordern bei:

*You can request the **“RESTRUCTURING 2018”** survey and the “Predictive Restructuring” whitepaper from:*

Kathrin Negele
Marketing Manager
Tel: +49 7024 8056 155
kathrin.negele@staufen.ag

WAS WIR WOLLEN

ODER: SO TICKT DIE GENERATION Z

WHAT WE WANT

OR: WHAT MAKES GENERATION Z TICK

Philipp Riederle
gilt mit seinen 24 Jahren als jüngster Unternehmensberater Deutschlands und ist ein profilierter Vertreter seiner Generation. Er hält Vorträge zu den Themen „Digitale Generation“ und „Arbeitswelt 4.0“. 2014 wurde er vom Bundesministerium für Bildung und Forschung als einer der führenden „Digitalen Köpfe Deutschlands“ ausgezeichnet. Im Chat beschreibt er, was die Generation Z will, denkt und fühlt. ▶

Philipp Riederle
At the age of 24, Philipp Riederle is Germany’s youngest business consultant and a distinguished representative of his generation. He gives lectures on the topics of “Digital Generation” and “Workplace 4.0”. In 2014, he was honored by the Federal Ministry of Education and Research as one of the leading “Digital Minds of Germany”. In our chat, he describes what Generation Z wants, thinks, and feels. ▶

GENERATION Z

Darunter versteht man die nach 1995 Geborenen. Sie sind von klein auf Digital Natives und trennen klar zwischen Arbeits- und Privatleben. Selbstverwirklichung ist ihnen wichtig, sowohl beruflich als auch privat.

This refers to those born after 1995. They are digital natives from an early age and clearly separate work and private life. Self-realization is important to them, both professionally and privately.

STAUFEN. Kleines Gedankenspiel zum Aufwärmen: Wenn Sie Bundeskanzler wären, welchen Bereich in Deutschland würden Sie als Erstes erneuern?

😀 Mit großem Abstand auf Platz 1: die Bildungspolitik. Aufgrund des technologischen Wandels verschieben sich Berufsprofile und Anforderungen radikal. Bisher gibt es aber keinerlei Vorbereitung darauf. Da muss dringend was passieren.

STAUFEN. Sie haben den Spiegel-Bestseller „Wer wir sind und was wir wollen“ geschrieben. Uns würde noch interessieren: „Wie wir uns fühlen“. Wie würden Sie das Lebensgefühl der Digital Natives beschreiben?

In Studien wird eine neue Spießigkeit beschrieben. Das heißt, Werte wie persönliche Bindung oder Heimat stehen in unserer Generation hoch im Kurs.

Das liegt wahrscheinlich daran, dass wir in dieser immer komplexer werdenden Welt wahnsinnig viele Optionen haben und wir uns nach Konstanten sehnen, auf die wir immer wieder zurückkommen können.

STAUFEN. Christian Scholz, Wirtschaftswissenschaftler am Lehrstuhl für Organisation, Personal- und Informationsmanagement der Universität Saarbrücken, behauptet: „Die Generation Z erledigt einen Auftrag zu drei Vierteln – aber dann geht erst mal das Wochenende vor und der Kunde hat ein Problem.“ Stimmt das?

Ich würde bestreiten, dass das pauschal auf die ganze Generation Z zutrifft. Aber: Dass solche Verhaltensweisen in dieser Generation auftreten, ist vollkommen klar.

STAUFEN. Wie ist Ihre Meinung dazu?

Ich finde das vollkommen legitim. Wenn ein Auftrag bis zum Wochenende erst zu drei Vierteln fertig ist, dann wurde zu spät beauftragt oder der Chef hätte besser planen müssen. Den Generationen Y und Z ist als Kindern der Generation Burn-out vor Augen geführt worden, was passiert, wenn man nicht auf seine eigene Arbeitskraft achtet.

STAUFEN. In Ihrem zweiten Buch „Wie wir arbeiten und was wir fordern“ schreiben Sie, die Generation Z wolle „einen erfüllenden Job, spannende Aufgaben und ein angemessenes Gehalt“. Will das nicht jede Generation?

Sicherlich. Aber: Der große Unterschied ist, dass unsere Generation aufgrund der Fachkräftesituation eine ganz andere Macht hat, diese Themen einzufordern.

Hinzu kommt: Kognitiv anspruchsvolle Aufgaben können umso besser erfüllt werden, je besser die Rahmenbedingungen sind. Es ist also nur konsequent, dass die junge Generation genau das fordert, was sie braucht, um ihre Aufgaben adäquat durchführen zu können.

STAUFEN. Im Wettbewerb um die besten Talente müssen Unternehmen einfallsreich sein und sich zeitgemäß aufstellen. Gibt es eine Firma, die hier mit leuchtendem Beispiel vorangeht?

Ich dachte lange Zeit, dass es darum geht, mit tollen Benefits hervorzustechen. Aber ich stelle bei meiner Arbeit mit Unternehmen immer häufiger fest: Das ist alles nur das Sahnehäubchen auf der Employer-Branding-Torte. An was es vielen Unternehmen fehlt, ist eine professionelle Personalarbeit.

STAUFEN. Was heißt das konkret?

Das heißt z. B. professionelles Onboarding am ersten Tag. Oder regelmäßig mit den Mitarbeitern in Kontakt zu treten und zu hören, wie’s denen geht, und diese Bedürfnisse dann auch ernst zu nehmen.

STAUFEN. Einzelmaßnahmen bringen also nichts?

Richtig, es geht darum, die Organisation von innen heraus auf die Anforderungen des modernen Zeitalters vorzubereiten. Im Employer Branding etwas vorzugeben, was man nicht ist, das hat noch nie funktioniert. 😒 Und das funktioniert in Zeiten von Arbeitgeber-Bewertungsplattformen schon gleich gar nicht.

STAUFEN. A little game to get started: If you were Chancellor, which area in Germany would you modernize first?

😀 Education policy would, by far, be in first place. Due to technological changes, professional profiles and requirements are radically shifting. And until now, there has been no preparation for this. Something urgently needs to change.

STAUFEN. You wrote the Spiegel Bestseller "Wer wir sind und was wir wollen" (Who we are and what we want). We are also interested in "How we feel". How would you describe digital natives' attitude toward life?

In studies, a new sense of smugness has been described. In other words, values such as personal attachment or home are very popular for our generation.

This is probably because we have so many options in this increasingly complex world, and we long for constants that we can come back to again and again.

STAUFEN. Christian Scholz, Economist at the Chair of Organization, Personnel and Information Management at the University of Saarbrücken, says: "Generation Z only completes three-quarters of a task, then move on to the weekend and customers are left with a problem." Would you agree?

I would disagree that this generally applies to the entire Generation Z. However, such behaviors can certainly be found in this generation.

STAUFEN. What is your opinion about this?

I think that is perfectly legitimate. If an order is only three-quarters done by the weekend, then it was commissioned too late or the boss should have planned it better. Generations Y and Z, as children of the burn-out generation, are aware of what happens if you do not pay attention to your own workforce.

STAUFEN. In your second book, "Wie wir arbeiten und was wir fordern" (How we work and what we demand) you write that Generation Z wants "a fulfilling job, exciting tasks, and a decent salary". Is that not what every generation wants?

Of course. But the big difference is that our generation has a very different power to demand these things due to the situation regarding skilled labor.

In addition, cognitively demanding tasks can be performed better, when the framework conditions are better. So it is only logical that the young generation demands exactly what it needs to do its job properly.

STAUFEN. In competing for the best talent, companies must stay resourceful and up-to-date. Is there a company that is setting a shining example for this?

For a long time, I thought that it was about standing out with great benefits. But more and more often in my work with companies, I find that this is just the icing on the employer branding cake. What many companies lack is professional human resources.

STAUFEN. What does that mean specifically?

That means, for example, professional onboarding on the first day. Or getting in contact with employees on a regular basis and listening to how they are doing and then taking those needs seriously.

STAUFEN. Individual measures do not do anything?

Right, it is about preparing an organization from within to meet the demands of the modern age. Pretending to be something you are not in employer branding has never worked. 😒 And in times of employer review platforms, that certainly will not work.

***Sustainability** as the basis for adaptability*
Interview with Dr.-Ing. Jochen Weyrauch,
Chief Executive Officer of Dürr Systems AG

Nachhaltigkeit als Grundlage der Wandlungsfähigkeit

Interview mit **Dr.-Ing. Jochen Weyrauch**
Vorstandsvorsitzender Dürr Systems AG

Herr Dr. Weyrauch, das Thema Nachhaltigkeit steht bei Dürr ganz oben auf der Agenda, und zwar nicht nur bei Ihren Produkten und Produktionsmethoden, sondern explizit auch beim Thema Mitarbeiter und Leadership. Wie sieht nachhaltige Mitarbeiterführung bei Dürr aus?

Zur Veranschaulichung verwenden wir bei Dürr gerne das Bild des „Unternehmers im Unternehmen". Als globaler Anlagen- und Maschinenbauer mit Einzelprojekten im Wert von über 100 Millionen Euro brauchen wir Mitarbeiter mit einem hohen Maß an Kundenorientierung, Flexibilität und Eigenverantwortung. Hierbei ist es essenziell, ausreichend Freiräume zu geben, zum Beispiel in Form flacher Hierarchien und kurzer Entscheidungswege. Außerdem schulen wir unsere Mitarbeiter darin, Probleme frühzeitig zu identifizieren, selbstständig Lösungen zu entwickeln und Entscheidungen zu treffen. Grundlage hierfür sind das Vertrauen und die Orientierung durch die eigene Führungskraft. Außerdem leben wir eine Kultur, in der Fehler erlaubt sind, angesprochen und korrigiert werden, anstatt sie totzuschweigen. Das Motto muss lauten: Ein Fehler ist der Auftakt zu einem nachhaltigen Verbesserungsprozess – ein Verständnis, das wir noch stärker im Unternehmen verankern wollen, u. a. auch durch die Einführung von Shopfloor Boards.

In den Medien und auf Konferenzen war zuletzt nicht so viel von Nachhaltigkeit zu hören, aber umso mehr von Agilität. Stellt der „Agilitätshype" mit Projektarbeit, Freelancern und stärkerer Eigenverantwortung die Nachhaltigkeit in den Schatten?

Das Wort „Agilität" ist auch bei Dürr in aller Munde. Insbesondere bei der Digitalisierung unserer Produkte und Dienstleistungen sorgt die hohe Dynamik des Marktes dafür, dass etablierte Methoden an ihre Grenzen stoßen. Aber der „Agilitätsgedanke" ist auch nicht grundsätzlich neu: Kurze Planungszyklen, flache Hierarchien, die Arbeit in Teams mit wechselnder Zusammensetzung und einen starken Kundenfokus gab es ja bereits in der Vergangenheit.

Also sind Nachhaltigkeit und Agilität am Ende gar kein Widerspruch?

Genau, wir wollen mit agilen Prozessen nachhaltige Ziele erreichen. Somit stellen agile Methoden für mich eine sinnvolle Ergänzung bestehender Werkzeuge dar. Voraussetzung ist jedoch, die eigenen Mitarbeiter und Führungskräfte bei der Einführung und Weiterentwicklung der Arbeitsmethoden mitzunehmen.

Neben der Agilität im operativen Geschäft spielt mittel- bis langfristig die generelle Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens für den Erfolg eine entscheidende Rolle. Wie schaffen Sie es bei Dürr, dass nicht nur alles richtig, sondern auch stets das Richtige gemacht wird?

Das Management muss den Wandel klar kommunizieren und vorleben. Dies entscheidet über Erfolg oder Misserfolg. Wandel kann nur dann funktionieren, wenn die eigenen Mitarbeiter aktiv in den Prozess eingebunden werden. Ein schönes Beispiel für agilen Wandel bei Dürr ist die Entwicklungskonferenz zur Gründung der IIoT-Plattform ADAMOS im Sommer 2017. Damals saßen rund 70 Mitarbeiter von drei Firmen über alle Hierarchieebenen verteilt an einem Tisch beziehungsweise in wechselnden Gruppen und haben in kürzester Zeit eine gemeinsame Vision entwickelt und Aufgaben aufgeteilt.

Wie spiegeln sich Nachhaltigkeit und Agilität in Ihrem Alltag wider – als Dürr-Vorstand und als Privatmensch?

Mir persönlich liegen der Austausch und das Feedback der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr am Herzen. Aus diesem Grund lade ich unter anderem regelmäßig zu Frühstücksmeetings in kleiner Gruppe und lockerer Atmosphäre ein. Nachhaltige Unternehmensführung kann aus meiner Sicht nur gelingen, wenn ich weiß, „wo der Schuh wirklich drückt". Agilität und Nachhaltigkeit im Privatleben sichern meine mittlerweile erwachsenen Zwillinge, meine schon lange gelebte Passion für Automobile und meine seit 25 Jahren andauernde fliegerische Leidenschaft.

Dr. Weyrauch, the topic of sustainability is at the top of Dürr's agenda, not only in terms of its products and production methods, but also explicitly in terms of its employees and leadership. What does sustainable management look like at Dürr?

At Dürr, we like to use the image of an "entrepreneur at the company" to illustrate this. As a global plant and mechanical engineering company with individual projects worth over 100 million euros, we need employees with a high level of customer orientation, flexibility and personal responsibility. Here, it is essential to give employees a sufficient degree of freedom, for example, through flat hierarchies and short decision paths. In addition, we train our employees to identify problems early on, independently develop solutions, and make decisions. The basis for this is the trust and orientation of their own leadership skills. In addition, we practice a culture where mistakes are allowed, addressed and corrected, rather than staying silent. It is important for our motto to be: A mistake is the start of a sustainable improvement process – and we want to anchor this understanding even more in our company, also by introducing Shop Floor boards.

In the media and at conferences, sustainability has not been discussed much; the focus has been on agility. Does the "agility hype" with project work, freelancers and greater individual responsibility overshadow sustainability?

The word "agility" is also on everyone's lips at Dürr. Particularly in the digitization of our products and services, the high dynamics of the market cause established methods to reach their limits. But the concept of "agility" is not fundamentally new: Short planning cycles, flat hierarchies, working in teams with changing composition and a strong customer focus all existed in the past.

So sustainability and agility do not contradict each other?

Exactly, we want to achieve sustainable goals through agile processes. Here, agile methods are a useful addition to existing tools. The requirement for this, however, is to involve your own employees and executives when introducing and developing working methods.

In addition to agility in the operative business, the general adaptability of a company plays a decisive role in the medium to long term. How do you manage to not only do everything right at Dürr, but also always the right thing?

Management must clearly communicate and put change into practice. This is vital for its success or failure. Change can only work if a company's own employees are actively involved in the process. A good example of agile change at Dürr is the development conference for establishing the IIoT platform ADAMOS during the summer of 2017. At that time, around 70 employees from 3 companies across all hierarchical levels sat at one table or in changing groups, and developed a common vision and shared tasks in a very short time.

And how are sustainability and agility reflected in your day-to-day – as a Dürr board member and in your private life?

Personally, the exchange with and feedback from employees are very important to me. For this reason, I, for example, regularly invite a small group of people to breakfast meetings in a relaxed atmosphere. In my opinion, sustainable business management can only succeed if you know where the real problems lie. Agility and sustainability in my private life has helped me with my now grown-up twins, my long-lived passion for automobiles and my love for aviation that has lasted for 25 years. ■

Es ist die Aufgabe des Managements, die Teams dazu zu bringen, **um die Ecke zu denken**

Ricardo Bloj
President,
Lenovo Brasil

Lenovo

It is the **leadership's task** to **challenge teams** to think outside the box

Welche Erwartungen hatten Sie, als Lenovo mit der Implementierung von End-to-End (E2E) begann?

Wie bei allen bei Lenovo durchgeführten Aktionen ging es auch bei diesem Projekt hauptsächlich darum, den Kunden im Mittelpunkt unserer Aktivitäten zu halten.

Konkret war es in diesem Fall beim E2E-Projekt unser Ziel, die Zufriedenheit unserer Kunden mit schnelleren Durchlaufzeiten und besseren Lieferungen zu erhöhen – von der Auftragsbestätigung bis zum Liefertermin des Produkts.

Wurden diese Erwartungen erfüllt?
Können Sie ein Beispiel nennen?

Ja, unsere Erwartungen wurden erfüllt. Wir konnten alle an diesem Projekt beteiligten Bereiche erfassen, was uns mehr als 100 Verbesserungsmöglichkeiten, 21 Quick Wins und 18 Projekte einbrachte. Unsere Kennzahlen zur Customer Experience (Net Promoter Score (NPS)) und zur Kundenzufriedenheit haben sich deutlich verbessert.

Welche positiven Effekte haben Sie am meisten überrascht?

Bei diesem Projekt gab es mehrere positive Ergebnisse. Ich verweise besonders auf die interne Popularisierung des Lean Six Sigma-Konzepts, die über die Fertigungsumgebung hinausgeht, in der diese Methode schon immer verwendet wurde. Dank der Erweiterung auf Bereiche wie Vertrieb, Lieferkette und Sales Operations sind wir auf eine neue Ebene gelangt.

Wo oder für welche Themen mussten Sie sich direkt einbringen, um „Barrieren oder Paradigmen abzubauen" und die gewünschten Verbesserungen zu erreichen?

Die Methodik, die bei diesem Projekt zum Einsatz kam, hat es den Teams ermöglicht, die Prozesse zu prüfen und mögliche Hindernisse zu überwinden. Es ist die Aufgabe des Managements, die Teams dazu zu bringen, um die Ecke zu denken, die Verbesserungen zu ermöglichen und aggressive Ziele zu definieren.

Was sind die nächsten Schritte? Wo steht Lenovo kurz- und langfristig bezüglich der Digitalisierung?

Eines unserer Hauptziele ist, Lean Six Sigma weiterhin auf der Verwaltungsebene anzuwenden; beim Einsatz dieser Methode, mit der wir unseren Betrieb optimiert und standardisiert haben, sehen wir nämlich immer noch viele Chancen. In naher Zukunft wollen wir sowohl große Automatisierungsprojekte wie die Digitalisierung als auch Projekte zum Internet der Dinge initiieren und umsetzen, um die Sichtbarkeit kritischer Unternehmensdaten und deren Überwachung zu optimieren.

Langfristig müssen wir diese Digitalisierungsprozesse mithilfe der künstlichen Intelligenz in der kritischen Entscheidungsfindung verbessern, um potenziell problematische Situationen vorhersagen und rechtzeitig davor warnen zu können. Wir werden auch versuchen, die physische und virtuelle Umgebung (Digital Twin) zu vereinen, damit wir in Zukunft Design, Produktion, Lieferkette usw. vor der Implementierung in der physischen Welt simulieren können. ■

What expectations did you have when Lenovo started implementing the End-to-End (E2E)?

This project, like all the actions we perform at Lenovo, has the main task of keeping the customer at the center of our operations. Specifically, in this case of the E2E project, our target was to increase our customers' satisfaction with better lead times and deliveries – from order confirmation to the product delivery date.

Have these expectations been met?
Do you have examples of this?

Yes, our expectations were met. We were able to map all the areas involved in this project, which gave us more than 100 improvement opportunities, 21 quick wins and 18 projects. Our customer experience metrics (Net Promotor Score – NPS) and customer satisfaction have significantly improved.

What positive effects surprised you the most?

There were several positive results from this project. In particular, I would note the internal popularity of the Lean six Sigma concept that reaches beyond the manufacturing environment, which has always used this method. Expanding this to areas, such as sales, supply chain and sales operations, has brought us to another level.

Where or for what topics did you have to engage directly to "break down barriers or paradigms" in the pursuit of desired improvement?

The methodology used for this project has given the teams the ability to review processes and overcome obstacles for any potential hurdle. It is the leadership's task to challenge the teams to think outside the box, facilitate the implementation of improvements and define aggressive targets.

What are the next steps? How will Lenovo be in the short and long term with regards to digitization?

One of our main goals is to continue to apply Lean Six Sigma in the administrative environment, as we still see many opportunities to apply this method that has been optimizing and standardizing our operations.

In the short term, we intend to initiate and implement both large-scale automation projects such as digitization and Internet of Things projects to optimize the visibility of critical company data and its monitoring.

In the long term, we must enhance these digitization processes using artificial intelligence in critical decision making to be able to predict and alert potential problem situations. We will also try to unite the physical and virtual environment (Digital Twin) in order to acquire the ability to simulate design, production, supply chain, etc., before implementing it in the physical world. ■

CONCENTRATED STRENGTH

The increase in volume requires a replanning of AGCO Fendt's transmission plant at the headquarters in Marktoberdorf.

Fendt war der erste Traktorenhersteller weltweit, der ein stufenloses Variogetriebe verbaute – vor mehr als 20 Jahren eine echte Innovation in der Landtechnik. Der Traktor konnte nun ohne Schaltvorgänge, Ruckler und Zugunterbrechungen fahren – egal in welchem Tempo, egal ob bergauf oder bergab. Die Weiterentwicklung dieser Erfindung mündet heute in den Fendt VarioDrive, ein variabler Allradantrieb, produziert in Marktoberdorf.

Am deutschen Stammsitz im Allgäu bündelt AGCO Fendt sämtliche Kompetenzen – ein echter Standortvorteil. Alle Unternehmensbereiche arbeiten zusammen an gemeinsamen Zielen. Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb sind eng miteinander verzahnt.

Im Rahmen einer Umstrukturierung und Produktionserweiterung unterstützt die Staufen AG seit Herbst 2017 mit einer Neuplanung des Getriebewerks von AGCO Fendt. Das Ziel: die Abläufe in der Fertigung neu zu ordnen, die Fertigungsmaschinen effektiver zu nutzen, um so Kosteneinsparungen zu realisieren. Das Getriebewerk von AGCO Fendt soll künftig nicht nur fertige Bauteile für die Endmontage der Traktoren vor Ort liefern, sondern auch Getriebeteile für andere Marken des Konzerns produzieren. Dies verspricht zusätzliches Wachstum und stellt besondere Anforderungen an die Neuplanung der Fertigungsprozesse.

„Wir wollten Prozesse so optimieren, dass sie perfekt miteinander harmonieren und die drei Segmente synchron zueinander produzieren können. Die Herausforderung war hierbei, möglichst effizient mit dem vorhandenen Platz umzugehen und dabei den Fluss der Wertströme zu erhalten" erläutert Tobias Loher, Manager AGCO Production System. ▶

Fendt was the first tractor manufacturer in the world to install a stepless Vario transmission – a true innovation in agricultural engineering more than 20 years ago. The tractor could be operated without gear changes, jerking and line interruptions – at any speed and either uphill or downhill. Further development of this invention has led to today's Fendt VarioDrive, a variable four-wheel drive, manufactured in Marktoberdorf.

At its German headquarters in the Allgäu region, AGCO Fendt unites all of its competencies – a real locational advantage. All divisions work together towards common goals. Development, production, marketing, and sales are all closely interlinked.

As part of a restructuring and production expansion, Staufen AG has supported the new planning of the AGCO Fendt transmission plant since fall 2017. The goal: reorganize manufacturing processes, use production machines more effectively, and thereby achieve cost savings. In the future, AGCO Fendt's transmission plant will not only supply finished components for the final assembly of tractors on site, but it will also produce transmission parts for other brands of the group. This promises additional growth and places particular demands on the new design of the manufacturing processes.

"We wanted to optimize processes so that they perfectly harmonize with each other and production can take place in the three segments synchronously. The challenge was to use the available space as efficiently as possible while preserving the flow of value streams," says Tobias Loher, Manager AGCO Production System. ▶

Ekkehart Gläser
Managing Director
Production and Quality

Karl-Heinz Welz
Plant Manager of the
transmission plant

Tobias Loher
Manager AGCO
Production System

GEBALLTE KRAFT

Die Volumensteigerung macht eine Neuplanung des Getriebewerks von AGCO Fendt am Stammsitz Marktoberdorf erforderlich.

„Für die Neuausrichtung ist es uns sehr wichtig, die richtige Balance zwischen Kosteneffizienz und Flexibilität zu erlangen."

Ekkehart Gläser, Geschäftsführer
Produktion und Qualität

"As a small series manufacturer, it is very important for us to achieve the right balance between cost efficiency and flexibility in the restructuring."

Ekkehart Gläser, Managing Director Production and Quality

So tickt die Fendt-Fabrik

Die Getriebefertigung ist in drei Segmente unterteilt: die Gehäusefertigung, die Zahnrad- und Wellenfertigung und die Getriebemontage. Am Beginn der Neuausrichtung steht eine detaillierte Analyse. Wie funktioniert der Fertigungsprozess im Ganzen? Welche Einzelschritte sind notwendig? Das sind Fragen, die es zunächst zu beantworten gilt. Sie bilden die Basis für die Fabrikplanung.

Neben der Auswertung von Prozess- und Rüstzeiten, der Anlagennutzung sowie der Durchlaufzeiten liegt das Hauptaugenmerk auf der Analyse der Wertströme. Hauptwertströme werden identifiziert und neu sortiert. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass die Erweiterung der Getriebefertigung für andere Marken die Fertigung neuer – und teilweise größerer – Bauteile ermöglichen soll. Dies betrifft insbesondere die Zahnradfertigung.

Segmentierung durch Fertigungsinseln

Grundlage für die Planung des Maschineneinsatzes im Fertigungsprozess ist das Erstellen einer Produkt-Maschinen-Matrix. Darin sind die Fertigungsschritte jedes im Getriebewerk produzierten Einzelteils sowie die dazugehörende Anlagenkapazität festgehalten. In einer weiteren Konzeptionsphase geht es um die Anordnung der Maschinen, die nun nicht mehr nach Technologien, sondern entsprechend dem Wertstromprinzip aufgestellt werden. Es entstehen kleine Fertigungsinseln, eine Segmentierung nach Teile-Familien. Dabei ist es wichtig, eine effektive Auslastung der Maschinen zu erreichen und so die Segmente kostenoptimal zu betreiben.

Stand der Dinge nach der ersten Projektphase: Die Analyse der Wertströme ist abgeschlossen. Bekannt ist, welche Maschinen zu Fertigungsinseln zusammengefasst werden können. Zu berücksichtigen sind zudem unveränderbare Fixpunkte, die die Planung

How the Fendt factory ticks

Transmission manufacturing is divided into three segments: housing manufacturing, gear and shaft manufacturing, and transmission assembly. A detailed analysis is conducted at the beginning of restructuring. How does the manufacturing process work as a whole? Which individual steps are necessary? These are questions that need to be answered first. They form the basis for the factory design.

In addition to evaluating process and set-up times, plant utilization, and lead times, the main focus is on analyzing value streams. Main value streams are identified and re-sorted. It must also be considered that expanding transmission manufacturing for other brands should enable the production of new and partially larger components. This applies to gear manufacturing in particular.

Segmentation through production islands

Creating a product-machine matrix forms the basis for planning machine employment in the manufacturing process. Here, the manufacturing steps of each item produced in the transmission plant and the associated plant capacity are recorded. A further design phase involves arranging the machines according to the value stream principle instead of according to technologies. Small production islands are created with segmentation according to parts families. It is important to effectively utilize the machines and thereby operate the segments in a cost-optimal manner.

The state of affairs after the first project phase: the analysis of the value streams is completed. A decision has been made as to which machines can be combined to form production islands. In addition, unchangeable fixed aspects that limit planning, such as the size of the hall or the hardening shop in gear production, must be taken into account. These fundamentals are crucial when aiming to redesign the factory along the value streams.

einschränken, wie die Hallengröße oder die Härterei in der Zahnradfertigung. Grundlagen, die für das Ziel, die Fabrik entlang der Wertströme neu aufzustellen, entscheidend sind.

Von der „Ideal-Fabrik“ zur „Real-Fabrik“

Die nachfolgende Layout-Planung hat das Ziel, die Fertigungsschritte möglichst innerhalb der bereits vorhandenen Gebäude abzubilden. Ein Neubau ist nicht geplant. So müssen aus Platzgründen Bauteile, die nicht zu den sogenannten Kernkompetenz-Teilen gehören, künftig extern gefertigt werden. Die Kernkompetenz-Teile, werden weiterhin in den Hallen von Fendt produziert.

Eingebunden in den Planungsprozess sind auf Kundenseite die drei Segmentleiter des Getriebewerkes. Sie verantworten die jeweilige Teilplanung und werden dabei von ihrem Planungsstab sowie den Meistern unterstützt.

Karl-Heinz Welz ist als Werkleiter der Getriebefabrik in die Neuplanungen involviert und stimmt sich regelmäßig mit seinen Projektleitern ab. Durch seine langjährige Erfahrung kann er ihnen mit Rat und Tat zur Seite stehen und neue Impulse setzen.

Während seiner über 40-jährigen Karriere bei AGCO Fendt gab es viele herausfordernde und spannende Projekte. Eine komplette Werkstrukturplanung im Getriebewerk ist allerdings schon etwas ganz Besonderes, so etwas erlebt man auch in so vielen Berufsjahren nicht alle Tage. Und mit seiner Motivation und Leidenschaft wird es sicher nicht das letzte Projekt bei AGCO Fendt sein.

Die Staufen AG begleitet das Projekt mit vier Experten. In enger Teamarbeit wird die Layout-Erstellung in zwei Schritten realisiert. In einem ersten Schritt erarbeitet das Team eine „Ideal-Fabrik“. Das heißt, es gibt es keine Restriktionen, wie die Hallenform oder Fixpunkte, die bei der Planung berücksichtigt werden müssen. Im zweiten Schritt wird eine „Real-Fabrik“ konzipiert. Die Planung fokussiert sich darauf, die Wertströme sinnvoll in die bestehenden Gegebenheiten zu integrieren. Feste Größen, wie die Hallenform oder Fixpunkte werden hier einbezogen.

Per Hand zur neuen Struktur

Die Entwicklung des Blocklayouts geschieht manuell. Mithilfe von farbigen Pappkartons und Schere werden per Hand Maschinenblöcke ausgeschnitten und mit Stecknadeln auf dem Layout verteilt. Wichtig ist es, die Mitarbeiter von Fendt mit all ihrer Erfahrung in den Prozess einzubeziehen. Dieser kreative Teil ist für die konzeptionelle Teamarbeit äußerst wertvoll. Darauf aufbauend entsteht dann das CAD-Layout.

Ekkehart Gläser, Geschäftsführer Produktion und Qualität, ist bei Halbzeit des Projekts sehr zufrieden: „Das strukturierte Vorgehen bei der Analyse der Fertigungsprozesse ermöglichte dem Projektteam eine eindeutige Definition der zukünftigen Wertströme. Für die Neuausrichtung ist es uns als Kleinserienhersteller mit großer Variantenvielfalt sehr wichtig, die richtige Balance zwischen Kosteneffizienz und Flexibilität zu erlangen. Hierbei hat die Staufen AG gemeinsam mit unseren Mitarbeitern den richtigen Weg aufgezeigt.“

Bis 2022 soll die Getriebeproduktion in ihrer Neuausrichtung realisiert sein. ■

From “ideal factory” to “real factory”

The subsequent layout planning aims to illustrate manufacturing steps as much as possible within the existing buildings. There are no plans for a new building. Due to space restrictions, components that do not belong to the core competence parts must be manufactured externally in the future. The core competence parts will continue to be produced in Fendt factory buildings.

The customer’s three segment managers at the transmission plant are integrated into the planning process. They are responsible for corresponding sub-planning and are supported by their planning staff and the foremen.

As Plant Manager of the transmission plant, Karl-Heinz Welz is involved in the new planning and regularly consults with his project managers. Thanks to his many years of experience, he provides advice and assistance and generates new impulses.

Throughout his more than 40-year career at AGCO Fendt, there have been many challenging and exciting projects. However, entire factory structure planning in the transmission plant is quite special and something you rarely experience even after such a long career. And with his passion and motivation it will certainly not be the last project at AGCO Fendt.

Staufen AG has appointed four experts to accompany this project. In close collaboration, the layout creation is implemented in two steps. In the first step, the team develops an “ideal factory.” This means there are no restrictions, e.g. hall design or fixed aspects, that must be taken into account during planning. In the second step, the “real factory” is designed. Planning focuses on appropriately integrating the value streams into the existing conditions. Fixed sizes, such as the hall shape or fixed aspects, are taken into account here.

Forging a new structure by hand

Developing the block layout takes place manually. With the help of colored cardboard boxes, scissors, and glue, machine blocks are cut out by hand and positioned on the layout with pins. It is important to involve Fendt employees in the process, as well as their previous experience. This creative task is extremely valuable for conceptual teamwork. The CAD layout was then created based on this.

Ekkehart Gläser, Managing Director Production and Quality, is very satisfied at the halfway point of the project: “The structured approach to the analysis of the manufacturing processes enabled the project team to clearly define future value streams. As a small series manufacturer with a large number of variants, it is very important for us to achieve the right balance between cost efficiency and flexibility in the restructuring. In doing so, Staufen AG and our employees have led us in the right direction.”

By 2022, the restructuring of transmission manufacturing will be implemented. ■

"Here, every executive becomes a multiplier"

Herr Dr. Köfler, mit der Einführung eines eigenen Produktionssystems ist die thyssenkrupp Steel Europe AG in der Stahlindustrie ein absoluter Vorreiter. Was war der Grund, ein solches im Maschinen- oder Automobilbau übliches Konzept nun auch in der Prozessindustrie zu etablieren?

Selbstverständlich setzen wir bereits seit vielen Jahren erfolgreich die Werkzeuge des Lean Management bei uns ein. Wir hatten aber noch kein durchgängiges Konzept, diese Prozessexzellenz auch mit einer Führungsexzellenz zu verknüpfen. So erfolgte zum Beispiel die Führungskräfteentwicklung bisher nicht im direkten betrieblichen Kontext, sondern eher losgelöst davon. Künftig haben Coachings und Schulungen immer einen konkreten Bezug zum Shopfloor.

Was war die größte Herausforderung bei der Entwicklung und Einführung des Thyssenkrupp-Produktionssystems?

Ganz klar unsere Größe. Wir reden bei der thyssenkrupp Steel Europe von insgesamt 27.000 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Selbst wenn im ersten Schritt „nur" die Bereiche Produktion und Instandhaltung involviert sind, handelt es sich um enorme Größenordnungen. Daher wurde die Systematik zusammen mit der Staufen AG parallel in sechs Lernwerken entwickelt und adjustiert, um das Produktionssystems möglichst gleichzeitig in allen Betrieben einführen zu können.

Wo stehen Sie aktuell?

Nach rund anderthalb Jahren Vorarbeit befinden wir uns seit Anfang 2019 in der Roll-out-Phase.

Wie fällt das erste Zwischenfazit aus?

Sehr positiv. Wir bekommen von vielen Mitarbeitern das Feedback, dass sie sich nun viel besser verstanden, informiert und in die Entscheidungen integriert fühlen. Es wird bereits viel regelmäßiger und verbindlicher kommuniziert – und zwar vom Vorstand bis zu den Schichten.

Schlägt sich diese neue Kommunikationskultur auch schon in den Kennzahlen nieder?

Absolut. Ein sehr guter Seismograf sind etwa die Kennzahlen zur Arbeitssicherheit. Hier können wir bereits eine deutliche Verbesserung feststellen.

Nach den guten Erfahrungen in Produktion und Instandhaltung liegt die Ausweitung des Produktionssystems auf die Funktions- und indirekten Bereiche doch auf der Hand, oder?

Bereits in den Lernwerken haben wir den einen oder anderen produktionsnahen Funktionsbereich in das Produktionssystem integriert. Daher werden nach dem Abschluss des Roll-outs in Produktion und Instandhaltung auch die anderen Funktionsbereiche folgen. Wir gehen hier sehr systematisch Schritt für Schritt vor. Das klare Ziel: Am Ende soll aus dem Produktionssystem ein alle Bereiche und Funktionen einschließendes Unternehmenssystem werden. ■

Dr. Köfler, with the introduction of its own production system, thyssenkrupp Steel Europe AG has become an absolute pioneer in the steel industry. What was the reason for establishing a concept, which is common in mechanical or automotive engineering, in the process industry?

We have, of course, been successfully utilizing the tools of Lean Management for many years. However, we did not yet have a consistent concept for combining this process excellence with leadership excellence. In the past, for example, management development did not take place in a direct operational context, but rather detached from it. In the future, however, coaching and training will always have a concrete connection to the shop floor.

What was the biggest challenge in developing and introducing the thyssenkrupp production system?

Definitely our size. At thyssenkrupp Steel Europe, we have a total of 27,000 employees. Even if "only" the first step encompasses the areas of production and maintenance, these are enormous dimensions. Therefore, the system was developed and adjusted with Staufen AG in six learning factories at the same time, in order to be able to introduce the production system in all factories at the same time.

Where are you now?

After about one and a half years of preparations, we are now in the roll-out phase, which started at the beginning of 2019.

And how are things looking so far?

Very positive. We receive feedback from many employees that they now feel much more understood, informed, and integrated in the decision-making process. Communication now takes place more regularly and with more commitment – from the executive board to the shift workers.

Is this new culture of communication also reflected in key figures?

Absolutely. A very insightful seismograph, for example, are the figures on occupational safety. Here, we already see a significant improvement.

After good experiences in production and maintenance, expanding the production system to the functional and indirect areas is the next step, right?

We have already integrated a few production-related functional areas into the production system at the learning factories. Therefore, after completing the roll-out in production and maintenance, the other functional areas will be next. Implementation is taking place very systematically, step by step. Our clear goal: In the end, the production system will become a company system that encompasses all areas and functions. ■

„Jede Führungskraft wird bei uns zum Multiplikator“

Dr. Arnd Köfler
Vorstand / Member of the Executive Board,
thyssenkrupp Steel Europe AG

thyssenkrupp

Schweizer Stimmen

Swiss Voices

Bernd Gleixner
Executive Vice President
Operations,
Bruker BioSpin AG

Marc Frank
Operations Excellence
Director, DPD (Schweiz) AG

Dr. Roger Baumann
CEO,
Büchi Labortechnik AG

Andreas Kessler
CEO,
Biketec AG

SELBSTBEWUSST

Die Schweizer Wirtschaft hat harte Jahre hinter sich. Vor allem die Finanzkrise und die Freigabe des Franken durch die schweizerische Nationalbank im Januar 2015 zwangen die Unternehmen zu harten Anpassungsmaßnahmen. Ein Schock, aber keine Schockstarre, so lässt sich die Reaktion beschreiben. 71 Prozent haben seit 2015 ihre Unternehmen gezielt auf Effizienz getrimmt und jeder zweite Betrieb hat die Ausgaben im Einkauf gesenkt, das zeigt eine Studie von Staufen.Inova. Zahlreiche Betriebe haben zudem Teile der Produktion ins Ausland verlagert. „Die Spreu hat sich vom Weizen getrennt, außer in geschützten Bereichen. Entweder sind die Standorte und ihre Eco-Systeme kompetitiv oder verlagert", weiß Bernd Gleixner, Executive Vice President Operations bei der Bruker BioSpin AG.

Umso robuster entwickelte sich die schweizerische Wirtschaft in den Folgejahren. So wuchs das Bruttoinlandsprodukt 2018 um 2,5 Prozent. Doch auch die Eidgenossenschaft spürt die konjunkturelle Abkühlung. Das sei (noch) kein Grund zur Sorge, meint Roger Baumann, CEO bei der Büchi Labortechnik AG: „Ein weltweiter Konjunktureinbruch würde die stark exportorientierte Schweizer Wirtschaft natürlich treffen, sie wäre aber wahrscheinlich besser gerüstet als andere Länder." Marc Frank, Operations Excellence Director bei DPD Schweiz, warnt allerdings vor zu viel Optimismus: „In einem kontinuierlich wachsenden wirtschaftlichen Umfeld werden Schwächen leicht und gerne kaschiert. Insbesondere im Bereich der Digitalisierung spüren wir ein noch immer vorhandenes Defizit an Flexibilität und Innovationskraft. So ist bereits die Organisation einfacher Stammdaten gelegentlich ein nahezu unüberwindbares Hindernis."

PARTIZIPATIVER FÜHRUNGSSTIL

Vielleicht auch, weil es an Fachkräften fehlt. Da hilft es wenig, dass die Schweiz für ausländische Fachkräfte das finanziell attraktivste Land weltweit ist. „Der Mangel an Fachkräften ist die wohl größte Herausforderung. Gerade für mittelständische Unternehmen in peripheren Regionen hemmt er die Entwicklung und das Wachstum. Die firmeninterne Entwicklung und die Ausbildung von Mitarbeitern sind für uns von essenzieller Bedeutung", sagt Büchi-Labortechnik-Chef Roger Baumann.

Es gilt daher, Fachkräfte mit sinnstiftenden Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Weiterentwicklung zu halten. „Als basisdemokratisch geprägtes Land nehmen viele Unternehmen auch die Partizipation der Mitarbeiter sehr ernst – das prägt den Führungsstil", erklärt Andreas Kessler, CEO der Biketec AG: „Wir pflegen einen kooperativen Führungsstil und eine regelmäßige, offene interne Kommunikation. Unsere Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, sich in diversen Projekten einzubringen." Auch bei DPD Schweiz legt man großen Wert auf die Einbeziehung der Mitarbeitenden, betont Marc Frank: „Wir fördern das sehr. Flache Hierarchien, ein regelmäßiger Austausch und das (Vor-)Leben entsprechender Werte unterstützen dies maßgeblich." ■

CONFIDENT

The Swiss economy has experienced difficult years. Above all, the financial crisis and the Swiss National Bank's abandonment of the ceiling on the Swiss franc in January 2015 forced companies to make tough adjustments. The reaction could be described as a shock, but not shock-induced paralysis. A study conducted by Staufen.Inova reveals that since 2015, 71 percent of companies have streamlined their businesses to be more efficient and 50 percent of companies has cut spending in purchasing. Many companies have also relocated parts of their production abroad. "The chaff has been separated from the wheat except in protected areas. The sites and their eco-systems are either competitive or they are relocated," says Bernd Gleixner, Executive Vice President of Operations at Bruker BioSpin AG.

The Swiss economy has become all the more robust in the years following these challenges. Accordingly, gross domestic product grew by 2.5 percent in 2018. But the Swiss Confederation is also experiencing an economic slowdown. This is not (yet) a cause for concern, says Roger Baumann, CEO of Büchi Labortechnik AG: "A global economic slump would, of course, affect the strongly export-oriented Swiss economy, but it is probably better prepared than other countries." However, Marc Frank, Operations Excellence Director at DPD Switzerland, warns against being too optimistic: "In a continuously growing economic environment, weaknesses can be easily masked. Especially in the field of digitization, we continue to notice a deficit with regards to flexibility and innovative strength. Even organizing simple master data is sometimes an almost insurmountable obstacle."

PARTICIPATORY LEADERSHIP STYLE

This is perhaps due to a lack of skilled workers. And it does not help much that Switzerland is the most financially attractive country in the world for foreign skilled workers. "The shortage of skilled workers is probably the greatest challenge. It inhibits development and growth especially for medium-sized companies in peripheral regions. In-house development and training of employees are of vital importance to us," says Büchi-Labortechnik CEO, Roger Baumann.

It is therefore important to retain skilled workers with meaningful tasks, responsibilities, and further development. As a grassroots democratic country, many companies take employee participation very seriously and it shapes the style of management, explains Andreas Kessler, CEO of Biketec AG: "We pursue a cooperative management style and regular, open internal communication. Our employees have the opportunity to get involved with various projects." DPD Switzerland also places great value on involving employees, emphasizes Marc Frank: "We very much encourage this. Flat hierarchies, regular exchange, as well as practicing and exemplifying corresponding values greatly support this." ■

Arbeitswelt 4.0 ermöglicht mehr Freiheiten

Ein Gespräch mit Prof. Dr.-Ing. Prof. e. h. Wilhelm Bauer, geschäftsführender Leiter, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart und Dr. rer. pol. Ulrich P. Hermani, Senior Advisor, STAUFEN.AG

Working world 4.0 allows more freedom

A discussion with Prof. Dr.-Ing. Prof. e.h. Wilhelm Bauer, Managing Director, Fraunhofer Institute for Industrial Engineering IAO, Stuttgart and Dr. rer. pol. Ulrich P. Hermani, Senior Advisor, STAUFEN.AG

Wie wird sich die fortschreitende Digitalisierung auf die Arbeitswelt im Maschinenbau auswirken?

Hermani: Industrie 4.0 wird die Arbeitswelt im Maschinenbau gravierend verändern. Die Digitalisierung wird fundamentale Auswirkungen auf Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation und Qualifikationen haben. Es wird zu Umschichtungen bei Tätigkeiten und Arbeitsplätzen kommen. Einerseits können die Unternehmen durch die Digitalisierung ihre Flexibilität und Produktivität steigern und neue Geschäftsfelder erschließen. Andererseits bietet die Digitalisierung den Beschäftigten mehr Möglichkeiten für das mobile und agile Arbeiten, also das ortsunabhängige und zeitlich flexible Arbeiten, und damit eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Bauer: Das ist ein wichtiger Punkt für die künftigen Arbeitsbeziehungen. Unsere hochqualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen heute mehr Wahlfreiheiten haben, wann und wo sie arbeiten. Freiräume, die Freelancer und Crowdworker heute schon haben, werden auch von den abhängig Beschäftigten gefordert. Diesen Herausforderungen müssen die Unternehmen sich stellen und entsprechende flexible Arbeitsmodelle ermöglichen. ▶

How will progressing digitization affect the working world of mechanical engineering?

Hermani: Industry 4.0 will drastically change the working world of mechanical engineering. Digitization will have a fundamental impact on work content, work organization and qualifications. There will be shifts with regards to activities and workplaces. On the one hand, digitization will enable companies to increase their flexibility and productivity and open up new business areas. On the other hand, digitization offers employees more opportunities for mobile and agile work, i.e. location-independent and time-flexible work and thus more compatibility between their work and private life.

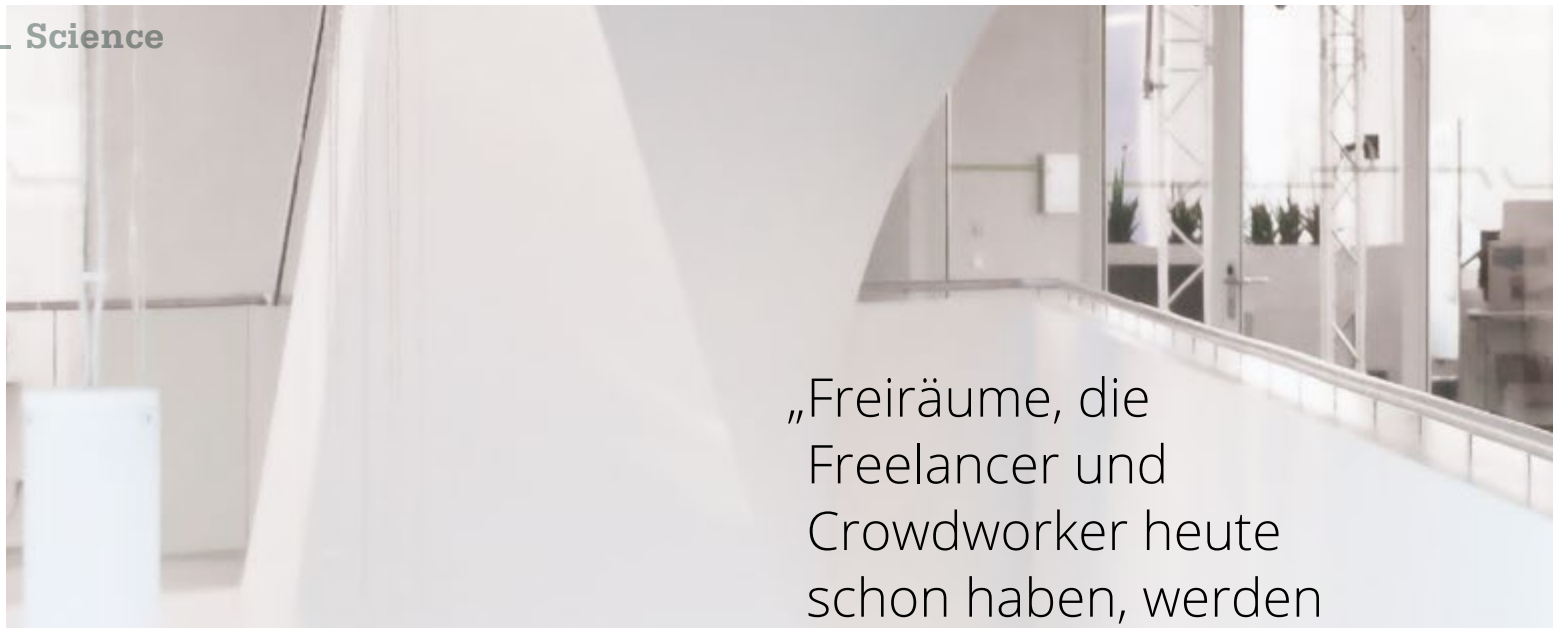
Bauer: That's an important point for future working relationships. Today, our highly qualified employees want more freedom of choice regarding when and where they work. Employees demand freedoms that freelancers and crowdworkers already have today. Companies must face these challenges and enable corresponding flexible working models. ▶

Prof. Dr.-Ing. Prof. e. h. Wilhelm Bauer
geschäftsführender Leiter, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart

Prof. Dr.-Ing. Prof. e.h. Wilhelm Bauer
Managing Director, Fraunhofer Institute for Industrial Engineering IAO, Stuttgart

Dr. rer. pol. Ulrich P. Hermani
Senior Advisor, STAUFEN.AG

Dr. rer. pol. Ulrich P. Hermani
Senior Advisor, STAUFEN.AG



„Freiräume, die Freelancer und Crowdworker heute schon haben, werden auch von den abhängig Beschäftigten gefordert."

"Employees demand freedoms that freelancers and crowdworkers already have today."

Liegt darin nicht auch die Gefahr, dass die Beschäftigten Grenzen überschreiten und sich überfordern?

Bauer: Wir können den Beschäftigten zutrauen, dass sie das Handling des eigenen Zeitbudgets stärker als bisher selbst organisieren. Es gibt eine hohe Kompetenz und Bereitschaft, Verantwortung für die eigene Beschäftigungssituation zu übernehmen. Sowohl in Bezug auf die Erhaltung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit – Stichwort: lebenslanges Lernen und Kompetenzaufbau – als auch im Hinblick auf die eigene Arbeitssituation und die Arbeitsbedingungen. Wir müssen zu einer neuen Arbeitskultur kommen. Kernpunkte sind in diesem Zusammenhang u. a. Arbeitszeitregelungen, Erholungszeit und Verfügbarkeitsmanagement.

Welche Rolle kommt dabei den Führungskräften zu?

Hermani: Die Führungskräfte müssen einerseits darauf achten, dass sich die Mitarbeiter nicht übernehmen, müssen ihnen aber zugleich Freiheiten beim Zeitmanagement einräumen. Wenn wir betriebliche Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter in Einklang bringen, entsteht daraus eine Win-win-Situation. Die Beschäftigten können ihre Work-Life-Balance verbessern, die Unternehmen können ihre Kapazitäten besser auslasten.

Bauer: Wir müssen die Freiheit des Einzelnen mit Vorsorge- bzw. Aufmerksamkeitsmanagement des Unternehmens verbinden, mit einer zentralen Rolle der Führungskräfte. Wir benötigen eine Kultur der Sensibilität und des Vertrauens bei den Führungskräften, die nicht mehr durch Ansagemanagement, sondern eher durch Beobachtungsmanagement geprägt ist: Sie schauen, ob die Mitarbeiter mit der hohen Zeitsouveränität zurechtkommen und Arbeitsergebnisse in zeitlicher wie auch qualitativer Hinsicht wie gewünscht erzielt werden.

Haben wir diese Führungskräfte heute schon?

Hermani: In der Arbeitswelt 4.0 kommt auf die Führungskräfte eine Fülle von neuen Aufgaben zu. Sie müssen sich permanent verändernde Netzwerke managen, sich auf neue Prozesse und Führungssituationen einstellen, ihre Beziehungs- und Netzwerkkompetenz ausbauen. Sie müssen als Netzwerkgestalter hochqualifizierte Wissensarbeiter führen, sich auf neue Bedürfnisse und das Wertesystem der „Generation Y und Z" einstellen. Das verlangt einen neuen Führungsstil. Fehlendes Wissen der Führungskräfte sehen 74 Prozent der 2016 an einer Umfrage der Staufen AG beteiligten Unternehmen als sehr großes oder großes Hindernis auf dem Weg zu Industrie 4.0 in Deutschland an.

Bauer: In der großen Masse – besonders in der mittleren Ebene – haben wir diese Führungskräfte noch nicht, die sich auf veränderte Führungssituationen einstellen können. Wo sollen sie auch herkommen? Die Führungskräfte müssen in Zeiten der digitalen Transformation und des zunehmenden Einsatzes kognitiver Systeme mitgenommen werden. Hierbei sind insbesondere digitale Führungsinstrumente gefragt und es sind Kompetenzen für mobiles und vernetztes Arbeiten zu entwickeln.

Müssen für die Arbeitswelt 4.0 nicht auch gesetzliche und tarifpolitische Regelungen angepasst werden?

Hermani: In der Tat müssen Gesetze und Tarifverträge angepasst werden. Denken wir nur an die Einhaltung einer Mindestruhezeit von elf Stunden im Arbeitszeitgesetz. Oder: Wenn ein Mitarbeiter aus freien Stücken nach 19 Uhr arbeitet, kann er keinen tariflichen Zuschlag für Nachtarbeit beanspruchen. Dabei sollte möglichst viel auf der betrieblichen Ebene in Betriebsvereinbarungen und in direkten Vereinbarungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter geregelt werden. Dort ist das Wissen über die Bedürfnisse von Betrieb und Beschäftigten vorhanden. Den Unternehmen sollten keine neuen Fesseln durch den Gesetzgeber und die Tarifparteien angelegt werden.

Bauer: Das sehe ich genauso. Mir ist es lieber, dass die Dinge im betrieblichen Kontext vernünftig, schnell, agil und zeitgerecht gelöst werden. Je weiter wir nach oben in die Systeme hineingehen, desto länger dauert es dann auch und desto weniger agil, weniger an die Marktsituation angepasst wird es dann. Die Tarifpartner müssen zwar einen gewissen Rahmen setzen, die Betriebe müssen aber die Arbeitszeit selbst organisieren. ■

Is there not the risk of employees exceeding their limits and becoming overwhelmed?

Bauer: We now have more confidence than before that employees can manage their own time. There is a high level of competence and willingness to take responsibility for one's own employment situation, to ensure that one's own employability is maintained, i.e., life-long learning and skills development, as well as with regard to one's own work situation and working conditions. We have to develop a new working culture. Key points in this context include working time regulations, time off and availability management.

What role do executives play in this?

Hermani: Executives must make sure that employees do not overreach themselves, but at the same time grant them the freedom to manage their own time. When we harmonize operational needs with the desires of employees, we create a win-win situation. Employees can improve their work-life balance and companies can make the most of their capacity.

Bauer: We have to combine the freedom of individuals with the company's provisional or attention management and that through the central role of the executives. We need a culture of sensibility and trust among executives that is no longer characterized by announcement management, but rather by observation management: Executives look to see whether employees can cope with a high level of time management and achieve work results in good time and with the necessary quality.

Are there already executives like this?

Hermani: In the working world 4.0, executives are faced with a wide range of new tasks. They have to manage permanently changing networks, adapt to new processes and leadership situations, and expand their relationship and network competence. As a network designer, they must lead highly qualified knowledge workers and adapt to new needs and value systems of "Generations Y and Z." That requires a new style of leadership. 74 percent of companies participating in a 2016 survey from Staufen AG see a lack of knowledge among executives as a large or very large obstacle on the path toward Industry 4.0 in Germany.

Bauer: Among all companies – especially at the medium-sized level – we do not yet see executives who can adapt to changing leadership situations. Where should they come from? Leaders need to be transported to times of digital transformation and increasing use of cognitive systems. For this, digital management tools are required and competencies for mobile and networked work must be developed.

Don't we also have to adapt statutory and collective bargaining regulations for the working world 4.0?

Hermani: Laws and collective agreements must, in fact, be adapted. If we just think about observing a minimum rest period of 11 hours in the Working Hours Act. Or if an employee voluntarily works after 7 PM, they cannot claim a collective wage for working at night. As much of this as possible should be regulated at company level in company agreements and in direct agreements between the supervisor and the employee. Here, there is knowledge about the needs of company and employees. Businesses should not be shackled down by lawmakers and collective bargaining.

Bauer: I agree with that. I prefer things to be solved in a rational, fast, agile and timely manner. The further we go up into the system, the longer it takes and the less adapted it is to the market situation in an agile manner. Although collective bargaining partners must set a certain framework, companies must organize their working hours themselves. ■

LEAN HOSPITAL

Abschied von der Fließbandbehandlung

Im Gespräch mit **Christian Baum**
Leiter Prozesse und Qualität,
Spitalzentrum Biel AG

LEAN HOSPITAL
Wishing Farewell to Assembly Line Treatments
Interview with Christian Baum, Head of Processes and Quality, Spitalzentrum Biel AG

Mehr Zeit für Patienten, weniger Laufwege – das Spitalzentrum in Biel, das zweitgrößte Krankenhaus im Schweizer Kanton Bern, setzt auf Lean im Krankenhaus.

Änderungen in der Organisation der Pflege können viel bewirken: Im Spitalzentrum Biel in der Schweiz sind die Pflegekräfte seit einiger Zeit in Zweierteams organisiert und jeweils für rund acht Patienten zuständig. Das Ergebnis: weniger Stress, mehr Zeit für die Patienten. „Die klassischen Stationen mit mehr als 30 Betten existieren zwar noch, doch die Arbeit wird nicht mehr wie früher nach dem Fließbandprinzip erledigt", sagt Christian Baum, Leiter des Projekts „Lean Hospital" im Spitalzentrum.

Pflege früher: „Planlos" über die Station hetzen

Die traditionelle Pflegeorganisation ist wenig effizient und für den Patienten oft unpersönlich: Tür auf, eine Pflegekraft verteilt Medizin, Tür zu, Pause, Tür auf, eine andere misst den Blutdruck, Tür zu. Dann arbeitet sich ein Tross aus Pflegekräften und Medizinern von Zimmer zu Zimmer – die Arztvisite. Die Pflegekräfte rennen ihren Aufgaben permanent hinterher und werden zugleich durch Klingeln im Arbeitsfluss unterbrochen. Hektik ist die Folge, und sowohl das Pflegepersonal als auch die Ärzte sind gestresst, denn die Visite verkommt zu einer Fließbandvisite und dauert und dauert, während weitere Termine drängen.

In den Bettenstationen im Spitalzentrum ist das anders, denn es hat seine Abläufe nach Lean Prinzipien umstrukturiert. Jede Station ist in vier Zonen eingeteilt – mehrere Zimmer mit zirka acht Patienten. Je eine diplomierte Pflegekraft und ein Pflegeassistent organisieren die Pflege. Sie eilen nicht mehr von Patient zu Patient, sondern planen die Aufgaben nach dem Pflegebedarf und den Bedürfnissen der Patienten. Diese werden somit stärker als „Kunden" wahrgenommen und nicht einfach als kranke, hilfsbedürftige Menschen.

Durch die übersichtliche Eingruppierung der Patienten in Zonen sind auch Teambesprechungen deutlich effizienter. Die Einsätze von Ärzten und die Visiten können deutlich ▶

More time for patients, less walking – The Hospital Center in Biel, the second largest hospital in the Swiss canton of Bern, relies on Lean.

Changing how care is organized can have great effects: For some time now the nursing staff at the Biel Hospital Center in Switzerland has been organized into teams of two, each responsible for about eight patients. The result: Less stress and more time for patients. "There are still traditional wards with more than 30 beds, but work is no longer completed like on an assembly line," says Christian Baum, Head of the Project "Lean Hospital" at the Hospital Center.

Care in the past: Rushing around the ward without a plan

How care is traditionally organized is inefficient and often impersonal for patients: door opens, nurse brings in medicine, door closes, a break, door opens, another nurse measures blood pressure, door closes. A group of nurses and doctors make their way from room to room on their rounds. Nurses are constantly running after their tasks and their workflow is continually interrupted. This results in a mad rush. The nursing staff as well as doctors are stressed, and rounds dwindle into examinations like on an assembly line and go on and on as other appointments are waiting.

However, because operations were restructured according to Lean principles, things are now different in the wards at the Hospital Center. Each ward is divided into four zones, i.e. several rooms with about eight patients. One nurse and one nursing assistant each organize the care. They no longer rush from patient to patient, but rather plan tasks according to the need for care and the needs of their patients. They are viewed more as "customers" and not just as sick people in need of care.

Clearly classifying patients into zones makes team meetings much more efficient. Organization of doctors' tasks and rounds is significantly improved and patient safety is also increased. ▶

besser organisiert werden und die Patientensicherheit wird gesteigert. „Pflegekräfte und Ärzte haben jetzt die Möglichkeit, ihre Aufgaben in Ruhe auszuführen und sich einzelnen Patienten mehr zu widmen“, sagt Christian Baum. Dadurch ist die Pflege aus Patientensicht deutlich persönlicher geworden. Eine Pflegekraft bringt die Medizin, überwacht den Blutdruck und andere Messwerte. Sie organisiert alles rund um den Patienten wie die Essensbestellung und vieles mehr.

Pflege heute: Neu organisiert nach Lean Prinzipien

Wer sich mit Lean auskennt, merkt sofort: Bei den Zonen hat das Prinzip der Gruppenarbeit aus der modernen Lean Produktion Pate gestanden. Hier wie dort gibt es kleine Teams, die für einen abgegrenzten Aufgabenbereich verantwortlich sind und sich im Wesentlichen selbst organisieren. Ein anderes Lean Prinzip lautet: überflüssige Laufwege vermeiden. Dies ist besonders hilfreich auf der Dialyse-Station, in der die Patienten mehrmals pro Woche ambulant behandelt werden.

Zur Dialyse gehört recht viel Material, von Mulltupfern und Pflastern über Kanülen bis zu frisch sterilisierten Schläuchen und Adaptern für die Dialyse-Geräte. „Vorher war es üblich, dass die einzelnen Pflegekräfte kurz vor Eintreffen des Patienten losliefen und alles Notwendige aus einem Lagerraum am anderen Ende des Flurs holten und auf separaten Wagen bereitstellten“, sagt Christian Baum. „Heute werden alle notwendigen Materialien nach Personen getrennt angeliefert. Die Pflegekräfte können sich nun in aller Ruhe den einzelnen Patienten widmen.“

Das Projekt „Lean Hospital“ zeigt deutlich, dass eine effizientere Prozessorganisation – mit Fokus auf Qualität und Prozesssicherheit, wie in der Industrie schon seit Langem üblich – auch im Gesundheitswesen hilfreich ist. „Standardisierte Behandlungspfade mit synchronisierten Prozessen und vorausschauende Planung vom ersten Kontakt mit dem Patienten bis zur Nachversorgung erleichtern die Krankenhausorganisation und die Planung des Personaleinsatzes“, betont Christian Baum. „So sorgt Lean dafür, dass insgesamt weniger Stress entsteht und die Patienten genau das bekommen, was sie zur Genesung brauchen – Ruhe, Aufmerksamkeit und die nötige Information über den Behandlungsablauf.“ ■

“Nurses and physicians now have the opportunity to calmly perform their tasks and devote more time to individual patients,” says Christian Baum. As a result, care has become much more personal from patients‘ point of view. A nurse or caregiver will bring medicine, monitor blood pressure and other vitals. They organize everything related to the patient such as ordering food and much more.

Care today: Reorganized according to Lean principles

If you are familiar with Lean, you will immediately notice that the principle of group work from modern Lean production has been the inspiration for how zones are structured. Like in production, small teams are responsible for a specific area that they essentially organize themselves. Another Lean principle is preventing unnecessary movement. This was particularly helpful in the dialysis ward, where patients receive outpatient treatment several times a week.

Dialysis involves quite a lot of material, from gauze, band-aids and needles to freshly sterilized tubing and adapters for dialysis machines. “In the past, it was common for individual caregivers to run around right before a patient arrived, pick up what they needed from the storage room down the hall and place them on separate carts,” says Christian Baum. “Now, all necessary materials are delivered for each individual. Nurses can focus on each patient.” The “Lean Hospital“ project clearly shows that more efficient process organization with a focus on quality and process reliability is also helpful in health care, as has been standard in industry for a long time. “Standardized treatment paths with synchronized processes and predictive planning starting from initial contact with the patient to follow-up care make it easier to organize activities in the hospital and plan assignment of personnel,” emphasizes Christian Baum. “Thanks to its implementation, Lean reduces stress overall and patients receive exactly what they need to recover: rest, attention and the necessary information on the treatment process.” ■

You don't want to be a **bore**.

Du sollst nicht **langweilen**

***René Borbonus** begeistert sein Publikum durch die meisterhafte Verbindung von Fachwissen und Praxisnähe, Sachlichkeit und Engagement, Sprachwitz und Ausstrahlung.*

***René Borbonus** delights audiences with his masterful combination of expertise and practicality, relevance and engagement, wit and charisma.*

Als Führungskraft wollen Sie wirken. Aber wie schaffen Sie es, mit Worten zu überzeugen und zu begeistern? **René Borbonus** sagt langweiligen Reden den Kampf an. Die Klaviatur der rhetorischen Mittel beherrscht er perfekt und begleitet Menschen auf dem Weg zu ihrem persönlichen Auftritt. Dabei geht es vor allem darum, Authentizität zu schaffen und Identität zu finden. Rhetorik ist schließlich so individuell wie die Menschen hinter ihr.

As a leader, you want to make an impact. But how can manage to convince and inspire with words? **René Borbonus** has declared war on boring speeches. He masters the wide array of rhetorical devices and accompanies people on their path to their personal presentation or performance. It is all about showing authenticity and finding identity. After all, rhetoric is as individual as those using it.

Herr Borbonus, muss man zum guten Redner geboren sein?

Reden können ist eine Fertigkeit wie jede andere auch. Wie Fußballspielen zum Beispiel. Talent schadet nicht, aber es gehört auch viel Übung und Training dazu. Ein Zinedine Zidane wird man nicht nur durch Training, aber auch ein Zinedine Zidane muss hart trainieren. Also: Ich glaube, man wird nicht als Redner geboren. Jeder kann ein besserer Redner werden. Jeder kann souveräner werden. ▶

Mr Borbonus, do you have to be born a good speaker?

Speaking is a skill like any other. Like playing soccer, for example. Talent does not hurt, but it takes a lot of practice and training. You cannot become Zinedine Zidane just through training, but Zinedine Zidane must also train hard. In other words: I don't think you're born a speaker. Anyone can become a better speaker. Anyone can become more confident. ▶

Was macht einen guten und mitreißenden Vortrag aus und wie sollten sich Redner vorbereiten?

Was die Qualität einer Rede ausmacht, kann man klar benennen. Eine gute Rede kann laut Cicero drei Dinge: informieren, bewegen und unterhalten. Auf alle drei Kriterien sollte ich als Redner einzahlen. So richtig gut wird eine Rede, wenn ausgezeichneter Inhalt und ausgezeichnete Form zusammenkommen. Ich bin sehr dagegen, dass man das eine gegen das andere ausspielt. Sich als Redner zum Beispiel allein auf Charisma zu verlassen halte ich für gefährlich. Substanz und Wirkung sind wichtig. Brillante Rhetorik entsteht, wenn beides zusammenspielt.

Zum mitreißenden Vortrag gehört natürlich auch die Vorbereitung. Neben der Zielgruppenanalyse sollte ich auch die Redneranalyse bedenken. Ich halte es für enorm wichtig, dass Redner sich fragen: Wie kann ich so reden, dass es zu mir passt? Wie kann ich meine Stärken ausspielen, damit ich möglichst natürlich und authentisch wirken und auch wirksam werden kann? Wenn ich darauf die richtigen Antworten finde, dann folgen Menschen mir auch.

Hatten Sie schon mal einen Blackout in einem Vortrag? Wie überwindet man den?

Ja, einen Blackout hatte ich schon mal, oder das, was wir allgemein so nennen. Bei einem echten Blackout wird quasi ein Schalter im Kopf umgelegt, da geht gar nichts mehr. Da muss Ihnen möglicherweise jemand den Weg von der Bühne zeigen, weil Sie überhaupt nicht mehr klarkommen. Die meisten verstehen unter einem Blackout aber die Situation, wenn wir kurz den Text vergessen haben, und das kommt schon mal vor.

Diese Momente machen vielen Angst. Aber da habe ich ein paar beruhigende Nachrichten für Sie. Eine Pause von bis zu drei Sekunden nehmen die Leute als dramaturgische Wirkpause wahr, nicht als Aussetzer. Das heißt: Man kann beim Reden viel länger Pause machen, als man denkt. Drei Sekunden sind ganz schön lang. Diese Zeit kann man nutzen, um nachzudenken oder sich im Manuskript zu orientieren. Eine gute Strategie ist auch, zur Überbrückung das Ultra-Kurzzeitgedächtnis anzuzapfen. Das ist nämlich extrem zuverlässig. Wo wir gerade waren, bevor der Hänger kam, wissen wir immer. Das können wir nutzen und einmal kurz rekapitulieren: „Wo stehen wir gerade, was haben wir bisher festgestellt?“ Durch so eine kurze Zusammenfassung gewinnt man Zeit zum Überlegen oder auch dafür, im Skript nachzuschauen. ■

What makes a speech good and captivating? And how should speakers prepare?

We can clearly say what gives a speech quality. According to Cicero, a good speech can do three things: inform, move and entertain. As a speaker, I should focus on all three criteria. A really good speech unites excellent content and excellent form. I am very much against playing one against the other. For example, relying on charisma alone as a speaker is dangerous. Substance and impact are important. Brilliant rhetoric is created when the two interact.

Of course, preparation is key to a captivating lecture. In addition to a target group analysis, I should also consider the speaker analysis. I think it's hugely important for speakers to ask themselves: How can I speak in a manner that suits me? How can I play to my strengths, so that I can be as natural and authentic as possible and also be effective? If I can find the right answers to these questions, people will follow me.

Have you ever had a blackout during a lecture? And how do you overcome this?

Yes, I've had a blackout before, or what we often call it. In a real blackout, a switch in your head is virtually flipped; there is nothing left. Someone might even have to show you off stage, because you've reached a dead end. But what most people understand as a blackout is when we forget the text for a moment, and that happens from time to time.

These moments are terrifying for many. But I have some reassuring news for you. People often perceive pausing for up to three seconds as a dramaturgical break, not as a lapse. This means you can take much longer breaks while speaking than you may think. Three seconds are pretty long. This time can be used to reflect or to orientate oneself in your manuscript. Another good strategy to bridge this time is to tap into your ultra-short-term memory. It is extremely reliable. We always know where we were just before the brief lapse in memory occurred. We can use that and briefly recapitulate: "Where are we now, what have we established so far?" A short summary gives you time to think, or to take a look at the script. ■

***René Borbonus** gehört zu den besten Rhetorikern im deutschsprachigen Raum. Er hat Geisteswissenschaften studiert und rasch rhetorische Praxis als Moderator und Redenschreiber gewonnen. Nach einer professionellen Trainerausbildung 1997 gründete er im Jahr 2000 das Weiterbildungsinstitut Communico GmbH. Als Veranstaltungsredner und Coach ist er auch im erweiterten Netzwerk der Staufen Akademie tätig.*

***René Borbonus** is one of the best rhetoricians in the German-speaking world. After studying humanities, he quickly gained experience in rhetoric as a moderator and speechwriter. After completing professional training as a coach in 1997, he founded the training institute Communico GmbH in 2000. As an event speaker and coach, he also works within Staufen Academy's extended network.*

TIPPS FÜR EINE GUTE REDE

von René Borbonus

Tips for a good speech, *by René Borbonus*

EINLEITUNG:

Verwenden Sie einen aufmerksamkeitsfördernden Einstieg.

INTRODUCTION:
Start with something that demands attention.

1. Die Kraft des Informationsdefizits.

Zu Beginn einer Präsentation etwas Wichtiges anschneiden und ankündigen, und es erst am Ende auflösen.

The power of the information deficit
At the beginning of a presentation, introduce and announce something important, and only provide resolution at the end.

2. Bildhaft einsteigen. Mit Anekdoten oder Storytelling.

Gute Quellen sind: Business Punk, Brand Eins oder YouTube.

Start in an illustrative manner. With anecdotes or storytelling.
Good sources include: Business Punk, Brand Eins or YouTube.

3. Zitieren.

Gut zitieren bedeutet, gute Zitatgeber finden.

Use quotations. *Good citation means finding good sources.*

4. Betroffenheit erzeugen.

Mit bewegenden Beispielen einsteigen, die Betroffenheit auslösen.

Make an impact.
Start with emotional examples that make an impact.

5. Abstimmungsfrage.

Die Zuhörer involvieren und zu Beteiligten machen.

Poll question.
Get listeners involved and turn them into participants.

HAUPTTEIL:

Bringen Sie im Hauptteil die drei wichtigsten Argumente in folgender Reihenfolge – jeweils aus Sicht des Zuhörers: das zweitwichtigste Argument zuerst, dann das schwächste Argument und kurz vor dem Ende das stärkste Argument.

MAIN SECTION:
In the main section, put your three most important arguments in the following order – from the perspective of the listener: the second most important argument first, then the weakest argument and, shortly before the end, the strongest argument.

SCHLUSS:

Überlegen Sie sich einen Schlusssatz, der die Zuhörer zu einer Handlung / Meinungsänderung auffordert. Die letzte Präsentationsfolie bleibt lange stehen. Schreiben Sie also nicht: „Danke für Ihre Aufmerksamkeit“.

CONCLUSION:
Think of a concluding sentence that prompts listeners to act/change their opinion. The last presentation slide is displayed for a long time. Do not just write: “Thank you for your attention!”

FREUDENBERG
INNOVATING TOGETHER

SHOP FLOOR STATT HÖRSAAL

Um das unternehmerische Denken seiner weltweit 200 Werksleiter zu fördern, hat das Technologieunternehmen Freudenberg ein globales Entwicklungsprogramm aufgesetzt.

Dr. Makoto Makabe
Director Corporate Learning & Development,
Freudenberg & Co. Kommanditgesellschaft

SHOP FLOOR INSTEAD OF LECTURE HALL

To promote entrepreneurial thinking among its 200 plant managers around the world, technology company Freudenberg established a global development program.

Knapp 50.000 Beschäftigte in 60 Ländern, vier eigenständige Geschäftsfelder und mehr als 9,3 Milliarden Euro Umsatz – Freudenberg ist ein Global Player. Die Aufgabe, für alle Leiter der weltweit 200 Produktionsstandorte ein einheitliches „Operations Leadership Program" (OLP) zu entwickeln, könnte den einen oder anderen also durchaus ins Schwitzen bringen. Nicht so Dr. Makoto Makabe. „Klar, ein Werksleiter aus dem Geschäftsfeld Dichtungstechnik hat andere Themen auf der operativen Agenda als seine Kollegen von den Vliesstoffen oder den Haushaltsprodukten", so der Director Corporate Learning & Development. „Aber wir bei Freudenberg sind der festen Überzeugung, dass aus Vielfalt Mehrwert entsteht – und zwar sowohl für unsere Kunden als auch für unsere Mitarbeiter. Viele einzelne, nur auf bestimmte Geschäftsfelder, Regionen oder Altersgruppen zugeschnittene Programme kamen daher für uns nicht infrage."

Auch das für die Standortleiter zu konzipierende OLP sollte „kein intellektuelles Training im Hörsaal" werden, sondern direkten Bezug zum Shopfloor haben, so Makabe. Und da es dafür keine Lösung von der Stange gab, machte er sich auf die Suche nach einem passenden Partner. „Viele Beratungsunternehmen taten sich während der Ausschreibung mit unserem Ansatz schwer, eben nicht ein von der Zentrale vorgegebenes Idealbild zu schulen, sondern in den Werksleitern eine permanente Selbstreflexion und Neugier auszulösen", erinnert sich der Freudenberg-Manager. „Für uns muss sich ein Werksleiter aus eigener Motivation heraus ständig folgende Fragen stellen: Setze ich die richtigen Schwerpunkte? Treibe ich die richtigen Veränderungen voran? Wie gehen andere Unternehmen ähnliche Herausforderungen an?"

Den Ausschlag, das OLP zusammen mit der Staufen AG umzusetzen, gaben daher nicht zuletzt die BestPractice-Besuche, die sowohl innerhalb als auch außerhalb der Freudenberg-Gruppe stattfinden sollten. „Die jahrelange Erfahrung der Staufen-Berater mit dieser Lernmethode und das große Netzwerk an BestPractice-Partnern haben uns absolut überzeugt", so Makabe. Und so führte das Programm dann auch gleich die erste Gruppe, die mittlerweile alle drei OLP-Module durchlaufen hat, zu Freudenberg-Werken in den USA und Italien sowie zu den Staufen-Partnern SEW-EURODRIVE und Trumpf. Neben den Kernelementen Selbstreflexion und Lernen von anderen gibt es darüber hinaus je Modul fachliche Schwerpunkte, die von Operational Excellence und HSE (Health, Safety, Environment) über Supply Chain Management und Financial-KPIs bis zu Compliance reichen. Das Thema Leadership spielt modulübergreifend eine zentrale Rolle.

Wie kommt dieser Ansatz bei den bisherigen Teilnehmern an? „Die bewusste Mischung aus alten Hasen und Newcomern hat zunächst schon für Stress in der Gruppe gesorgt", räumt Makabe ein. Doch gerade die anfangs größten Kritiker seien nach Abschluss des Programms absolut von dem Konzept überzeugt gewesen. „Es ist völlig normal, dass keiner davon begeistert ist, wenn man ihm den Spiegel vorhält. Zumal der Ansatz ohne schablonenartiges Lernziel den Teilnehmern auch noch das Ventil nimmt, auf die Vorgaben aus der Zentrale zu schimpfen", so der Freudenberg-Manager. „Aber das Gefühl, nach dem Programm einer ‚Community of Excellence' anzugehören und für die eigene unternehmerische Verantwortung gerüstet zu sein, entschädigt für alles." ■

Nearly 50,000 employees in 60 countries, four independent business units, and more than €9.3 billion in sales – Freudenberg is a true global player. The task of developing a uniform "Operations Leadership Program" (OLP) for all managers of the 200 production locations worldwide could very well put you on edge. But not Dr. Makoto Makabe. "Of course, plant managers for sealing technology have other issues on their operational agenda than their colleagues in nonwovens or household products," says Director Corporate Learning & Development. "But here at Freudenberg, we are convinced that diversity creates added value – for both our customers and our employees. Many individual programs tailored to specific business areas, regions or age groups were therefore out of the question for us."

The OLP designed for site managers was not to "be an intellectual training session in the lecture hall" but rather directly related to the shop floor, according to Makabe. And since there was no off-the-shelf solution, he set out to find a suitable partner. "During the tender process, many consulting companies struggled with our approach of not only training to match the ideal state prescribed by the head office, but rather to spark continuous self-reflection and curiosity among plant managers," recalls the Freudenberg Manager. "For us, plant managers have to ask themselves the following questions based on their own motivation: Am I setting the right priorities? Am I driving the right changes? And how do other companies tackle similar challenges?"

The decision to implement the OLP together with Staufen AG was, therefore, not least due to the BestPractice visits, which took place both inside and outside the Freudenberg Group. "Staufen consultants' many years of experience with this learning method and the large network of BestPractice partners was absolutely convincing," says Makabe. The program then began with the first group, which has now completed all three OLP modules at Freudenberg plants in the USA and Italy as well as with Staufen partners SEW-EURODRIVE and Trumpf. In addition to the core elements of self-reflection and learning from others, each module focuses on key specialist aspects, ranging from Operational Excellence, HSE (Health, Safety, Environment), and Supply Chain Management to Financial KPIs and Compliance. The topic of leadership plays a central role in all modules.

And how has this approach been received by participants so far? "The deliberate mix of old-timers and newcomers caused some stress in the group," admits Makabe. But especially those, who were initially the biggest critics, are now absolutely convinced of the concept after completing the program. "It's completely normal for people not to be particularly thrilled when they hold up a mirror to themselves. Especially since this approach with no template-like learning objective also takes away participants' outlet to complain about requirements from the head office," says the Freudenberg Manager. "But the feeling of being part of a 'community of excellence' after the program and being prepared to take on your own corporate responsibility makes up for everything." ■

EXECUTIVE COACHING

„Im Idealfall ist die Führungskraft selbst der Auftraggeber“

Werner Luik
Partner,
STAUFEN.AG

"Ideally, the executive is actually the client"

Herr Luik, welche Führungskräfte werden von den Unternehmen zu Ihnen ins Executive Coaching geschickt?

Im Idealfall wird niemand geschickt, sondern die Führungskraft selbst ist der Auftraggeber.

Weil keiner davon im Unternehmen etwas erfahren darf, da es als Schwäche ausgelegt werden könnte?

Natürlich spielt Vertraulichkeit eine große Rolle. Schließlich findet Coaching oft im Zusammenhang mit strategischen Entscheidungen oder Veränderungsprozessen statt. Aber der Grund, warum ich am liebsten Manager coache, die sich selbst dazu entschlossen haben, ist schlichtweg die viel höhere Motivation und größere Offenheit.

Warum entscheiden sich motivierte Spitzenkräfte für ein Coaching?

Je höher die Position, desto seltener bekommt eine Führungskraft ein objektives und qualifiziertes Feedback. Der neutrale Blick eines Executive Coach soll helfen, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren. Die klare Erwartungshaltung: Der Austausch mit einem professionellen Sparringspartner soll mich besser machen.

Das klingt aber schon etwas egozentrisch?

Nein, das ist schlichtweg professionell. Das heutige Top-Management hat Herkulesaufgaben zu bewerkstelligen: Die unternehmerische Komplexität nimmt zu, Technologien und Märkte transformieren sich schneller als je zuvor und komplette Geschäftsmodelle stehen auf dem Prüfstand. Zudem verlangen sich ständig verändernde Unternehmensstrukturen und vermehrt agile Arbeitswelten von Führungskräften ein hohes Maß an Flexibilität und ein breites Rollenverständnis.

Mit welchem Ziel gehen Sie vor diesem Hintergrund in ein Coaching?

Wichtig ist, dass die Führungskraft das konkrete Ziel des Coachings immer selbst formuliert. Da beruflicher Erfolg ganz wesentlich vom Führungsstil und von der Führungskompetenz mitbestimmt wird, zählen zu den wichtigsten Zielen: die Kommunikationsfähigkeiten erweitern, die Führungsqualitäten gezielter einsetzen, Konflikte souveräner lösen, Ziele schneller erreichen sowie insgesamt die eigene Positionierung als Führungskraft stärken. ■

Mr. Luik, which executives do companies send to you for executive coaching?

Ideally, nobody is sent, but the executive is actually the client.

Because no one at the company should find out, since it could be seen as a sign of weakness?

Of course, confidentiality plays a big role. After all, coaching often takes place in the context of strategic decisions or change processes. But the reason why I like to coach managers who have sought out coaching themselves is simply because they are more motivated and much more open.

Why do motivated top executives seek coaching?

The higher the position, the less likely an executive is to receive objective and qualified feedback. An executive coach's neutral perspective is meant to help executives reflect on their own leadership behavior. Clear expectation: Exchanging with a professional sparring partner will help me improve.

That sounds a bit self-centered?

No, it is simply professional. Today's top management has to accomplish Herculean tasks: Entrepreneurial complexity is increasing, technologies and markets are transforming faster than ever, and entire business models are being put to the test. In addition, constantly changing corporate structures and increasingly agile work environments demand executives to have a high degree of flexibility and a broad understanding of roles.

With this in mind, what is your goal in coaching?

It is important for executives to always formulate a specific coaching goal for themselves. Since professional success is significantly influenced by leadership style and leadership skills, the most important goals are to expand communication skills, to use leadership skills more purposefully, to resolve conflicts with greater confidence, to achieve goals faster, and to strengthen one's overall position as an executive. ■

LERNEN MACHT KEINEN SPASS

TROTZDEM SOLLTE FÜHRUNG ES ERMÖGLICHEN

LEARNING IS NOT FUN

YET LEADERSHIP SHOULD ENCOURAGE IT

Frank Krause
Senior Partner,
STAUFEN.AG

Dass Führungskräfte mehrere Rollen einnehmen sollen, ist nicht neu. Dass sie zuweilen in der Rolle des Mentors gefragt sind, wenn es darum geht, dem Mitarbeiter etwas zu erklären, ihn während eines Gedankenexperiments anzuleiten, bereitet oft Unbehagen auf beiden Seiten.

Wann ist es das letzte Mal vorgekommen, dass sich Ihr Vorgesetzter mit Ihnen so intensiv auseinandergesetzt hat, dass Sie beide etwas gelernt haben?

Am besten sollte die ganze Organisation lernen. Die lernende Organisation sei die Voraussetzung, um im Markt erfolgreich zu sein. Zu Toyota existiert dazu der Kalauer, das Unternehmen sei die größte Ausbildungsstätte mit angeschlossener Automobilproduktion. Und es solle permanent gelernt werden – weil es ja auch Spaß mache. Aber stimmt das?

Was passiert beim Lernen? Wann hat es stattgefunden? Lernen ist die Veränderung des eigenen Interpretationsmusters. Dem Lernen geht also der Irrtum voraus. Lernen basiert auf der Einsicht, dass es anders ist, als vorher angenommen wurde. Lernen ist nicht die Fähigkeit, Wissen anzusammeln. Dies wäre eher ein Beweis für die eigene Merkfähigkeit bzw. Aufnahmekapazität und nicht für die Fähigkeit, einen Sachverhalt zu verstehen. Aber wer irrt schon gerne? Wer fühlt sich nach einem begangenen Irrtum gut? Niemand irrt gerne – schon gar nicht, wenn es die Umwelt sofort registriert.

Hier wird ein Widerspruch erkennbar: Einerseits wissen wir, dass Irrtum notwendig ist, andererseits wollen wir ihn nicht erleben. Wundern wir uns als Führungskräfte also nicht, wenn Mitarbeiter keinen Spaß daran haben, wenn sie sich dem Risiko des Irrtums aussetzen sollen. Eine differenzierte Antwort auf die Frage: warum und wozu soll gelernt werden, reduziert das Risiko erheblich. Denn solange sich die Begründung für lebenslanges Lernen einzig auf die Forderung nach einer Anpassungsleistung an ökonomische Bedarfe stützt – der Markt also bestimmt, was man lernen soll –, so lange wird Lernen mehr als ein Akt der Unterwerfung (Begrenzung von Autonomie) statt als ein Akt der Befreiung angesehen werden.

Die Chance auf ein Lernen durch Einsicht besteht jedoch nur dann, wenn wir freiwillig unsere Haltung zu dem Thema ändern können. Dann leisten wir Gefolgschaft, nicht weil wir es müssen, sondern weil wir es wollen. ■

It is not anything new that leaders have to take on multiple roles. But sometimes having to take on the role of a mentor when explaining something to an employee or guiding them through a thought experiment, often causes discomfort on both sides.

When was the last time you and your supervisor discussed or worked on something so intensively that you both learned from it?

Ideally, the whole organization learns. A learning organization is necessary to be successful in the market. At Toyota there is an old joke that the company is the largest training center with car production facilities attached. Learning should take place continuously – also because it is fun. But is that true?

What actually happens in the process of learning? And when does it take place? Learning involves changing one's own pattern for interpretation. Learning is therefore often preceded by a wrong judgment. It is based on realizing that something is different than previously thought. Learning is not the ability to accumulate knowledge. This would be proof of one's own ability to remember or their capacity to absorb information, and not the ability to understand a situation. But who likes wrong judgments? Who feels good after being wrong? No one likes to be wrong – especially when those around them notice it right away.

The contradiction becomes apparent: On the one hand, we know that making mistakes is necessary, on the other hand we do not want to experience making one. So as leaders, we should not be surprised if employees do not have fun when there is the risk of making a mistake. A differentiated response to the question of why and what should be learned, considerably reduces the risk. As long as the rationale behind lifelong learning relies solely on the demand to adapt to economic requirements – the market determines what you should learn – learning will be considered more an act of subjugation (limitation of autonomy) rather than an act of liberation.

However, we can only learn through discernment if we can voluntarily change our attitude towards the subject. Then we are able to offer our allegiance, not because we have to, but because we want to. ■

Die chinesische Digitalwirtschaft und ihre Technologieunternehmen sind trotz langsameren Wirtschaftswachstums sehr erfolgreich. Ein Grund dafür sind die intensiven Investitionen in Forschung und Entwicklung und die staatlichen Subventionen. Interessant ist auch die immer größer werdende Start-up-Szene. Nach den neuesten Zahlen werden in China täglich 18.000 neue Unternehmen angemeldet, das sind etwa vier Millionen pro Jahr. Nicht alle sind hochinnovativ. Doch wenn nur ein Bruchteil davon konkurrenzfähig ist, sind das jährlich ein paar Tausend neue Erfolgsgeschichten.

Weitgehende Digitalisierung des Alltags

Im riesigen chinesischen Binnenmarkt skalieren digitale Geschäftsmodelle ähnlich schnell wie im englischsprachigen Raum – oft sogar schneller. Bei der Digitalisierung des Alltags ist China sehr weit, es hat einige technologische Zwischenschritte einfach übersprungen. So ist Mobile Payment beispielsweise mit WeChat vollständig in den Alltag eingedrungen und hat das Bargeld beinahe völlig abgelöst.

Ein Grund für den Digitalboom ist eine andere Einstellung zu Privatsphäre und Datenschutz als in Europa. Sie hat dazu geführt, dass die chinesischen Digitalunternehmen eine gigantische Menge an Daten besitzen, die sie ungestört auswerten können. Auch die Verwendung von künstlicher Intelligenz und Gesichtserkennungstechnologien werden von den Chinesen akzeptiert, da sie der Sicherheit dienen – so die offizielle Sprachregelung.

Während die Digitalwirtschaft inzwischen Weltniveau erreicht, hinken traditionelle Branchen hinterher, vor allem in Elektrotechnik, Maschinen- und Anlagenbau. Es gibt einige Leuchttürme, die mit hohen Standards und weitgehend automatisiert produzieren. Doch daneben gibt es auch viele Unternehmen, die noch nicht einmal ERP-Systeme nutzen.

Die Aufholjagd ist noch nicht zu Ende

Auch im Hochschulsystem zeigt sich, dass Chinas Aufholjagd noch nicht zu Ende ist. Zwar erzeugt es jährlich etwa acht Millionen Absolventen, davon ungefähr drei Millionen Ingenieure. Doch insgesamt sind die Universitäten eher mittelmäßig. Größter Nachteil ist die rein theoretische Orientierung. Es gibt wenig internationale Vernetzung und kaum Kooperationen mit Unternehmen oder Forschungsinstituten.

Im Moment studieren viele Talente im Ausland. Anders als früher kommen sie aber oft zurück, da sie in der stetig wachsenden Start-up-Szene große Chancen haben. Doch auch europäische Experten sind in China aktiv. Prominentes Beispiel sind ehemalige Mitarbeiter eines deutschen Automobilherstellers, die in China das Elektroauto-Start-up Byton aufbauen. China wirbt um die besten Köpfe und versucht, Experten aus aller Welt anzuziehen, um seinen Bedarf an hochqualifizierten Talenten zu decken.

Insgesamt hat die chinesische Wirtschaft bei der Industrieautomatisierung noch einen großen Nachholbedarf. Deshalb sucht sie weltweit nach Partnern mit Erfahrung in Robotik, Industrie 4.0 und Industrial IoT. Deutschland gilt in diesen Bereichen immer noch als führend. Gerade weil sich China in einem Wandlungsprozess befindet, bieten sich viele Anknüpfungspunkte für deutsches Know-how. Chinas jüngste Reformen der Auslandsinvestitionen sind ein weiterer Schritt in die richtige Richtung und adressieren auch die Sorgen ausländischer Unternehmen zu erzwungenem Technologietransfer, Schutz geistigen Eigentums und öffentlicher Beschaffung. Es muss sich aber erst zeigen, wie dies in der Praxis tatsächlich umgesetzt wird. Entscheidend sind gleiche und transparente Regeln für alle Marktteilnehmer. ■

The Chinese digital economy and its technology companies are very successful despite slower economic growth. One reason for this are the intensive investments in research and development and government subsidies. The ever-growing start-up scene is also impressive. According to the latest figures, 18,000 new companies are registered in China every day, which is about four million a year. Not all are highly innovative, but if only a fraction of this is competitive, then that makes a few thousand new success stories every year.

Extensive digitization of everyday life

Within the huge Chinese domestic market, digital business models are scaling at a similar rate as in the English-speaking world – often even faster. China has especially come very far in the digitization of everyday life and has simply skipped some technological intermediate steps. With WeChat, for example, mobile payment has completely penetrated day-to-day life and almost completely replaced cash.

One reason for the digital boom is a different attitude towards privacy and data protection than in Europe. This has led Chinese digital companies to gather huge amounts of data and analyze them without being disturbed. Also, the use of artificial intelligence and facial recognition technologies are accepted by the Chinese, as they ensure security – according to the official explanation.

While the digital economy is now at a global level, traditional industries are lagging behind, especially in electrical engineering, mechanical and plant engineering. There are some lighthouses that produce with high standards and in a largely automated manner. But there are also many companies that do not even use ERP systems.

The race to catch up is not over yet

Also the university system shows that China's race to catch up is not over yet. Although it produces about eight million graduates annually, about three million of which are engineers, the universities overall are rather mediocre. The greatest disadvantage is their purely theoretical orientation. International networking is sparse and there is hardly any cooperation with companies or research institutes.

At the moment, many talents are studying abroad. But unlike in the past, they often return to China, as they have great opportunities in the ever-growing start-up scene. And European experts are also active in China. A notable example are former coworkers from a German automobile manufacturer, who are developing the electric car start-up Byton in China. China recruits the best minds and tries to attract experts from all over the world to meet its demand for highly skilled talent.

Overall, the Chinese economy still has a great deal of catching up to do in industrial automation. That is why it is looking for partners around the world with experience in robotics, Industry 4.0 and Industrial IoT. Germany is still considered a leader in these areas. Because China is undergoing a process of change, there are many possible connections for German expertise. China's recent foreign investment reforms are another step in the right direction, addressing foreign companies' concerns about forced technology transfer, intellectual property protection and public procurement. However, it remains to be seen, how these will be implemented. The crucial point it to have equal and transparent rules for all market participants. ■

China – Konkurrent und Partner zugleich

China bietet erfolgreiche Technologiefirmen, staatliche Strategien für Elektromobilität und Smart Manufacturing, Start-ups und immer mehr MINT-Absolventen. Deutschland sollte das als Chance verstehen.

Bettina Schön-Behazin
Vorstandsvorsitzende der deutschen Auslandshandelskammer in Shanghai

China – Competitor and Partner

China offers successful technology companies, state-of-the-art strategies for electromobility and smart manufacturing, start-ups and increasingly more STEM graduates. Germany should see this as an opportunity.

Bettina Schön-Behazin
Chairwoman of the German Chamber of Commerce in Shanghai

GERMAN CHAMBER
of Commerce in China • Shanghai
中国德国商会 • 上海

„Die Internationalisierung verfolgen wir konsequent“

“We are on a systematic pursuit of internationalization”

Qingdong Zeng
Chairman & CEO,
Wonder Auto Group Limited

Der Automobilzulieferer Wonder Auto Group Limited entwickelt, produziert und vertreibt in erster Linie folgende Teile und Systeme für die Automobilindustrie: Fahrzeugelektrik, aktive und passive Sicherheitssysteme, Radaufhängungen und Motorventile.

In den mehr als 20 Tochterunternehmen der Wonder Group sind gut 9.000 Mitarbeitende beschäftigt, davon allein 600 im Bereich Forschung und Entwicklung.

Herr Zeng, wie bewerten Sie die aktuellen Handelskonflikte zwischen China und den USA? Treffen solche Konflikte auch Ihre Expansionspläne?

Der Ausbruch von Handelsstreitigkeiten war zwischen zwei großen Konkurrenten wie China und den USA ein unausweichliches Ereignis. Die Internationalisierungs- und Expansionspläne von Wonder werden davon aber nicht negativ beeinflusst. Im Gegenteil, wir sind jetzt noch entschlossener. Denn je weiter die Internationalisierung der Wonder Group voranschreitet, desto besser können wir mit solchen Handelskonflikten umgehen.

Wo sehen Sie Wonder in fünf Jahren?

In fünf Jahren wollen wir zu den globalen Top-Zulieferern traditioneller Automobilkomponenten gehören. Außerdem werden wir uns in diesem Zeitraum zu einem Lieferanten von Technologielösungen für das intelligente Fahren sowie für den Elektroantrieb und die Elektroniksteuerung entwickeln.

Wonder hat bereits ein Sales- und Entwicklungszentrum in München gegründet. Planen Sie auch Fertigungsstätten in Europa?

Wenn die entsprechenden Aufträge europäischer Kunden vorliegen und wir eine Fertigung in Europa aufbauen können, die alle Anforderungen und Erwartungen der Kunden erfüllt, dann werden wir dies sicherlich auch tun.

Wie hilft Ihnen Lean Management dabei, die Internationalisierung von Wonder voranzutreiben?

Lean Management wird das gesamte Managementkonzept von Wonder auf ein internationales Niveau anheben. Das ist eine wichtige Voraussetzung für die Internationalisierung unseres Unternehmens.

Welche Erwartungen haben Sie an die strategische Partnerschaft mit der Staufen AG?

Wir erhoffen uns davon vor allem eine langfristige Unterstützung bei der Internationalisierung unseres Geschäfts. Die Staufen AG wird uns helfen, insgesamt noch besser zu werden und die Wonder Group auf ein neues, internationales Niveau zu führen. ▶

Automotive supplier Wonder Auto Group Limited primarily develops, manufactures and distributes the following parts and systems for the automotive industry: vehicle electrics, active and passive safety systems, auto suspensions, and engine valves.

The Wonder Group's more than 20 subsidiaries employ over 9000 people, 600 of which are in Research and Development.

Mr. Zeng, how do you assess the current trade conflicts between China and the US? Do such conflicts also affect your expansion plans?

The onset of trade disputes was inevitable between two major competitors, such as China and the US. However, Wonder's internationalization and expansion plans are not affected. On the contrary, we are now even more determined. The further the internationalization of the Wonder Group progresses, the better we can handle such trade conflicts.

Where do you see Wonder in five years?

In five years, we want to be one of the global top suppliers of traditional automotive components. In addition, we will become a supplier of technology solutions for intelligent driving, electric drives and electronic controls during this period.

Wonder has already established a Sales and Development Center in Munich. Do you also plan on setting up production facilities in Europe?

If we have corresponding orders from European customers and we can build a manufacturing facility in Europe that meets all the needs and expectations of our customers, we will certainly do so.

How does Lean Management help you drive Wonder's internationalization?

Lean Management will raise Wonder's overall management concept to an international level. This is an important requirement for advancing the internationalization of our company.

What expectations do you have of the strategic partnership with Staufen AG?

Above all, we hope for long-term support in the internationalization of our business. Staufen AG will help us to become even better overall and take the Wonder Group to a new, international level. ▶

Wonder auf dem Weg zum Lean Enterprise

Wonder on the path to becoming a Lean enterprise

Heutzutage müssen sich Unternehmen verschiedensten Herausforderungen stellen wie steigenden Personalkosten, Schwierigkeiten beim Finden von qualifizierten Mitarbeitern, einer hohen Fluktuation, Managementschwierigkeiten, Qualitätsproblemen, fehlender Nachfrage und sinkenden Gewinnen.

Oft hängen Erfolg und Misserfolg von den Entscheidungen ab, die ein Unternehmen trifft. Eine Lösung ist es, ein „Lean Enterprise" zu werden. Lean Management ist nicht nur ein Mittel, um Verschwendung und Kosten zu verringern; es ist auch eine Veränderung des Denkens und der Kultur. Für ein Lean Enterprise ist Wertschöpfung die wesentliche Priorität.

Wonder Group und Lean

Nachdem das WPS-Projekt (Wonder-Produktionssystem) im August 2017 bestätigt wurde, stellte die Wonder Group ein Projektteam unter der Leitung des Chairman Zeng Qingdong zusammen. Außerdem gehören alle Generalmanager der Niederlassungen zum Projektteam. Ziel ist es, im kompletten Konzern eine grundlegende Veränderung durchzuführen.

Ein Beispiel dafür, wie Lean Management die Produktivität eines Werks verbessert, ist das SMED-Pilotprojekt (Single-Minute Exchange of Die; Austausch der Formen in einer Minute) bei Jinzhou Jinheng Automotive Safety System Co. Durch eine Verringerung der Umrüstzeit um 49 Prozent sank der Umlaufbestand um 50 Prozent und die Gesamteffizienz der Anlagen stieg um 50 Prozent.

Als Ergebnis des TPM-Projekts (Total Productive Maintenance) in der Vorbeschichtungs-Schleifanlage bei Jinzhou Wanyou Mechanical Parts Co. stieg die Gesamteffizienz der Anlage um 81,3 Prozent, die Stillstandszeiten verringerten sich um 60 Prozent und die Kapazität in jeder Schicht stieg auf 4.400 Teile.

Dank des TPM-Projekts bei Jinzhou Halla Electrical Equipment wurden die Stillstandszeiten der Maschinen deutlich von 70 auf 50 Minuten verringert, sodass die Gesamtkapazität der Linie von 800 auf 920 Teile stieg. Außerdem wurde die Umrüstzeit von 50 Minuten auf 25 Minuten halbiert. Die Umrüstzeit der Wickelmaschine verringerte sich signifikant von 14 auf 4,4 Stunden. ■

Nowadays, enterprises face several problems, such as rising labor costs, difficulties in recruiting qualified employees, high fluctuation, difficulties in management, quality issues, lack of demand, and dwindling profits.

Frequently, success and failure depend on the choices enterprises make. One solution is to become a Lean enterprise. Lean management is more than just a tool for reducing waste and costs, it is also a change in mindset and culture. In a Lean enterprise, value creation is the main priority.

Wonder Group and Lean

After the WPS (Wonder Production System) project was confirmed in August 2017, the Wonder Group established a project team led by Chairman Mr. Zeng Qingdong and each subsidiary's general manager, with the aim of initiating a fundamental change throughout the entire group.

One example of how Lean management improves plant productivity is the SMED (single-minute exchange of die) pilot project at Jinzhou Jinheng Automotive Safety System Co. Due to the reduction of equipment changeover time by 49%, WIP (work in process) was decreased by 50% and overall equipment efficiency increased by 50%.

As a result of the TPM (Total Productive Maintenance) project in the pre-plating grinding line at Jinzhou Wanyou Mechanical Parts Co., overall equipment efficiency increased to 81.3%, while machine downtime was reduced by 60%, and the capacity for each shift increased to 4400 pieces.

Thanks to the TPM project at Jinzhou Halla Electrical Equipment, machine downtime was significantly decreased from 70 to 50 minutes, which increased the overall capacity of the line from 800 to 920 pieces. Furthermore, changeover time was cut in half from 50 minutes to 25 minutes. Also, the changeover time at the winding machine was significantly reduced from 14 hours to 4.4 hours. ■

Dr. Dipl.-Ing. Eberhard Veit
Managing Director,
4.0-Veit Aufsichtsratsbüro
& TEAMS

Prof. Hao Wang
Professor, Vice Dean
for Research,
Shanghai Jiao Tong University

CHINA STREBT NACH OBEN ›

CHINA IS STRIVING UPWARDS

Bei NEXCON, dem virtuellen Kongress der Staufen Digital Neonex, mit dem diesjährigen Fokus „Industrie 4.0 meets Made in China 2025“ kam es zum Austausch zwischen Dr. Eberhard Veit und Prof. Hao Wang.“

Die vergangenen Jahrzehnte waren für China eine erfolgreiche Aufholjagd gegenüber dem Westen. Nun plant die chinesische Regierung die nächsten Schritte: Sie will das Land zur weltweit führenden Industrienation machen.

Klischees sterben langsam. Chinas Wirtschaft hat immer noch den Ruf, billige Kopien von westlichen Produkten herzustellen. Doch diese Zeiten sind vorbei. Chinesische Unternehmen entwickeln verstärkt eigene Marken oder kaufen sie, wie Lenovo den Smartphone-Hersteller Motorola, Geely den schwedischen Autohersteller Volvo und Midea den Robotikspezialisten Kuka.

Ein Beispiel für eine weltweit erfolgreiche chinesische Marke ist Huawei. Das Unternehmen ist einer der Marktführer bei 5G-Netzwerkkomponenten. Bei Smartphones hat es Ende 2018 Apple überholt und ist jetzt hinter Samsung die weltweite Nummer zwei. Die chinesische Wirtschaft hat der Bevölkerung steigende Löhne und Wohlstand verschafft. Doch dadurch wachsen auch die Herstellungskosten. Laut Boston Consulting Group lagen sie 2017 fast auf gleicher Höhe mit denen in Südkorea oder den USA. Lediglich in Deutschland wird noch etwa 15 Prozent teurer produziert. ▶

At NEXCON, the virtual congress of Staufen Digital Neonex, with this year‘s focus „Industry 4.0 meets Made in China 2025“, it came to an exchange between Dr. Eberhard Veit and Prof. Hao Wang.

Over the past decades, China has raced to catch up with the West and with success. Now the Chinese government is planning its next steps: It wants to make the country the world’s leading industrial nation.

Clichés die slowly. China’s economy still has a reputation for producing cheap copies of Western products. But those days are over. Chinese companies are increasingly developing their own brands or buying other brands, such as Lenovo did with smartphone manufacturer Motorola, Geely with Swedish car manufacturer Volvo, and Midea with robotics specialist Kuka.

One example of a globally successful Chinese brand is Huawei. The company is one of the market leaders of 5G network components. With regards to smartphones, it overtook Apple at the end of 2018 and is now the number two in the world behind Samsung. The Chinese economy has provided rising wages and wealth to its population. But this also increases production costs. According to the Boston Consulting Group, in 2017 these were almost on par with costs in South Korea or the USA. In Germany, however, costs are still about 15 percent higher. ▶

„Wir müssen vor allem die Produktionsqualität unserer Industrie erhöhen."

"We need to increase the production quality of our industry."

Find out more about

NEXCON

the first international virtual congress on smart manufacturing.
www.nexcon.digital

Industriepolitik mit riesigen Investitionen
Der Abbau des China-Bonus war schon länger absehbar. Die chinesische Regierung hat deshalb eine an Industrie 4.0 orientierte Initiative mit dem sprechenden Titel „Made in China 2025" gestartet. Sie soll das Land bis 2049 – zum 100. Geburtstag der Volksrepublik – zur größten Industrienation der Welt machen. Ergänzend zur Industriestrategie hat sie die KI-Strategie „New Generation Artificial Intelligence Development Plan (AIDP)" formuliert. Enorme Investitionen sollen auch hier zur Pole Position im Weltmarkt führen. Das ist in einigen Bereichen bereits gelungen. So ist SenseTime weltweit führend bei der KI-Gesichtserkennung. Insgesamt geht es um Schlüsselindustrien wie Informationstechnologie, Elektromobilität, Maschinenbau, Luft- und Raumfahrttechnik, Materialwissenschaft und Biomedizin. Kern der aktuellen Initiative sind fünf Großprojekte, die die wichtigen Säulen der chinesischen Industrieproduktion erfassen: Smart Manufacturing, industrielle Infrastruktur, ökologische Herstellung, Highend-Technologie und neue Innovationssysteme.

Deutschland und China ergänzen sich
„Wir müssen vor allem die Produktionsqualität unserer Industrie erhöhen", sagte Maschinenbauprofessor Hao Wang von der Shanghai Jiao Tong University (SJTU) jüngst auf dem virtuellen Smart-Manufacturing-Kongress NEXCON von Staufen Digital Neonex. Für die Verwirklichung ihrer Strategie setzen die chinesischen Unternehmen auf Kooperationen mit Deutschland. „Die globalen Initiativen für die Industrie 4.0 sind eine historische Chance für die deutsche Wirtschaft, mit China zu kooperieren", betonte Professor Wang. „Deutschland ist bekannt für die hohe Qualität seiner Industrieproduktion, China für die Geschwindigkeit seiner Entwicklung."

„In China gibt es nur wenige industrielle Traditionen. Innovationen können deshalb leichter eingeführt und ganz nach Wunsch umgesetzt werden", sagte Dr. Eberhard Veit ebenfalls auf dem NEXCON-Kongress. Der ehemalige Festo-CEO und jetzige Industrie-4.0-Berater findet: „In deutschen Unternehmen gibt es zu viele formelle Prozesse. Wir haben eine Hardware-Kultur: Wenn wir etwas ausliefern, dann muss es auch perfekt sein."

Veit unterscheidet davon die agile Software-Kultur aus dem Silicon Valley: „Agilität bedeutet bei Software schrittweise Verbesserung der Anwendungen und schnelle Releases, die rasch aufeinanderfolgen." Das sei deutschen Unternehmen eher fremd. Sie hätten in der Vergangenheit nicht genug in die Software-Zukunft investiert. „Die deutschen Unternehmen benötigen Ambidextrie, also Zweigleisigkeit", betont der Industrie-4.0-Experte. „Sie müssen die alten Linien erhalten, aber trotzdem neue aufbauen."

Partner bei der Produktentwicklung
Eine große Chance dafür ist die Zusammenarbeit mit chinesischen Unternehmen. China ist aber nicht nur ein großer Absatzmarkt. Seine starke Innovationsorientierung erlaubt es, entweder speziell auf China abgestimmte oder weltmarktfähige Produkte gemeinsam mit chinesischen Unternehmen zu entwickeln. Drittens können deutsche Unternehmen hier Produkte für den Weltmarkt testen, verbessern und zur Marktreife bringen.

Ein Beispiel stammt aus dem Automobilbau. So testet Mercedes seine selbstfahrenden Autos nicht in Sindelfingen, sondern in Shenzhen. Der Autohersteller ist nicht allein. Beispielsweise haben sich in Shanghai rund um die SJTU und die Maschinenbaufakultät von Professor Wang zahlreiche Niederlassungen deutscher Technologieunternehmen gebildet.

Die Entwicklungen der vergangenen Jahre zeigen deutlich, dass China in einigen Segmenten bereits aufgeholt hat. In der Digitalwirtschaft und bei Digitaltechnologien agiert das Land auf Augenhöhe, ebenso in der Plattform-Ökonomie, die vom großen Binnenmarkt profitiert. Kurz: Mit China ist zu rechnen, es ist ein ernsthafter Konkurrent, mit dem die deutsche Wirtschaft wohl besser kooperieren sollte. Anderenfalls könnte sie in chinesischer Rekordgeschwindigkeit zurückfallen. ■

Industrial policy with huge investments
A reduction of the Chinese bonus had long been predicted. The Chinese government therefore launched an Industry 4.0-based initiative called "Made in China 2025." The initiative strives to make the People's Republic the largest industrial nation in the world by its 100th birthday in 2049.

In addition to its industrial strategy, it has also formulated its AI strategy "New Generation Artificial Intelligence Development Plan (AIDP)". Enormous investments plan to drive the country to the top position in the world market. This has already been achieved in some areas. SenseTime, for example, is the world leader in AI facial recognition.

Overall, it focuses on key industries, such as information technology, electromobility, mechanical engineering, aerospace engineering, materials science, and biomedicine. At the heart of the current initiative are five major projects that cover the key pillars of Chinese industrial production: smart manufacturing, industrial infrastructure, ecological manufacturing, high-end technology, and new innovation systems.

Germany and China complement each other
"Most importantly, we need to increase the production quality of our industry," said Shanghai Jiao Tong University (SJTU) Engineering Professor Hao Wang recently at Staufen Digital Neonex's NEXCON virtual congress on smart manufacturing. To implement their strategy, Chinese companies are looking to cooperate with Germany. "Global initiatives for Industry 4.0 provide a historic opportunity for the German economy to cooperate with China," said Professor Wang. "Germany is known for its high quality in industrial production, China for its development speed."

"Industrial traditions in China are limited. Innovations can therefore be more easily introduced and implemented as desired," said Dr. Ing. Eberhard Veit at the NEXCON congress. The former Festo CEO and current Industry 4.0 consultant believes that "there are too many formal processes in German companies. We have a hardware culture: If we deliver something, then it has to be perfect."

Veit distinguishes this from the agile software culture in Silicon Valley: "Agility in software means a gradual improvement of applications and fast, consecutive releases." This is rare among German companies. In the past, they failed to invest enough in the software future. "German companies need to be ambidextrous and follow two tracks," emphasizes the Industry 4.0 expert. "They have to maintain old paths but also pave new ones."

Partner in product development
A great opportunity for this is through cooperation with Chinese companies. China, however, is not just a giant sales market. Its strong focus on innovation allows it to develop either China-specific products or those for the global market in collaboration with Chinese companies. Third, German companies can test, improve, and bring products to market maturity in China for the global market.

One example of this is in the automotive industry. Mercedes tests its self-driving cars in Shenzhen instead of in Sindelfingen. And this car manufacturer is not alone. In Shanghai, for example, numerous branch offices of German technology companies have emerged around the SJTU and the mechanical engineering department of Professor Wang.

Developments from recent years clearly show that China has already caught up in some segments. In the digital economy and digital technologies, the country is on an equal footing, as well as in the platform economy, which benefits from the large domestic market. In short: China must be reckoned with; it is a serious competitor, with which the German economy would be better off cooperating. Otherwise, it risks falling behind at Chinese record pace. ■

DIE MENSCHEN-BEGEISTERIN

THE ENTHUSIAST

Katja Berghahn arbeitet als Global Lean Manufacturing Manager bei Kiekert, dem Technologieführer bei Schließsystemen für Automobile. Die 36-jährige Wirtschaftsingenieurin verantwortet dort die Umsetzung und Weiterentwicklung von Lean Management. Sie führt ein Team von sieben Mitarbeitern weltweit.

Katja Berghahn works as Global Lean Manufacturing Manager at Kiekert, technology leader for automotive locking systems. The 36-year-old industrial engineer is responsible for the implementation and further development of Lean Management. She leads a team of seven employees worldwide.

kiekert
TECHNOLOGY THAT LEADS

Die Kiekert AG ist globaler Markt- und Technologieführer bei Schließsystemen für Automobile. Das Unternehmen mit Sitz im nordrhein-westfälischen Heiligenhaus beschäftigt weltweit 6.500 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und gehört zum chinesischen Lingyun-Konzern.

Wenn Sie über das Thema Lean sprechen, leuchten Ihre Augen. Dahinter scheint mehr zu stehen als nur Spaß am Job in einem erfolgreichen Unternehmen.

Ja, das ist auch so. Ob im Business oder im Privatleben – mich interessiert immer die Frage: „Wie kann ich etwas effizienter gestalten, sodass ich mehr Zeit für die wesentlichen Dinge habe?"

Die Faszination für Lean kam bei mir nicht erst mit dem Start ins Berufsleben, sondern schon während meines Studiums. Ich habe damals in einer Unternehmensberatung gejobbt und die Grundlagen von Lean kennengelernt. Der Spruch „Das Auge steuert die Fabrik" hat sich damals bei mir eingebrannt und begleitet mich bis heute ständig. Denn letztendlich gilt er nicht nur für klassische Produktionsabläufe, sondern lässt sich auf jegliche Formen von Prozessen übertragen. Was wir sichtbar machen, können wir messen und somit Verschwendung an der richtigen Stelle vermeiden.

Wie sieht Ihr Arbeitsalltag bei Kiekert aus?

Als Erstes halte ich morgens Rücksprache mit den Lean Kollegen der chinesischen Werke, denn aufgrund des Zeitunterschieds neigt sich deren Arbeitstag dann bereits dem Ende zu. Da geht es um ganz konkrete Fragestellungen, beispielsweise wie wir das Lean Know-how in bestimmten Bereichen ausbauen können. Der Vormittag gilt im Normalfall strategischen Themen wie der Weiterentwicklung interner Abläufe und Prozesse oder wie wir Lean Methoden an die Bedürfnisse von Kiekert anpassen können. Außerdem habe ich hier Zeit, mit meinen Kollegen in der Zentrale in Heiligenhaus gemeinsame Projekte und Workshops abzustimmen. Ab dem Nachmittag stehe ich dann mit den europäischen und amerikanischen Kollegen in Kontakt, um auch hier Unterstützung zu geben.

Das klingt nach ganz viel Austausch – mit Menschen über den Globus verteilt …

In der Tat. Mein Hauptjob besteht darin, zu kommunizieren. Mir sind die Teamarbeit und der kulturelle Austausch zwischen unseren Standorten in Mexiko, USA, China, Tschechien, Russland und Deutschland sehr wichtig. Wöchentlich gibt es Audio-Konferenzen mit den Werken. Zum einen in klassischen, persönlichen Einzelgesprächen und zum anderen als globale Teamkonferenzen.

Ich bin auch häufig vor Ort in den Werken, um die Fortschritte bei Lean mitzuverfolgen oder für gemeinsame Workshops. Im Schnitt besuche ich die großen Werke in Mexiko, China und Tschechien alle zwei Monate. Zudem treffen wir uns jährlich zu einem globalen Lean Meeting, um die gemeinsame Ausrichtung festzulegen. Daran nehmen alle Werke teil.

Wie werden Sie denn im Konzern gesehen – als die globale „Lean Heldin"?

Ich will keine Lean Heldin sein, sondern ein Coach, der die Menschen für Lean begeistert. Das ist meine Rolle und das macht mir unglaublich viel Spaß, besonders wenn ich sehe, wie sie beginnen, sich selbst und ihre Prozesse zu optimieren.

Ist denn Ihre Arbeit als Lean Coach nicht irgendwann mal beendet, wenn die Prozesse schlank sind und perfekt laufen?

Nein, gerade jetzt bietet uns die Industrie 4.0 doch viele neue Möglichkeiten, Lean weiterzuentwickeln. Entsprechend ist Weiterbildung auch für mich und mein Team ein wichtiger Pfeiler für eine erfolgreiche Lean Umsetzung.

So habe ich mich beispielsweise kürzlich auf einem Seminar darüber informiert, wie das klassische Wertstrommanagement mit Industrie 4.0 verbunden werden kann. In unserem mexikanischen Werk machen wir nun damit unsere ersten Gehversuche. Für mich und das gesamte Team war es überraschend, welche Potenziale sich noch heben lassen. Dies zeigt bereits ein kleines Beispiel: Industrie 4.0 ist die Basis für die Weiterentwicklung von Lean. Beides zusammen bietet uns immense Chancen, im immer stärker werdenden Wettbewerb unsere Position auszubauen. ▶

Auch der persönliche Austausch vor Ort ist für Katja Berghahn wichtig – wie hier in Mexiko.
The personal interaction on site is also important for Katja Berghahn – like here in Mexico.

Kiekert AG is a global market and technology leader for automotive locking systems. The company, headquartered in Heiligenhaus in North Rhine-Westphalia, employs 6,500 people worldwide and is part of the Chinese Lingyun Group.

When you talk about Lean, your eyes light up. There seems to be more to it than just having fun working at a successful company.

Yes, there certainly is. Whether in my professional or private life, I am always interested in the question: "How can I make something more efficient so that I have more time for the essentials?"

My fascination for Lean did not emerge once I started my career, but rather during my studies. At that time, I worked at a management consultancy and became familiar with the basics of Lean. The saying "The eye controls the factory" made an real impression on me then and continues to accompany me to this day. After all, it not only holds true for classic production processes, but it can be transferred to any type of process. When we make something visible, we can measure it and thereby prevent waste at the right place.

What is your workday at Kiekert like?

First thing in the morning, I consult with Lean colleagues at the Chinese factories, because due to the time difference, their working day is coming to an end. We focus on specific questions, such as how we can expand Lean expertise in certain areas. The morning usually involves working on strategic topics such as developing internal procedures and processes or how we can adapt Lean methods to the needs of Kiekert. I also then have time to coordinate projects and workshops with my colleagues at the headquarters in Heiligenhaus. In the afternoon, I am in contact with our European and American colleagues to provide support there as well.

„Ich will keine Lean Heldin sein, sondern ein Coach, der die Menschen für Lean begeistert."

"I do not want to be a Lean heroine, but rather a coach who inspires people for Lean."

That sounds like a lot of exchange - with people all over the world...

That it is. My main job is communicating. The team work and cultural exchange between our locations in Mexico, USA, China, Czech Republic, Russia and Germany are very important to me. Every week, we hold audio conferences with the factories. Some as classic, personal one-on-one talks and others as global team conferences.
I also frequently visit the factories to check Lean progress or for joint workshops. On average, I visit the major factories in Mexico, China and the Czech Republic every two months. Moreover, we meet annually for a global Lean meeting to determine a common orientation. All factories take part in this.

How are you seen within the group - as the global "Lean Heroine?"

I do not want to be a Lean heroine, but rather a coach who inspires people for Lean. That is my role and it is a lot of fun, especially when I see others starting to optimize themselves and their processes.

Is your work as a Lean coach complete once the processes are lean and running perfectly?

No, right now Industry 4.0 offers many new opportunities to develop Lean even further. Accordingly, further education is an important pillar for me and my team when it comes to successfully implementing Lean.

At a recent seminar, for example, I learned how traditional value stream management can be combined with Industry 4.0. At our factory in Mexico, we are now taking our first steps. For me and the entire team, it was surprising to see the amount of potential that could be leveraged. This is just a quick example of how Industry 4.0 forms the basis for the further development of Lean. Together, they offer immense opportunities to expand our position in an increasingly competitive environment. ■

engineering.
tomorrow.
together.
Steel
Where team spirit and innovative drive shape the future.
With a strong customer focus, combined engineering expertise and innovative production technologies, we develop high-quality flat steel that sets standards. Today, tomorrow, beyond.
Put us to the test. www.thyssenkrupp-steel.com
thyssenkrupp

ABGESTAUBT
Agilität bei BMW

Herausforderungen schrecken Barbara Schweickert nicht. Auch nicht, wenn es darum geht, einen Bereich mit 230 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus einer streng hierarchischen Organisation in die neue, agile Arbeitswelt zu führen. „Ohne die tatkräftige Unterstützung meines Chefs wäre es nicht gegangen", sagt Schweickert. Bei BMW hat sie Anfang 2018 ein Transformationsprojekt gestartet. Bereits nach einem Jahr hat sich im Bereich für Betriebsfestigkeit, Korrosionsbeständigkeit, Produktnachhaltigkeit und Werkstoffe im Gesamtfahrzeug vieles verändert.

Barbara Schweickert is not afraid of a challenge. Not even when it comes to leading an area with 230 employees and a rigid hierarchical organization into the new, agile world of working. "Without the active support of my boss, it would not have worked," says Schweickert. At BMW, she initiated a transformation project in early 2018. Already after just one year, much has changed in the areas of operational stability, corrosion resistance, product sustainability and materials in the entire vehicle.

Barbara Schweickert
Abteilungsleiterin Integration, Konzepte, Methoden, BMW AG

Barbara Schweickert
Head of Department Integration Concepts, Methods, BMW AG

DUSTED OFF – AGILITY AT BMW

Was hat Sie in Ihrem Bereich bei der BMW AG bewegt, den Kurs in Richtung Agilität zu steuern?

Die Arbeit in unserem Bereich ist ja quasi die des sehr Hardware-lastigen klassischen Maschinenbaus. Das schreit nicht sofort nach agilen Methoden. Unsere Kunden sind inhouse, wir integrieren Komponenten, die in anderen Bereichen entwickelt werden, in das Fahrzeug. Entsprechend haben wir auch mit den gleichen Herausforderungen zu kämpfen wie ein Maschinenbauer. Im Haus vermittelten wir den Eindruck, ein ganz alter, verstaubter und hierarchischer Bereich zu sein. Das wollten wir ändern.

Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, um das zu ändern?

Unser Ziel ist es, nicht nur effizienter und kostengünstiger zu arbeiten, sondern auch Freiräume zu schaffen und somit den Mitarbeitern Zeit für Innovationen zu geben. Wir wollen eine andere, bessere Kultur in unserem Bereich. Dazu haben wir gemeinsam mit der Staufen AG im ersten Schritt ein klassisches Lean Projekt gestartet, u. a. mit Shopfloor Management. Parallel sind wir das Thema Agilität angegangen. Wir wollen das Mindset sowie die Haltung von Mitarbeitern und Führungskräften verändern. Unser Ziel ist es, weg von der klassischen Matrixhierarchie und hin zu einem agilen Kreismodell zu kommen. Bei uns soll künftig viel mehr bottom-up, eigeninitiativ und interdisziplinär gearbeitet werden.

Das Projekt läuft jetzt gut 12 Monate. Was haben Sie bisher erreicht?

Wir haben zuerst die Führungskräfte geschult und dann mit den Mitarbeitern begonnen. Es finden zahlreiche Trainings und Workshops statt, um die gesamte Belegschaft mitzunehmen. So eine Transformation ist nicht einfach, wenn man immer in hierarchische Organisationen eingebunden war. Sie führt zuerst zu Unsicherheit, Ängsten und auch einem Gefühl von Alleingelassensein sowie Überforderung. Wir sind gerade mittendrin im Change-Prozess. Bei den harten Fakten hat sich bei uns schon viel verändert: Wir sparen Budget, arbeiten effizienter und liefern deutlich pünktlicher. Gleichzeitig spüren wir, dass der kulturelle Wandel in Gang kommt.

Ganz kurz: Was sind die Erfolgsfaktoren eines solchen Projekts?

Die Führungskräfte müssen dahinterstehen, sonst braucht man so eine Transformation gar nicht erst anzugehen. Wichtig ist zudem externe Unterstützung, alleine kann man das nicht stemmen. ■

Das Projekt wurde intern mit dem „BMW Transformation Award Performance >Next“ ausgezeichnet.

What moved you to set the course towards agility in your area at BMW AG?

The work in our area essentially encompasses very hardware-intensive, traditional mechanical engineering. This does not immediately scream for agile methods. Our customers are in-house, since we integrate components that are developed in other areas for vehicles. Accordingly, we also have to cope with the same challenges as mechanical engineers. At the company, we gave off the impression of being a very old, outdated and hierarchical division. We wanted to change this.

What measures have you taken to change that?

Our goal is not only to work more efficiently and cost-effectively, but also to create free space, giving employees time to innovate. We want to establish a different and better culture in our area. To do so, we initiated a classic Lean project together with Staufen AG as the first step, which included Shop Floor Management. At the same time, we addressed the subject of agility. We want to change the mindset and attitude of employees and executives. Our aim is to move away from a traditional matrix hierarchy and towards an agile circle model. We want to place a much greater focus on bottom-up, self-initiated and interdisciplinary work.

The project has now been running for about 12 months. What have you achieved so far?

We first trained the executives and then began working with the employees. Numerous trainings and workshops take place to get the entire workforce involved. This type of transformation is not easy if you have always worked in hierarchical organizations. It initially leads to insecurity, fears and also a feeling of being alone and overloaded. We are currently in the middle of the change process, but the hard facts have already greatly changed: we save on budgets, work more efficiently and deliver much more punctually. At the same time, we sense that a cultural change is gaining momentum.

In short: What are the factors of success for this type of project?

Executives must stand behind it, otherwise there is no need to start such a transformation. External support is also important. You cannot do it on your own. ■

The project was internally awarded the “BMW Transformation Award Performance >Next.”

NEULICH IM HOMEOFFICE ...

RECENTLY WHEN WORKING FROM HOME ...

Es ist 9.30 Uhr, an einem ganz normalen Dienstagmorgen. Ich sitze am Frühstückstisch, trinke Cappuccino und trage Jogginghosen. Ich habe nicht Urlaub, ich mache Homeoffice. „Wer eine Jogginghose trägt, hat die Kontrolle über sein Leben verloren.“ Karl Lagerfeld hatte mit diesem Zitat womöglich auch all die Menschen im Kopf, die regelmäßig oder gelegentlich von Zuhause aus arbeiten. Ich würde sagen, das Gegenteil ist der Fall, ich habe den heutigen Tag bisher sehr gut unter Kontrolle. Vor dem Frühstück habe ich nämlich bereits die wichtigsten E-Mails bearbeitet, bin eine Runde gelaufen und bin mit meiner Assistentin den Tagesplan durchgegangen.

Nun mache ich mir ungestört Gedanken über meine anstehenden Aufgaben und arbeite entspannt, aber konzentriert meine Agenda ab.

Ein Tag im Homeoffice hat für mich immer noch ein wenig von Luxus. Dennoch, laut einer Studie könnten zwei von fünf Arbeitnehmern gelegentlich von Zuhause aus arbeiten. Laptops und Smartphones haben ohnehin die Grenzen zwischen Privatem und Beruf verschwimmen lassen. Für eingespielte Organisationen mit kollektivem Führungsstil und Arbeitnehmern, die selbstorganisiert und ergebnisorientiert arbeiten, ist das gelegentliche Homeoffice eine Bereicherung.

Ich betone, gelegentlich. Denn mir würde beim Dauer-Homeoffice eine ganze Menge fehlen. Der unmittelbare Kontakt zu meinen Kollegen, der Small Talk in der Kantine, der Teamspirit und die ganzen sozialen Rand- und Nebenerscheinungen des täglichen Miteinanders.

So, jetzt ist es 17.30 Uhr, meine Präsentation für morgen steht und meine Kolumne ist geschrieben. Dadurch, dass ich konzentriert und ohne Ablenkung an der Sache bleiben konnte, bin ich mit meinem Tagespensum sogar früher durch als im Büro und kann für heute auch schon Schluss machen, um den Abend mit der Familie zu genießen. Ein rundherum gelungener Homeoffice-Tag.

Jetzt freu ich mich auf morgen. Auf meinen Anzug, auf die Meetings, auf meine Mitstreiter und auf jede Menge interessanter Diskussionen. ■

It is 9:30 a.m., on a typical Tuesday morning. I am sitting at the breakfast table, drinking a cappuccino, and wearing sweatpants. I am not on vacation – I am working from home. “Sweatpants are a sign of defeat. You lost control of your life, so you bought some sweatpants.” With this quote, Karl Lagerfeld very well may have been referring to all those who regularly or occasionally work from home. However, I would say the opposite is true; I have today well under control. Before breakfast, I answered important mails, went for a run, and discussed today‘s schedule with my assistant.

Now, I can focus on my tasks without being disturbed and work comfortably, but concentrated, through my agenda.

Spending a day working from home is still a bit of luxury for me. However, according to a study, two out of every five workers could occasionally work from home. Laptops and smartphones have already blurred the line between private and professional. For well-established organizations with a collective leadership style and employees who work in a self-organized and results-oriented manner, occasionally working from home is an enrichment.

I emphasize “occasionally”. Because I would miss out on a great deal if I were to work from home on a permanent basis. Direct contact with my colleagues, small talk in the cafeteria, the team spirit, the whole social surrounding and effects of day-to-day interaction.

Now it is 5:30 p.m., my presentation is ready for tomorrow and my column is written. Since I was able to stay focused without any distractions, I have finished today‘s work even earlier than I would have in the office. I can call it a day and enjoy the evening with my family. An all-around successful day working from home.

Now I can look forward to tomorrow. To my suit, the meetings, my comrades and to many interesting discussions. ■

Martin Haas
Founder and CEO,
STAUFEN.AG

STAUFEN.

INSIDE EVERY COMPANY THERE IS AN EVEN BETTER ONE.

Ansprechpartner

Wilhelm Goschy
Member of the Management Board
w.goschy@staufen.ag
Tel +49 7024 8056 0

Ansprechpartnerin für Medien

Kathrin Negele
Marketing Manager
kathrin.negele@staufen.ag
Tel +49 7024 8056 155

Impressum

Verantwortliche Redakteure:
Werner Bärtle, Stephanie König

Redaktionelle Mitarbeit:
Philipp Barth, Thöring & Stuhr Partnerschaft für Kommunikationsberatung

Bildredaktion:
Sebastian Junge, Jeff Stuart

Art-Direction & Layout:
Jeff Stuart Ideas & Art

E-Mail-Redaktion:
magazin@staufen.ag

Verantwortlich für Anzeigen:
Stephanie König

Produktionsleitung:
Stephanie König

Druck:
C. Maurer GmbH & Co. KG
Schubartstraße 21
73312 Geislingen an der Steige

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

Redaktion & Herausgeber:
(zugleich ladungsfähige Anschrift für die Verantwortlichen und Vertretungsberechtigten)

STAUFEN.AG
Beratung.Akademie.Beteiligung
Blumenstraße 5, D-73257 Köngen

Vertretungsberechtigter Vorstand:
Martin Haas (Vorsitzender). Wilhelm Goschy. Michael Hahn. Markus Riegger. Vorsitzender des Aufsichtsrats: Ralf Stokar von Neuforn.

Bildrechte: Titel - Benjamin Lee/EyeEm | S 3 - STAUFEN.AG | S 6 - STAUFEN.AG | S 7 - STAUFEN.INOVA AG | S 9–12 - Sonja Brüggemann | S 14 - DB Station&Service AG | S 15 - Shutterstock | S 16–17 - Susanna Hess Kalcher, Shutterstock | S 19 - BMW-Mediacenter + Herr Dr. Wehr | S 20–21 - Herr Watty, Bosch | S 23 - Herr Preinfalg | S 24–27 - Shutterstock | S 28–31 - Herr Galbiati, Lavazza, STAUFEN.ITALIA SRL | S 32–34 - Future Work Lab, © Ludmilla Parsyak, Fraunhofer IAO; Michael Heyde | S 39 - Staufen Digital Neonex GmbH | S 40–41 - CHEMIE TECHNIK; Shutterstock | S 42–43 - Shutterstock | S 44–47 - www.l-a-v-a.net | S 48 - Shutterstock | S 50 - Transdev | S 51 - CAPA PICTURES | S 52 - Transdev | S 54 - Transdev | S 56–57 - STAUFEN.AG; Shutterstock | S 58 - Shutterstock | S 59 - Philipp Riederle | S 62–63 - Dürr | S 64 - Herr Bloj; Shutterstock | S 66–68 - AGCO Fendt | S 71 - Thyssenkrupp; Shutterstock | S 72 - Herr Gleixner; Herr Frank; Herr Baumann; Herr Kessler | S 72–73 - Shutterstock | S 74–77 - Nakischa Scheibe | S 78 - Herr Baum | S 78–80 - Shutterstock | S 81 - René Borbonus; Shutterstock | S 82–83 - Shutterstock | S 84 - Herr Makabe; Shutterstock | S 86 - Shutterstock | S 88 - Michael Heyde | S 91 - German Chamber of Commerce Shanghai | S 92 - Wonder Auto Group Limited | S 94 - Wonder Auto Group Limited | S 95 - Portraits über Staufen Digital Neonex GmbH | S 96–97 - Shutterstock | S 98–100 - Kiekert AG | S 102 - Barbara Schweickert; BMW, Brooklyn Beckham | S 104–105 - superhero group

valueStreamer

ALWAYS KNOW WHAT'S GOING ON.

Use digital Shop Floor Management to manage every area of your company. In real time. Agile. And more efficiently.

- Global transparency of all areas – in real time
- Cross-divisional cooperation with integrated process and task boards
- Automatic aggregation of key performance indicators
- Recognize deviations and define counter-measures
- Connecting existing systems (e.g. ERP, MES, ...)
- Cloud Hosting or On-Premise Installation

Software Bundesverband IT-Mittelstand Made in Germany 100% Service Qualität Zukunft

valuestreamer.de

ASTON MARTIN

BEAUTIFUL WON'T BE TAMED

astonmartin.com

VANTAGE

Official fuel consumption figures in litres/100km for the 2019 MY Aston Martin Vantage V8: urban 14.2; extra urban 8.0; combined 10.3. CO_2 emissions 236g/km. The fuel economy figures quoted are sourced from official regulated test results obtained through laboratory testing. They are for comparability purposes only and may not reflect your real driving experience, which may vary depending on factors including road conditions, weather, vehicle load and driving style.