

# stufen magazine

A journal for change by Stufen, part of Accenture

2025/2026 | No. 8



Operational Excellence

**PALFINGER**

EXCELLENZ  
NEU DEFINIERT

Digital

**SCHNELLECKE**

WIE SICH SCHNELLECKE LOGISTICS  
NEU ERFINDET

Leadership

**MAN**

WER LOSLASSEN KANN,  
BEKOMMT MEHR ZURÜCK

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

brandeins  
/thema

**2025**

**Beste**

Unternehmens-  
berater

**b**<sup>\*</sup>

Heft 31

# EIN DUTZEND GRÜNDE, STOLZ ZU SEIN.

---

Staufen wird zum zwölften Mal  
in Folge mit dem brand eins Award  
„Beste Berater“ ausgezeichnet.

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

**STAUFEN.**  
Part of **Accenture**



## Liebe Leserinnen und Leser,

bei Staufen gibt es zwei zentrale Leitgedanken. Erstens: In jedem Unternehmen steckt ein noch besseres. Und zweitens: Erfolgsgeschichten sind immer auch inspirierende Vorbilder, von denen andere Unternehmen lernen können. Auch die nun mittlerweile achte Auflage des staufen magazine folgt diesem Ansatz. Branchenführer wie Bosch, MAN oder GEA zeigen, wie mit den richtigen Methoden und dem passenden Mindset ungenutztes Potenzial gehoben wird – und sie teilen ihre Erfahrungen und Learnings mit Ihnen.

Sich selbst auf ein neues Niveau zu bringen und auf dem Weg dahin gegenseitig von den Erfahrungen, Netzwerken und dem Know-how des jeweils anderen zu profitieren, ist auch der Kern dessen, was wir Ihnen Anfang des Jahres mitgeteilt haben: Staufen wird Teil von Accenture. Was Analysten gern nüchtern als konsequenten und logischen Schritt bezeichnen, wird in dieser Magazin-Ausgabe greifbar und lebendig. Bereits unser Titelbild nimmt diesen Gedanken auf. Unter operativer Exzellenz versteht man heute das perfekte Zusammenspiel von Prozessen, Organisationsstrukturen, Daten und Technologien. Die 8 als Zeichen für Unendlichkeit ist Ausdruck einer kontinuierlichen Veränderung und fortwährenden Evolution unternehmerischer Wirksamkeit.

Beispiel Palfinger: Um den Weltmarktführer im Bereich Hebe-technik bei der Einführung seines neuen Produktionssystems optimal zu beraten und bei der Umsetzung zu unterstützen, war ein erweiterter Ansatz von operativer Exzellenz der Schlüssel zum Erfolg.

Gleichzeitig erfahren Sie in zahlreichen Beiträgen, welchen Anteil digitale Technologien bereits heute an unseren Lösungen haben. Um auch auf die Herausforderungen von morgen die besten Antworten geben zu können, verfügt Accenture schon jetzt über die erforderlichen Fähigkeiten, um Kunden mithilfe von KI, generativer KI, digitalen Zwillingen und Softwareplattformen bei der Umgestaltung ihrer zentralen Wertschöpfungsketten zu unterstützen und deren Effizienz und Produktivität zu steigern.

Wie auch Sie künftig von der Bündelung unserer Stärken profitieren können, erläutern wir Ihnen in einem ausführlichen Interview ab S. 12. Über einen daran anknüpfenden Austausch würden wir uns sehr freuen. Bis dahin wünschen wir Ihnen eine anregende Lektüre und spannende Insights.

**WILHELM GOSCHY**  
CEO  
Staufen, part of  
Accenture

**MATTHIAS HÉGELÉ**  
Managing Director  
Supply Chain & Operations  
Accenture DACH

PALFINGER

# EXZELLENZ NEU DEFINIERT

6



# EXZELLENZ

## OPERATIONAL EXCELLENCE

- 12 **STAUFEN / ACCENTURE**  
**DARUM BÜNDELN STAUFEN UND ACCENTURE IHRE KRÄFTE**
- 20 **GEA**  
**„DIE INNOVATIONSKRAFT DES HEIMATMARKTS MIT DER FÄHIGKEIT ZUR ANPASSUNG AN DIE GLOBALEN MÄRKTE VERBINDEN“**
- 38 **BERCO**  
**WIE BERCOS SHOPFLOOR-REVOLUTION EINEN TRADITIONSHERSTELLER TRANSFORMIERTE**
- 50 **HANDTMANN**  
**PRODUKTION NEU DENKEN**
- 54 **BOSCH**  
**„END-TO-END-PROZESSE MAXIMIEREN DIE WERTSCHÖPFUNG“**
- 58 **ACCENTURE**  
**„WER GLOBAL HANDELT, MUSS AUCH GLOBAL DENKEN“**
- 70 **INDUSTRIESTUDIE**  
**TRADITIONELLE STÄRKEN UND NEUEN SPIRIT VERBINDEN**
- 74 **ALUCA**  
**WIR MACHEN HANDWERKERN DAS LEBEN LEICHT**
- 78 **MARCOPOLO**  
**HEUTE DIE MOBILITÄT VON MORGEN GESTALTEN**
- 90 **ART COSMETICS**  
**WIE ART COSMETICS MIT VALUE STREAM EXCELLENCE SEINE ABLÄUFE NEU ERFAND**
- 94 **MEDIZINTECHNIK**  
**WIE EIN MEDIZINGERÄTHEHERSTELLER DURCH LEAN MANAGEMENT NEUES LEBEN EINGEHAUCHT BEKAM**
- 102 **SBB**  
**WEICHENSTELLUNG RICHTUNG ZUKUNFT**

## DIGITAL

- 34 **AUGMENTED INDUSTRIES**  
SO WIRD DER SHOPFLOOR  
FIT FÜR DIE ZUKUNFT
- 66 **SPHERE ENERGY**  
REVOLUTION DURCH  
TIME-SERIES-MODELLE



SCHNELLECKE

**WIE SICH  
SCHNELLECKE  
LOGISTICS  
NEU ERFINDET**

| 82

- 86 **PROF. DR. MAXIMILIAN KIENER**  
„ETHIK IST KEIN BREMSKLOTZ,  
SONDERN EIN INNOVATIONSTREIBER“

staufen magazine  
**ONLINE**

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



## LEADERSHIP

- 16 **IVOCLAR**  
WIE AUS 100 MITARBEITENDEN  
EIN TEAM WIRD
- 24 **MONTANHYDRAULIK**  
WIE MONTANHYDRAULIK DEN TRANSFOR-  
MATIONSPROZESS MEISTERT
- 28 **THYSSENKRUPP**  
VON REAKTIVEM ZU PROAKTIVEM  
MANAGEMENT
- 42 **STAUFEN**  
WARUM UNS „MEHR ARBEITEN“ IN  
DEUTSCHLAND NICHT WEITERBRINGT UND  
WAS DIES MIT DER LEAN-BEWEGUNG ZU  
TUN HAT

MAN

**„WER LOSLASSEN  
KANN, BEKOMMT  
MEHR ZURÜCK“**

| 46



- 62 **ELESTA**  
MIT MEHR UND EFFEKTIVERER FÜHRUNG  
ZU HÖHERER PRODUKTIVITÄT
- 98 **TGW LOGISTICS**  
WIE TGW LOGISTICS DIE ROLLE DER  
FÜHRUNG NEU DENKT
- 110 **STAUFEN**  
„STAUB, STÜRZE, STÄRKE“



**PALFINGER**

**PRODUCTION SYSTEM:**

# Exzellenz neu definiert

## In Kürze

Die Palfinger AG hat ihr über Jahre gewachsenenes Produktionssystem grundlegend erneuert und mithilfe eines „Lean Leadership Development Program“ in die gesamte Organisation getragen. Der globale Roll-out etabliert einheitliche Standards in allen Werken und bezieht auch indirekte Bereiche wie Einkauf und Engineering mit ein. Die neu geschaffene Palfinger Academy verankert die Lean-Kultur nachhaltig im Unternehmen.



**MARTIN FRIEDL**

Vice President Global Operations  
& Prototyping Excellence  
PALFINGER AG

**KATHARINA KENDLBACHER**

Central PPS Manager  
Palfinger Europe GmbH

**Ein etabliertes Produktionssystem in einem weltweit erfolgreichen Unternehmen zu erneuern, erfordert viel Mut, eine Vision und einen langen Atem. Doch genau das hat die PALFINGER AG gewagt – mit strategischer Weitsicht, klarer Struktur und dem Partner Staufen, part of Accenture.**

In der Wirtschaft heißt es oft, dass Veränderungen aus Krisen entstehen. Nicht so bei PALFINGER: Hier war das kontinuierliche Streben nach Exzellenz und Zukunftsfähigkeit der Auslöser. Das Unternehmen mit weltweit 30 Fertigungsstandorten stand vor der Herausforderung, ein historisch gewachsenes Produktionssystem für die Anforderungen der Zukunft und der globalen Skalierung neu auszurichten und weltweit die Basis für die nächste Stufe der Operations Excellence zu legen. Zwar wurde bereits seit 2005 Lean an einzelnen Standorten vorangetrieben, jedoch erst 2019 als ganzheitlicher Ansatz für das gesamte Produktionsnetzwerk ausgestaltet. Obwohl damit der Lean-Reifegrad erhöht werden konnte, erkannte man, dass zugrunde liegende Prinzipien präziser ausgestaltet mussten und ein schärfer ausgeprägter Lean-Mindset zur Verschlinkung der Produktion konzernweit erfolgen musste.





# 12.350

MITARBEITENDE



# 30

FERTIGUNGSSTANDORTE  
WELTWEIT



# 2,36

MRD. € UMSATZ 2024



„Im Zeitraum 2010 bis 2017 verzeichneten wir ein starkes anorganisches Wachstum – zusätzliche Produktportfolios, neue Marktzugänge und weitere Produktionsstandorte führten zu einer sehr heterogenen Produktionslandschaft“, erklärt Martin Friedl, Vice President Global Operations & Prototyping Excellence. „Jetzt steht ein Strategiewechsel an: Wir wollen stärker organisch wachsen und unser bestehendes Netzwerk besser nutzen. Dafür ist eine Harmonisierung des Produktionssystems unabdingbar.“ Die Vorstandsebene tritt als starker Sponsor auf und unterstützt die weiterführende Lean Transformation.

### Optimierung in drei Stufen

Gemeinsam mit Staufen wurde das Projekt „PPS Boost 2024“ mit drei wesentlichen Phasen initiiert, um den strukturellen und kulturellen Wandel effizient und geordnet zu gestalten:

**Phase eins** beinhaltete einerseits eine intensive Auseinandersetzung mit dem Status quo und daraus abgeleitet die Schärfung von Zielen und Prinzipien, die PALFINGER mit dem PALFINGER Production System (PPS) verfolgt. „Wir hatten in der Analyse- und Definitionsphase des neuen Systems vom Vorstand bis zum Produktionsleiter und über Regionen und Werke hinweg die unterschiedlichsten Personen eingebunden“, erklärt Katharina Kendlbacher, Central PPS Manager und Projektleiterin von „PPS Boost 2024“. Dieser integrative Ansatz unterschied sich deutlich von der bisherigen Vorgehensweise und stieß von Anfang an auf größere Akzeptanz, weil er aus der Organisation selber kam.

**Die zweite Phase** setzte bei den Führungskräften an. Mit einem maßgeschneiderten Lean Leadership Development Program wurden weltweit mehr als 60 Führungskräfte vom Produktionsleiter bis zum Vorstand weiterentwickelt. Martin Friedl: „Zuvor hatten wir einen Bottom-up-Ansatz gewählt und Mitarbeitende aus der operativen Ebene geschult, um den Lean-Gedanken in die Organisation zu tragen. Das hat teilweise funktioniert, aber es fehlte die Verbindung zum Top-Management.“ Mit dem neuen Ansatz ist es gelungen, das Grundverständnis, die Grundprinzipien und das Umdenken im Top-Management zu verankern. Ein entscheidender Faktor, so Friedl, denn „wenn das Management nicht mitzieht, versanden die Initiativen auf dem Shopfloor“. Das gemeinsam mit Staufen entwickelte Training umfasste vier Module mit Best Practice Besuchen und wurde in drei Wellen durchgeführt – zwei im Wirtschaftsraum EMEA und eine im Wirtschaftsraum Lateinamerika/Nordamerika.

**In der dritten Phase** wurden Leuchtturmprojekte umgesetzt, um das neue System in der Praxis zu erleben. „Es war wichtig, schnell zu ersten Umsetzungen und Ergebnissen zu kommen. Über Systeme kann man lange reden, am Ende zählt, was man vorweisen kann“, betont Friedl. Der Fokus lag auf Führungs- und Prozessexzellenz.

- Im deutschen Werk Löbau wurde an der Führungsexzellenz gearbeitet und ein mehrstufiges Shopfloor Management etabliert, das vier Ebenen umfasst.



• Im Bereich Prozessexzellenz konnten zwei Standorte beeindruckende Ergebnisse erzielen:

- > Im österreichischen Lengau stand das Thema Maschinenverfügbarkeit & TPM (Total Productive Maintenance) im Fokus. Dort konnten die durch Stillstände, Instandhaltung oder Qualitätsprobleme verursachten Kosten im Pilotbereich um 42 Prozent gesenkt werden. Für eine Anlage wurden allein die wöchentlichen Instandhaltungskosten um 31 Prozent reduziert.
- > Auch im slowenischen Maribor ging es um die Verbesserung der Maschinenverfügbarkeit. Allerdings lag der Schwerpunkt hier auf der Reduzierung der Set-up-Zeiten. Mit Erfolg: Die Rüstzeiten sanken um 14 Prozent im Pilotbereich. Zusätzlicher Nebeneffekt: Im Rahmen der Feedbackrunden konnte auch eine Maßnahme zur Erhöhung der Arbeitssicherheit identifiziert und umgesetzt werden.

Wurden die eingeführten Veränderungen anfangs noch mit Skepsis betrachtet, änderte sich die Stimmung rasch: „Die klassische Reaktion war: ‚So haben wir das noch nie gemacht‘ – aber am

„Es war wichtig, schnell zu ersten Umsetzungen und Ergebnissen zu kommen. **Über Systeme kann man lange reden, am Ende zählt, was man vorweisen kann.**“

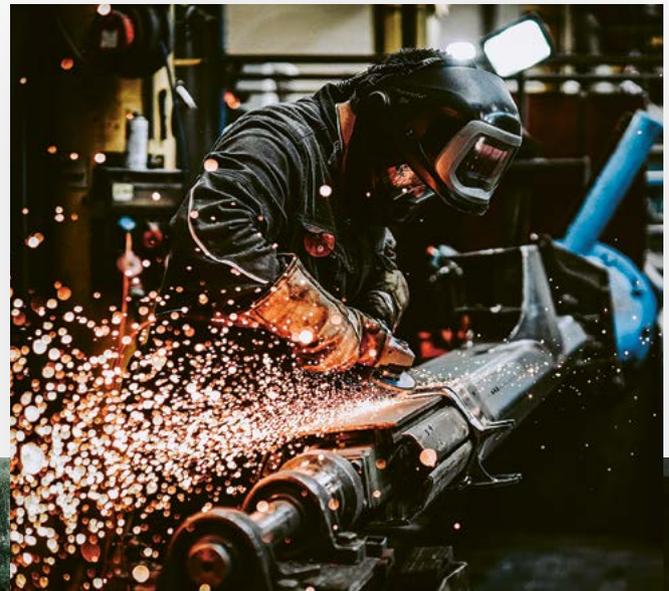
#### MARTIN FRIEDL

Vice President Global Operations  
& Prototyping Excellence  
PALFINGER AG

Ende war die positive Resonanz groß, vor allem auf die klare Struktur“, resümiert Projektleiterin Kendlbacher.

#### Wandel über Grenzen hinweg

Das Besondere am Projekt von PALFINGER: Es blieb nicht bei Einzelmaßnahmen oder Leuchtturmprojekten. Vielmehr wurde ab dem ersten Tag an einen globalen Roll-out gedacht. Die Prinzipien des PPS gelten weltweit – von Österreich bis Brasilien, von Slowenien bis in die USA. Das Ziel ist klar: „Wir wollen in allen Werken die gleichen Standards sehen – in der Führung, in den Methoden, im Shopfloor Management“, erklärt Friedl. Der Kulturwandel beschränkt sich also nicht nur auf die Produktion. In einem nächsten Schritt sollen auch indirekte Bereiche wie Einkauf oder Engineering stärker eingebunden werden. So wird nachhaltige Exzellenz Schritt für Schritt entlang der gesamten Prozesskette verankert.



OPERATIONAL EXCELLENCE



#### Über PALFINGER

Das internationale Technologie- und Maschinenbauunternehmen PALFINGER ist der weltweit führende Produzent und Anbieter innovativer Kran- und Hebelösungen. Mit rund 12.350 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, 30 Fertigungsstandorten und einem weltweiten, flächendeckenden Vertriebs- und Servicenetzwerk stellt sich PALFINGER den Herausforderungen seiner Kunden und schafft daraus Mehrwert. Die PALFINGER AG notiert seit 1999 an der Wiener Börse und erzielte 2024 einen Umsatz von 2,36 Milliarden Euro.





### Erfolgsfaktoren einer gelungenen Transformation

Die erzielten Ergebnisse, die Reaktionen der Mitarbeitenden und des Managements sowie die geschaffenen Grundlagen für weitere Projekte sind überzeugend und weisen für PALFINGER den Weg nach vorn. Aus den Projekterfahrungen leiten die Verantwortlichen drei zentrale Erfolgsfaktoren ab:

- **Breite Beteiligung:** „Das Konzept und die Struktur, mit einem Projektteam zu starten, das einen breiten Querschnitt des Unternehmens repräsentiert, hat sich als sehr hilfreich erwiesen“, so Friedl. Eine Gruppengröße von 10 bis 15 Personen ist dabei optimal für produktive Diskussionen.
- **Benchmarking:** Als zweiten wichtigen Faktor sieht Friedl Benchmarking-Besuche: „Verstehen, wie andere Unternehmen arbeiten, wo sie stehen. Gerade im globalen Kontext ist es wichtig, von anderen zu lernen und die Erkenntnisse auf die eigene Organisation zu übertragen.“
- **Top-Management:** Projekte dieser Größenordnung brauchen die Unterstützung von ganz oben, meint Friedl: „In unserem Fall waren es zwei Vorstände, die das Startprojekt aktiv unterstützt haben, und das bringt natürlich eine andere Erwartungshaltung in den Konzern, einen anderen Anspruch.“

„Die klassische Reaktion war: **„So haben wir das noch nie gemacht“** – aber am Ende war die positive Resonanz groß, vor allem auf die klare Struktur.“

#### KATHARINA KENDLBACHER

Central PPS Manager  
Palfinger Europe GmbH

#### Fazit

Die Transformation zeigt: Mit einer klaren Strategie, dem Commitment des Managements und einer breiten Beteiligung der Organisation kann ein Produktionssystem auch in einem großen, global agierenden Unternehmen erfolgreich neu ausgerichtet werden – mit messbaren Ergebnissen und nachhaltiger Wirkung. Eine wesentliche Herausforderung für die Zukunft besteht darin, das Produktionssystem auf alle Unternehmensbereiche auszudehnen, also auch indirekte Bereiche wie Einkauf oder Engineering stärker in das System zu integrieren.

OPERATIONAL EXCELLENCE





### Im Fokus:

## DIE PPS ACADEMY

Eine zentrale Rolle bei der nachhaltigen Verankerung des PALFINGER Production System (PPS) im Unternehmen spielt die PPS Academy. Sie bietet maßgeschneiderte Trainings für unterschiedliche Zielgruppen vom Shopfloor bis zum Management. Die Academy verbindet internes Know-how mit externer Expertise, unter anderem durch die Kooperation mit Staufen. Sie stellt sicher, dass alle Mitarbeitenden Zugang zu dem Wissen haben, das sie für die kontinuierliche Verbesserung benötigen – ein entscheidender Faktor für den langfristigen Erfolg des Transformationsprogramms. Die Akademie bietet unter anderem:

- **Programme zum Lean Leadership Development**  
Maßgeschneiderte Schulungen für Führungskräfte weltweit
- **Methoden-Trainings**  
Web-based Trainings (WBT) für das Grundverständnis verschiedener Methoden wie z. B. TPM und in der Folge Präsenzs Schulungen mit Fokus auf die Implementierung
- **Expert\*innen-Trainings**  
Trainings zu Themen wie z. B. Lean Assembly und Lean Logistics
- **Eine Kombination aus interner und externer Expertise**  
Schulungen werden sowohl von ausgebildeten internen Trainer\*innen als auch mit Unterstützung von Staufen durchgeführt.

### Das Ziel:

Mittelfristig sollen möglichst viele Inhalte in Eigenregie vermittelt werden – für eine nachhaltige Verankerung der Lean-Kultur. Die Academy ist dabei mehr als nur ein Schulungszentrum – sie ist elementar wichtig für die lernende Organisation PALFINGER. ■



**EIN „PERFECT MATCH“ FÜR DIE INDUSTRIE:**

# Darum bündeln Staufen und Accenture ihre Kräfte

OPERATIONAL EXCELLENCE



**MATTHIAS HÉGÉLÉ**

Managing Director  
Supply Chain & Operations  
Accenture DACH

**WILHELM GOSCHY**

CEO  
Staufen, part of  
Accenture



**Die Industrie steht vor enormen Herausforderungen. Digitalisierung und Effizienz sind wichtiger denn je. Im Interview erklären Wilhelm Goschy, CEO der Staufen AG, und Matthias Hégelé, Managing Director Supply Chain & Operations DACH bei Accenture, warum der Zusammenschluss beider Unternehmen genau zur richtigen Zeit kommt, welchen konkreten Mehrwert die neue Allianz den Kunden bietet und warum Operational Excellence und digitale Transformation untrennbar zusammengehören.**

Die Staufen AG ist jetzt ein Teil von Accenture. Was war für Sie entscheidend, diesen Schritt zu gehen – warum dieser Zusammenschluss?

**Matthias Hégelé:** Accenture verfügt über herausragende Kompetenzen in der Digitalisierung, insbesondere entlang der gesamten Core Value Chain. Staufen wiederum bringt tiefgehende Expertise in Produktionsprozessen und eine enge Verbindung zur Industrie mit. Die Kombination unserer jeweiligen Stärken entfaltet eine enorme Hebelwirkung: Staufens Operational-Excellence-Know-how trifft auf Accentures Digitalisierungskompetenz. Dadurch können wir gemeinsam große, skalierbare Projekte realisieren, die deutlich mehr Wert schaffen, als es jedem Partner für sich allein möglich wäre. Kurz gesagt: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.

**Wilhelm Goschy:** Die Zukunft der Industrie ist digital, daran führt kein Weg vorbei. Die Beratungsleistungen, die Staufen seit mehr als 30 Jahren anbietet, sind heute ohne digitale Komponenten undenkbar. Ob Supply-Chain-Automatisierung oder Fabrikplanung: Digitale Zwillinge und Simulationsmodelle sind mittlerweile unverzichtbar. Die Partnerschaft mit einem globalen Technologieführer war daher der logische Schritt. Durch den Zusammenschluss verfügen wir nun über die passenden technologischen Lösungen für unsere Kunden – ein Perfect Match.

Wie funktioniert die Zusammenarbeit konkret?

**Wilhelm Goschy:** Accenture ergänzt unsere traditionellen Stärken in den Bereichen Prozessoptimierung und Mitarbeiterentwicklung um modernste Technologiekompetenz. Ein gutes Beispiel für die Kombination aus Lean-Expertise und State-of-the-Art-IT ist ein aktuelles Projekt bei einem Landmaschinenhersteller. Denn neben der Effizienzsteigerung in der Produktentwicklung durch kürzere Durchlaufzeiten und optimierte Schnittstellen geht es dort auch um eine IT-Lösung für eine bessere Zusammenarbeit der unterschiedlichen Standorte sowie ein funktionsübergreifendes Abweichungsmanagement.

Ein weiteres Beispiel aus dem Bereich Digitalisierung: Um den Lernprozess einfacher und schneller zu machen, wünscht sich ein Kunde die 3D-Visualisierung von Arbeitsanweisungen. Jetzt können wir sagen: Wir sind Teil von Accenture. Dort gibt es ein Team von über 250 Leuten, die genau das machen.

**Matthias Hégelé:** Ein weiteres Beispiel ist eine Großbäckerei mit rund 200 Betriebsstätten. Der Auftrag lautet, die produktbezogenen Kosten der verkauften Waren mithilfe von KI um 20 Prozent zu senken. Als erfahrene Produktionsspezialisten und Digitalisierungsexperten analysieren wir den Datenfluss gemeinsam entlang des gesamten Wertstroms und entwickeln passgenaue Lösungen für die komplexen Herausforderungen in Produktion und Logistik.

Welche neuen Technologien sind für Unternehmen besonders nützlich?

**Matthias Hégelé:** Intelligente Agenten, sogenannte AI Agents, übernehmen zunehmend Aufgaben, die bisher menschliche Entscheidungen erforderten. Accenture ist bei der Entwicklung und Einführung dieser Technologien führend. Ziel ist es, wiederkehrende Prozesse zu automatisieren und Entscheidungsfindungen gezielt zu unterstützen. So können Mitarbeitende sich auf anspruchsvollere Aufgaben konzentrieren, Prozesse überwachen und komplexe Entscheidungen treffen, während Routinearbeiten automatisiert ablaufen. Ein konkretes Beispiel: Bei einem unserer Kunden übernehmen AI Agents mit hohem Autonomiegrad große Teile des Order-to-Cash-Prozesses. Sie prüfen Bestellungen, kontrollieren Verfügbarkeiten, schlagen Alternativen vor und geben automatisiert Kundenfeedback – ideal für standardisierte Prozesse mit niedrigen Margen. Im Spezialgeschäft kommen sogenannte Augmented Agents zum Einsatz, die Szenarien vorschlagen und Kalkulationen durchführen. Hier bleibt der Mensch stärker eingebunden. Die technologische Entwicklung geht klar in diese Richtung: Der Mensch wird nicht ersetzt, sondern erhält leistungsfähigere Werkzeuge. Effizienzsteigerungen, die früher undenkbar waren, sind heute Realität.



Accenture und Staufen haben jeweils eigene kulturelle Wurzeln und Traditionen. Wie wächst zusammen, was zusammengehört?

**Matthias Hégelé:** Der Schlüssel liegt im gelebten Miteinander. Das beginnt beim Management, reicht aber weit darüber hinaus. Wir haben die operativen Teams früh zusammengebracht, denn unser Geschäft basiert auf Beziehungen und Vertrauen. Es geht nicht nur um Prozesse, sondern auch darum, dass Menschen sich kennenlernen, Vertrauen aufbauen und gerne zusammenarbeiten. Dafür haben wir ein Buddy-System eingeführt. Accenture-Kolleginnen und -Kollegen unterstützen ihre Staufen-Pendants dabei, sich in unserer komplexen Organisation zurechtzufinden – unkompliziert und praxisnah. Zusätzlich setzen wir auf persönliche Begegnungen, die fachlichen Austausch und Teambuilding verbinden. Für uns gilt: Struktur und Kultur müssen gemeinsam wachsen.

**Wilhelm Goschy:** Dieses Miteinander zeigt sich auch im Alltag. So haben wir kürzlich unser monatliches KVP-Meeting im Accenture Innovation Center in München abgehalten. In einem Marktplatz-Format konnten sich alle auf Augenhöhe austauschen und gemeinsam Ideen entwickeln. Das Fundament ist jedoch die operative Zusammenarbeit für unsere Kunden. Erst wenn man im Team echte Herausforderungen meistert, entsteht eine belastbare Verbindung.

Wie haben die Staufen-Kunden auf den Zusammenschluss reagiert?

**Wilhelm Goschy:** Die Resonanz ist sehr positiv. Unsere Kunden haben sofort den Mehrwert erkannt, den die enge Verzahnung von Produktions-Know-how und Digitalisierungskompetenz bietet. Während Staufen früher vor allem für Operational Excellence und Lean Management stand, sind wir jetzt auch bei Themen wie Machine Learning, dem Einsatz digitaler Zwillinge in der Prozess- und Fabrikplanung, der Automatisierung der Supply Chain sowie im Bereich Analytics hervorragend aufgestellt. Davon profitieren unsere Kunden – und zwar vom Konzern bis zum familiengeführten Mittelständler. Die typischen Staufen-Stärken wie persönliches Engagement bis runter auf den Shopfloor sind auch künftig ein wesentlicher Erfolgsfaktor unserer Arbeit.

Stichwort Zukunft: Wo sehen Sie die jetzt geschmiedete Allianz in zwei bis drei Jahren?

**Matthias Hégelé:** Unternehmen stehen derzeit unter erheblichem Druck – geopolitisch, wirtschaftlich sowie organisatorisch. Die Digitalisierung ist keine Option mehr, sondern eine zwingende Notwendigkeit, insbesondere angesichts des Fachkräftemangels. Mit unserem Ansatz, Operational Excellence

mit Digitalisierung zu verbinden, schaffen wir Effizienz und eröffnen Spielräume für Investitionen in die Zukunft. Die langjährige Erfahrung von Staufen ist dabei ein zentraler Erfolgsfaktor, den wir gemeinsam weiter ausbauen wollen.

**Wilhelm Goschy:** Kürzlich haben wir einen Kunden besucht, der bereits heute hochdigitalisiert und äußerst effizient arbeitet – ein echtes Vorbild für die Industrie. Unser Ziel ist es, in den kommenden Jahren möglichst viele Unternehmen auf dieses Niveau zu bringen. Mithilfe von Prozessoptimierung und Digitalisierung wollen wir Ressourcen freisetzen, Verschwendung eliminieren und Innovationen ermöglichen. Das Potenzial dafür ist enorm. ■



**GEMEINSAMER AUFTAKT**  
am Best Practice Day 2025 von  
Staufen und Accenture

„WENN MAN WEIß,  
WIE'S GEHT,  
LASSEN SICH BEREITS MIT  
KLEINEN



\* ÄNDERUNGEN

PROZESSE UM EIN  
• VIELFACHES  
• VERBESSERN. "

AUFGESCHNAPPT VON  
EINEM SEMINARTEILNEHMER  
DER STAUFEN AKADEMIE





### In Kürze

Im neu errichteten Distributionszentrum von Ivoclar in Ellwangen führten neue Prozesse, Shadowing und eine starke Feedbackkultur zu einem markanten Wandel. Die Produktivität stieg um 50 Prozent, die Reklamationsquote und die Fluktuation wurden halbiert. Das erfolgreiche Modell wird nun auf weitere Ivoclar-Standorte übertragen.

ivoclar

# Wie aus 100 Mitarbeitenden ein Team wird

LEADERSHIP





**Ein neues Logistikzentrum auf der grünen Wiese und eine noch nicht eingespielte Belegschaft – die Herausforderungen im Ivoclar Global Distribution Center waren enorm. Doch dank gezielter Maßnahmen und einer offenen Feedbackkultur greifen Menschen, Prozesse und Technologien nun reibungslos ineinander. In wenigen Monaten entstand damit ein Best-Practice-Modell, das auch andere Standorte des Dentalunternehmens künftig umsetzen werden.**

Als das Ivoclar Global Distribution Center (GDC) in Ellwangen mit rund 100 neuen Mitarbeitenden und einer vollständig neuen Infrastruktur den Betrieb aufnahm, sah sich das Unternehmen erheblichen Herausforderungen gegenüber. Das Greenfield-Projekt kämpfte mit Startschwierigkeiten: Ineffiziente Prozesse, hohe Fluktuationsraten und Qualitätsprobleme prägten den Arbeitsalltag.

Ivoclar begegnete diesen Herausforderungen zunächst mit eigenen Ressourcen. In der ersten Phase konzentrierte sich das Unternehmen auf die Prozessoptimierung, um das hohe Arbeitsvolumen erfolgreich zu bewältigen. Nachdem sich erste Erfolge

**„Die Experten haben den Führungskräften einen Spiegel vorgehalten und gemeinsam überlegt, was die Führungskräfte konkret verändern können, und die Ergebnisse waren sofort sichtbar.“**

**DANIEL SCHNELL**

Geschäftsführer Global Distribution Center  
Ivoclar Vivadent GmbH

eingestellt hatten, wurde klar, dass auch die Unternehmenskultur und das Miteinander zwischen Teams und Führungskräften weiterentwickelt werden mussten.

In Zusammenarbeit mit Staufen, part of Accenture, führte Ivoclar daraufhin das sogenannte Shadowing ein. Bei dieser Methode werden Führungskräfte von Expertinnen und Experten in ihrem Arbeitsalltag begleitet – diese fungieren als sogenannte Schatten. Dabei geht es nicht darum, den Führungskräften zu sagen, wie es möglicherweise besser geht. Daniel Schnell, der heutige Geschäftsführer des GDC, erinnert sich an die anfängliche Skepsis: „Die erste Reaktion war natürlich: ‚Was sollen wir denn jetzt noch alles machen?‘ Aber es hat uns geholfen, in kurzer Zeit vieles anders und besser zu machen.“ Ein entscheidender Vorteil war dabei das junge Team ohne festgefahrene Denkmuster nach dem Motto „Das haben wir schon immer so gemacht“.

Das Shadowing erwies sich als sehr effektiv, da die Staufen-Beraterinnen und -Berater den Führungskräften zu alltäglichen und kritischen Situationen im Führungsalltag eine unmittelbare Reflexion ermöglichten. „Die Experten haben den Führungskräften einen Spiegel vorgehalten und gemeinsam überlegt, was die Führungskräfte konkret verändern können, und die Ergebnisse waren sofort sichtbar“, so Schnell weiter. Entscheidend war auch, dass alle Ebenen – von der Geschäftsführung bis zur Teamleitung – teilnahmen. Die Veränderung im Distributionslager sollte ein gemeinsames Projekt sein und nicht auf einzelne Bereiche oder Hierarchieebenen beschränkt bleiben. Deshalb wurde auch die systematische Befähigung der Belegschaft vorangetrieben. Operative Mitarbeitende wurden darin geschult, Standardprobleme eigenständig zu lösen, sodass nicht mehr bei jeder kleinen Störung die Teamleitung eingreifen musste. Schnell erklärt das Prinzip: „Wir haben die Hauptarbeitslast von wenigen Schultern auf viele verteilt. Die Mitarbeitenden, die ihre Prozesse täglich ausführen, kennen diese Prozesse oft besser als die Führungskräfte.“ Die Verteilung der Verantwortung führte zu effizienteren Abläufen und einer höheren Motivation der Mitarbeitenden, da sie ihre Expertise einbringen und so selber wirksam werden konnten.



### Über die Person

Daniel Schnell ist Geschäftsführer des Global Distribution Center der Ivoclar Vivadent GmbH in Ellwangen. Der Wirtschaftsingenieur hat den Standort im Jahr 2024 übernommen und dort erfolgreiche Prozess- und Kulturveränderungen umgesetzt, die zu einer deutlich verbesserten Performance geführt haben.

#### DANIEL SCHNELL

Geschäftsführer Global Distribution Center Ivoclar Vivadent GmbH

LEADERSHIP

Parallel dazu wurde eine offene Feedbackkultur etabliert. Mithilfe regelmäßiger anonymer Mitarbeiterbefragungen und Sounding Boards war es möglich, die Stimmung im Team zu erfassen und Verbesserungspotenziale zeitnah umzusetzen. „Früher war es schwierig, herauszufinden, was bei unseren Mitarbeitenden wirklich los war. Heute funktioniert das durch die offenen Kommunikationskanäle sehr gut“, betont GDC-Geschäftsführer Schnell. Wichtig war dabei die Grundlagenarbeit: Was ist konstruktives Feedback und wie funktioniert es? Wie gebe ich Rückmeldung auch von unten nach oben? Wie gehe ich als Führungskraft mit kritischem Feedback meiner Mitarbeitenden um? Diese Basis musste erst geschaffen werden, bevor eine echte Feedbackkultur entstehen konnte.

### Der Erfolg ist sichtbar

Dank des kulturellen Wandels, neuer Führungskonzepte und verbesserter Kommunikation konnten messbare Fortschritte erzielt werden. So stieg die Produktivität um beeindruckende 50 Prozent, während die Reklamationsquote um über 50 Prozent gesenkt werden konnte. Auch die Fluktuationsrate konnte deutlich reduziert werden. Für Schnell sind der geringere Mitarbeiterwechsel und die bessere Arbeitsatmosphäre besonders wichtige Aspekte: „Das sind klare Indikatoren dafür, dass wir auf dem richtigen Weg sind.“

### Über Ivoclar Vivadent

Die Ivoclar Vivadent AG ist ein international tätiges Dentalunternehmen mit Hauptsitz in Schaan, Liechtenstein. Das im Jahr 1923 gegründete Unternehmen entwickelt und vertreibt Produkte und Systeme für Zahnarztpraxen und Zahntechniker. Ivoclar Vivadent beschäftigt weltweit rund 3.600 Mitarbeitende und ist in über 30 Ländern vertreten.



**PRODUKTIVITÄT**  
**+ 50%**



**REKLAMATIONSQUOTE**  
**- 50%**



**FLUKTUATIONSRATE**  
**- 50%**



**SERVICE-LEVEL**  
**(PÜNKTLICHKEIT DER LIEFERUNG)**  
**+ 15%**



Die Erfolge des Ivoclar GDC in Ellwangen haben nicht nur das Werk selbst transformiert, sondern auch eine Blaupause für andere Standorte geschaffen. „Wir sehen, dass dieses Modell funktioniert und dass wir mit dem Shadowing-Konzept und der gleichzeitigen Befähigung der Mitarbeitenden besser arbeiten. Deswegen wird das Konzept nun auf unsere Standorte in Italien, Liechtenstein und den USA übertragen“, so Schnell.

### **Der kulturelle Wandel: „Making People Smile“**

Ein wesentlicher Bestandteil dieses Wandels war die Veränderung der Unternehmenskultur im globalen Distributionszentrum. Durch gezielte Mitarbeiterbefähigung und die Entwicklung des gesamten Teams ist es Ivoclar gelungen, die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen zu steigern. Der Slogan „Making People Smile“ spiegelt sich nun nicht nur in den Produkten des Dentalunternehmens, sondern auch in der Atmosphäre im GDC wider. Laut Schnell hat die neue Feedbackkultur zu einer viel stärkeren Identifikation und zu einer größeren Bereitschaft, sich zu beteiligen, geführt. „Es gibt nichts Schöneres, als eine eigene Idee zu haben und sie erfolgreich umzusetzen. Das macht die Mitarbeitenden stolz.“

## **WIE LÄSST SICH DER ERFOLG SOLCHER PROJEKTE WIE BEI IVOCLAR SICHERSTELLEN?**

**Susanne Zehren, Project Manager bei Staufen, part of Accenture, gibt vier Tipps:**

- **Frühe Einbindung aller Mitarbeitenden**  
Die Kommunikation darf sich nicht auf den Führungskreis beschränken. Das Konzept und die dahinterstehende Idee müssen transparent vorgestellt werden.
- **Transparente Kommunikation**  
Beim Shadowing geht es nicht darum, Teams oder Führungskräfte zu kontrollieren, sondern darum, Probleme und Themen zu erkennen und als Organisation gemeinsam zu wachsen.
- **Mitarbeitende aktiv fördern**  
Die Befähigung der Mitarbeitenden sollte von Beginn an aktiv gefördert werden. Nur so kann das volle Potenzial des Projekts ausgeschöpft werden.
- **Projektgröße berücksichtigen**  
Es gibt praktische Grenzen für die Größe solcher Projekte. In Ellwangen waren rund 100 Personen beteiligt. Bei größeren Projekten empfiehlt sich eine Aufteilung in Etappen oder Wellen. ■



OPERATIONAL EXCELLENCE



## INTERVIEW MIT GEA-VORSTAND JOHANNES GILOTH:

„Die Innovationskraft  
des Heimatmarkts  
mit der Fähigkeit  
zur Anpassung an  
die globalen Märkte  
verbinden“



**Die GEA Group hat einen bemerkenswerten Turnaround geschafft und treibt ihre internationale Positionierung voran. Das bedeutet: stärkere Vernetzung aller Beteiligten, Abschied von traditionellem Denken und klare Fokussierung auf den Kunden. Vorstandsmitglied und COO Johannes Giloth erläutert im Interview, welche Faktoren für den Erfolg maßgeblich waren und warum eine konsequente Lokalisierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette immer wichtiger wird.**

Herr Giloth, GEA hat einen beeindruckenden Wandel vollzogen und ist wieder hochprofitabel.

Wie hat das Unternehmen die Wende geschafft?

GEA befand sich 2019/2020 in einer schweren Krise: Sieben Gewinnwarnungen in Folge, der Kapitalmarkt hatte das Vertrauen verloren. 2020 hat unser Vorstand unter dem Vorsitz von Stefan Klebert begonnen, das Unternehmen neu auszurichten. Im Fokus standen zunächst die Steigerung der Profitabilität sowie die Stabilisierung des Unternehmens. Ein wichtiger Schritt war der Wechsel von einer funktionalen hin zu einer divisionalen, nach Techno-

logien aufgestellten Organisation mit klaren Verantwortlichkeiten. Mit der auf fünf Jahre angelegten Strategie „Mission 26“ haben wir dann einen Rahmen mit sieben strategischen Hebeln definiert, anhand derer wir das Unternehmen voranbringen wollten, zum Beispiel Sales Excellence oder Operational Excellence. Unser Ziel war es, bis 2026 eine bestimmte Profitabilität zu erreichen – das haben wir bereits 2024 geschafft. Aufbauend auf diesen Erfahrungen haben wir dann die „Mission 30“ ins Leben gerufen, um unsere Leistung bis 2030 auf ein neues Niveau zu heben.

Warum ist es trotz dieses Erfolgs wichtig, sich immer wieder neu zu erfinden?

Der Blick in den Rückspiegel, um die Zukunft vorherzusagen, funktioniert selten. Wichtiger ist es, anders zu denken, anders zu handeln, sich selbst zu hinterfragen. Im Rahmen der „Mission 26“ haben wir den Grundstein gelegt und einzelne Funktionen optimiert, zum Beispiel die Produktion effizienter gestaltet. Jetzt müssen wir darüber hinausgehen und an funktionsübergreifenden End-to-End-Prozessen arbeiten. Das erfordert eine andere Art der Zusammenarbeit. Ein Beispiel: Im Bereich Operations geht es nicht mehr nur um den Einkauf, sondern um eine enge Verzahnung von Einkauf, Produktion und Engineering. Diese neue End-to-End-Betrachtung hilft, gemeinsam Mehrwert zu schaffen – das ist der Kern der „Mission 30“. Nur wenn wir die funktionalen Silos verlassen, können wir die Prozesse entlang der Wertschöpfungsketten durchgängig betrachten und auch unsere Lieferanten und Kunden einbeziehen.

### Über die Person

Seit 2020 gestaltet Johannes Giloth im Vorstand der GEA Group AG als Chief Operating Officer (COO) die Transformation des weltweit führenden Systemanbieters für die Nahrungsmittel-, Getränke- und Pharmaindustrie.

Der 1970 in Worms geborene Wirtschaftsingenieur verantwortet ein eigens geschaffenes Vorstandsressort, das die Bereiche Einkauf, Produktion und Logistik unter einem Dach vereint. Sein Weg führte ihn über namhafte Stationen: Bei Nokia prägte er als Chief Procurement and Chief Supply Chain Officer maßgeblich die digitale Transformation der globalen Einkaufsorganisation. Zuvor sammelte er internationale Führungserfahrung bei Nokia Siemens Networks. Seine Karriere startete der Manager bei den Unternehmensberatungen Siemens Management Consulting und Gemini Consulting.

**JOHANNES GILOTH**  
Chief Operating Officer  
(COO)  
GEA Group AG



Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeitenden, alte Denkmuster zu durchbrechen?

Die Welt verändert sich und verlangt nach Anpassung. Was passiert, wenn junge, innovative Wettbewerber ignoriert werden, kann man in Branchen wie der Telekommunikation oder der Automobilindustrie beobachten. Gerade der deutsche Maschinenbau ist daher gut beraten, sich zu öffnen. Bei GEA beobachten wir aufstrebende Märkte und Wettbewerber sehr genau und stellen uns auf neue Anforderungen ein. Es hat ein Kulturwandel eingesetzt, bei dem es darauf ankommt, schnell zu sein und den Markt zu verstehen. Lokalisierung ist hier das Stichwort: Wir adressieren auch kundenspezifische Märkte. Rund 25 Prozent unserer Wertschöpfung findet heute in Indien und China statt. Um unsere Wachstumsziele zu erreichen, müssen wir also auch nach Asien und in die USA schauen. Dafür brauchen wir außerdem neue Produkte. All das sind ehrgeizige Ziele, aber nur ehrgeizige Pläne setzen Kreativität frei.

Wie bringt GEA Nachhaltigkeit und Wachstum zusammen?

Nachhaltigkeit ist ein Eckpfeiler unserer Wachstumsstrategie. Unsere Aktionärinnen und Aktionäre unterstützen diesen Kurs und haben in einer wegweisenden Abstimmung unserem Klimaschutzplan 2040 mit überwältigender Mehrheit zugestimmt. Damit ist GEA das erste DAX-Unternehmen überhaupt, das die Zustimmung des Kapitalmarkts für eine Netto-Null-Transformation erhalten hat. Nachhaltigkeit ist bei uns auch in den Engineering-Prozessen verankert. Jeder Ingenieur, jede Ingenieurin muss das Thema Nachhaltigkeit in der täglichen Arbeit berücksichtigen. Was das in Zahlen bedeutet, steht ganz genau in unserem „M30 Green Sales Commitment“: Bis 2030 sollen mehr als 60 Prozent unseres Umsatzes mit nachhaltigen Lösungen erwirtschaftet werden. Wachstum und Nachhaltigkeit sind für uns zwei Seiten derselben Medaille.



**Über die GEA Group**

Seit ihrer Gründung im Jahr 1881 hat sich die GEA Group zu einem weltweit tätigen Technologiekonzern für die Nahrungsmittelindustrie und angrenzende Branchen entwickelt. In Zahlen: Jede vierte Packung Spaghetti, jedes dritte Hähnchennugget und jeder zweite Liter Bier weltweit werden mit Anlagen und Technologien der GEA hergestellt. Mit über 18.000 Mitarbeitenden in mehr als 150 Ländern erzielte GEA zuletzt ein Umsatz von 5,4 Milliarden Euro.

Wie binden Sie Ihre Lieferanten in diese Strategie ein, insbesondere im Hinblick auf Nachhaltigkeit?

Unsere Lieferanten spielen eine Schlüsselrolle. Jeder Lieferant muss sich bei EcoVadis zertifizieren lassen und unseren Code of Conduct für Nachhaltigkeit unterzeichnen. Zudem müssen die Lieferanten selbst Science-Based-Targets-initiative-(SBTI)-validierte Nachhaltigkeitsziele verfolgen. Co-Ideation und Co-Creation sind weitere zentrale Ansätze, auf deren Grundlage wir gemeinsam an den Produkten der Zukunft arbeiten, um unsere Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Diese engere Zusammenarbeit mit den Lieferanten ist entscheidend, denn nur so können wir Schnelligkeit und Know-how in der richtigen Kombination zusammenbringen.

Welche Rolle spielen neue Technologien wie künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen?

KI und maschinelles Lernen treiben sowohl externe als auch interne Prozesse voran. KI-gestützte Anwendungen nutzen wir beispielsweise für Predictive-Maintenance-Zwecke, um die Wartungskosten für unsere Kunden zu optimieren. Nach innen geblickt, hilft



„Der Blick in den Rückspiegel, um die Zukunft vorherzusagen, funktioniert selten. Wichtiger ist es, **anders zu denken, anders zu handeln, sich selbst zu hinterfragen.**“

#### JOHANNES GILOTH

Chief Operating Officer (COO)  
GEA Group AG

uns KI dabei, Prozess- und Verwaltungskosten zu senken. Robotic Process Automation und Big Data steigern die Effizienz – eine entscheidende Grundlage für die „Mission 30“.

Wie kann sich die deutsche Industrie – insbesondere der Maschinenbau – im internationalen Wettbewerb behaupten?

Die Herausforderungen sind unbestreitbar, aber: Wachstum ist möglich. Mit der „Mission 30“ streben wir ein jährliches Umsatzwachstum von durchschnittlich 5 Prozent an. Dieses Wachstum wollen wir aber nicht in unseren Stammmärkten in Europa erzielen, sondern in anderen Regionen der Welt. Um in Wachstumsmärkten außerhalb Europas erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen ihre eurozentrische Sichtweise aufgeben und ihre Produkte an die lokalen Bedürfnisse anpassen – sowohl in Bezug auf die Kosten als auch in Bezug auf die Funktionalität. Dies erfordert eine konsequente Lokalisierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette, vom Einkauf über die Produktion bis zum Engineering.

Haben Sie ein Beispiel dafür, wo dieser Ansatz bereits erfolgreich war?

Durch die Anpassung an den indischen Markt konnten wir den Umsatz mit bestimmten Produkten innerhalb von drei Jahren mehr als verdoppeln. Der Schlüssel dazu war, die lokalen Marktbedürfnisse zu verstehen, das Kostenniveau zu treffen und vor Ort zu produzieren. Diesen Weg müssen auch andere Maschinenbauer gehen. Dabei gilt es, das Kerngeschäft nicht aus den Augen zu verlieren, sondern die Kompetenz und Innovationskraft des Heimatmarkts mit der Fähigkeit zur Anpassung an globale Märkte zu verbinden. Das erfordert, ein Stück weit loszulassen, und die Übertragung von Verantwortung an die Teams vor Ort. So kann der deutsche Maschinenbau auch in Zukunft seine Spitzenposition behaupten. ■





## VOM TROUBLE SHOOTER ZUR STRATEGISCHEN EXZELLENZ

# „Wie Montanhydraulik den Transformations- prozess meistert“

LEADERSHIP





**Auch erfolgreiches Wachstum bringt Herausforderungen mit sich. So wie bei Montanhydraulik: Die westfälische Traditionsfirma stand vor der Aufgabe, sich ändernden Kundenanforderungen, neuen Marktbedingungen und gestiegenem Wettbewerbsdruck zu stellen. Unterstützt von Staufen, part of Accenture, transformiert die Geschäftsführung um Jens Ennen das Unternehmen in eine agile und global ausgerichtete Organisation und stößt damit einen umfassenden Kulturwandel an.**

Mit der Ernennung von Jens Ennen zum CEO im September 2023 begann bei Montanhydraulik, einem echten „Hidden Champion“ des deutschen Mittelstands, eine neue Ära: Denn das Unternehmen möchte den Sprung in die Zukunft nicht nur technologisch, sondern vor allem auch kulturell und strategisch schaffen. Im Zentrum stehen dabei ein umfassender Transformationsprozess und der Mut, alte Denkmuster zu hinterfragen. Kern der strategischen Neuausrichtung ist die Transformation vom tagesgeschäftsgetriebenen Unternehmen in eine Organisation, die proaktiv in Verbesserungsprojekten denkt und arbeitet. In allen Bereichen des Unternehmens sind riesige Potenziale vorhanden, die es zu heben gilt.

„Das Unternehmen ist in der Vergangenheit stark gewachsen, aber immer nach der Devise: ‚Schuster, bleib bei deinem Leisten.‘ Der Fokus lag auf der eigenen technischen Stärke. Themen wie Digitalisierung, internationale Integration oder strategische Weiterentwicklung wurden zu wenig adressiert – deshalb jetzt dieser Strategie- und Kulturwandel“, beschreibt Ennen die Ausgangslage. Jahrzehntlang war Montanhydraulik geprägt von Stabilität, technischer Exzellenz und organischem Wachstum. Doch mit der zunehmenden Internationalisierung stießen die bisherigen Strukturen und Denkweisen an ihre Grenzen. Zudem haben sich Marktbedingungen geändert: Der internationale Wettbewerb hat sich verschärft, insbesondere durch Unternehmen in Fernost, aber auch europäische Hersteller sind von der Qualität her und preislich in der Lage, wettbewerbsfähig zu agieren. Die Konkurrenz versucht in allen relevanten Bereichen, Marktanteile von Montanhydraulik zu übernehmen.

Das erklärte Ziel des neuen CEO ist eine Unternehmenskultur mit gemeinsamem, vernetztem Handeln: „Weg von lokaler Denkweise, hin zu globaler Sichtweise.“ Das erfordert viel Überzeugungsarbeit.

### „Motion2Performance“ als Startpunkt

Der Transformationsprozess, intern als „Motion2Performance“ (M2P) bezeichnet, startete Ende 2023 mit einer breit angelegten Initiative zur Strategieentwicklung, bei der von Anfang an die Führungskräfte in die

### In Kürze

Mit „Motion2Performance“ hat Montanhydraulik ein umfassendes Transformationsprogramm ins Leben gerufen, das Strategie, operative Umsetzung und Kulturwandel vereint. Ziel ist es, die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig zu sichern. Staufen, part of Accenture, begleitet den Wandel mit praxisnaher Expertise und einem Fokus auf kultureller Integration.



Strategiearbeit eingebunden waren. Für viele von ihnen war dies eine neue Erfahrung. Über mehrere Workshops wurden die strategischen Schwerpunkte und Ziele bis 2030 definiert, mit Fokus auf Marktexpansion, Digitalisierung und Standardisierung, Organisationsentwicklung und der stärkeren Integration der internationalen Tochtergesellschaften sowie Nachhaltigkeit. Die Operationalisierung der Strategie zur Erreichung der in M2P definierten Unternehmensziele erfolgt über ein stringentes Projektmanagement, das die strukturierte Operationalisierung im Geschäftsalltag absichert. Das Change Management und die begleitende Kommunikation sind entscheidende Erfolgsfaktoren im Transformationsprogramm. Aus diesem Grund wurde als eine der ersten Maßnahmen ein Strategy & Project Management Office (S&PMO) ins Leben gerufen.

Für das Design des Transformationsprogramms, die Operationalisierung der Strategie sowie zur Unterstützung beim Aufbau des S&PMO holte sich Montanhydraulik die Beraterinnen und Berater von Staufen an Bord. „Für diesen Wandel brauche ich keine Hochglanzfolien, sondern konkrete Fortschritte. Das bis zu zehnköpfige Beraterteam um André Zofka bringt fachliches Know-how mit, spricht mit unseren Experten auf Augenhöhe und entwickelt praxisnahe Lösungen. Staufen passt deshalb so gut zum Mittelstand, weil die Berater auch gerne selbst auf dem Shopfloor stehen“, betont Jens Ennen. Im Vordergrund stehen dabei Themen wie Change-Management, Lean Production, Einkaufsoptimierung und auf Wachstum ausgerichtete Vertriebsinitiativen.

### **Mehr Transparenz, Effizienz und Teamgeist**

Die bisherigen Ergebnisse sprechen für sich: Dank der etablierten Fließfertigung konnte die Durchlaufzeit für ein Serienprodukt beispielsweise von neun auf rund drei Wochen gesenkt werden – perspektivisch hat man sogar nur noch wenige Tage im Blick. Zudem konnte der Umlaufbestand um 65 Prozent gesenkt werden. Bei der Hauptproduktgruppe Wippzylinder ließ sich über ein Gleichteilekonzept und die Etablierung einer Konstruktionsrichtlinie die Variantenvielfalt der Hauptkomponenten um 50 bis 80 Prozent reduzieren. Parallel dazu wurden im Einkauf durch Anwendung verschiedener Sourcing-Strategien deutliche Einsparungen in den Hauptwarengruppen erzielt.

Auch im Vertrieb und in der Zusammenarbeit der internationalen Standorte ist ein Umdenken spürbar. Die Teams arbeiten mit klaren Zielen und KPIs, die Führungskräfte übernehmen Verantwortung und treiben Projekte eigenständig voran. Die tagesgeschäftsbetriebene Organisation ist projekt- und veränderungsorientierter geworden. Dies ist auch anhand konkreter Zahlen belegbar, wie Ennen erläutert: „Datentransparenz und eine verlässliche Zahlenbasis sind notwendig, um Fortschritte in Bereichen wie Qualität, Produktivität oder Lieferfähigkeit in der Fertigung messbar zu machen. Deshalb haben wir die Funktion ‚Head of Digital Transformation‘ geschaffen, um digitale Prozesse zu strukturieren und zu vereinheitlichen.“



„Es ist kein rein technisches oder zahlengetriebenes Projekt, sondern eine umfassende Transformation, bei der der Kulturwandel eine zentrale Rolle spielt.“

**Die Montanhydraulik zeigt, wie ein Mittelständler mit Mut, Offenheit und praxisnaher Begleitung die Wende zum global vernetzten Unternehmen schaffen kann.“**

**ANDRÉ ZOFKA**

Senior Expert

Staufen, part of Accenture



**10**  
STANDORTE WELTWEIT



**260**  
MIO. € UMSATZ



**1.100+**  
MITARBEITENDE WELTWEIT

Doch der Wandel verläuft nicht ohne Reibungen. „In unserer Prozesslandschaft und auch beim Durchsetzen des Lean-Gedankens gibt es sowohl in der Produktion als auch in den administrativen Abläufen noch viel Potenzial. Abläufe können heutzutage effizienter und eleganter gelöst werden als mit E-Mails oder großen Konferenzen“, gibt Ennen offen zu. Besonders die Umstellung von gewachsenen Strukturen auf neue, digitale Prozesse sowie die Überwindung von Silodenken erfordern Geduld und Ausdauer.

#### Ausblick: Vier Hebel für die Zukunft

Für die kommenden Jahre sieht der Montanhydraulik-CEO vier zentrale Aufgaben: die konsequente Umsetzung der neuen Strategie, die Integration der internationalen Standorte, die weitere Digitalisierung und Automatisierung sowie die Entwicklung einer wirklich globalen Unternehmenskultur. „Wir machen das Unternehmen damit fit für die nächsten 75 Jahre“, so Jens Ennen. ■

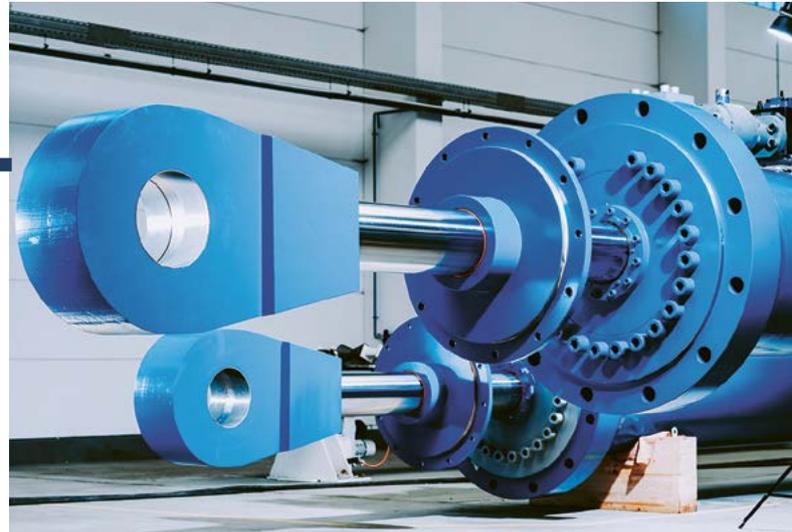
#### JENS ENNEN

CEO & Vorsitzender  
der Geschäftsführung  
Montanhydraulik GmbH



#### Zur Person

Seit September 2023 ist Jens Ennen CEO und Vorsitzender der Geschäftsführung. Er ist Diplom-Ingenieur mit über 30 Jahren Branchenerfahrung und war zuvor unter anderem CEO der Tadano Demag GmbH und Tadano Faun GmbH. Er gilt als Experte für Transformation und internationale Integration.



#### Über Montanhydraulik

Die Montanhydraulik GmbH ist ein weltweit führender Anbieter von Hydraulikzylindern und hydraulischen Systemen. Das Unternehmen im westfälischen Holzwickede beschäftigt rund 1.100 Mitarbeitende an zehn Standorten weltweit und erwirtschaftet einen Jahresumsatz von ca. 260 Millionen Euro. Die Schwerpunkte liegen in den Bereichen Mobilkrane, Bau- und Erdbewegungsmaschinen, Tunnelvortriebsmaschinen, On- und Offshore-Anwendungen, Öl- und Gasindustrie, Stahlwasserbau, Industrietechnik, Abfallmanagement und Fahrzeugbau.



# SHOPFLOOR-EVOLUTION: Von reaktivem zu proaktivem Management

LEADERSHIP



thyssenkrupp

## In Kürze

Angesichts des zunehmenden Drucks in der Automobil-Lieferkette startete thyssenkrupp in Debrecen gemeinsam mit Staufen, part of Accenture, eine Lean Transformation, die bereits nach sechs Monaten deutliche Erfolge brachte. Durch ein neues Shop-floor Management und den Wechsel von reaktiver zu proaktiver Instandhaltung konnten alle relevanten Leistungskennzahlen verbessert werden.

Strukturierte Kommunikation, eine durchdachte Layoutplanung und feste Materialflussrollen steigerten nicht nur die Produktivität um 24 Prozent, sondern veränderten auch die Arbeitskultur nachhaltig. Heute gilt das Werk als Benchmark innerhalb der Springs & Stabilizers Business Unit und zeigt, wie systematische Exzellenz selbst Standorte mit schwieriger Vorgeschichte wieder auf Kurs bringen kann.

**In der Automobilzulieferindustrie, wo Margen knapp und der Wettbewerb hart ist, ist operative Exzellenz keine Option mehr – sie ist überlebenswichtig. Für thyssenkrupp Springs & Stabilizers Hungary war der Weg zur Leistungssteigerung ein radikaler, von der Staufen, part of Accenture, begleiteter Neuanfang in Produktion und Instandhaltung. Das Ergebnis: ein Wandel, der aus Skeptikern Überzeugungstäter machte – und ein Werk, das heute in der Business Unit Maßstäbe setzt.**

Als Peter Timkó Ende 2023 seine Rolle als Transformationsmanager im thyssenkrupp-Werk im ungarischen Debrecen antrat, traf er auf ein bekanntes Bild: schwankende Produktivität, häufige Maschinenausfälle, Effizienzverluste – typische Herausforderungen vieler Automobilzulieferer. Frühere Beraterprojekte hatten wenig Wirkung gezeigt und hinterließen eine spürbare Skepsis gegenüber neuen Initiativen.



**PETER TIMKÓ**  
Managing Director  
thyssenkrupp Springs & Stabilizers  
Hungary Ltd.



**ROBERT VELENCZEI**  
Principal  
Staufen, part of Accenture

„Am Anfang gab es etwas Widerstand, aber nach ein paar Wochen gab es keinen Zweifel mehr, dass das, was wir taten, gut war.  
**Dieses Programm war ein echter Game Changer für unser Werk in Debrecen.“**

**PETER TIMKÓ**  
Managing Director  
thyssenkrupp Springs & Stabilizers Hungary Ltd.



„Die Konzernzentrale hatte klar erkannt, dass wir unsere operative Leistung verbessern mussten“, erklärt Timkó, mittlerweile Geschäftsführer von thyssenkrupp Springs & Stabilizers Hungary. „Nicht nur aus Kostengründen, sondern um unsere Wettbewerbsfähigkeit grundsätzlich zu steigern. Wir mussten sowohl unsere Abläufe auf dem Shopfloor als auch unser gesamtes Mindset verändern.“

Nach einer umfassenden Wertstromanalyse konzentrierte sich das gemeinsame Team von thyssenkrupp und Staufen auf zwei Schlüsselbereiche: den sogenannten Back-End-Bereich – also den letzten Abschnitt vor der Auslieferung – sowie die Instandhaltung, die bis dahin hauptsächlich reaktiv agierte.

### Zweistellige Verbesserungen durch systematischen Wandel

Die Ergebnisse der sechsmonatigen Transformation können sich sehen lassen: Die Produktivität stieg um 24 Prozent, die Gesamtanlageneffektivität (Overall Equipment Effectiveness, OEE) verbesserte sich um 21 Prozent, Maschinenausfälle gingen um 23 Prozent zurück und werkzeugbedingte Stillstände reduzierten sich sogar um 56 Prozent.

„Wir sind auf alle diese Ergebnisse stolz“, so Timkó. „Aber wenn ich einen Punkt hervorheben müsste, dann wäre es die technische Verfügbarkeit unserer Maschinen. Das hatte direkten Einfluss auf OEE und Produktivität und hat unser Ansehen sowohl in der Geschäftseinheit als auch bei unseren Kunden deutlich verbessert.“

### Neukonzeption des Produktionslayouts

Ein zentrales Element war die Neugestaltung des Produktionslayouts im Back-End-Bereich. Vorher verbrachten die Mitarbeitenden dort unnötig viel Zeit mit Materialtransport, statt an den Maschinen zu arbeiten.

„Wir haben in jeder Schicht eine feste Rolle für Materialhandling eingeführt“, erläutert Timkó. „Diese Person folgt klar definierten Wegen und Taktungen, wodurch unnötige Wege der Maschinenbediener entfallen.“

Zudem wurde die Anordnung der Maschinen optimiert, Verpackungsstationen wurden statt 100 Meter nur noch 3 bis 4 Meter von den Produktionslinien entfernt positioniert. Das Ergebnis: 500 Quadratmeter weniger benötigte Fläche und eine



**FEDER** aus dem Produktportfolio von thyssenkrupp



Das Team von thyssenkrupp freut sich über den Gewinn der Global Solution Challenge 3.0 innerhalb der Business Unit mit ihrem innovativen Instandhaltungskonzept.

Von links: **ROLAND AGÓCS**, Tool Designer | **PÁL BÖSZÖRMÉNYI**, Maintenance Manager | **NORBERT TÓGYER**, Maintenance Group Leader | **FERENC KUKI**, Tooling coordinator

„Wir haben Instandhaltungsaktivitäten von reaktiv zu proaktiv verlagert, Ausfälle analysiert und Instandhaltungsstandards neu bewertet. **Die Implementierung von Shopfloor Management hat die Transparenz geschaffen, die es uns ermöglichte, die Grundursachen von Problemen zu identifizieren und anzugehen.**“

**ROBERT VELENCZEI**  
Principal  
Staufen, part of Accenture

Reduzierung des Umlaufs von 20.000 auf 8.000 Teile.

### Von reaktiver zu geplanter Instandhaltung

Auch in der Instandhaltung wurde ein Paradigmenwechsel vollzogen. Zuvor fehlte es an Transparenz über die tatsächlichen Ursachen von Ausfällen, der Fokus lag auf kurzfristiger Fehlerbehebung statt präventivem Handeln.

„Wir mussten eine strukturierte, nachhaltige Problemlösung etablieren, mit klareren Kommunikationswegen und Prioritäten bei technischen Störungen“, so Timkó. „Unsere Instandhaltung war zu stark reaktiv – das wollten wir ändern.“

Die Einführung des S2QDC-Systems (Safety, Sustainability, Quality, Delivery, Cost) auf dem Shopfloor brachte genau diese Transparenz. Auffällige Muster bei Ausfällen traten zutage und die Verantwortlichen konnten gezielt eingreifen.

Robert Velenczei, Berater bei Staufen, ergänzt: „Wir haben sämtliche Störungen und Mikrostopps analysiert und unsere Instandhaltungsmaßnahmen daran ausgerichtet. Heute sind die Aufgaben klar verteilt zwischen Bedienern, interner Instandhaltung und externen Dienstleistern.“

Das Instandhaltungsteam wurde neu strukturiert: Es gibt nun Spezialisten, die für klar abgegrenzte Produktionsbereiche verantwortlich sind. Zusätzlich wurde eine eigene Tagschicht aufgebaut, die sich ausschließlich um geplante Instandhaltungen kümmert.

### Shopfloor Management auf fünf Ebenen

Die wohl nachhaltigste Veränderung: ein umfassendes, mehrstufiges Shopfloor Management-System, das alle Ebenen des Unternehmens einbindet.

„Heute gibt es bei uns fünf Ebenen von Shopfloor-Meetings“, erklärt Timkó. „Anfangen bei Teamleitern und Maschinenbedienern über Bereichsleiter, Instandhaltungs-



und Produktionsverantwortliche bis hin zum Management. So sorgen wir für vollständige Transparenz und eine systematische Eskalation, wenn nötig.“

Inzwischen wurde dieses System über Produktion und Instandhaltung hinaus auf Qualität und Logistik ausgeweitet – ein ganzheitlicher Ansatz für operative Exzellenz.

### **Vertrauen aufbauen, Kultur verändern**

Die größte Herausforderung war allerdings nicht technischer Natur: Es galt, das Vertrauen der Mitarbeitenden zurückzugewinnen, nach vielen erfolglosen Ansätzen in der Vergangenheit.

„Kommunikation und Motivation sind entscheidend, um einen kulturellen Wandel zu ermöglichen“, so Timkó. „Ich habe Schlüsselpersonen bewusst eingebunden. Wir haben regelmäßig über KPIs, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Deadlines gesprochen, so fühlte sich jeder verantwortlich. Und der größte Motivator ist nun mal Erfolg – und den hatten wir von Beginn an.“

Der entscheidende Unterschied zu früheren Projekten: Dieses Mal wurde das ganze Werk eingebunden, nicht nur einzelne Bereiche.

### **Ein Wandel mit Langzeitwirkung**

Obwohl das offizielle Projekt bereits im Juni 2024 endete, baut das Werk in Debrecen weiter auf dem Erreichten auf. Die Umstellungen im Layout sind vollständig implementiert, derzeit wird ein computergestütztes Instandhaltungsmagementsystem (Computerized Maintenance Management System, CMMS) eingeführt, um Wartungsplanung und Ersatzteillogistik weiter zu optimieren.

Die Effekte reichen dabei weit über technische Kennzahlen hinaus. „Das Projekt hatte auch starken Einfluss auf die Mitarbeitermotivation“, berichtet Timkó stolz. „Bei unserer EU-weiten Mitarbeiterbefragung haben wir die deutlichsten Verbesserungen im Vergleich zum Vorjahr erzielt.“

Das Werk gilt inzwischen innerhalb der Geschäftseinheit als Vorbild. Andere Standorte reisen an, um vom neuen Instandhaltungs- und Shopfloor-Ansatz zu lernen.

„Ich bin wirklich stolz auf unsere Mannschaft“, resümiert Timkó. „Wir funktionieren wie ein Team – manchmal fast wie eine Familie. Das ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren: Man kann die besten Konzepte und Strukturen haben, ohne ein engagiertes Team bewegt man nichts.“

## LEARNING:

### **Impulse für die Industrie**

Was sich aus Debrecen lernen lässt:

#### **1. Fokus auf Hebelbereiche:**

Mit der Konzentration auf Back-End und Instandhaltung wurden messbare Fortschritte an den entscheidenden Stellen erzielt.

#### **2. Alle Mitarbeitenden einbeziehen:**

Der Schlüssel zum Erfolg lag in der Beteiligung der gesamten Organisation, nicht in isolierten Maßnahmen.

#### **3. Prozesse transparent gestalten:**

Das mehrstufige Shopfloor Management schafft Sichtbarkeit und Verbindlichkeit.

#### **4. Sofortige und langfristige Wirkung kombinieren:**

Erste Erfolge gaben dem Wandel Rückenwind, strukturelle Änderungen sorgten für Nachhaltigkeit.

#### **5. Auf Erfolgen aufbauen:**

Frühzeitige Resultate halfen, Skepsis abzubauen und die Transformation voranzutreiben.

Für Unternehmen mit vergleichbaren Herausforderungen zeigt das Beispiel: Mit der richtigen Herangehensweise lassen sich zweistellige Produktivitäts- und Effizienzgewinne in wenigen Monaten realisieren, nicht erst nach Jahren. ■



## ZAHLEN UND FAKTEN:



GRÜNDUNGSJAHR WERK DEBRECEN

**2017**



**6.000.000+**

PRODUKTIOSEINHEITEN PRO JAHR



**320**

MITARBEITENDE IM  
WERK DEBRECEN



HAUPTPRODUKTE

Schraubenfedern und Stabilisatoren  
für europäische Automobilhersteller



**4**

WERKE IN UNGARN



**3.300+**

MITARBEITENDE WELTWEIT

LEADERSHIP

### Über thyssenkrupp Springs & Stabilizers Ungarn

Das Werk von thyssenkrupp in Debrecen, Ungarn, produziert Federn und Stabilisatoren für die Automobilindustrie und ist ein kritischer Lieferant für verschiedene Automobilhersteller. Das Werk ist zur Benchmark innerhalb der Geschäftseinheit für seine herausragenden Instandhaltungspraktiken und sein Shopfloor Management geworden und liefert erstklassige operative Leistungen.

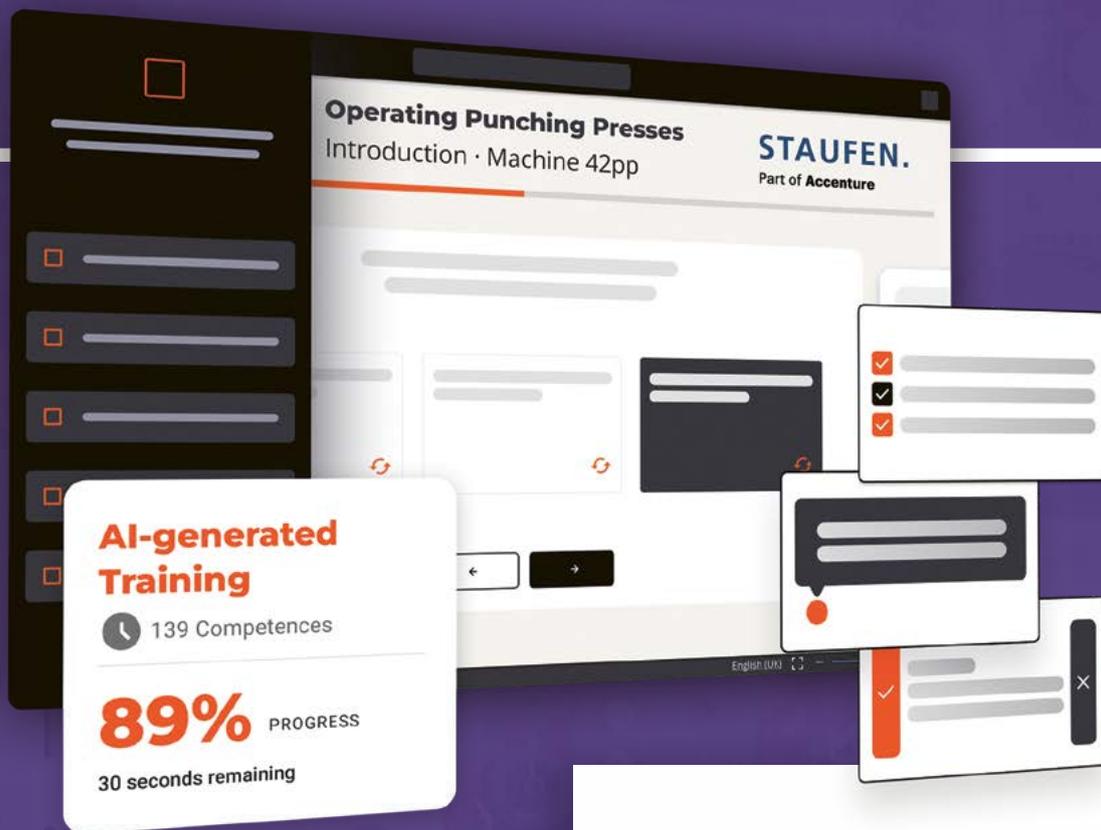
KI-GENERIERTES BILD



## WORKFORCE EXCELLENCE MIT KI:

# So wird der Shopfloor fit für die Zukunft

DIGITAL



### In Kürze

Augmented Industries wurde 2021 von Dr. Elisa Roth und Dr. Mirco Möncks gegründet. Ihre Workforce-Excellence-Lösung nutzt KI, um Schulungen und Werkerführungen zu generieren und sie direkt im Arbeitsalltag bereitzustellen. Das Ziel besteht darin, Mitarbeitende in der Produktion effizient und bedarfsgerecht zu qualifizieren, um so die Belegschaft flexibler für komplexere Aufgaben einsetzen zu können.



**Ob neue Prozesse, Arbeitssicherheit oder der richtige Betrieb von Maschinen: Schulungen sind in der Produktion unverzichtbar. Um ein optimales Lernen ohne Betriebsunterbrechungen zu gewährleisten, setzt Augmented Industries auf künstliche Intelligenz (KI). Die Trainings werden direkt in den Arbeitsalltag integriert. Für diese Innovation wurde das Start-up mit dem renommierten WECONOMY-Preis ausgezeichnet. Im Interview erläutert Dr. Elisa Roth, Mitgründerin und CEO des Unternehmens, die Vorteile dieser neuen Form der Wissensvermittlung.**

Frau Roth, wie setzt Augmented Industries KI bei betrieblichen Schulungen ein?

Mithilfe von KI wandeln wir vorhandene Inhalte – wie etwa Arbeitsanweisungen, Sicherheitsvorgaben oder Bedienungsanleitungen – in interaktive, digitale Microlearnings, Skill Checks oder Step-by-Step Guides um. Diese sind kurz, praxisnah und können von Mitarbeitenden jederzeit wiederholt werden. Sie orientieren sich an realen Arbeitsabläufen und ermöglichen individuelles Lernen im eigenen Tempo. Bei klassischen Schulungen werden Mitarbeitende oft aus dem Prozess gerissen. Sie werden aus der Linie geholt, um am Seminar teilzunehmen. Das kostet Zeit und führt häufig dazu, dass das Gelernte schnell wieder vergessen wird.

Fällt das Lernen mit den digitalen Microlearnings leichter?

Im Vergleich zu herkömmlichen Methoden wie Präsenzsulungen oder dem Durchlesen von Arbeitsanweisungen ist unsere Methode deutlich nachhaltiger. In der Folge fühlen sich Mitarbeitende im Umgang mit neuen Aufgaben oder Maschinen deutlich sicherer und kompetenter, was besonders bei qualitätsrelevanten Schulungen wichtig ist.

Wie viel Prozent der Schulungsinhalte können digital vermittelt werden?

Unsere Forschung zeigt, dass etwa 70 Prozent der Wissensvermittlung in den Bereichen Produktion und Instandhaltung bereits digital erfolgen kann. Der Rest muss hands-on im Prozess trainiert werden. Die digitale Unterstützung ist aber nicht nur möglich, sondern angesichts des extremen Mangels an Trainern – insbesondere im Anlagenbau – auch unverzichtbar.

Ist die 70-Prozent-Grenze starr oder verschiebbar?

Diese Grenze wird sich weiter verschieben. Dank neuer Augmented-Reality-Elemente kann Technologie künftig noch besser im Prozess unterstützen. Bereits heute extrahieren wir mithilfe intelligenter Knowledge-Graphen Aufgaben und Rollen aus Arbeitsanweisungen und erstellen eine Prozesslandkarte, die Qualifikationslücken identifiziert und automatisierte Lernpfade generiert. Damit automatisieren wir den Prozess vom Trainingsbedarf über die Erstellung und Durchführung bis zum automatisch erstellten Zertifikat.

Wie steht es um den Datenschutz beim digitalen Lernen?

Unsere Systeme sind ISO/IEC-27001- und ISO-42001-zertifiziert und erfüllen somit höchste Standards für Informations- und KI-Sicherheit. Alle Daten werden auf Servern in Deutschland verarbeitet und gespeichert, wodurch die Einhaltung der DSGVO sichergestellt ist. Kunden wie Siemens, BMW und Ford vertrauen bereits auf unsere Lösung.

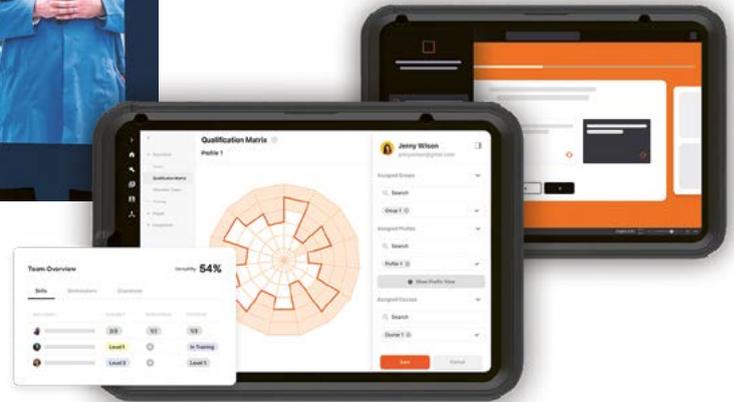
DIGITAL





# 70% digital

Der Wissenstransfer in der Produktion und der Instandhaltung



### Wie können Unternehmen den wirtschaftlichen Nutzen ihrer Anwendung messen?

Wir streben eine Amortisationszeit von sechs bis neun Monaten an, was den aktuellen Investitionszyklen für Software entspricht. Oftmals wird die Amortisation bereits nach einem einzelnen Projekt erreicht, beispielsweise nach einer Linienverlagerung, einem größeren Onboarding oder der Einführung eines neuen Prozesses.

#### **Die Rentabilität basiert dabei auf drei Hauptfaktoren:**

- Erstens reduzieren wir die Opportunitätskosten für Schulungen erheblich, da Mitarbeitende nicht mehr für Präsenzschulungen freigestellt werden müssen, sondern in Stillstandszeiten kurze, effektive Lerneinheiten absolvieren.
- Zweitens minimieren wir die Kosten für externe Trainer, da Fachexperten und Prozessingenieure mithilfe unserer KI selbst Schulungen erstellen können – und das etwa zehnmal schneller als bisher.
- Ein weiterer Vorteil ist die lückenlose Schulungsdokumentation durch präzise Auditlogs. Zudem werden KVP-Zyklen deutlich verkürzt: Für die Umsetzung von Prozessänderungen waren bisher vier bis acht Wochen erforderlich, nun sind alle Mitarbeitenden innerhalb eines Tages informiert und geschult.

### Wie spiegelt sich Ihr Motto „Empowering people, transforming manufacturing“ im Alltag in den Unternehmen wider?

Unser Motto basiert auf der bewährten Lean-Erkenntnis, dass befähigte Mitarbeitende Produktivitätstreiber sind. Echte Transformation hängt von ihrer Flexibilität ab – sowohl im Denken als auch bei den Aufgaben, die sie beherrschen. Unsere Lösung ermöglicht es Mitarbeitenden, sich kontinuierlich weiterzubilden, auch ohne die klassischen Präsenzformate. Sie stärkt die Veränderungsbereitschaft und unterstützt den Aufbau zukunftsorien-

tierter Kompetenzen im Alltag. So entsteht eine lernende Organisation, die flexibel und resilient auf Veränderungen reagieren kann. Mitarbeitende können selbstständig nachschlagen oder die KI befragen, bevor sie sich an ihre Vorgesetzten wenden müssen. So geben wir ihnen Sicherheit im Wandel – ein entscheidender Faktor für erfolgreiche Transformationsprozesse.

### Wie sieht die industrielle Weiterbildung der Zukunft aus?

Bis zum Jahr 2030 werden wir mit Maschinen und Prozessen in natürlicher Sprache interagieren können – mithilfe von KI-Agenten, die uns kontinuierlich neues Wissen vermitteln. Diese Zusammenarbeit von Mensch und Technologie ist ein Erfolgsmodell, denn Peer-Learning und Selbsterfahrung sind die effektivsten Lernmethoden. Komplexe Montage-, Instandhaltungs- und Kundenserviceaufgaben bleiben jedoch auch langfristig in menschlicher Hand – eine gute Perspektive für starke Tandems aus Mensch und KI. ■



#### **Über die Person**

Dr. Elisa Roth ist Mitgründerin und CEO von Augmented Industries. Ihr Motto: Wertschätzung für Wertschöpfung. Nach dem Studium an der TU Darmstadt (Industrial Engineering & Management) folgte die Promotion am Institute for Manufacturing der University of Cambridge zum Thema Werkerassistenzsysteme.

# FENDT

fendt.com | Fendt ist eine weltweite Marke von AGCO.



## Deutsche Landtechnik für regionale Landwirtschaft

---



Weil wir an die Zukunft denken.  
Nachhaltigkeit bei Fendt.

Wer Fendt fährt, führt.



**VOM MASCHINISTEN ZUM GESTALTER:**

# Wie Bercos Shopfloor-Revolution einen Traditionshersteller transformierte

OPERATIONAL EXCELLENCE



**MATTEO CESARI**

Chief Operating Officer  
Berco S.p.A.

**CARLO TRIVELLATO**

Senior Expert  
Staufen, part of Accenture

**Im norditalienischen Copparo steht ein Industriegelände, das so riesig ist, dass man eine halbe Stunde braucht, um es einmal zu durchqueren. Seit 1920 stellt Berco hier Fahrwerkskomponenten für kettengetriebene Erdbewegungsmaschinen her. Obwohl das Unternehmen in den vergangenen Jahren Millionen in die Modernisierung seiner Anlagen investiert hat, klaffte nach wie vor eine Lücke zwischen der Management-Vision und der Umsetzung auf dem Shopfloor. In Kooperation mit Staufen, part of Accenture, entstand ein Transformationsprozess, der nicht nur Prozesse verbesserte, sondern die gesamte Unternehmenskultur neu ausrichtete – mit dem Menschen als zentralem Erfolgsfaktor.**

### Mehr als nur physische Erneuerung

Als die Berater von Staufen Italia 2022 zum ersten Mal durch das Werk gingen, stießen sie auf einen deutlichen Kontrast: Trotz umfangreicher Investitionen in Maschinen und neue Layouts gab es immer noch viele Ansatzpunkte, die täglichen Abläufe zu verbessern.

„Wir haben festgestellt, dass die Infrastruktur modernisiert worden war, aber das tägliche Management und die Verknüpfung zwischen Geschäftszielen und Aktivitäten auf dem Shopfloor stärkere Verbindungen brauchten“, erinnert sich Carlo Trivellato, Senior Expert bei Staufen Italia. Diese Einschätzung brachte eine wichtige Erkenntnis: Berco hatte zwar massiv in technische Transformation investiert,

### In Kürze

Als die Beraterinnen und Berater von Staufen, part of Accenture, das riesige italienische Werk von Berco genauer unter die Lupe nahmen, erkannten sie eine Chance, die Lücke zwischen großen Investitionen in die Technik und echter operativer Exzellenz zu schließen. Mit einem maßgeschneiderten Programm, das strukturierte Kommunikation und Führungskräfteentwicklung in den Mittelpunkt stellte, konnten Staufen und Berco das Shopfloor Management grundlegend erneuern. Unter der Leitung von COO Matteo Cesari, der einen außergewöhnlichen Weg vom Maschinenbediener bis ins Topmanagement gegangen ist, senkte das Unternehmen die Zahl der Eskalationsfälle um 75 Prozent und steigerte die Produktivität deutlich. Dieses Beispiel zeigt, wie selbst traditionsreiche Industrieunternehmen Spitzenleistung erreichen können – wenn sie nicht nur in modernste Technik, sondern vor allem in Menschen investieren.

doch es fehlten die entsprechenden menschlichen Systeme, um diese Investitionen voll wirksam werden zu lassen.

„Das vorherige Projekt hatte sich vor allem auf Maschinen, Layouts und Technologie konzentriert – mit dem Potenzial, die Menschen, die diese Systeme bedienen, stärker einzubinden“, erklärt Trivellato. Die Teamleiter und -leiterinnen verbrachten einen Großteil ihrer Zeit damit, akute Probleme zu bearbeiten, anstatt sie proaktiv zu managen. „Sie navigierten eher zwischen den Schwierigkeiten, anstatt sie systematisch anzugehen. Man behandelte Symptome, ohne immer die Ursachen zu betrachten. Wir mussten das Lenkrad wieder mit dem Antrieb verbinden.“

### Eine Führungskraft mit Shopfloor-Erfahrung

In dieses Umfeld kam Matteo Cesari, dessen ungewöhnlicher Werdegang entscheidend für die Transformation war. Er begann 2006 als Zeitarbeiter in der Laufrollenmontage bei Berco und arbeitete sich bis 2023 zum Chief Operating Officer hoch. „Ich habe damals selbst an der Maschine gestanden und Wege gefunden, die Linie schneller laufen zu lassen, als der Hersteller es vorgesehen hatte“, erinnert sich Cesari. Diese praktische Herangehensweise begleitete ihn durch viele operative Rollen – und verschaffte ihm ein Verständnis, das nur wenige Führungskräfte haben.

„Was den Unterschied macht, ist, die Menschen hier zu verstehen“, so Cesari. „Wenn du vom Bediener ins Top-Management aufsteigst, musst du wirklich nachvollziehen, was in den Prozessen passiert. Aber die Anerkennung als Führungskraft kommt nur durch die Menschen.“

### Die wahren Ursachen finden

Als Cesari den Posten als COO übernahm, erkannte er schnell, dass Kommunikation der entscheidende Bereich war, der verbessert werden musste. „Als ich das Unternehmen aus der Perspektive der Mitarbeitenden betrachtete, war mir sofort klar, dass wir ein Kommunikationsproblem hatten“, sagt er.



Die Einschätzung von Staufen bestätigte diesen Eindruck – durch umfassendes Shadowing, bei dem die Berater mehrere Tage Seite an Seite mit den Teamleitern verbrachten, um ihre Herausforderungen zu verstehen. „Wir haben dem Management ein klares Bild davon gegeben, wie die Menschen ihre Zeit nutzen“, berichtet Trivellato. Die Ergebnisse zeigten, dass viele Führungskräfte mehr Unterstützung und Orientierung brauchten.

### Mit Traditionen brechen

Zu Beginn seiner Amtszeit traf Cesari eine strategische Entscheidung: Er löste die bisherige Struktur mit separaten Mini-Unternehmen auf und ersetzte sie durch ein einheitliches Modell mit einer klaren Kultur und ohne Redundanzen, um schneller auf den Markt reagieren zu können. Diese Neuaufstellung fiel mit dem Start des Exzellenzprojekts in Partnerschaft mit Staufen zusammen – einem Programm, das auf Kaskadenkommunikation („ReCo“) und Führungskräfteentwicklung setzte.

„Das Einzige, was dieses Projekt hätte scheitern lassen können, war die innere Haltung der Menschen“, betont Cesari. „Frühere Initiativen sind genau daran gescheitert – weil das Vertrauen verloren ging.“

### Präsenz als Basis für Engagement

Der erste kritische Schritt war, die Verbindung zwischen Management und Shopfloor zu stärken. „Die Sichtbarkeit der Führungskräfte musste sich von gelegentlichen, formalen Besuchen hin zu echtem Dialog entwickeln“, erklärt Trivellato. „Diese Begegnungen sollten zu Chancen für echtes Zuhören und gemeinsames Lösen von Problemen werden.“

Staufens Ansatz legte großen Wert auf Zeit vor Ort mit den Teamleitern. „Sie haben gemerkt, dass wir wirklich an ihren Aufgaben interessiert waren. Wir waren nicht nur da, um Prozesse zu beobachten, sondern um gemeinsam Lösungen zu erarbeiten.“

### Über Berco

Gegründet im Jahr 1920 in Copparo, Italien, hat sich Berco von einer kleinen Werkstatt für die Reparatur landwirtschaftlicher Maschinen zu einem führenden Hersteller von Fahrwerkskomponenten für kettengetriebene Erdbewegungsmaschinen entwickelt. Auf dem 550.000 Quadratmeter großen Werksgelände verarbeitet das Unternehmen jährlich 130.000 Tonnen Stahl, um 200.000 Ketten, 1.000.000 Laufrollen, 120.000 Räder und 5.000.000 Kettenplatten zu produzieren. Mit Kunden in 84 Ländern und einem Exportanteil von 90 Prozent steht Berco weltweit für italienische Fertigungsqualität auf höchstem Niveau.

### Verantwortung statt Vorgabe

Im Zentrum der Transformation stand der Wechsel von Top-down-Ansagen hin zu echter Eigenverantwortung. Statt bestimmte KPIs vorzugeben, ermutigten Cesari und das Staufen-Team die Teamleiter, selbst die Indikatoren zu bestimmen, die ihnen helfen würden, die Unternehmensziele zu erreichen.

„Wenn sie fragten: ‚Welche KPIs sollen wir nutzen?‘, habe ich gesagt: ‚Das entscheidet ihr. Ihr wisst am besten, welche Kennzahlen für euren Bereich relevant sind‘“, so Cesari. „Mir ist nur wichtig, dass eure KPIs auf meine Ziele einzahlen – wie ihr den Fortschritt misst, ist eure Sache.“

Dieser Ansatz weckte einen konstruktiven Wettbewerb zwischen den Abteilungen. Anfangs arbeiteten etwa 30 Prozent der Teamleiter nach dem neuen System, nach drei Monaten waren es bereits 50 Prozent – je mehr Erfolge sichtbar wurden, desto größer war die Akzeptanz.

### Strukturen vereinfachen

Ein wesentlicher Schritt war die Verkleinerung der Teams von 40 bis 50 Personen auf Einheiten mit etwa 20 Mitgliedern. Diese kleineren Gruppen bündelten verschiedene Kompetenzen – von Instandhaltung und Qualität über Produktion bis Logistik – unter einer Führungskraft, die häufig von den Mitarbeitenden selbst ausgewählt wurde.

„Zwanzig Leute zu führen ist etwas völlig anderes“, erklärt Cesari. „Es ist wie bei einer Fußballmannschaft – die Dynamik ist viel geschlossener.“ Das Ergebnis waren bessere Kommunikation und mehr Verantwortungsbewusstsein – jeder sah klarer, welchen Beitrag er leistete.

### Messbare Ergebnisse in kurzer Zeit

Die Wirkung der Veränderungen war schnell sichtbar: Innerhalb von sechs Monaten sank die Zahl der Eskalationen um 50 Prozent, nach einem Jahr sogar um 75 Prozent.

Neben den Verbesserungen in der Kommunikation erzielte Berco konkrete operative Fortschritte:

- Höhere Produktivität
- Bessere Steuerung der Ausbringung
- Klare Identifikation von Stillstandsursachen, was gezielte Gegenmaßnahmen ermöglichte
- Kürzere Durchlaufzeiten bei Aufträgen

„Der größte Vorteil ist, dass wir jetzt Zeit haben, uns auf wirklich wertschöpfende Aufgaben zu konzentrieren“, sagt Cesari.

Der Praxistest kam während einer Phase von Arbeitskampf und Stillstand: Als der Betrieb wieder anlief, funktionierte die Kommunikationsstruktur wie zuvor. „Als alle zurückkamen, hatte keiner etwas vergessen“, erzählt Cesari. „Es ging sofort mit der gleichen Methode weiter.“



### Ein Fundament für die Zukunft schaffen

Bis zum Ende des Geschäftsjahrs will Berco das ReCo-System in alle Unternehmensbereiche ausrollen. Für Cesari bedeutet das, ein System zu etablieren, das unabhängig von einzelnen Personen Bestand hat.

„Ich sehe das nicht als Rolle, sondern als Verantwortung: sicherzustellen, dass die vereinbarten Regeln und Prozesse eingehalten werden“, betont er. „Mein wichtigster Beitrag ist, mich zurückzunehmen und anderen die Führung zu überlassen. Das ist der Beweis dafür, dass der Wandel wirklich nachhaltig ist.“

Auch wenn viele Ansätze auf etablierten Methoden basieren, liegt der Erfolg in der konsequenten Anpassung an die lokale Situation. „Es ist maßgeschneidert“, so Cesari. „Eine Lösung, die genau zu unserem Unternehmen hier in Italien passt.“

## LEARNING:

### Lehren für andere Hersteller

Bercos Transformation bietet wertvolle Erkenntnisse:

#### 1. Balance von Technik und Menschen:

Investitionen in Anlagen brauchen immer eine parallele Entwicklung der Organisation.

#### 2. Präsenz der Führungskräfte:

Regelmäßiger, authentischer Austausch schafft Vertrauen und liefert Erkenntnisse.

#### 3. Teams befähigen:

Wer selbst KPIs wählt, übernimmt Verantwortung.

#### 4. Richtige Teamgröße:

Kleine, interdisziplinäre Gruppen fördern Problemlösung und Verantwortlichkeit.

#### 5. Führung auf allen Ebenen:

Frontline Leader sind das Bindeglied zwischen Strategie und Umsetzung.

In einer Branche, in der viele Initiativen scheitern, zeigt Berco: Mit der richtigen Herangehensweise ist echter Wandel möglich. ■



LEADERSHIP



## WER HÄTTE ES GEDACHT?

Warum uns  
„mehr arbeiten“  
in Deutschland  
nicht weiterbringt  
und was dies  
mit der  
Lean-Bewegung  
zu tun hat



Der neue Kanzler Friedrich Merz hat in seiner Rede vor dem deutschen Wirtschaftsrat eine Debatte über die Arbeitszeit in Deutschland angestoßen. Als einen wichtigen Punkt aus dem Koalitionsvertrag stellte der Kanzler die Lockerung der strengen gesetzlichen Arbeitszeitregeln heraus. „Mit Vier-Tage-Woche und Work-Life-Balance werden wir den Wohlstand unseres Landes nicht erhalten können“, sagte er unter Applaus der anwesenden Unternehmer und Manager.<sup>1</sup>

Der Aufschrei der Kritikerinnen und Kritiker folgte prompt. In der taz war sogar davon zu lesen, dass es auf eine Stunde mehr (oder weniger) gar nicht ankäme: „Ob diese oder jene Statistik, eine halbe Stunde mehr oder weniger, ist völlig egal.“<sup>2</sup>

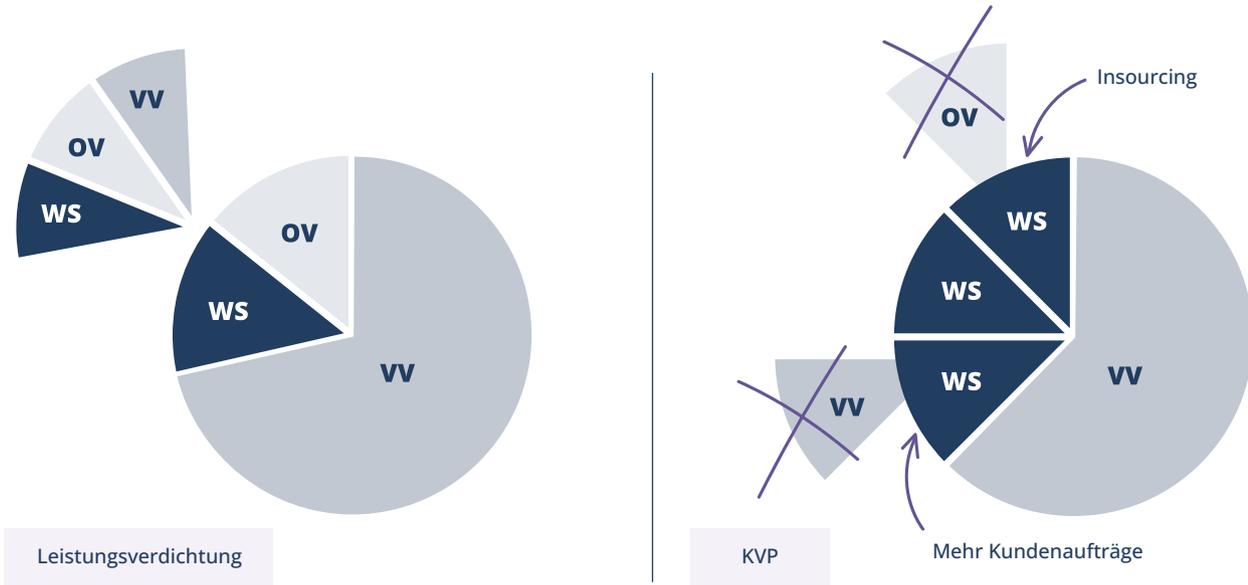
Und genau hier setzen meine Gedanken an, sehr geehrte Leserinnen und Leser. Worum geht es? Es geht um den Unterschied zwischen Arbeit und Leistung. Es geht um den Unterschied zwischen einer absoluten und relativen Größe. Die erzürnten Gemüter, die ganz schnell wieder alle Beispiele zur Überlastung aus dem Bereich der Bauindustrie anführten, hatten nicht richtig zugehört.

Der Kanzler sprach auch davon, dass es nötig sei, „wieder mehr und vor allem effizienter“ zu arbeiten.<sup>1</sup>

Da ist es: das Stichwort Effizienz. Vielen von Ihnen noch als „work smarter, not harder“ bekannt, soll hier verstanden werden: Mehr „arbeiten“ wird uns in Deutschland nicht weiterbringen. Wir sollten wieder über „Leistung“ nachdenken, bevor wir uns über längere Arbeitszeiten aufregen.

Wenn wir Leistung wollen, dann besteht zuerst der Anspruch, all das wegzulassen, was der Kunde nicht bezahlen möchte. Dabei ist mit „dem Kunden“ auch der Kollege, der Folgeprozess im Unternehmen und natürlich am Ende der Wertschöpfungskette der Verbraucher gemeint. Somit gehören auch die unproduktiven Arbeitszeiten im Büro – nur damit man dem Chef gefällt – hoffentlich der Vergangenheit an. Im zweiten Schritt gestalten die Mitarbeitenden ihre Prozesse so, dass sie ihr Arbeitsergebnis in der vorgegebenen Zeit erreichen können. In gut organisierten Arbeitssystemen arbeiten Mitarbeitende effizienter.

**Der Anteil wertschöpfender Tätigkeiten wird durch Eliminierung von Verschwendung und nicht durch Leistungsverdichtung erhöht.**



**MEHR PRODUKTIVITÄT DURCH AUSTAUSCH VON VERSCHWENDUNG GEGEN WERTSCHÖPFUNG UND NICHT DURCH ARBEITSVERDICHTUNG, D. H. „REINDRÜCKEN“ VON MEHR ARBEIT („MURI“ = ÜBERLASTUNG). NICHT MEHR ARBEITEN, SONDERN DAS RICHTIGE ARBEITEN.**

OV = offensichtliche Verschwendung  
 VV = verdeckte Verschwendung

WS = Wertschöpfung  
 KVP = Kontinuierlicher Verbesserungsprozess



Diese beiden Maßnahmen („Unnötiges weglassen“ und „standardisieren“) sind gemeint, wenn von Bürokratieabbau die Rede ist. Die Rahmenbedingungen, damit das passieren kann, sind im Toyota Production System (TPS) beschrieben. Sie erinnern sich an die Grafiken aus Ihren ersten Lean-Trainings? Verbesserungen entstehen

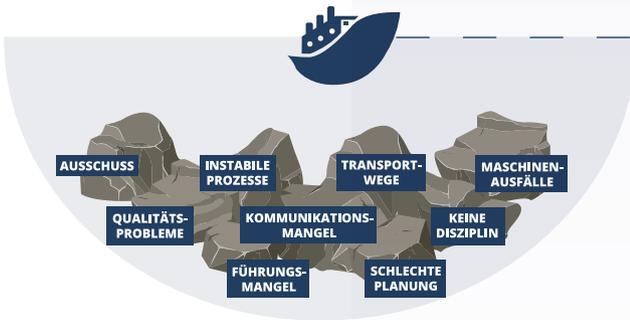
nur unter Leidensdruck, und dieser wird im Arbeitssystem dadurch induziert, dass die Sicherheiten abgebaut werden. Nicht im Affekt und ohne Überlegung. Nein, durch gegenseitige Absprache mithilfe der Unterstützung des Mentors.

**Überproduktion und Bestände verstecken Probleme.  
Die scheinbare Sicherheit wird nur durch Zwang schrittweise abgebaut.**

**Die Produktion**

Das Unternehmen ist mit einem Schiff zu vergleichen, das sich auf einem See von Überproduktion und Beständen fortbewegt.

LEADERSHIP



Bestehende Hindernisse werden vom hohen Wasserstand (Überproduktion und Bestände) verdeckt.



Probleme werden sichtbar, sobald der Wasserstand sinkt.

**EIN LANGSAMES SENKEN DER ÜBERPRODUKTION/BESTÄNDE MACHT PROBLEME SICHTBAR, DIE DAMIT ZWINGEND GELÖST WERDEN MÜSSEN, UM DIE PRODUKTION AUFRECHTZUERHALTEN.**

Warum Sie das machen? Weil Sie keine Verschwendung in Ihren Prozessen haben wollen. Verschwendung wird nicht weniger, wenn man länger arbeitet – sondern eher mehr. Wir sollten uns fragen, ob die Verschwendung, die Sie heute in Ihren aktuellen Arbeitsabläufen vorfinden, ihr Minimum schon erreicht hat. Denn Sie erinnern sich bestimmt: Es gibt Verschwendungsarten, die sind systemimmanent, und trotzdem sollten sie so klein wie möglich sein. Sie merken, meine sehr geehrten Leserinnen und Leser, wir stehen immer noch (!) vor den Problemen, die wir bereits in den 90ern von den beiden Bestsellerautoren J. P. Womack und D. T. Jones beschrieben bekommen haben. Sie erklären in ihrem Buch „Lean Thinking. Ballast abwerfen, Unternehmensgewinne steigern“<sup>3</sup> den Wertstrom, in dem die „3M“ auf ein Minimum reduziert werden sollten: die Überproduktion „Muda“, die asynchronen (Arbeits-) Prozesse „Mura“ und die Überlastung „Muri“.

Also steht die Steigerung der Effizienz weiterhin im Fokus. Dies ist schon kompliziert genug, ist doch das TPS in den letzten Jahrzehnten oft falsch verstanden und falsch interpretiert worden. In meinem Podcast „Moden im Management“ gehe ich auf dieses Problem ein. Vielleicht hören Sie dort mal hinein? Solange Sie keinen Überblick über das Niveau der Verschwendung in Ihren Abläufen haben, nutzt es nichts, sich über die Bedrohung durch längere Arbeitszeiten zu ärgern. Es muss die Frage erlaubt sein, ob in den letzten Jahren die Effizienz gelitten hat und welche Ursachen es dafür gibt. Um die herauszufinden, braucht es keine aufwendige Technik zur Analyse. Wenn doch, dann ist dies vielleicht ein Hinweis dafür, dass Ihre Prozesslandschaft schon zu kompliziert geworden ist, und es ergeht der Aufruf, sie wieder zu vereinfachen. Daten sind eben nicht – wie oft behauptet – das „neue Erdöl“. Der Vergleich hinkt. Das Erdöl war lange vor dem Menschen in der Erde.



Daten dagegen haben wir selbst geschaffen und tun es immer noch. Vielleicht ist dies ein Grund dafür, dass uns der Überblick abhandengekommen ist. Deshalb beachten Sie bitte: Bevor Sie sich mit aufwendigen Algorithmen die Wirklichkeit erklären wollen, erinnern Sie sich an das Gesetz der „5G“: der wahre Ort (Genba), das wahre Objekt (Gembutsu), die wahren Fakten (Genjitsu), die Theorie (Genri) und die Standards (Gensoku). Die finden Sie in der Regel nicht (zuerst) mithilfe der IT, sondern dort, wo Wertschöpfung stattfindet – in der Produktion. Komplexität ist kein Schicksal. Viele Abläufe haben wir nur kompliziert werden lassen und benötigen deshalb aufwendige Analysemethoden. Sollte die Analyse zu aufwendig werden, kann dies ein Zeichen für „Overprocessing“ sein, also die unangemessene Methode, die am Ziel „vorbeigeht“. Dazu zählen Organisationsstrukturen, die doppelte Unterstellungsverhältnisse erzeugen, genauso wie Materialflüsse, in denen der

Wertstrom aufwendig „gesteuert“ werden muss, weil er regelmäßig unterbrochen wird. Deshalb möchte ich Sie ermutigen: Lassen Sie sich nicht durch Arbeitszeitdiskussionen verwirren. Eine der ältesten Methoden im Fachgebiet der Arbeitswissenschaften hat auch heute noch ihre Berechtigung. Lean Thinking ist aktueller denn je. Gerade die Methodologie des TPS fordert Sie dazu auf, die Arbeit ressourcenschonend und so einfach wie möglich zu organisieren – auch gerade aus dem Grund, dass Problemlösung möglich bleibt. Dabei steht der Mentee im Mittelpunkt und wird vom Mentor gefordert und gefördert. Wenn Sie hier ansetzen, dann klappt es auch mit dem Feierabend und die Aufregung über längere Arbeitszeiten wird verstummen. ■

- 1 Daniel Zwick, WELT, 15.05.2025, <https://www.welt.de/wirtschaft/article256111912/Friedrich-Merz-Mit-4-Tage-Woche-und-Work-Life-Balance-koennen-wir-den-Wohlstand-nicht-erhalten.html>
- 2 Lotte Laloire, taz, 19.05.2025, <https://taz.de/Arbeitszeit-in-Deutschland/!6085829/>
- 3 James P. Womack, Daniel T. Jones: *Lean Thinking*, 3. erw. u. akt. Aufl., Frankfurt 2013, S. 323



**FRANK KRAUSE**  
Senior Partner  
Staufen, part of Accenture

„Mehr arbeiten‘ wird uns in Deutschland nicht weiterbringen. Wir sollten wieder über ‚Leistung‘ nachdenken, bevor wir uns über längere Arbeitszeiten aufregen.

**Wenn wir Leistung wollen,  
dann besteht zuerst der  
Anspruch, all das  
wegzulassen, was  
der Kunde nicht  
bezahlen möchte.“**



**REINHÖREN!**

Podcast mit Frank Krause unter:  
[www.staufen.ag/podcast](http://www.staufen.ag/podcast)



## AGILE TEAMS BEI MAN TRUCK & BUS:

„Wer loslassen kann,  
bekommt  
mehr zurück“

LEADERSHIP

### Über MAN Truck & Bus SE

MAN Truck & Bus SE ist einer der führenden europäischen Nutzfahrzeughersteller und Anbieter von Transportlösungen mit zuletzt jährlich rund 14,8 Milliarden Euro Umsatz. Das Produktportfolio umfasst Transporter, Lkw, Busse, Diesel- und Gasmotoren sowie Dienstleistungen rund um Personenbeförderung und Gütertransport. MAN Truck & Bus SE beschäftigt weltweit ca. 33 000 Mitarbeitende.



Ein Pilotprojekt bei MAN Truck & Bus bricht mit alten Mustern und setzt neue Maßstäbe. Unterstützt von Staufen, part of Accenture, verabschiedet sich der Hersteller am Standort Salzgitter von der klassischen Problemlösung in Fachsilos. Stattdessen setzen interdisziplinäre Teams in Eigenverantwortung täglich konkrete Verbesserungen um. Dennis Wrobel, Abteilungsleiter Achsmontage MAN & Scania, erzählt im Interview, wie dieser Wandel zu 15 Prozent mehr Output, Einsparungen im sechsstelligen Bereich und einer neuen Kultur der Verantwortung geführt hat.

Herr Wrobel, welche Herausforderungen haben Sie dazu bewogen, auf agile Entwicklungsteams zu setzen?

Eine unserer Montagelinien erreichte nicht stabil die notwendige, geplante Ausbringungsleistung. Trotz zahlreicher Analysen in den Fachabteilungen blieb das Problem ungelöst – jeder hatte eine andere Erklärung, aber keine funktionierende Lösung. Die Linie lieferte weiter nicht den Kundenbedarf, was wiederum zu Sonderschichten und Unruhe führte. Parallel dazu kämpften wir nach der Inbetriebnahme einer neuen automatisierten Montageanlage mit der Qualität. In beiden Fällen waren die Verantwortlichkeiten oft unklar, eine frustrierende Situation für alle Beteiligten.



**DENNIS WROBEL**  
Leitung Achsmontage  
MAN Truck & Bus SE

#### Über die Person

Dennis Wrobel ist am Standort Salzgitter Abteilungsleiter Achsmontage. Der diplomierte Maschinenbauingenieur ist seit mehr als 20 Jahren für MAN Truck & Bus tätig (u. a. in internationalen Projekten). Leadership Management und Lean Transformation bilden das Fundament seiner täglichen Arbeit und auch außerhalb. Um das Thema ganzheitliches Produktionssystem zu fördern, engagiert er sich im VDI.





### Sie hatten also eher ein Umsetzungs- denn ein Erkenntnisproblem?

Richtig, daher entschieden wir uns gegen einen klassischen kaskadenbasierten Lösungsansatz und für agile Problemlösungsteams. Wir bildeten also kleine, interdisziplinäre Teams – immer mit mindestens einem Meister vom Shopfloor als Teammitglied – und gaben ihnen jeweils ein klares Problem, das sie eigenständig lösen sollten. Bis auf die Ansage, die dafür täglich frei gehaltenen Zeitfenster auch wirklich zu nutzen, hatten die Teams große Freiräume und kaum methodische Vorgaben, um an den Lösungen zu arbeiten. In wöchentlichen 15-minütigen Stand-ups diskutierten wir dann mit allen Teammoderatoren die jeweiligen Ergebnisse und Fortschritte. Das war hocheffektiv und unbürokratisch.

### Wie konnte verhindert werden, dass die Teams nur an Symptomen arbeiteten, statt nachhaltige Lösungen zu finden?

Unser Prinzip war einfach, aber effektiv: ein Problem, eine Maßnahme. Erst wenn wir eine umgesetzte Maßnahme ausgewertet hatten und es funktionierte, setzten wir eine weitere Maßnahme um. Diese Erfolgserlebnisse haben das Team immer wieder motiviert. Entscheidend war auch die Nutzung der A3-Methode zur strukturierten Problemlösung. Es hat zwar eine Weile gedauert, bis alle Kolleginnen und Kollegen das Konzept verinnerlicht hatten, aber dann wurde sehr konzentriert gearbeitet. Wir förderten bewusst den Mut zum Experimentieren – mit klaren Leitplanken: Sicherheit, Qualität und Lieferperformance durften nicht gefährdet werden. Bei Misserfolgen wurde nicht das Management, sondern das Team selbst aktiv, hinterfragte Maßnahmen, passte sie an oder verwarf sie.

### Gab es bei so viel Veränderung gar keinen Widerstand?

Erstaunlicherweise kaum. Viele waren erleichtert, endlich konkret etwas verändern zu können. Entscheidend war, ihnen täglich einen definierten, ungestörten Freiraum zur Problemlösung zu geben – und gleichzeitig immer Ansprechpersonen zur Unterstützung bereitzuhalten.

### Was waren die greifbarsten Erfolge?

Wir haben die agilen Problemlösungsteams in der Achsenproduktion eingesetzt. Dort ist der Output einer Montagelinie stabil um 15 Prozent gestiegen. Damit ist die Fertigung wesentlich effizienter geworden. Ebenso positiv ist, dass wir eine bessere Planbarkeit erreicht haben. Produktionsschwankungen und Störungen konnten eliminiert werden. Natürlich gibt es vereinzelt noch Lücken, aber es herrscht viel mehr Stabilität, Vertrauen und Ruhe im Team. In einem anderen Fall konnten wir durch agile Teamarbeit eine komplette Linie innerhalb von vier Monaten verlagern – ohne vorher Budget und Weg zu kennen. Am Ende

haben wir hier eine Einsparung von rund 250.000 Euro pro Jahr erzielt und die Durchlaufzeit des Produkts um acht Stunden verkürzt. In einem dritten Fall wurde durch eine A3-Analyse ein Konstruktionsfehler aufgedeckt, der zuvor immer wieder für Stillstände gesorgt hatte.

### Welche Rolle nehmen Sie selbst heute als Führungskraft ein und welche Learnings nehmen Sie aus dem Projekt mit?

Ich gebe den Rahmen vor, nicht die Lösung. Meine Aufgabe ist es, wöchentlich mit den Teamleitern zu sprechen, zuzuhören, die richtigen Fragen zu stellen und Unterstützung anzubieten – mehr braucht es oft nicht. Die Teams agieren inzwischen selbstbewusst, arbeiten fokussiert und eskalieren nur, wenn es wirklich nötig ist. Die wichtigste Erkenntnis: Gute Leute lösen Probleme, wenn man sie lässt. Jeder hat ein natürliches Interesse daran, Herausforderungen zu meistern – denn Misserfolge und ungelöste Probleme nerven jeden. Scheitern muss erlaubt sein, solange man daraus lernt. Die Basis dafür ist Vertrauen in die Mitarbeitenden. Und vielleicht das Faszinierendste: Sobald Teams Erfolge erlebt haben, sind sie hungrig auf den nächsten Schritt.

## LEARNING:

### **Was können andere Unternehmen von diesem Projekt lernen?**

1. Ein klar definiertes Problem ist der halbe Weg zur Lösung. Nehmen Sie sich Zeit, um herauszufinden, worum es wirklich geht – diese Präzision zahlt sich aus.
2. Investieren Sie Zeit und seien Sie ein verlässlicher Ansprechpartner. Signalisieren Sie, dass Sie für das Thema immer erreichbar sind – wie über ein „rotes Telefon“. Machen Sie deutlich: „Wenn ihr nicht weiterkommt, bin ich da und wir besprechen gemeinsam die nächsten Schritte.“ Sich für die Problemlösung Zeit zu nehmen, ist keine Verschwendung, sondern eine Investition.
3. Akzeptieren Sie, dass Scheitern eine Option ist. Dazu gehört auch das Vertrauen ins Team: Wer loslassen kann, bekommt mehr zurück. Die wahren Experten und Expertinnen arbeiten auf dem Shopfloor – man muss sie nur machen lassen. ■



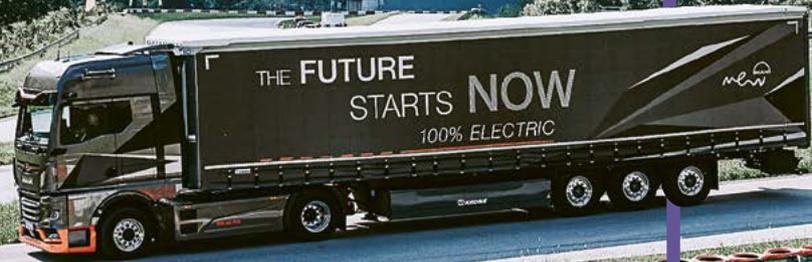
**33.000+**

MITARBEITENDE WELTWEIT



**14,8**

MRD. € UMSATZ



**MARCO PETT**

Senior Expert  
Staufen, part of Accenture

**„Es geht nicht darum, immer die Lösung sofort parat zu haben.** Entscheidend ist, dem Team Zeit, Raum und Vertrauen zu geben. Einen stabilen Rahmen, in dem experimentiert und gearbeitet werden kann. Genau das hat Dennis Wrobel gemeinsam mit seinem Team vorbildlich verwirklicht: Leitplanken setzen und den Mitarbeitenden Luft für ihre Lösungen lassen.“



### In Kürze

Die Maschinenfabrik Handmann hat eine hochmoderne Montagehalle realisiert. Im Rahmen eines umfassenden Strukturprojekts wurde eine getaktete Fließmontage mit vorgelagerter Vormontage eingeführt, unterstützt durch digitale Systeme und ergonomisch optimierte Arbeitsplätze. Die neue Halle steht für Effizienz, Flexibilität und kurze Lieferzeiten. Sie ist ein klares Bekenntnis zum Standort Biberach und zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Handmann Gruppe.

OPERATIONAL EXCELLENCE

**handmann**  
Ideen mit Zukunft.

# Produktion neu denken



**Handtmann Processing stellt die Weichen auf Wachstum und implementierte gemeinsam mit Staufen, part of Accenture, und der KNOLL Maschinenbau GmbH hochmoderne Montageprozesse in einer eigens dafür errichteten Montagehalle. Als führender Hersteller von Prozesstechnik für die Lebensmittelverarbeitung bietet Handtmann Processing modulare, prozessübergreifende Linienlösungen von der Produktvorbereitung bis zu Schnittstellen für Verpackungslösungen. Mit zahlreichen Vertriebsgesellschaften und Vertriebs- und Servicepartnern ist der Unternehmensbereich global in über 100 Ländern vertreten und über strategische Partnerschaften flächendeckend vernetzt.**

Nun hat Handtmann Processing mit einem der größten Transformationsprojekte der jüngeren Unternehmensgeschichte seine Produktionskapazitäten erweitert und ein neues Kapitel industrieller Exzellenz aufgeschlagen. Gemeinsam mit Staufen und der KNOLL Maschinenbau GmbH entstanden neue Montagestrukturen in einer neuen Montagehalle, die nicht nur modernsten technischen Ansprüchen genügt, sondern auch für eine konsequente Unternehmensausrichtung auf Zukunft und Wachstum steht.

### **Ein Anfang mit Weitblick**

Handtmann Processing entwickelt und baut am Stammsitz in Biberach Systeme zum Füllen und Portionieren unterschiedlichster Nahrungsmittel – von Wurst über Backwaren bis zu Tiernahrung. Das Unternehmen liefert Lösungen für Handwerksbetriebe ebenso wie vollautomatisierte Anlagen für die Industrie. Wichtig ist Produktionsleiter Georg Briegel die Linien- und Prozesskompetenz sowie die individuelle Anpassung über ein modulares Baukastensystem. Das Werk in Biberach wurde 2000 errichtet und stetig erweitert,

„Unser bisheriges Montagesystem stieß an seine Grenzen.

**Mit dem neuen Taktprinzip können wir die Abläufe standardisieren, flexibel anpassen und gleichzeitig die Effizienz deutlich steigern.“**

#### **GEORG BRIEGEL**

Produktionsleiter  
Albert Handtmann Maschinenfabrik GmbH & Co. KG

zuletzt mit der neuen Montagehalle für Vakuumfüller, die Handtmann seit 1966 entwickelt. Diese Maschinen fördern und portionieren pastöse Massen grammgenu und fungieren als Basismodule in ganzheitlichen Produktionsprozessen. 14 Modelle stehen zur Auswahl, die über Standard- und Sonderoptionen individuell konfigurierbar sind.

Im Rahmen einer umfassenden Werksstrukturplanung gemeinsam mit der Unternehmensberatung Staufen wurde ein ganzheitliches Standortanalyse- und Strukturprojekt initiiert. Es bildet den Grundstein für eine Fertigungsarchitektur, die Lean-Prinzipien konsequent umsetzt und gleichzeitig Raum für Skalierbarkeit bietet.



### **Über Handtmann**

Die Unternehmensgruppe Handtmann ist ein weltweit tätiges Technologieunternehmen der verarbeitenden Industrie. Dezentral organisiert, gliedert sich das Unternehmen in sechs Geschäftsbereiche. Der Bereich Processing ist einer davon und beschäftigt rund 1.650 der insgesamt 4.700 Mitarbeitenden. Im Jahr 2024 erwirtschaftete der Konzern einen Umsatz von 1,3 Milliarden Euro.



„Ohne grundlegende Veränderungen in unseren Prozessen und Strukturen hätten wir unsere Marktführerschaft nicht weiter ausbauen können“, sagt CTO/COO Dr. Mark Betzold. „Ein Basisbaustein der Veränderung ist die Einführung der Taktmontage und der damit verbundene Bau der neuen Montagehalle für unsere Füllmaschinen.“

### Taktvoll in die Zukunft

Mit der Genehmigung der neuen Halle einher ging die Chance, den Montageprozess komplett neu zu denken. Ein Projektteam erarbeitete ein Konzept, das auf einer durchgetakteten Fließmontage beruht und Variantenvielfalt ermöglicht.

Das Ergebnis: Strukturierte Arbeitstakte, ergänzt durch vorgelagerte Vormontagen, erlauben nun eine planbare, hochproduktive Montage mit kurzen Durchlaufzeiten. Modernste Fördertechnik und eine durchdachte Bereitstellung aller notwendigen Komponenten sorgen für ergonomisches Arbeiten und hohe Wertschöpfung. „Unser bisheriges Montagesystem stieß an seine Grenzen“, erklärt Produktionsleiter Georg Briegel. „Mit dem neuen Taktprinzip können wir die Abläufe standardisieren, flexibel anpassen und gleichzeitig die Effizienz deutlich steigern.“

### Setwagen statt Suchspiel

Kern der neuen Montagelogik ist das sogenannte Setwagenkonzept. Jeder Montageauftrag wird von einem individuell bestückten Wagen begleitet, auf dem die notwendigen Bauteile bereitliegen. Das reduziert Wegezeiten, beugt Fehlern vor und sorgt für Klarheit an jedem Arbeitsplatz. „Fehlteile? Gibt es bei uns nicht mehr“, versichert Montageleiter Alexander Zinnecker. Ein besonderes Augenmerk galt der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsplätze

„Die Investition stärkt unsere Wettbewerbsfähigkeit, sichert Arbeitsplätze und eröffnet neue Perspektiven. **Dank der erweiterten Kapazitäten und moderner Intralogistik können wir die Forderungen unserer Kunden noch besser erfüllen.**“

**DR. MARK BETZOLD**  
CTO, Albert Handtmann  
Maschinenfabrik GmbH & Co. KG





Das Team des Handtmann-Projekts (von links): **JÜRGEN ENDRES**, Partner, Staufen, part of Accenture | **MARTIN KOSLOWSKI**, Senior Expert, Staufen, part of Accenture | **DR. MARK BETZOLD**, CTO, Albert Handtmann Maschinenfabrik GmbH & Co. KG | **GEORG BRIEGEL**, Produktionsleiter, Albert Handtmann Maschinenfabrik GmbH & Co. KG | **ALEXANDER ZINNECKER**, Montageleiter, Albert Handtmann Maschinenfabrik GmbH & Co. KG | **MICHAEL HAHN**, Partner, Staufen, part of Accenture

und der Integration digitaler Rückmeldesysteme (BDE). RFID-Chips speichern die Auftragsdaten und sind an allen Stationen auslesbar. Dadurch ist Kontrolle und Transparenz bei jedem einzelnen Montageschritt gegeben. Das erleichtert laut Alexander Zinnecker die Arbeit enorm: „Die Mitarbeitenden verschwenden keine Zeit mehr mit Suchen und Warten, was den gesamten Arbeitsprozess entspannt.“

### Ein Projekt mit Strahlkraft

Die neue Halle verfügt über zwei Einzellinien mit jeweils fünf Takten und eine Doppellinie mit vier Takten, die als Puffer für Produktionsspitzen oder neue Produkte dient. Dank der modularen Bauweise lassen sich Linien unkompliziert umbauen oder erweitern – ein entscheidender Vorteil in einem dynamischen Marktumfeld. Neben der Technik ist es aber vor allem die neue Prozessstruktur, die überzeugt. Jede Station hat definierte Inhalte, Abweichungen werden sofort sichtbar. Rückmeldesysteme ermöglichen Echtzeit-Transparenz im Fertigungsstatus und speisen Informationen direkt in den QS-Regelkreis ein. Staufen-Berater Martin Koslowski betont: „Die Disziplin, die durch die Taktung entsteht, schafft Klarheit, reduziert Verschwendung und erhöht die Qualität.“



**1,3**

MRD. € UMSATZ 2024\*



**4.700+**

MITARBEITENDE WELTWEIT\*

CTO/COO Dr. Mark Betzold bringt es auf den Punkt: „Die Investition stärkt unsere Wettbewerbsfähigkeit, sichert Arbeitsplätze und eröffnet neue Perspektiven. Dank der erweiterten Kapazitäten und moderner Intralogistik können wir die Forderungen unserer Kunden noch besser erfüllen: hohe Qualitätsstandards mit kurzen Lieferzeiten und hoher Verfügbarkeit. Die neue Montagehalle ist auch ein klares Bekenntnis zum Standort Biberach und ein Signal an Kunden, Mitarbeitende und den Markt: Handtmann ist bereit für die Zukunft.“ ■

**\* GILT FÜR DIE UNTERNEHMENSGRUPPE**



## SUPPLY CHAIN MANAGEMENT BEI BOSCH:

# „End-to-End-Prozesse maximieren die Wertschöpfung“

OPERATIONAL EXCELLENCE

**BOSCH** Parkhaus

### Über BOSCH

Die Bosch-Gruppe ist ein international führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen mit weltweit rund 417.900 Mitarbeitenden (Stand: 31.12.2024). Sie erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2024 nach vorläufigen Zahlen einen Umsatz von 90,5 Milliarden Euro. Die Geschäftsaktivitäten gliedern sich in die Unternehmensbereiche Mobility, Industrial Technology, Consumer Goods sowie Energy and Building Technology.



**Was tun, wenn Störungen globaler Lieferketten drohen und Kunden rund um den Globus auf Nachschub angewiesen sind? Die Antwort von Bosch: Echtzeittransparenz, Frühwarnsysteme und ausgebildete Task Forces helfen, Krisensituationen vorzubeugen und zu bewältigen. Dr. Arne Flemming, Leiter Supply Chain Management bei Bosch, erklärt im Interview, wie das Unternehmen mithilfe der Digitalisierung seine Lieferketten steuert und aktuellen Herausforderungen begegnet.**

[Herr Dr. Flemming, wie hat sich die Bedeutung des Supply Chain Management in den vergangenen Jahren verändert?](#)

Globale Marktengpässe und vor allem die Coronapandemie haben gezeigt, dass stabile Lieferketten die Basis für eine funktionierende Wirtschaft sind. Für Bosch gilt daher schon immer, sich auch im Supply Chain Management frühzeitig auf neue Entwicklungen im Welthandel und mögliche Störungen von Zulieferketten einzustellen. Dabei geht es um eine Strategie, die in der Lage ist, zwischen Leistung und Kosten zu balancieren. Ziel ist es, für unsere weltweiten Werke und Kunden eine hohe Verfügbarkeit von Komponenten, Rohstoffen und Produkten sicherzustellen. Und das zu wettbewerbsfähigen Kosten. Damit leistet unser Supply Chain Management seinen Beitrag zur Robustheit globaler Lieferketten.

[Wo setzen Sie konkret an, um Ihre Supply Chain zu optimieren?](#)

Bosch hat heute bereits einen hohen Digitalisierungsgrad in seinen Lieferketten, um in Echtzeit Transparenz über Bestände und Bedarfe zu erhalten – von der Beschaffung über die Fertigung bis zum Kunden. Dadurch sichern wir uns stetige Effizienzsteigerungen, etwa aus Netzwerkeffekten und dem intelligenten Einsatz von Ressourcen. Zudem stärken wir regionale Lieferkettenfunktionen, da wir eine „Local for Local“-Strategie verfolgen – wir fertigen dort, wo unsere Kunden sind. Das verkürzt und stabilisiert Lieferketten, auch wenn wir dadurch im globalen Verbund mehr Komplexität handhaben müssen.

#### **DR. ARNE FLEMMING**

Leiter Supply Chain Management  
Bosch

#### **Über die Person**

Dr. Arne Flemming verantwortet die Lieferkettensteuerung der Bosch-Gruppe mit weltweit rund 32.000 Mitarbeitenden in den Teilbereichen Einkauf und Logistik.





Echtzeitdaten und digitale Steuerungsmechanismen werden immer wichtiger. Erklären Sie uns bitte das Konzept der „Digital Control Tower“ bei Bosch?

Solide und qualitativ hochwertige Daten sind auch für uns die Grundlage einer vorausschauenden Lieferkettensteuerung. Dazu bilden wir unsere Supply-Chain-Daten nahezu in Echtzeit in einem zentralen Datenpool ab, der von verschiedenen Geschäftsbereichen genutzt wird. Um die Daten richtig zu interpretieren, haben wir sogenannte Digital Control Towers, in denen geschulte Experten und Expertinnen datenbasierte Entscheidungen treffen und komplexe Zusammenhänge erkennen. Mit rund 225 Werken weltweit und Lieferbeziehungen in gut 60 Ländern ist im Falle von globalen Störungen oder Marktengpässen eine übergreifende Steuerung unerlässlich. Ein Beispiel: Bei Blockaden eines Seewegs können wir mittels Echtzeitdaten schnell und effizient reagieren, indem wir etwa alternative Lieferanten oder Ausweichrouten finden.

Wie stellen Sie sicher, dass Ihr Netzwerk aus rund 35.500 Lieferanten und Logistikpartnern mit Ihrer Datenstrategie Schritt hält?

Die Transparenz über Echtzeitdaten von Lieferanten und Transportdienstleistern sind grundsätzlich für alle Beteiligten ein Wettbewerbsvorteil. Als globales Unternehmen mit einem Einkaufsvolumen von etwa 50 Milliarden Euro im Jahr sind wir ein wichtiger Partner für unsere Lieferanten. Zugleich sind wir durch unsere Technologiekompetenz in der Lage, Marktstandards mit voranzubringen, um eine einheitliche und verlässliche Datenbasis zu schaffen. Aktuell geht es zum Beispiel bei Schiffsverkehrsdaten um die genaue Berechnung von Ankunftszeiten. Unter allen Akteuren wirken wir dazu auf eine engere Verzahnung hin.



OPERATIONAL EXCELLENCE



„Ein vorausschauendes Supply Chain Risk Management erlaubt es, auf Risiken frühzeitig zu reagieren. **Dazu braucht es vor allem Transparenz über Bestände in Echtzeit und einen partnerschaftlichen Umgang aller Beteiligten einer Lieferkette – vom Lieferanten bis zum Kunden.**“

**PASCAL KOLB**  
Principal, Staufen, part of Accenture



### Welche Rolle spielt künstliche Intelligenz in Ihrer Strategie?

Mittlerweile steckt KI in jedem Produkt von Bosch oder hat bei seiner Herstellung mitgewirkt. Daher nutzen wir unsere KI-Kompetenz im Unternehmen auch für Einkauf und Logistik. Zum Beispiel hilft uns KI etwa in Lieferanten-Hotlines zur Spracherkennung oder im Qualitätswesen bei der Extraktion von Daten aus Zeichnungen und Spezifikationen. Darüber hinaus testen wir regelmäßig vielfältige Einsatzmöglichkeiten von KI – zum Beispiel für Volumenprognosen oder für automatisierte Vertragsanalysen. Für mich bleibt bei aller Innovation allerdings der Mensch entscheidend: Wir brauchen Expertinnen und Experten, die KI verstehen und sinnvoll einsetzen.

### Was sind die drei zentralen Faktoren für ein resilientes Supply Chain Network?

Für ein vorausschauendes Supply Chain Risk Management zählt erstens die Transparenz. Echtzeitdaten und Frühwarnsysteme helfen, auf Risiken frühzeitig reagieren zu können. Zweitens ist Flexibilität wichtig, um mit alternativen Lieferwegen und Lieferanten über ausreichend Ausweichmöglichkeiten zu verfügen. Drittens

ist eine eng zusammenarbeitende Organisation aus Einkauf und Logistik entscheidend. Engpässe lassen sich dann schnell meistern, wenn datenbasierte Entscheidungen durch Task Forces auf globaler, regionaler und lokaler Ebene effektiv umgesetzt werden.

### Wie gehen Sie mit Silodenken um? Gerade im Supply Chain Management müssen sehr unterschiedliche Bereiche eingebunden werden.

Wir können es uns nicht leisten, in Silos zu denken. Ein gemeinschaftliches Verständnis vom Supply Chain Management sorgt bei Bosch für ein erfolgreiches Teamspiel der Teilfunktionen Einkauf und Logistik. Die übergreifende Zusammenarbeit ergibt sich bereits aus unserem Ansatz, Logistik und Einkauf in End-to-End-Prozessen umzusetzen. Das maximiert die Wertschöpfung. Daneben ist es aber genauso wichtig, die fachliche Expertise der jeweiligen Teilfunktionen immer weiter auszubauen. Dafür gibt es Experten-Communities, die sich intensiv austauschen, sich untereinander helfen und gegenseitig von ihren Erfahrungen profitieren. Und das funktioniert sehr gut, gerade weil wir sie nicht alle zu einer großen Supply Chain Community verschmelzen. ■



**ZOLLMANAGEMENT:**

„Wer global handelt,  
muss auch  
global denken“



KI-GENERIERTES BILD



**Zölle beeinflussen nicht nur die Importkosten, sondern greifen auch tief in globale Wertschöpfungsketten ein. Um langfristige Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, sollte Zollmanagement als strategischer Erfolgsfaktor begriffen werden – moderne KI-Lösungen inklusive.**

Als US-Präsident Donald Trump am 2. April 2025 seine „Liberation Day Tariffs“ verkündete, löste das an den Börsen weltweit heftige Reaktionen aus, wie es sie seit Jahren nicht mehr gegeben hatte. Dennoch muss man ehrlicherweise sagen, dass auch schon seine Vorgänger im Weißen Haus das Thema Zölle immer wieder nutzten, um damit Politik zu machen. Daneben gibt es aber immer noch weiterreichende bilaterale Freihandelsabkommen wie etwa den fortschreitenden Mercosur-Prozess zwischen der EU und den südamerikanischen Staaten.

„Die Situation ist extrem dynamisch“, sagt Christoph Tobler, Managing Director im Bereich Supply Chain & Operations bei Accenture. Der Experte für strategisches Zollmanagement beobachtet, dass die Themen „Customs & Duty“ in vielen Unternehmen noch immer isoliert betrachtet werden – eine Sichtweise, die zu kurz greift. „Zolloptimierung wird oft lokal gelöst, wer jedoch global handelt, muss auch global denken“, betont Tobler. Er rät Unternehmen deshalb, ihr Zollmanagement unter strategischen Gesichtspunkten auszurichten und internationale Waren- und Wertflüsse ganzheitlich zu verstehen, um Potenziale zu identifizieren und sie aktiv zu steuern.

### Viele Unternehmen im Zoll-Blindflug

Dafür sind vier wesentliche Informationen erforderlich: Zunächst muss Transparenz über die globalen Warenflüsse hergestellt werden. Ein weiterer essenzieller Datenpunkt ist der Wert der Güter, also der Customs Value. Des Weiteren ist der Ursprung eines Gutes (was häufig nicht mit dem Ort übereinstimmt, von dem aus es verschifft wurde) entscheidend. Schließlich ist die genaue Spezifikation erforderlich: Um welches Gut handelt es sich und welche Zolltarifnummer ist ihm zugeordnet? Diese Transparenz ist die Basis dafür, mit verschiedenen Szenarien umgehen zu können und mögliches Optimierungspotenzial auszuloten.

Die Realität sieht jedoch ernüchternd aus: Bei einer Supply-Chain-Konferenz jüngst in Zürich kannten von 130 anwesenden Führungskräften nur drei den globalen Annual Duty Spend ihres Unternehmens. „Dabei handelte es sich um international agierende Firmen, für die dieses Thema absolut relevant ist“, erläutert Tobler.

**Annual Duty Spend:** die jährlichen Gesamtausgaben eines Unternehmens für Zölle weltweit. Eine transparente Erfassung ist die Grundlage für die Optimierung und strategische Steuerung der internationalen Supply Chain.



### Über die Person

Christoph Tobler arbeitet als Managing Director im Bereich Supply Chain & Operations bei Accenture. Er ist Experte für strategisches Zollmanagement, Zolltransparenz sowie digitale Lösungen für globale Handelsprozesse.

**CHRISTOPH TOBLER**  
Managing Director  
Accenture



**„Zolltransparenz ist keine operative Pflicht, sondern ein strategischer Vorteil.** Oft entscheidet der Ursprung über den wirtschaftlichen Erfolg eines Produkts mehr noch als der Einkaufspreis der Rohmaterialien.“

### Zölle schon im Produktdesign mitdenken

Angesichts wachsender geopolitischer Unsicherheiten empfiehlt Tobler, Zollaspekte bei künftigen Entscheidungen zur Standortwahl, zur Lieferantenauswahl und zum Produktdesign stärker zu berücksichtigen. „Ein Produkt kann so gestaltet werden, dass es von niedrigeren Zollsätzen profitiert oder sogar unter ein Freihandelsabkommen fällt. Das senkt die Kosten dauerhaft.“

Gerade in Branchen mit niedrigen Margen wie der Automobilindustrie ist diese Denkweise bereits weit verbreitet. In anderen Sektoren wie den Life Sciences oder der Chemieindustrie beginnt ein Umdenken hingegen erst. Dort führen komplexe Ursprungsregeln, regionale Veredelungsschritte oder Lieferkettenverlagerungen zu zusätzlicher Komplexität. Neue Möglichkeiten der Nachverfolgung und Analyse – von reinen Compliance-Plattformen bis zu KI-gestützten Optimierungssystemen – eröffnen jedoch neue Gestaltungsräume.

Es lohnt sich, diese Möglichkeiten auszuloten, denn die finanziellen Hebel sind beträchtlich. Unternehmen könnten beim Einkauf unter Einbeziehung von Zollüberlegungen bis zu 20 Prozent sparen. In Bereichen wie Produktion oder Entwicklung sind derartige Kosteneinsparungen deutlich schwieriger zu erzielen. Experte Tobler schlägt eine moderne Zoll-IT-Architektur vor, die sich aus drei aufeinander aufbauenden Schichten zusammensetzt:

#### 1. Transaktionale Abwicklung:

Klassische Plattformen wie z. B. von SAP oder Oracle prüfen Transaktionen auf Compliance-Aspekte und wickeln operative Zollprozesse ab. Dies ist in den meisten Unternehmen bereits seit Langem Standard. Eine grundlegende Funktion dieser Systeme ist beispielsweise: „Darf Produkt A überhaupt an den Empfänger B geschickt werden oder handelt es sich um eine sanktionierte Partei?“

#### 2. KI-gestützte Datenintegration:

Die Daten großer Unternehmen sind häufig an verschiedenen Standorten und in unterschiedlichen Formaten gespeichert. Moderne KI-Lösungen können die Daten zur Auswertung zusammenfassen und externe Entwicklungen einfließen lassen. Dazu Tobler: „Informationen aus den verschiedensten Quellen werden extrahiert, validiert und in strukturierter Form für Analysezwecke zur Verfügung gestellt.“

#### 3. Szenario-Modellierung:

Bei diesem Schritt werden strategische Mehrwerte geschaffen, indem große Datenmengen und verschiedenste Faktoren modelliert werden, um Optimierungspotenziale und Möglichkeiten aufzuzeigen.

Für die Transformation zu einem strategischen Zollmanagement sind neue Kompetenzen erforderlich. Eine moderne Trade-Funktion muss proaktiv sein und bereits in das Supply-Chain-Design integriert werden. Ursprünglich war die Trade-Funktion sehr reaktiv. Die Experten im Unternehmen wurden nur hinzugezogen, wenn noch etwas unklar war. Heute gilt laut Accenture-Manager Tobler: „Der Einkaufspreis eines Rohmaterials ist unter Umständen nicht mehr alleinig entscheidend für eine Einkaufsentscheidung. Es kann sogar das nächstteurere Rohmaterial gewählt werden, wenn der Ursprung so gewählt wird, dass von einem Freihandelsabkommen profitiert werden kann.“

### Fazit

Ein strategisch integriertes Zollmanagement stärkt nicht nur die Lieferketten, sondern schafft auch nachhaltige Resilienz in einer Welt, in der sich die Handelsbedingungen von Quartal zu Quartal – teilweise sogar über Nacht – ändern können. Diese Transparenzoffensive sollte in Kombination mit der aktuellen Welle an KI-Use-Cases angegangen werden. Oft kann sie sogar auf bereits vorhandene IT-Umgebungen aufgesetzt werden. Erforderlich ist eine gezielte Kompetenzentwicklung, beispielsweise durch spezialisierte Schulungen. Die aktuelle Zeit der Unsicherheit sollte für den Aufbau der notwendigen Transparenz genutzt werden. ■

„RESPEKT  
ist ALLES,  
was AUF UND NEBEN  
DEM PLATZ  
ZÄHLT.“

AUFGESCHNAPPT  
AUF DEM  
BEST PRACTICE DAY

DENIS AYTEKIN  
SCHIEDSRICHTER, UNTERNEHMER,  
KEYNOTE SPEAKER





# Mit mehr und effektiverer Führung zu höherer Produktivität



## In Kürze

Top-Führungskräfte fallen nicht vom Himmel, können sich aber in kurzer Zeit nachhaltig auf ein sehr viel höheres Niveau entwickeln. Das lohnt sich nicht nur für Führungskräfte, sondern auch für den Arbeitgeber, der seine Wettbewerbsfähigkeit durch eine höhere Produktivität steigern möchte. Die Geschichte von ELESTA zeigt, wie Coaching wenige im Team systematisch dazu befähigt, die gesamte Organisation auf eine neue Entwicklungsstufe zu heben.



**SEBASTIAN SCHIEMENZ**  
Head of Strategic  
Organizational Development  
ELESTA GmbH



**TONI WALSER**  
Head of Production Relays  
ELESTA GmbH



**MARCEL METTLER**  
CEO  
ELESTA GmbH



**AMIRE DESTANI**  
Production Team Leader  
ELESTA GmbH

**Wie ELESTA mit kennzahlenorientiertem Coaching die Leistungsfähigkeit des Führungsteams in der Relais-Abteilung erhöht, die Verbesserungsaktivitäten steigert und dadurch die Produktivität um 6 Prozent nach oben schraubt.**

Acht Führungspersonen und Multiplikatoren erhalten ein Shopfloor Management-Coaching (SFM-Coaching). Am Ende verwandelt sich ein ohnehin schon fortschrittliches Unternehmen in eine Mitdenker- und Macherorganisation sondergleichen und schafft es dadurch unter anderem, die Produktivität um 6 Prozent zu steigern. Eine geringe Investition, wenn man das Ergebnis bedenkt. Doch beginnen wir am besten von vorne.

Starten wir im Innersten von ELESTA: bei der Unternehmens-DNS. Denn dort finden wir die Keimzelle, die diese Erfolgsgeschichte möglich macht – das ELESTA-Selbstverständnis von Lean Management und die besondere Rolle der Mitarbeitenden: „Wir haben eine sehr hohe ‚Just do it‘-Mentalität. Wir hinterfragen sehr viel und wollen immer besser werden. Für uns ist Lean kein Projekt, es ist Teil unserer Kultur. Unsere Mitarbeitenden spielen dabei eine Schlüsselrolle. Denn jeder und jede Einzelne im Unternehmen darf – und soll – ein selbstständiger Mitdenker und Verbesserer sein. Dafür schaffen wir den nötigen Raum“, erklärt Sebastian Schiemenz, Head of Strategic Organizational Development bei ELESTA.

Um diesen Raum weiter zu verbessern, schlug Toni Walser, Head of Production Relays, dem ELESTA-CEO Marcel Mettler 2023 vor, ein SFM-Coaching durchzuführen. Warum gerade Coaching? Der damals neu ins Unternehmen gekommene Toni Walser hatte vor seiner Zeit bei ELESTA bereits Erfahrungen

mit Führungskräfte-Coachings gesammelt. Seine Argumentation überzeugte: „Natürlich kann ich meine Führungskräfte tagelang in externe Trainings schicken. Aber in dieser Zeit sind sie nicht hier bei ihrem Team und der Nutzen ist viel geringer. Es ist eine große Herausforderung, das Erlernte ohne Coach effektiv und nachhaltig umzusetzen.“

Dominik Bühlmann, einer unserer Senior Experts aus der Schweiz, entwickelte daraufhin ein speziell auf das Team bei ELESTA zugeschnittenes Coaching-Konzept. Im Kern ging es darum, die Führungskräfte systematisch zu befähigen, eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeitenden zu fördern und zu fordern. Weiter galt es, das Team darin zu unterstützen, klarere Strukturen einzuführen und die bestehende Verbesserungskultur auf die Optimierung der eigenen Shopfloor-Kennzahlen auszurichten.

Um das zu ermöglichen, mussten die Führungskräfte sich intensiv mit sich selbst, ihren aktuellen Prozessen und Strukturen sowie ihrer Kommunikation auseinandersetzen. Denn je klarer alles ist, desto effizienter ist die Produktion und umso besser können alle auf ungeplante Ereignisse reagieren. Ein dreiviertel Jahr lang arbeitete Dominik Bühlmann mit den Coachees an ihren Herausforderungen und dem Festigen der erlernten Methoden wie beispielsweise Fragetechniken oder strukturierte Problemlösung.



Sebastian Schiemenz ist begeistert: „Im Kern verändert hat sich, dass die Führungskräfte in dieser Abteilung nicht mehr diejenigen sind, die täglich Feuer löschen, sondern diejenigen, die das Team durch klare Strukturen und Rollen befähigen, selbst aktiv Probleme zu lösen. Heute haben die Produktionsmitarbeitenden mehr Raum, um Verbesserungen einzubringen und selbst auszuprobieren. Die Führungskräfte wiederum haben die Kapazität, ihre Mitarbeitenden wirklich zu führen und strategisch in die Zukunft zu denken.“ Diese Kapazität ist neben der gestiegenen Führungsqualität ein weiterer Erfolgsfaktor. „Durch die verbesserte Führungsqualität und -quantität konnten die Produktivität und die Zufriedenheit im Team deutlich gesteigert werden“, so Sebastian Schiemenz' Fazit.

In Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels kann Coaching auch ein überzeugender Benefit für Mitarbeitende sein. Amire Destani, Production Team Leader, erzählt uns, wie wertvoll das Coaching für sie persönlich war: „Ich bin selbstbewusster geworden und fühle mich in meiner Rolle als Führungskraft deutlich sicherer. Das merken auch meine Mitarbeitenden.“ Dank des Coachings sei es ihr gelungen, die erlernten Methoden auch wirklich auf ihre individuellen Herausforderungen anzuwen-

den, sich selbst besser zu reflektieren und ihr Team klarer zu involvieren. Selbst für sich privat habe sie viel von dem Coaching profitiert.

In der Relais-Abteilung stimmen Kurs und Stimmung. Aber wie sieht es mit den Kennzahlen aus? Lässt sich der Nutzen von Coaching auch in Zahlen abbilden? „Das ist schwierig“, meint CEO Marcel Mettler, „denn es laufen immer viele parallele Entwicklungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens.“ Setzt man die geleisteten Arbeitsstunden ins Verhältnis zum erbrachten Output, so kommt man ein Jahr nach dem Start des Coachings auf eine Output-Steigerung von rund 6 Prozent. Dazu habe das Coaching wesentlich beigetragen. Auch dank des komplett überarbeiteten Shopfloor Management-Systems: Bereits während des Coachings haben die 8 Coachees im Schnitt 20 Verbesserungen und Problemlösungen pro Monat umgesetzt. Ein Jahr danach hat sich diese Anzahl sogar auf 30 erhöht. Auch die Durchführung der Maßnahmen hat sich seither um 8 auf durchschnittlich noch 22 Arbeitstage verkürzt. Mettler ist vom Coaching überzeugt. „Wir machen weiter so. Andere Abteilungen stehen schon in den Startlöchern und können es kaum erwarten, auch ein Coaching zu bekommen.“



# MIT COACHING DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT STEIGERN

Unser Senior Expert aus der Schweiz, Dominik Bühlmann, hat das Coaching-Projekt für ELESTA konzipiert und mit den Coachees durchgeführt. Im Gespräch erklärt er uns, warum Coaching so wertvoll für Unternehmen ist.

[Dominik, dir ist es ein großes Anliegen, das Potenzial von Führungskräfte-Coachings in den Fokus von Entscheidern zu rücken. Warum?](#)

Coaching spielt im Kontext der Leistungssteigerung aktuell kaum eine Rolle in Unternehmen. Dabei zeigen Projekte wie dasjenige mit ELESTA, welche Kräfte Coaching freisetzen kann. Meine Erfahrung ist: Man kann zwar eine Produktionslinie rein physisch optimieren, aber wenn du die Mitarbeitenden befähigst, diesen Optimierungsprozess mitzugestalten, dann wird es erst richtig gut. Für jegliche Nachhaltigkeit braucht es Führungskräfte, die wirklich führen können. Mit Coaching kann man jede Führungskraft bei sich selbst und ihren Herausforderungen abholen und individuell befähigen, das angestrebte Ziel zu erreichen.

[Wie kann Coaching zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen beitragen?](#)

Coaching ist ein riesiger Hebel für kontinuierliche Verbesserung. Alles, was ein Unternehmen herstellt, kann kopiert werden. Was nicht kopiert werden kann, ist die Art, wie eine Organisation Probleme löst. Wer überleben will, muss die Kunst beherrschen,



**DOMINIK BÜHLMANN**

Senior Expert  
Staufen, part of Accenture

Probleme möglichst strukturiert, rasch und nachhaltig zu lösen. Dafür braucht man top ausgebildete Führungskräfte und hier kommt wieder das individuelle Coaching ins Spiel.

[Wie beeinflusst Coaching Veränderungsprozesse in Unternehmen?](#)

Coaching ermöglicht viel mehr Agilität und Dynamik. Beim Coachee kommen alle gleichzeitig laufenden und neu hinzustoßenden Veränderungen in einer Organisation zusammen. Durch die individuelle Begleitung und Reflexion gelingt es, beide miteinander in Verbindung zu bringen, zu fokussieren und das Gelernte auf andere Herausforderungen zu übertragen. Coaching kann sich so über den direkten Projektrahmen hinaus positiv auf weitere Projekte und die Veränderungskultur im Unternehmen insgesamt auswirken. ■

## Über ELESTA

Die 1952 unter dem Namen ELESTA Elektrotechnik AG gegründete ELESTA GmbH entwickelt und produziert Produkte im Bereich Relais-Technologie und kundenspezifische Sensoren. Mit 350 Mitarbeitenden entwickelt und produziert ELESTA komplett in Bad Ragaz in der Schweiz – also in einem Hochlohnland. Das geht unter anderem, weil alle im Unternehmen konsequent nach Lean-Prinzipien handeln und weil ELESTA unternehmerisches Denken und Handeln bei den Mitarbeitenden nachhaltig fördert.



**RELAYS**

made in Switzerland



# Revolution durch Time-Series-Modelle

**WIE KÜNSTLICHE INTELLIGENZ DIE  
BATTERIETECHNOLOGIE TRANSFORMIERT**

DIGITAL





**Von der Elektromobilität über Energiespeicher bis zu kabellosen Werkzeugen – Batterien sind längst mehr als nur eine Alternative zu herkömmlichen Antrieben. Sie erschaffen völlig neue Geschäftsmodelle und verändern ganze Branchen. Doch ihre rapide technologische (Weiter-)Entwicklung stellt Unternehmen auch vor immense Herausforderungen.**

Wer heute ein Elektroauto kauft, erwartet eine hohe Reichweite, kurze Ladezeiten und eine lange Lebensdauer der Batterie. Doch bis eine neue Batteriezelle diesen Anforderungen genügt, durchläuft sie zahlreiche Testzyklen – ein kostspieliger und langwieriger Prozess. Ähnlich sieht es in anderen Branchen aus: Ob Akkus für Hochleistungswerkzeuge oder stationäre Energiespeicher, die Validierung neuer Batterietechnologien ist oft ein Flaschenhals in der Produktentwicklung: Ein neues Elektroauto entsteht in Europa durchschnittlich in vier Jahren, asiatische Hersteller schaffen es in zwei. Der Unterschied liegt nicht nur in anderen Prozessen – es ist vor allem die Batterie, die zum entscheidenden Faktor wird. „Die Batterie entwickelt sich in einem atemberaubenden Tempo“, erklärt Luca Scherrer, Mitbegründer von Sphere Energy, einem Start-up, das sich auf KI-gestützte Batterietechnologien spezialisiert hat. „Alle drei bis sechs Monate kommen neue Innovationen auf den Markt. Da können Sie nicht drei Jahre für die Validierung einer Technologie einplanen.“

Die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache: Allein die Kosten für Heimspeicher sind in den letzten drei bis vier Jahren auf ein Zehntel gesunken. Gleichzeitig hat sich die Leistungsfähigkeit vervielfacht. „Im Power-Tool-Bereich kann eine Batteriezelle heute zehnmal mehr Strom liefern als früher“, so Dr. Lukas Lutz, ebenfalls Co-Gründer von Sphere Energy. „Das ermöglicht völlig neue Anwendungen, die vorher undenkbar waren.“

Die Entwicklung beschränkt sich dabei nicht auf einzelne Bereiche. Neben der Automobilindustrie und dem Power-Tool-Sektor eröffnen sich ständig weitere Anwendungsfelder: von stationären Energiespeichern für die Netzstabilisierung über elektrische Flugzeuge bis zum Einsatz im maritimen Umfeld. „Die Batterie ist und bleibt das wichtigste Energiespeichermedium der Zukunft“, betont Lutz.

### Herausforderung: Integration

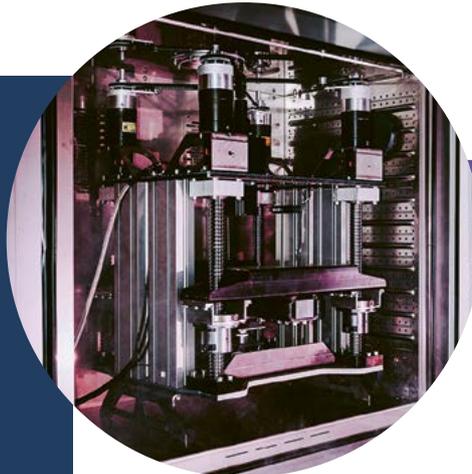
Doch die Integration neuer Batterietechnologien stellt Unternehmen vor gewaltige Herausforderungen. Allein die Validierung einer neuen Batteriezelle kostet drei bis vier Millionen Euro und dauert traditionell ein bis drei Jahre. „99 Prozent der Batterien kommen aus Asien“, erläutert Lutz. „Das bedeutet, das Herzstück Ihres Produkts liegt außerhalb Ihrer Wertschöpfungskette und Ihres Qualitätsraums.“ Die Komplexität dieser Aufgabe wird oft unterschätzt. Eine moderne Batteriezelle durchläuft während ihrer Lebensdauer Tausende chemische Reaktionen, die von unzähligen Faktoren beeinflusst werden: Umgebungstemperatur, Lade- und Entladungstiefe, Alterung und viele mehr. Traditionelle Testverfahren stoßen hier an ihre Grenzen – sie sind nicht nur zeitaufwendig und teuer, sondern liefern auch nur punktuelle Erkenntnisse.

### KI als Beschleuniger

Hier kommen Time-Series-Modelle ins Spiel – eine KI-Technologie, die speziell für die Analyse von Zeitreihendaten entwickelt wurde. „Während alle von ChatGPT sprechen, wird der eigentliche Game Changer für die Industrie die Fähigkeit sein, komplexe Zeitreihendaten zu verarbeiten“, davon ist Scherrer überzeugt.

### In Kürze

Während Large Language Models (LLMs) wie ChatGPT die öffentliche Wahrnehmung von KI prägen, bahnt sich in der Industrie eine ähnlich bedeutende Entwicklung an: Time-Series-Modelle. Mit ihrer Hilfe lassen sich Entwicklungszyklen drastisch verkürzen und Innovationen schneller zur Marktreife bringen. Doch der Weg dahin erfordert von Unternehmen mehr als nur eine neue Technologie – sie müssen ihre gesamte Organisation auf ein datengetriebenes Zeitalter ausrichten.





DIGITAL

Aber wie funktionieren diese Modelle? „Stellen Sie sich vor, wie ChatGPT lernt, Sprache zu verstehen und zu generieren“, erklärt Lutz. „Es analysiert Muster in Texten und kann vorhersagen, welches Wort als nächstes am wahrscheinlichsten ist. Time-Series-Modelle machen etwas Ähnliches mit Sensordaten: Sie lernen die Muster und Zusammenhänge in zeitlich geordneten Daten kennen.“ Der entscheidende Durchbruch gelang dabei mit der sogenannten Transformer-Technologie. Während klassische neuronale Netze Daten sequentiell verarbeiten, können Transformer-Modelle die Aufmerksamkeit auf verschiedene Zeitpunkte gleichzeitig richten und komplexe Zusammenhänge erkennen. „Eine Batterie verhält sich heute anders als morgen, und dieses Verhalten hängt von ihrer gesamten Vorgeschichte ab“, erläutert Lutz. „Transformer-Modelle können diese vielschichtigen Abhängigkeiten erfassen und daraus lernen.“

Das Ergebnis: Die Modelle können nicht nur die Lebensdauer einer Batterie vorhersagen, sondern ihr komplettes Verhalten über den gesamten Lebenszyklus simulieren – mit einer Genauigkeit von 99 Prozent. „Wir generieren synthetische Testdaten, die aussehen, als hätten wir die Batterie physisch getestet“, erklärt Lutz. „Das reduziert die Validierungszeit von Jahren auf Monate.“

**Von Daten zu Erkenntnissen**

Die praktische Umsetzung dieser Technologie erfordert eine durchdachte Infrastruktur. Im Battery Technology Center von Sphere Energy in Augsburg erzeugen 1.500 Testkanäle wöchentlich bis zu zwei Terabyte an Daten. „Diese Daten sind Gold wert – aber nur, wenn Sie sie richtig nutzen können“, betont Scherrer. Traditionell landen solche Daten oft in Excel-Tabellen, verteilt auf den Rechnern verschiedener Ingenieure. „Das skaliert nicht“, warnt Lutz. „Wenn der Inverter-Entwickler erst nach einem Jahr erfährt, wie sich die Batteriezelle tatsächlich verhält, haben Sie ein Problem.“ Die Lösung liegt in einer integrierten Datenplattform, die Testdaten, Produktionsdaten und Felddaten zusammenführt und allen relevanten Abteilungen zugänglich macht.



**Datenstrategie als Erfolgsfaktor**

Die eigentliche Herausforderung liegt jedoch nicht in der Technologie selbst, sondern in der organisatorischen Transformation. „In den nächsten Jahren wird sich eine klare Trennung zwischen Unternehmen ergeben, die ihre Datenstrategie ernst nehmen – und jenen, die es nicht tun“, warnt Pascal Kolb, Principal bei Staufen, part of Accenture. „Wer jetzt nicht in eine durchdachte Datenarchitektur investiert, wird in wenigen Jahren massive Wettbewerbsnachteile haben.“

Dies bedeutet konkret: Unternehmen müssen Data Owner installieren, eine klare Data Governance etablieren und ihre IT-Infrastruktur neu ausrichten. „Die IT-Abteilung war bisher dafür zuständig, dass die Cloud funktioniert und SharePoint läuft“, sagt Scherrer. „Jetzt muss sie plötzlich KI-Cases ermöglichen und mit Foundation Models umgehen können.“ Diese Transformation wirkt sich auf alle Ebenen der Organisation aus. CTOs, die traditionell aus der Hardware- oder Elektronikentwicklung kommen, müssen sich plötzlich mit KI-Modellen auseinandersetzen. Neue Rollen und



„Während alle von ChatGPT sprechen, wird der eigentliche **Game Changer für die Industrie die Fähigkeit sein, komplexe Zeitreihendaten zu verarbeiten.**“

**LUCA SCHERRER**  
Sphere Energy

Verantwortlichkeiten entstehen und die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen muss neu gedacht werden – eine kulturelle Herausforderung.

**Eine Investition, die sich lohnt**

Die gute Nachricht: In vielen Organisationen ist die Bereitschaft für Veränderung bereits vorhanden. „Wenn wir in die Abteilungen gehen, spüren wir oft viel Push aus der Organisation“, berichtet Lutz. „Gerade jüngere Mitarbeitende fragen sich, warum bestimmte Prozesse noch nicht digitalisiert sind.“ Die Transformation muss dabei von oben getragen werden. „Es braucht Führungskräfte, die exponentiell denken können“, betont Kolb. „Nicht jede Innovation wird sofort Früchte tragen. Aber wer jetzt die richtigen Weichen stellt, wird in wenigen Jahren zu den Gewinnern gehören.“ Der Effekt kann dabei enorm sein. „Wenn Sie erst einmal Produktionsdaten mit Qualitätsdaten und Felddaten verknüpfen können, eröffnen sich völlig neue Möglichkeiten“, erklärt Lutz. „Sie können Ihre Bedarfsplanung optimieren, Qualitätsprobleme frühzeitig erkennen und Entwicklungszyklen drastisch verkürzen. Das spart

nicht nur Kosten, sondern verschafft Ihnen auch einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.“ Die Botschaft ist klar: Es ist Zeit, jetzt zu handeln. Während viele Unternehmen noch über ChatGPT und andere Sprachmodelle diskutieren, bahnt sich mit Time-Series-Modellen bereits die nächste Revolution an. ■



**GRÜNDUNGSJAHR**  
**2022**



**HAUPTSITZ**  
**MÜNCHEN**

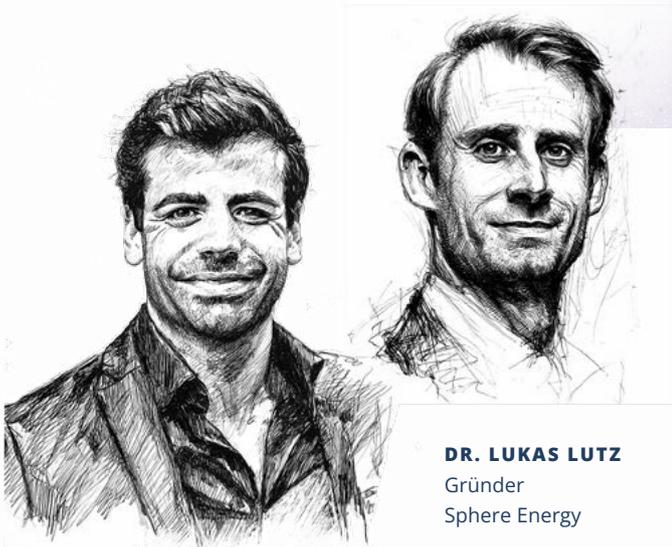


**BRANCHE**  
Batterietechnologie & KI



**VISION**  
Schnellere, effizientere Batterieentwicklung durch modernste KI-Technologien

DIGITAL



**DR. LUKAS LUTZ**  
Gründer  
Sphere Energy

**LUCA SCHERRER**  
Gründer  
Sphere Energy

**Über Sphere Energy**

Sphere Energy ist ein Anbieter von KI-gestützten Batterietechnologien mit Sitz in Frankreich und Deutschland. Das Unternehmen unterstützt Hersteller aus der Automobil-, Luftfahrt- und Energiespeicherbranche dabei, Batteriezellen schneller zu testen, zu validieren und in neue Produkte zu integrieren. Durch den Einsatz von Time-Series-KI-Modellen will Sphere Energy die Art und Weise revolutionieren, wie Batteriealterung, Performance und Qualität simuliert werden. Mit der Vision, die Batterieentwicklung durch datengetriebene Innovationen zu beschleunigen, investiert das Unternehmen in Forschung, Technologie und Testumgebungen.



## INDUSTRIESTUDIE:

# „Traditionelle Stärken und neuen Spirit verbinden“

OPERATIONAL EXCELLENCE

Auch in diesem Jahr haben wir der Industrie in der DACH-Region wieder den Puls gefühlt. Mehr als 300 Industrieunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz wurden dafür im Rahmen unserer Studie „Zukunft gestalten 2025“ intensiv befragt. Angeregt durch unseren immer größer werdenden Footprint in den USA, haben wir dieselben Fra-

gen parallel auch 280 US-Unternehmen gestellt. Der transatlantische Vergleich zeigt: Die amerikanische Industrie blickt trotz ähnlicher Herausforderungen optimistischer in die Zukunft als ihre europäische Konkurrenz. Die wichtigsten Gründe: eine andere Mentalität sowie mehr Offenheit beim Thema Daten.

## 1. UNGEMÜTLICHE ZEITEN

Wie erlebt Ihr Unternehmen die **aktuellen Zeiten**?



\* 2024: 40%

Selten war der Druck auf die Unternehmen so groß wie aktuell.

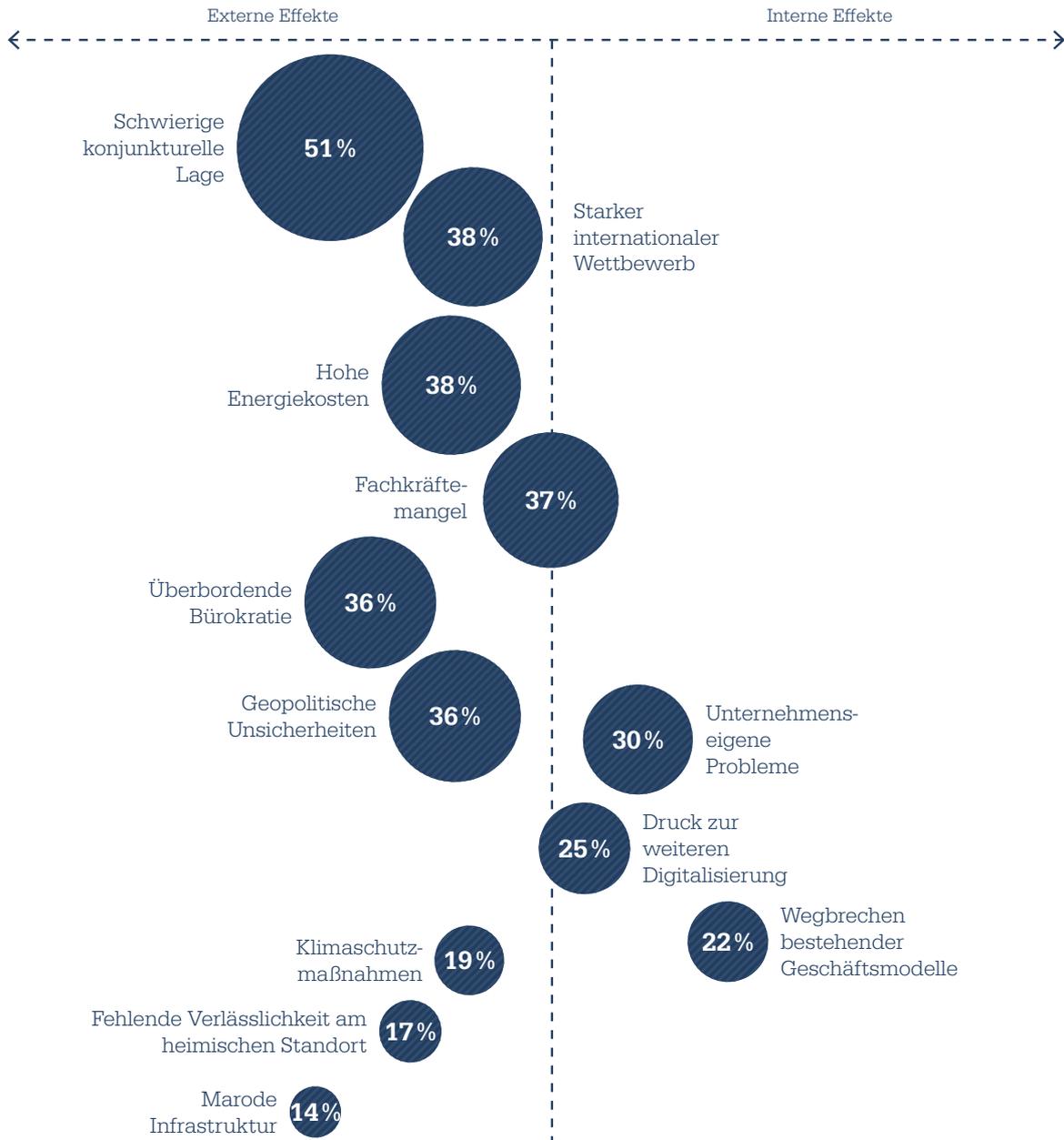
Der Pessimismus in der DACH-Region nimmt zu. Während 2024 noch vier von zehn Unternehmen mehr Chancen als Risiken sahen, sind es jetzt nur noch knapp drei von zehn. Wer jedoch nur schwarzsieht, ignoriert die Chancen, die der Wandel mit sich bringt. Denn Herausforderungen sind auch immer ein Motor für Veränderung und Innovation.



## 2. DIE STOLPERSTEINE VOR DER TÜR

Was **belastet** Ihr Unternehmen derzeit **am stärksten**?

Mehrfachantworten waren möglich.



OPERATIONAL EXCELLENCE

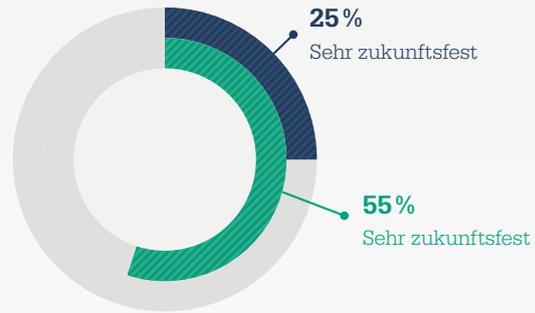
**Die schwierige konjunkturelle Situation überlagert andere Probleme.**

Es sind vor allem äußere Faktoren, die den Unternehmen zu schaffen machen, von der schwierigen konjunkturellen Lage über den verschärften internationalen Wettbewerb bis zu den hohen Energiekosten.



### 3. HALB VOLL STATT HALB LEER

Als wie **zukunftsfest** bewerten Sie das **Geschäftsmodell Ihres Unternehmens?**



Transatlantische Unterschiede: Während in den USA jedes zweite Unternehmen von seinem Geschäftsmodell überzeugt ist, gilt dies in der DACH-Region nur für jedes vierte.

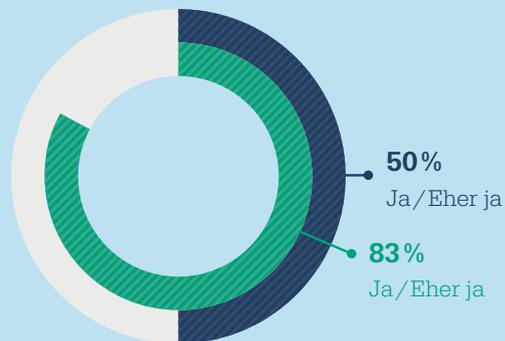
● DACH  
● USA

„Optimismus, Engagement, Innovationskraft und Kundenorientierung sind Erfolgsfaktoren, die maßgeblich von der Mentalität der Führungskräfte und der Unternehmenskultur beeinflusst werden. **Diese positive innere Einstellung ist in den USA besonders stark ausgeprägt – und kann gerade in Krisenzeiten ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein. Die hiesigen Industrieunternehmen sollten daher ihre traditionellen Stärken mit diesem ‚American Spirit‘ verbinden.**“

**WILHELM GOSCHY**  
CEO, Staufen, part of Accenture

### 4. MEHR MUT, MEHR TECHNIK, MEHR ZUKUNFT

Wo stehen Sie bei der Digitalisierung Ihrer Prozesse? Würden Sie **Ihr Unternehmen als echte Smart Factory** verstehen?



Digitales Selbstbewusstsein: Auf dem Weg zur Smart Factory sehen sich die US-Firmen schon deutlich weiter als die DACH-Unternehmen.

● DACH  
● USA



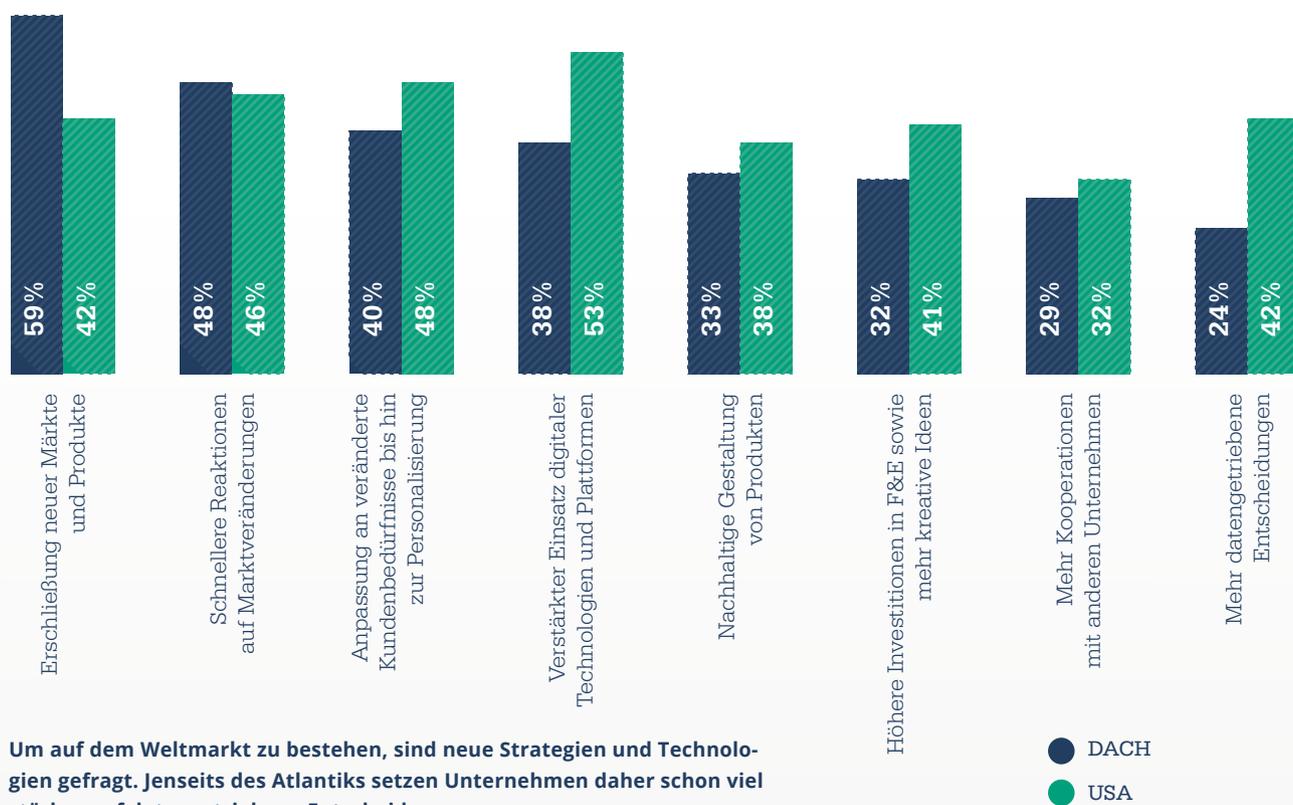
Worauf beruht der amerikanische Optimismus? „Der riesige Binnenmarkt hebt schon einiges an Krisenfolgen auf“, sagt Peter Trick, Staufen-Partner in Atlanta. Und was ist mit dem Faktor Psychologie, also der den Amerikanern nachgesagten Fähigkeit, das Glas eher als halb voll als halb leer zu betrachten? Der US-Experte ist sich sicher, dass man diesen Faktor nicht ignorieren darf. Denn genau diese Einstellung helfe den Unter-

nehmen, auch in schwierigen Zeiten lieber selbst zu agieren, statt nach staatlicher Hilfe zu rufen. Ein weiterer entscheidender Faktor für den aktuellen Vorsprung der US-Wirtschaft ist nach Ansicht von Trick die deutlich größere Offenheit beim Thema Daten: „Das strahlt von den bekannten Big Techs bis in die klassische Industrie ab.“

## 5. DIGITALISIERUNG ALS CHANCE

Wie kann **Ihr Unternehmen** sein Geschäftsmodell **zukunftsfest** machen?

Mehrfachantworten waren möglich.



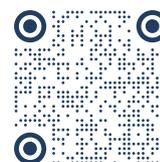
OPERATIONAL EXCELLENCE

### Potenzial trifft auf Realität

Die Studienergebnisse zeichnen ein gemischtes Bild. Unbestritten: Die Herausforderungen sind groß – aber die Chancen sind es auch. Die DACH-Region steht für Präzision, Gründlichkeit und Innovationskraft. Kombiniert mit mehr Mut, Offenheit und digitaler Dynamik, kann aus der Verbindung von traditioneller Ingenieurskunst und amerikanischem Gründergeist ein neuer Aufbruch entstehen. Der Schlüssel liegt in der eigenen Hand. Staufen-CEO Goschy ist überzeugt: „Neben den notwendigen staatlichen Veränderungen (Energiekosten, Bürokratieabbau etc.) kann hier jedes Unternehmen sofort selbst aktiv werden. Die drei zentralen Maßnahmen: ergebniswirksame Prozessoptimierung, konsequente Digitalisierung sowie schnelle und zielgerichtete Qualifizierung der Mitarbeitenden.“ ■

### MEHR ERFAHREN

Die vollständige Studie kann hier angefordert werden:





**ALUCA**  
EASE YOUR WORK

# Wir machen Handwerkern das Leben leicht



## In Kürze

Die Aluca GmbH zeigt, wie moderne Industrieproduktion „Made in Germany“ gelingen kann: Der Spezialist für Aluminium-Fahrzeugeinrichtungen trotz steigendem Kostendruck mit einer umfassenden Transformation am Standort Rosengarten. Durch Digitalisierung, Lean Management und eine starke Unternehmenskultur verbessert Aluca nicht nur seine Prozesse, sondern wird auch zum lösungsorientierten Partner für Handwerker – mit individueller Serienfertigung und kompromissloser Kundenorientierung.



**Während andere Mittelständler ihre Produktion ins Ausland verlagern, investiert die Aluca GmbH konsequent in ihren Standort in Deutschland. Der mittelständische Spezialist für Aluminium-Fahrzeugeinrichtungen für Handwerker und Servicetechniker begegnet steigenden Lohnkosten und internationalem Wettbewerbsdruck mit einem umfassenden Transformationsprozess – und mit Staufen, part of Accenture, als strategischem Partner.**

Nicht zuletzt aufgrund hoher Energiepreise und regulatorischer Hürden denken viele Unternehmen über die Produktionsverlagerung nach. Aluca geht bewusst einen anderen Weg und schreibt so eine besondere Erfolgsgeschichte „Made in Germany“. Das mittelständische Unternehmen aus Rosengarten bei Schwäbisch Hall setzt konsequent auf die Transformation am heimischen Standort. Mit Lean Enterprise, Digitalisierung und einer starken Unternehmenskultur trotz Aluca steigenden Lohnkosten und internationalem Wettbewerbsdruck.

„Hinter jeder Veränderung müssen immer auch die Unternehmensspitze und die Gesellschafter stehen“, sagt CEO Frédéric Straß. Gemeinsam mit dem Gesellschafter Operando Partners verfolgt Aluca eine ganzheitliche Lean Transformation, die über das klassische Effizienzdenken hinausgeht. „Wir denken Lean nicht nur in der Produktion, sondern auch unternehmensweit als Lean Enterprise. Von der Strategieentwicklung mit Hoshin Kanri bis zur täglichen Führung auf dem Shopfloor sind alle Mitarbeitenden involviert.“

### Zwei Säulen – eine Brücke

Die Transformation von Aluca basiert auf zwei strategischen Säulen: Personalentwicklung und Unternehmensstrategie. Verbunden werden beide durch eine konsequente Umsetzung auf dem Shopfloor, dem Herzstück des Unternehmens. Leadership-Programme,

strukturierte Personalentwicklung und klare Führungsgrundsätze schaffen Orientierung und fördern die Eigenverantwortung. Gleichzeitig sorgt die Anwendung von Hoshin Kanri auf strategischer Ebene für klare Ziele und eine kontinuierliche Ausrichtung.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die enge Zusammenarbeit mit Staufen. Gemeinsam wurde ein Transformationskonzept entwickelt mit klaren Verantwortlichkeiten, messbaren Zielen und gezieltem Führungskräfte-Coaching.

### Digitalisierung als Beschleuniger

Im Rahmen dieses Transformationsprozesses hat Aluca seine Prozesse grundlegend neu ausgerichtet: digital, effizient und kundenorientiert. Vom Auftragseingang bis zur Auslieferung wurde mit der Digitalisierung der Abläufe, der Modernisierung der Arbeitsmittel und der Neuorganisation der Vertriebsstrukturen begonnen.

Die Kundenberatung wurde durch den modularen Aufbau des Innenausbaus deutlich vereinfacht und folgt einer klaren Standardisierung. Aus einem umfangreichen Produktbaukasten mit wiederkehrenden Elementen wie Regalsystemen oder Trennwänden können individuelle Konfigurationen zusammengestellt werden. So wird der Vertriebsprozess beschleunigt, fehlerfrei abgewickelt und optimal gesteuert, inklusive Sales Funnel und Wachstumskennzahlen.



## „Wir denken Lean nicht nur in der Produktion, sondern auch unternehmensweit als Lean Enterprise.“

Von der Strategieentwicklung mit Hoshin Kanri bis zur täglichen Führung auf dem Shopfloor sind alle Mitarbeitenden involviert.“



**FRÉDÉRIC STRASS**  
CEO, Aluca GmbH

Dieser agile Ansatz wird durch die Umstellung der Produktion unterstützt und sorgt für mehr Transparenz. Ein zentrales Instrument ist der digitale Konfigurator. Er übersetzt Kundenbedürfnisse in präzise Produktspezifikationen und reduziert die Komplexität deutlich. „Dank der digitalen Konfiguratoren ist unser Vertrieb schneller, effizienter und zugleich qualitativ hochwertiger“, erklärt Geschäftsführer Straß.

Lean erhöht aber nicht nur die Transparenz, sondern gibt den Mitarbeitenden auch mehr Verantwortung und Freiraum für Innovationen. Statt auf klassische Hierarchien setzt Aluca auf Führung durch umfassendes Prozessverständnis. 34 Mitarbeitende wurden gezielt in Prozessoptimierung geschult. Stufen begleitet diesen Kulturwandel mit Coaching, zur großen Zufriedenheit von Straß: „Wenn ich sehe, wie sich einzelne Mitarbeitende entwickelt haben, zeigt mir dies, dass wir auf dem richtigen Weg sind.“

### Innovation beginnt beim Kunden

Die gemeinsam entwickelte Shopfloor-Kaskade stärkt die Hancho-Führungsebene und optimiert zusätzlich Kommunikation, Qualität und Geschwindigkeit. Zudem wird die Produktentwicklung bei Aluca noch stärker aus der Sicht des Käufers und täglichen Anwenders gedacht. „Wir möchten mit Aluca der Prozess- und Lösungspartner der Handwerker und Servicetechniker sein und das schon im Vertrieb erlebbar machen“, betont Straß.

Wie sich diese konsequente Kundenorientierung auszahlt, zeigt beispielhaft das patentierte System MetaConnect. Es integriert verschiedene Koffer- und Werkzeugsysteme, wie sie Handwerker typischerweise parallel nutzen – eine praxisnahe Lösung für ein konkretes Problem. „Wir adressieren den Arbeitsalltag unserer Kunden und nicht nur ihre Aufträge“, so Frédéric Straß.

### Losgröße 1 – Serienqualität individuell

Was bisher nur schwer vorstellbar war, ist heute bei Aluca Realität: individualisierte Produkte in Losgröße 1, gefertigt nach den Prinzipien der Serienproduktion. Möglich macht dies die Kombination aus Digitalisierung und Modularisierung. Standardisierte Module, flexible Prozesse und intelligentes Produktdesign ermöglichen individuelle Lösungen zu wettbewerbsfähigen Kosten. Dabei denkt Aluca laut Straß über die Produktion hinaus: „Unser Leitmotiv ‚Ease your Work‘ ist mehr als ein Slogan. Wir wollen die Arbeitsprozesse unserer Kunden und auch unsere eigenen vereinfachen und verbessern. Das erreichen wir, indem wir Qualitätsführer sind, und zwar nicht nur bei unseren Produkten, sondern auch bei unseren Prozessen.“ Die Wahl des Werkstoffs Aluminium spiegelt diese Haltung wider: Leicht in der Konstruktion, leicht im Handling, leicht in der Anwendung – das Prinzip zieht sich durch das gesamte Unternehmen.

### Heimat als Wettbewerbsvorteil

Auch in Zukunft bleibt Aluca als Innovationsmotor dem Standort Deutschland treu. Gleichzeitig wird gemäß der eigenen Vision 2030 der in den vergangenen Jahren eingeschlagene Wachstumskurs parallel zur internationalen Expansion fortgesetzt, ohne Abstriche bei den Ansprüchen zu machen. „Wir bleiben schlank, agil und fokussiert“, sagt Aluca-CEO Straß. „Unsere Stärke ist die Kombination aus Kundennähe, Technologie und Unternehmenskultur.“ So zeigt Aluca, dass moderne Industrieproduktion auch in Deutschland zukunftsfähig ist: mit einer klaren Strategie, digitaler Agilität und einem kompromisslosen Bekenntnis zur Qualität. ■



**200+**  
MITARBEITENDE



GRÜNDUNGSJAHR  
**1996**



**20+**  
EXPORTLÄNDER



BRANCHE  
Mobility Services



### Über Aluca

Die Aluca GmbH beschäftigt mehr als 200 Mitarbeitende am Produktionsstandort Rosengarten sowie in den Vertriebsstationen in Berlin, Braunschweig und Olpe. Zur Gruppe gehört auch die Tochterfirma Aluca Benelux. Die Firma exportiert in mehr als 20 europäische Länder über ihren direkten Vertrieb sowie über ein breites Partnernetzwerk.



### In Kürze

Durch die Kombination einer tiefgreifenden, auf Lean basierenden Transformation mit ausgeprägtem Führungsengagement und internationaler Reichweite ebnet Marcopolo den Weg für eine nachhaltige, vernetzte öffentliche Mobilität.



# Heute die Mobilität von morgen gestalten

**Von Brasilien in die Welt: Marcopolo  
setzt neue Standards für nachhaltigen und  
vernetzten öffentlichen Transport**

OPERATIONAL EXCELLENCE





**Die Transformation der öffentlichen Mobilität in Brasilien und dem Rest der Welt erfordert nachhaltige, intelligente und skalierbare Lösungen. Möglich wird dies durch operative Exzellenz als Grundlage für Innovation. Als führender Hersteller von Buskarosserien und Gesamtkombinationen in Lateinamerika befindet sich Marcopolo in einem fortlaufenden Prozess der Transformation. Wichtigste Kriterien hierfür sind Lean-Prinzipien, Digitalisierung und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung.**

Dieser Prozess begann im Jahr 1986, als der Unternehmensgründer Paulo Bellini nach Japan reiste, um nach Methoden operativer Exzellenz Ausschau zu halten. Das Ergebnis war der Aufbau des solidarischen Produktionssystems von Marcopolo (Marcopolo Solidary Production System – SIMPS). Damit war der Grundstein für das industrielle Managementmodell des Unternehmens gelegt. Ein weiterer Schritt in Richtung Lean-Entwicklung folgte 2016, als Marcopolo eine Partnerschaft mit Staufen, part of Accenture einging – eine Zusammenarbeit, die nach wie vor Werte generiert.



**JULIO IGANSI**

Direktor Industrielle Prozesse  
Marcopolo

### **Operative Exzellenz als Plattform für nachhaltige Innovation**

Die Wiederbelebung von SIMPS ging mit modernen Lean-Manufacturing-Praktiken und visuellen Shopfloor-Management-Systemen einher. Mit einem starken Fokus auf Abfallvermeidung, Einführung von 5S, Wertstromanalysen und Förderung kontinuierlicher Kaizen-Zyklen stabilisierte Marcopolo die Betriebsabläufe und verbesserte die Produktivität.

„Zusammen mit Marcopolo haben wir eine konsistente und disziplinierte Journey aus einer Kombination von Methodik, Führungsbeteiligung und kontinuierlicher Verbesserung erarbeitet, um den Wettbewerbsvorsprung zu sichern und den Betrieb auf künftige Mobilitäts Herausforderungen vorzubereiten“, sagt Dario Spinola, Managing Director bei Staufen Brasil.

OPERATIONAL EXCELLENCE





Allein im Jahr 2024 wurden mehr als 848 Go&See-Aktivitäten durchgeführt, um das Konzept der Perfect Workstation (PWS) zu stärken und die Abläufe zu optimieren. Die Ergebnisse sprechen für sich: Im 1. Quartal 2024 verzeichnete Marcopolo einen Nettoumsatz von 2,3 Milliarden BRL – eine Steigerung von 19 Prozent, davon wurden etwa 40 Prozent in internationalen Märkten generiert – und einen Nettogewinn von 163,9 Millionen BRL. Dies war das beste Quartalsergebnis in der Geschichte des Unternehmens.

Laut Julio Igansi, Industrial Operations Director bei Marcopolo, ist ein strukturiertes Management der Schlüssel zum Erfolg. „Wahre operative Exzellenz hört nicht bei Zahlen auf. Sie transformiert die Kultur, befähigt die Mitarbeitenden und bildet die Grundlage für nachhaltige Innovation“, erklärt er.

**Nachhaltigkeit: Von der Fertigung bis zum Endprodukt**

Betriebliche Konsistenz bildet die Grundlage für das wachsende Engagement von Marcopolo in puncto Nachhaltigkeit. Sie zieht sich durch das gesamte Unternehmen, von der Emissionsreduzierung im Fertigungsbereich über die Verwendung wiederverwertbarer

Materialien bis zu Initiativen in den Bereichen Automatisierung und Digitalisierung. Das Unternehmen hat sein Produktportfolio an Elektrofahrzeugen und -bussen außerdem um Fahrzeuge erweitert, die mit alternativen Kraftstoffen wie Biodiesel und Wasserstoff betrieben werden und in über 140 Ländern im Einsatz sind.

**Effizienz und Konnektivität für die Zukunft der Mobilität**

Marcopolo setzt weiterhin auf die Integration eingebetteter Technologien wie vernetzte Busse, Echtzeit-Flottenmanagement und Lösungen für den Betrieb von Elektroflotten über Leasingmodelle. Initiativen dieser Art stärken die Rolle von Marcopolo als strategischer Partner von Regierungen und privaten Betreibern bei ihren Bemühungen um die Modernisierung öffentlicher Verkehrssysteme.

**Die Rolle der Führung beim Aufbau einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung**

Jenseits von Prozessen und Indikatoren macht der von der Führung vorangetriebene kulturelle Wandel den entscheidenden strategi-

OPERATIONAL EXCELLENCE



**Über Marcopolo**

Mit mehr als 16.000 Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz von rund 1,47 Milliarden Euro im Jahr 2024 ist Marcopolo der größte Hersteller von Buskarosserien in Lateinamerika und einer der globalen Top-Akteure. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Brasilien betreibt mehrere Produktionsstätten auf fünf Kontinenten und versorgt mehr als 140 Länder mit nachhaltigen, vernetzten Mobilitätslösungen.

**16.000+**

MITARBEITENDE

**1,47**

MRD. € UMSATZ 2024

**18.000**

SUMAM-VORSCHLÄGE 2024



schen Unterschied. „Ohne echte Beteiligung der Mitarbeitenden ist keine Strategie von Dauer. Kontinuierliche Verbesserung beginnt in der Fabrik bei den Personen, die den Betrieb aus erster Hand kennen. Unsere Mitarbeitenden sind die Grundlage unserer Wettbewerbsfähigkeit“, betont Igansi.

Programme wie SUMAM (Vorschläge für Verbesserungen im Umfeld von Marcopolo) führten allein im Jahr 2024 zu fast 18.000 umgesetzten Verbesserungen. Das auf der Basis von SQDC (Safety, Quality, Delivery, and Cost) agierende Management setzt operative Weltklasse-Standards.

### Wie geht es weiter?

Mit der Unterstützung von Staufen steuert die Lean Journey von Marcopolo weitere Meilensteine an. Nach wie vor liegt der Fokus auf der Stabilisierung kritischer Prozesse, der Reduzierung von Vorlaufzeiten, der Verbesserung der Produktionseffizienz und der Ausweitung der Digitalisierung im Unternehmen.

Einer dieser Meilensteine ist das Projekt „Wettbewerbsfähigkeit“ zur Intensivierung der Lean Transformation im Unternehmen. So sollen die Prinzipien von Conexão Marcopolo integriert werden, einem internen Programm zur Förderung der betrieblichen Ausrichtung auf Exzellenz und Nachhaltigkeit und eine Kultur, die dieses stützt. Das Projekt startete in den beiden Produktionslinien Endmontage und Schweißen im Industriekomplex Ana Rech in Südbrasilien. Es wird demnächst auf andere Fertigungsstandorte ausgeweitet.

„Erste Ergebnisse sind Verbesserungen durch 5S, eine erhöhte Sicherheit, eine bessere Qualität, die Optimierung der Arbeitsabläufe, überarbeitete visuelle Managementtafeln und logistische Anpassungen. Das Engagement der Mitarbeitenden hat wesentlich zur Kontinuität und Weiterentwicklung dieser Initiativen beigetragen“, bemerkt Daniel Giacomelli, Operational Excellence Manager. Die Produktionsteams sehen Änderungen bei der Arbeitsplatzorganisation und der Versorgung der Produktionslinien und werden zur aktiven Teilnahme an den Verbesserungsmaßnahmen ermutigt. Im Support spielen die Teams in den Bereichen Planung, Logistik, Qualität und Technik eine wichtige Rolle bei der Verstetigung und Skalierung der Verbesserungen.

Giacomelli betont: „Effizienz wird unter anderem durch geteilte Verantwortung erreicht. Das Projekt ‚Wettbewerbsfähigkeit‘ zielt auf indirekte Verbesserungen in vielen Geschäftsbereichen ab. Die Mitarbeitenden sollen sich mit Vorschlägen und Feedback aktiv einbringen und neue betriebliche Standards konsequent, diszipliniert und engagiert umsetzen.“

Einmal mehr positioniert sich Marcopolo als treibende Kraft bei der globalen Transformation der öffentlichen Mobilität, deren wichtigste Grundlage die operative Exzellenz ist. Die kontinuierliche Journey gewährleistet nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit auf der internationalen Bühne, sondern positioniert das Unternehmen auch als Referenzmodell für den Automobil- und Mobilitätssektor in Brasilien und darüber hinaus. „Dieses neue Kapitel bei Marcopolo unterstreicht, wie wichtig ein strukturiertes, vernetztes und agiles industrielles Managementmodell ist, das rasch auf die Anforderungen einer sich rapide entwickelnden Branche reagieren kann“, lautet das Fazit von Dario Spinola. ■



## „VON DER RAMPE ZUR CLOUD“:

# Wie sich Schnellecke Logistics neu erfindet

DIGITAL

### Über die Person

Karsten Keil ist seit 2006 Geschäftsführer der IT-Tochtergesellschaft LOGIS GmbH und seit 2009 Vice President IT. Zusätzlich ist er seit März 2020 Member of the Management Board der Schnellecke Logistics SE und im Konzern zuständig für IT & Digitization. In seiner neuen Rolle als Geschäftsführer bei Brighten Consulting treibt er seit Januar 2024 die Diversifizierung durch Digital Services voran.



Mit Mut zur Veränderung und dem Blick über den Tellerrand hinaus entwickelt sich Schnellecke Logistics vom klassischen Logistikdienstleister zum digitalen Lösungsanbieter.

#### EIN INTERVIEW MIT KARSTEN KEIL

VP Group IT & Digitization von Schnellecke Logistics

Herr Keil, wie erfindet sich ein klassisches Logistikunternehmen neu? Und wie kommt man dazu, sich mit digitalen Geschäftsmodellen auseinanderzusetzen?

Die Transformation bei Schnellecke Logistics begann mit einer ehrlichen Analyse: Unser Kerngeschäft – die Automobillogistik – war zu einseitig aufgestellt. Wir waren stark von einzelnen Kunden und einer Industrie abhängig, wir hatten ein Klumpenrisiko. Gleichzeitig haben wir gesehen, wie stark sich unser Umfeld verändert: Digitalisierung, Nachhaltigkeitsanforderungen, demografischer Wandel. Das hat uns motiviert, unser Geschäftsmodell grundsätzlich zu hinterfragen und neue Wege zu gehen.

Was zeichnet Schnellecke Logistics heute aus?

Wir sind in den letzten 30 Jahren international stark gewachsen, haben unser Portfolio kontinuierlich erweitert – von klassischem Transport über Verpackung und Kommissionierung bis hin zur verlängerten Werkbank. Heute verstehen wir uns nicht mehr nur als Logistikdienstleister, sondern vielmehr als Partner für intelligente Prozesslösungen. Dabei legen wir großen Wert auf Nachhaltigkeit, Automatisierung und datenbasierte Entscheidungen.

2021 haben Sie den renommierten IT-Award gewonnen. Was bedeutete diese Auszeichnung für Sie und Ihr Team?

Der Award war eine wichtige Bestätigung für unsere Arbeit. Mit dem Digital Control Tower haben wir eine Plattform geschaffen, die Daten aus allen globalen Standorten bündelt und in Echtzeit visualisiert – ein echter Mehrwert für unsere Prozesse. Aber noch wichtiger war, dass durch den Preis der Wert unserer Arbeit und damit das Thema Digitalisierung und Automatisierung im Unternehmen sichtbar wurde. Das hat uns Rückhalt gegeben, Energie freigesetzt und dem Unternehmen gezeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Wie genau haben Sie Ihr Geschäftsmodell diversifiziert?

Wir haben ein Joint Venture mit unserem langjährigen Partner Brighten S.A. aus Lissabon gegründet. Die Idee war, unsere internen digitalen Kompetenzen – etwa im Bereich RPA, Data Integration, Individualentwicklung oder Data Analytics – in einem neuen Kontext zu nutzen und als Dienstleistung nach außen anzubieten. Unter dem Slogan „Simplify your Business“ beraten wir heute Unternehmen unterschiedlichster Branchen – also weit über die Logistik hinaus.

Wie zufrieden sind Sie mit dem bisherigen Verlauf – und wo lagen die größten Herausforderungen?

Die Reise ist spannend und erfolgreich, aber natürlich nicht frei von Herausforderungen. Besonders herausfordernd war der Kulturwandel: Zwei Unternehmen mit unterschiedlichen Hintergründen zusammenzuführen, bedeutet auch Reibung. Wir mussten lernen, neue Vertriebswege zu etablieren, andere Denkweisen zu akzeptieren und gemeinsame Best Practices zu entwickeln.

#### Über Schnellecke Logistics

Schnellecke Logistics ist ein globales, inhabergeführtes Logistikunternehmen, das auf Innovation und Nachhaltigkeit setzt, um mit einem umfassenden Portfolio an Logistikdienstleistungen maßgeschneiderte und zukunftsfähige Lösungen anzubieten. Mit einem engmaschigen globalen Netzwerk und modernster Technologie optimiert Schnellecke Logistics die Lieferketten seiner Kunden.



**16.500**  
MITARBEITENDE 

**80**  
STANDORTE WELTWEIT 

**950**  
MIO. € UMSATZ 

DIGITAL

Veränderung stößt nicht überall auf Begeisterung.  
Wie sind Sie mit interner Gegenwehr umgegangen?

Wir haben früh verstanden, dass Veränderung nur gelingt, wenn wir die Mitarbeitenden mitnehmen. Deshalb haben wir digitale Botschafter ausgebildet, offene Kommunikation gefördert und Erfolge wie Misserfolge transparent geteilt. Vor allem haben wir gezeigt, dass Digitalisierung keine Bedrohung, sondern eine Chance ist – insbesondere angesichts des Fachkräftemangels. Automatisierung hilft uns, Prozesse aufrechtzuerhalten, wo uns künftig schlicht das Personal fehlt. Letztes Jahr haben wir zum Beispiel bei repetitiven Tätigkeiten durch Robotic Process Automation (RPA) rund 50.000 Stunden weltweit automatisiert – nicht um Stellen abzubauen, sondern um vorhandene Ressourcen besser einsetzen zu können.



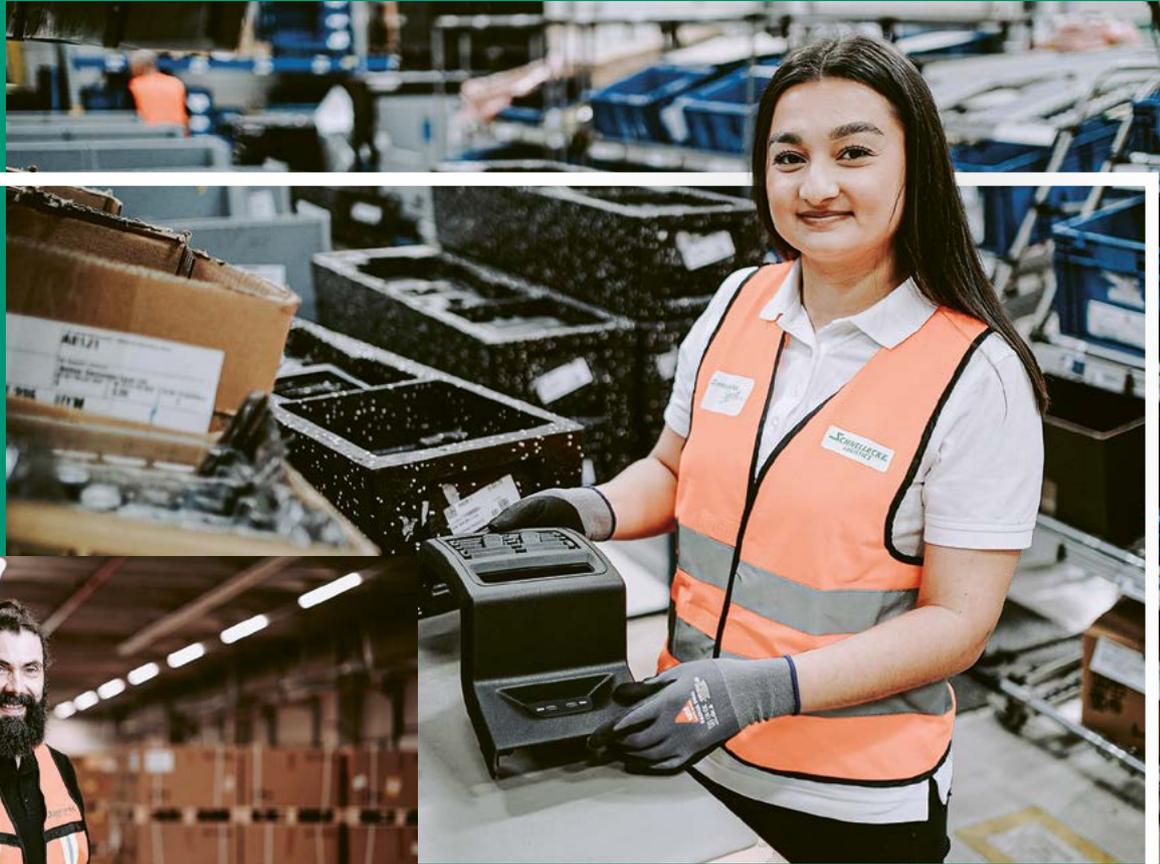
**REINHÖREN!**  
„Die Welt gehört den Mutigen,  
nicht den Etablierten.“  
Podcast mit Karsten Keil  
[www.staufen.ag/podcast](http://www.staufen.ag/podcast)

„Die Logistik von morgen ist nicht mehr nur physisch – **sie ist datengetrieben, automatisiert und intelligent.**“

**KARSTEN KEIL**  
VP Group IT & Digitization  
Schnellecke Logistics

Was raten Sie anderen Unternehmen, die sich auf die Reise der digitalen Transformation begeben wollen?

Transformation bedeutet immer auch Mut. Mut, Rückschläge auszuhalten und weiterzumachen. Entscheidend ist, die drei wesentlichen Elemente im Blick zu behalten: Prozesse, Menschen und Technologie. Nur wenn diese drei im Einklang sind, kann ein Wandel nachhaltig gelingen. Standardisierte Prozesse schaffen die Grundlage, sie sind nötig, um schnell zu skalieren und zu automatisieren. Engagierte Menschen treiben die Umsetzung, Change funktioniert nicht top-down. Eine erfolgreiche Transformation entsteht nur durch aktive Einbindung der Mitarbeitenden. Die passenden Technologien schaffen Mehrwert, aber eben auch nur dann, wenn man sie gezielt einsetzt. Denn Digitalisierung darf kein Selbstzweck sein, sondern muss konkrete Probleme lösen. ■



## DIE ERFOLGSFAKTOREN

„Transformation ist ein Dreiklang aus Prozess, Mensch und Technologie.“

### 1. Prozesse vordenken.

Wer Standards nutzt, kann schneller skalieren und automatisieren.

### 2. Menschen aktiv einbinden.

Veränderung funktioniert nicht top-down. Change entsteht durch Beteiligung.

### 3. Technologie gezielt einsetzen.

Digitalisierung darf kein Selbstzweck sein, sie muss konkrete Probleme lösen.



# „Ethik ist kein Bremsklotz, sondern ein Innovationstreiber“

**Ein Gespräch mit Prof. Dr. Maximilian Kiener  
über KI, Verantwortung und die Zukunft  
unternehmerischer Entscheidungen**



**Künstliche Intelligenz (KI) zieht in die Unternehmenswelt ein – mit Wucht und Tempo. Doch wie gelingt der Spagat zwischen Innovation und Verantwortung? Philosophieprofessor Maximilian Kiener erklärt, warum Ethik weit mehr ist als Compliance und wie sich KI nachhaltig in unternehmerische Prozesse integrieren lässt.**

Herr Professor Kiener, Sie sind Philosoph. Warum befassen Sie sich mit künstlicher Intelligenz?

KI wirft viele der klassischen Fragen der Philosophie in einem neuen, sehr praktischen Kontext auf: Was ist Intelligenz? Was bedeutet Verantwortung? Was unterscheidet den Menschen von der Maschine? Ich sehe hier eine enge Verbindung: Die Philosophie verschließt sich keiner Rückfrage, KI keinem Anwendungsbereich. Für Unternehmen bedeutet das: Die Herausforderungen sind sowohl technischer als auch ethischer Natur. Wie lässt sich wirtschaftlicher Erfolg mit gesellschaftlicher und ökologischer Nachhaltigkeit verbinden? Genau hier liegt die Relevanz meines Fachs: Ethik wird zum strategischen Erfolgsfaktor.

Wie können Unternehmen KI verantwortungsvoll einsetzen, ohne an Innovationskraft einzubüßen?

Das ist kein Widerspruch – im Gegenteil. Ethik ist kein Kostenfaktor, sondern ein Innovationskatalysator. Wer sich systematisch mit Werten auseinandersetzt, erkennt schneller, welche Entwicklungen nachhaltig sind. Technologische Entscheidungen – etwa welche Trainingsdaten verwendet werden oder wie Algorithmen Prioritäten setzen – sind nie neutral. Unternehmen, die Ethik als Teil ihrer Innovationsstrategie verstehen, steigern einerseits die gesellschaftliche Akzeptanz, andererseits die Qualität ihrer Ergebnisse.

Viele Unternehmen betrachten Ethik vor allem als Compliance-Aufgabe. Warum greift dieses Verständnis aus Ihrer Sicht zu kurz?

Compliance wird häufig als externe Kontrolle oder Checkliste verstanden. Doch Ethik geht tiefer: Sie fragt nach den Prinzipien hinter den Regeln, nach dem „Warum“ von Transparenz, Fairness oder Verantwortung. Das hilft Unternehmen, regulatorische Vorgaben wie den AI Act der EU nicht nur zu erfüllen, sondern sie auch zu verstehen und in die eigene Innovationsstrategie zu integrieren. Unternehmen, die diese Grundprinzipien verinnerlichen, handeln regelkonform und sind gleichzeitig resilient und glaubwürdiger.

Wird der AI Act der EU zur Innovationsbremse oder zur Chance?

Die Wirkung hängt entscheidend von der Umsetzung ab. Natürlich gibt es Herausforderungen, etwa den bürokratischen Aufwand für kleinere Unternehmen. Wenn wir jedoch die Standards frühzeitig verstehen und gezielt umsetzen, können

„Es geht nicht um Konkurrenz, sondern um Komplementarität: **KI soll den Menschen nicht ersetzen, sondern ihn stärken.**“



### Über die Person

Der promovierte Philosoph leitet das „Institute for Ethics in Technology“ an der Technischen Universität Hamburg und ist Research Associate am Uehiro Institute der University of Oxford. Seine Forschungsschwerpunkte: Ethik der Digitalisierung, KI, Verantwortung und technologische Regulierung. Neben seiner Rolle als Mitglied der „Responsible AI Alliance“ berät er Unternehmen und Politik bei der ethischen Gestaltung von künstlicher Intelligenz.

**PROF. DR.  
MAXIMILIAN KIENER**  
Philosoph



wir – ähnlich wie bei der DSGVO – Investitionssicherheit und Vertrauen schaffen. So kann der AI Act zum Vorbild werden, wenn er Klarheit schafft und Innovationen planbar macht. Entscheidend ist, dass Unternehmen nicht abwarten, sondern proaktiv handeln und Ethik als Ressource nutzen. KI-Innovation ist kein Sprint, sondern ein Marathon, der Weitsicht und Durchhaltevermögen verlangt.

KI-Systeme gelten oft als Blackbox, auch Experten können sie nicht immer durchschauen. Wie können Unternehmen Transparenz und Verantwortung sicherstellen?

Hier sind zwei Begriffe von zentraler Bedeutung: Transparenz und Erklärbarkeit. Transparenz bedeutet, offenzulegen, wann und wie KI eingesetzt wird, beispielsweise im Kundenservice oder bei Entscheidungsprozessen. Erklärbarkeit bedeutet, nachvollziehbar zu machen, wie eine KI zu ihren Ergebnissen kommt. Wichtig ist, dass die Erklärung dem jeweiligen Zielpublikum entspricht. Entwickler benötigen andere Informationen als Kunden oder Aufsichtsräte. Unternehmen sollten gezielt in Schulungen investieren und klare Rollen für den Umgang mit KI definieren. Nur so entsteht das nötige Vertrauen – intern wie extern.

Ein heiß diskutiertes Thema ist Agentic AI, also KI mit Entscheidungsautonomie. Wie bewerten Sie diese Entwicklung?

Agentic AI hat ein enormes Potenzial: Sie ermöglicht eine neue Art der Skalierbarkeit und Effizienz. Wenn die erhöhte Unabhängigkeit oder Autonomie der KI aber ohne hinreichende menschliche Verantwortung voranschreitet, ist dies kein Fortschritt, sondern ein Risiko. Die größte Herausforderung besteht darin, klare Ziele zu formulieren, ohne gefährliche Abkürzungen zu provozieren. Ich vergleiche diese Systeme gerne mit einem hochmotivierten Praktikanten mit wenig Urteilsvermögen: unendlich leistungsfähig, aber ethisch noch unerzogen. Es braucht klare Strukturen, Verantwortlichkeiten und kontinuierliche Überwachung, Stichwort Human Oversight. Nur so lassen sich Chancen nutzen und Risiken minimieren.

Sie sprechen von Hybridintelligenz als Zukunftsmodell. Was bedeutet das für Unternehmen?

Hybridintelligenz beschreibt das produktive Zusammenspiel von menschlichem Urteilsvermögen und maschineller Leistungsfähigkeit. Es geht nicht um Konkurrenz, sondern um Komplementarität: KI soll den Menschen nicht ersetzen, sondern ihn stärken. Dafür ist eine kluge Aufgabenverteilung entscheidend, bei der menschliche Stärken wie Kontextverständnis, Empathie und Intuition gezielt mit KI-Fähigkeiten kombiniert werden. Gezielte Weiterbildung, neue Rollenbilder und ein starkes ethisches Fundament im Unternehmen sind hierbei unerlässlich.

Welche Empfehlungen würden Sie Managern und Gründern geben, die KI einführen möchten, aber unsicher sind, insbesondere mit Blick auf ROI und Compliance?

Erstens: proaktiv handeln und nicht auf die perfekte Regulierung warten. Zweitens sollte Ethik als strategische Ressource und Innovationstreiber und nicht als Bremsklotz begriffen werden. Drittens: Interdisziplinär denken – Technik, Recht und Philosophie müssen zusammenarbeiten. Viertens sollte der ROI von KI nicht nur in Effizienz, sondern auch in Risikominimierung, Reputation und nachhaltigem Unternehmenserfolg gemessen werden. Führung bedeutet heute, Verantwortung zu gestalten und nicht nur zu delegieren. Das erfordert Mut und den Blick für das große Ganze. ■

DIGITAL



**PODCAST**

Mehr Einblicke von Prof. Kiener zum Thema künstliche Intelligenz und Ethik gibt es in der aktuellen Folge von „Unternehmen im Wandel“, dem Podcast von Staufen, part of Accenture.

Jetzt Reinhören auf [www.staufen.ag/podcast](http://www.staufen.ag/podcast) oder überall, wo es Podcasts gibt.

→ „UNTERNEHMEN  
BENÖTIGEN

Hybrid-Intelligenz

SOWIE EINE  
KI-INTEGRIERTE UND

Menschen-zentrierte  
Ausrichtung

AUFGESCHNAPPT IM PODCAST  
'A PODCAST FOR CHANGE'



PROF. DR.  
MAXIMILIAN KIENER  
PHILOSOPH





**artcosmetics**  
BEAUTY MADE REAL

## DIE SCHÖNHEIT LIEGT IM DETAIL:

# Wie Art Cosmetics mit Value Stream Excellence seine Abläufe neu erfand

OPERATIONAL EXCELLENCE



**1990**  
GRÜNDUNG



**150+**  
WELTWEITE KUNDEN


**MARCO QUOTADAMO**

General Manager  
Art Cosmetics S.r.l.


**GIANCARLO ORIANI**

Managing Director  
Staufen, part of Accenture


**NICOLA AZZARETTI**

Chief Operating Officer  
Art Cosmetics S.r.l.


**ADRIANO AMBROSINI**

Business Process,  
Controlling & Reporting Manager  
Art Cosmetics S.r.l.

**In der Welt der Kosmetikherstellung trifft Präzision auf Kreativität – und der Markteinführungszeitpunkt kann über Erfolg oder Misserfolg von Marken-Launches entscheiden. Hier hat ein italienisches Unternehmen die heikle Balance zwischen operativer Exzellenz und Produktinnovation gemeistert. Art Cosmetics, ein Marktführer in der Auftragsfertigung für die Beautybranche, hat mit Staufen, part of Accenture, nicht nur viele Prozesse, sondern auch seinen gesamten Ansatz für die Kundenversorgung umgestaltet.**

### Ein komplexes Gefüge

Seit über drei Jahrzehnten genießt Art Cosmetics den Ruf, als innovativer Partner in allen Marktsegmenten – vom Massenmarkt bis zum Luxussegment – Maßstäbe zu setzen. Das italienische Unternehmen beliefert heute mehr als 150 Kunden in europäischen, US-amerikanischen und nahöstlichen Märkten und hat sich als zuverlässiger Auftragshersteller etabliert. Doch mit dieser Erfolgsgeschichte ging auch eine Herausforderung einher, wie sie viele wachsende Produktionsbetriebe kennen: zunehmende Komplexität, die genau jene Kundennähe gefährdete, die Art Cosmetics stark gemacht hatte.

„Zu Beginn unserer Zusammenarbeit mit Staufen offenbarte die Wertstromanalyse ein deutliches Bild: Informationen waren stark fragmentiert, der Überblick über den Produktionsfluss fehlte oft“, erinnert sich Adriano Ambrosini, Manager für Business Process, Controlling & Reporting bei Art Cosmetics. „Diese Intransparenz sorgte nicht nur für Wartezeiten, sondern auch für Ineffizienzen in der Materialsteuerung.“

Die Symptome waren unübersehbar: Silos behinderten den Informationsfluss, Engpässe durchzogen die Herstellung. Besonders kritische Prozesse für die Lieferfähigkeit, wie die termingerechte Lieferung von Verpackungsmaterial und die Freigabe von Farbtönen, ließen sich kaum noch planbar steuern. Schnell wurde klar: Hier ging es nicht um punktuelle Verbesserungen, sondern um ein grundsätzlich neues Verständnis dafür, wie Informationen und Materialien entlang der Wertschöpfungskette bewegt werden.

### Den Weg zur Exzellenz vermessen

Die Lösung begann mit einer bewährten, aber wirkungsvollen Methode: dem Value Stream Mapping (VSM). Dieses Instrument half Art Cosmetics und Staufen, part of Accenture, ein detailliertes Bild sämtlicher Informations- und Materialflüsse zu zeichnen und so verborgene Schwachstellen und Potenziale sichtbar zu machen.

#### In Kürze

Art Cosmetics, einer der weltweit führenden Auftragshersteller für Kosmetik mit über 30 Jahren Markterfahrung, stand vor operativen Herausforderungen, die kundenorientiertes Arbeiten zunehmend beeinträchtigten. Obwohl das Unternehmen mehr als 150 Kunden in Europa, den USA und dem Nahen Osten betreut, führten isolierte Informationsflüsse und mangelnde Transparenz zwischen den Abteilungen zu erheblichen Effizienzverlusten. Gemeinsam mit Staufen, part of Accenture, setzte Art Cosmetics auf Wertstromanalyse und eine konsequente Prozessneugestaltung – mit durchschlagendem Erfolg: Die Durchlaufzeiten sanken um 20 Prozent, die Termintreue verbesserte sich um beeindruckende 30 Prozent. Damit ist das Unternehmen optimal positioniert, um im hart umkämpften Beautymarkt nachhaltig zu wachsen.



„Unsere Stärke ist die kontinuierliche Verbesserung, ein Ansatz, der uns konstant in der Entwicklung unserer Prozesse und Leistung begleitet.

**Dies war der Ursprung unserer Zusammenarbeit mit Staufen.“**

**MARCO QUOTADAMO**

General Manager, Art Cosmetics

„Wir haben auf ein bewährtes Vorgehen gesetzt“, erklärt Giancarlo Oriani, Managing Director von Staufen in Italien. „Mit Value Stream Mapping konnten wir Abläufe transparent machen und gezielt Ansatzpunkte für Verbesserungen identifizieren. Im nächsten Schritt ging es darum, die Synchronisation der Prozesse zu optimieren und die Steuerungsfähigkeit deutlich zu erhöhen.“

Zwei Schlüsselfaktoren standen im Zentrum der Transformation: zum einen die mangelnde Transparenz, weil Informationen von einzelnen Teams nicht konsequent geteilt wurden, zum anderen der Handlungsbedarf in der Kundenversorgung – insbesondere bei der termingerechten Bereitstellung von Verpackungen und Farbfreigaben, die bisher oft den Liefertermin gefährdeten.



Statt auf eine Standardlösung setzte das Projektteam auf ein Pilotprojekt im Bereich Puderprodukte – jener Produktkategorie, die am stärksten unter den erkannten Schwachstellen litt. Dieses Pilotvorhaben sollte als Proof of Concept dienen, bevor der neue Ansatz auf das gesamte Unternehmen ausgeweitet würde.

## Neugestaltung mit Wirkung

Nach der Wertstromanalyse folgte die konsequente Neugestaltung. In enger Zusammenarbeit sämtlicher Bereiche – vom Einkauf bis zum Vertrieb – wurden Planungsprozesse neu organisiert und spezielle Programme für die Terminsteuerung eingeführt. Dabei ging es nicht nur um die Optimierung bestehender Abläufe, sondern auch um einen grundlegenden Wandel in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit.

„Das Projekt mit Staufen hat unser Unternehmen vor allem organisatorisch und produktionstechnisch vorangebracht“, betont Nicola Azzaretti, Chief Operating Officer von Art Cosmetics. „Wir haben Rollen und Verantwortlichkeiten neu definiert, Planungs- und Steuerungsprozesse verbessert und sowohl kurzfristige als auch mittel- und langfristige Ziele klarer festgelegt.“

Auch die Produktion profitierte erheblich. Das Team analysierte die Ursachen für Stillstände, startete gezielte Initiativen, verkürzte Wartezeiten und optimierte sowohl den Materialfluss als auch die interne Logistik. All das waren keine Einzelmaßnahmen, sondern Teile einer systematischen Strategie für operative Exzellenz.

## Das Fundament der Transformation

Die Neuausrichtung brachte vier wesentliche Verbesserungen, die die Arbeitsweise von Art Cosmetics nachhaltig veränderten:

- **Neue Rollen und Verantwortlichkeiten:** Klare Zuständigkeiten ersetzen bisherige Unklarheiten, Entscheidungswege wurden schneller und transparenter.
- **Gestrafte Produktionsabläufe:** Durch die konsequente Beseitigung von Verschwendung und Engpässen entstanden flüssigere, zuverlässigere Prozesse.
- **Standardisierte Arbeitsmethoden und Werkzeuge:** Einheitliche Vorgehensweisen reduzierten Abweichungen und steigerten die Qualität.
- **Optimierte Produktionszyklen:** Die Zeit vom Auftragseingang bis zur Auslieferung verkürzte sich deutlich.

Besonders wirkungsvoll war die Einführung einer zentralen Dokumentation und strukturierter Meetings – ein vermeintlich kleiner Schritt mit großer Wirkung auf die Kommunikation und Abstimmung im Unternehmen.

„Wir haben den Terminplanungsprozess komplett neu aufgesetzt und spezialisierte Systeme integriert“, berichtet Adriano Ambrosini. „So konnten wir den Servicegrad und die Lieferperformance signifikant steigern. Das ist erst der Anfang, aber der Weg ist klar: Wir bauen eine effiziente, reaktionsschnelle Produktionskette auf, die den Kundenanforderungen jederzeit gerecht wird.“

## Messbarer Erfolg

Die Ergebnisse sprechen sowohl für die Herangehensweise als auch für das Commitment von Art Cosmetics: Die Durchlaufzeiten – also der Zeitraum vom Auftragseingang bis zur Fertigstellung – sanken um 20 Prozent. Noch eindrucksvoller: Die Termintreue verbesserte sich um 30 Prozent, ein entscheidender Faktor für die Kundenzufriedenheit im Auftragsgeschäft.

„Ich kann mit großer Zufriedenheit sagen, dass unser Engagement bei Art Cosmetics ein voller Erfolg war“, zieht Giancarlo Oriani Bilanz. „Die Ziele waren klar: kürzere Durchlaufzeiten und eine höhere Termintreue – und genau das haben wir erreicht.“

Diese Fortschritte sind mehr als nur operative Kennzahlen. Sie stärken die Position von Art Cosmetics, um in einem Markt zu bestehen, in dem Markenhersteller immer schnellere Markteinführungen und absolute Verlässlichkeit fordern.

## Mit Blick nach vorn

Nach dem erfolgreichen Pilotprojekt will Art Cosmetics den neuen Ansatz nun unternehmensweit ausrollen.

„Unsere Stärke ist die kontinuierliche Verbesserung – sie begleitet uns auf dem Weg zu robusteren Prozessen und Leistungen“, betont Marco Quotadamo. „So entstand auch die Zusammenarbeit mit Staufen, aus der dieses Projekt hervorgegangen ist: eine konsequente Rationalisierung unserer Abläufe, beginnend mit der Wertstromanalyse und der anschließenden Neugestaltung.“

Das Beispiel zeigt eindrucksvoll, wie sich bewährte Lean-Methoden, konsequent angewandt, auch in komplexen, kundengetriebenen Fertigungsumgebungen entfalten und messbare Ergebnisse erzielen können. ■



## VOM SKEPTIKER ZUM VORREITER

---

Wie ein  
Medizingerätehersteller  
durch Lean Management  
neues Leben  
eingehaucht bekam





**An einem deutschen Produktionsstandort eines international führenden Medizintechnikherstellers herrschte lange Zeit ein niedriger Ruhepuls. Verschiedene Akteure waren nur bedingt veränderungsbereit und mit dem Status quo zufrieden. Doch innerhalb weniger Monate gelang es, den Standort zu einem begeisterten Lean-Vorreiter im Konzern zu transformieren – ein Wandel, der weit über reine Prozessoptimierung hinausgeht.**

Als einer der Projektverantwortlichen vor einem Jahr seine 15-jährige Betriebszugehörigkeit feierte, stand er vor einer besonderen Herausforderung. Der deutsche Standort, an dem Produkte für den globalen Markt gefertigt werden, sollte dimensional zusammengelegt werden. Das Unternehmen wollte seine Produktionsfläche verschlanken und näher zusammenrücken. Es gab da leider nur ein geräumiges Problem, und zwar im wahrsten Sinne des Wortes: Das neue Gebäude bot schlicht zu wenig Fläche, und niemand hatte eine konkrete Idee, wie sich das bewerkstelligen ließe.

Hinzu kam eine Belegschaft, die Veränderungen gegenüber skeptisch eingestellt war. „Für Veränderungen gab es keine strukturierte Vorgehensweise, Lean- und Shopfloor Management genossen keine Priorität“, beschreibt Staufen-Partnerin Helena Reichmann die Ausgangssituation.

### **Vertrauen durch Erfolg schaffen**

Der Durchbruch kam über systematisches Vorgehen: Statt direkt mit theoretischen Lean-Konzepten zu beginnen, startete das Staufen-Team mit einer umfassenden Fabrikplanung. Bevor mit dem Layout begonnen wurde, musste klar sein, wo es weh tat. Die Analyse offenbarte nicht nur Probleme bei Materialflüssen, sondern auch erhebliche Potenziale innerhalb der einzelnen Montagebereiche.

### **In Kürze**

Bei einem führenden internationalen Medizintechnikhersteller gelang es durch eine systematische Transformation, einen Standort in Deutschland zu einem begeisterten Lean-Vorreiter zu machen. Mit einer praxisorientierten Fabrikplanung und gezielter Montageoptimierung konnte das Unternehmen nicht nur 50 Prozent Fläche in der Tischmontage einsparen, sondern auch eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung etablieren. Das Projekt zeigt exemplarisch, wie durch enge Begleitung und nachweisliche Ergebnisse selbst skeptische Belegschaften zu Lean-Enthusiasten werden.



### Umgestaltung der Montage innerhalb von nur drei Monaten



# - 50%

**MONTAGEFLÄCHE**

# - 30%

**REDUZIERUNG DER MONTAGEZEIT**

# - 95%

**GEWICHTSREDUKTION (BEI ZU TRANSPORTIERENDEN TEILEN)**

Nun hätte das Projektteam auf die vollständige Fabrikumgestaltung warten – oder einen Teilbereich im Vorfeld isoliert herausgreifen können: Die Entscheidung war schnell gefallen, da Warten aus der Perspektive des Projektteams nicht wirklich eine Option darstellte. So lag der Fokus schnell auf der Montage. Das Team visualisierte das neue Konzept über das bewährte Cardboard-Vorgehen. Dabei wurden die Mitarbeitenden von Anfang an intensiv eingebunden. Dem Team war es wichtig, das gesamte Kollegium auf allen betrieblichen Ebenen abzuholen und ihnen verständlich zu erklären, warum und was gemacht werden würde und vor allem, welche Vorteile es für sie bedeuten würde.

#### Beindruckende Ergebnisse in Rekordzeit

Die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache: In nur drei Monaten – vom 13. Januar bis zum 1. April – wurde die Montage komplett umgestaltet. Das Ergebnis: 50 Prozent weniger Fläche, 30 Prozent Reduzierung der Montagezeit und eine Gewichtsreduktion von 95 Prozent bei den zu transportierenden Teilen – ein enormer Gewinn für die Ergonomie am Arbeitsplatz. Laut dem Projektverantwortlichen wurde früher praktisch im

Lager gefertigt. Es gab zu viele Bestände an den Linien, die niemand verbaute. Durch eine neue Arbeitsplatzversorgung, die taktgerichtet und variantenbezogen das Material zur Linie bereitstellt, konnte diese Verschwendung eliminiert werden. Gleichzeitig wurden die Aufgabenpakete neu zugeschnitten, sodass nun alle zwei Stunden die Arbeitsmenge an die nächste Station weitergegeben wird.

#### Kulturwandel durch Erfolg

Was als reine Flächenoptimierung begann, entwickelte sich zu einem umfassenden Kulturwandel. Zu Beginn herrschte nahezu umfassende Skepsis. Doch das änderte sich schnell. Entscheidend für den Erfolg war die intensive Begleitung vor Ort. Helena Reichmann betont, dass das Team nicht nach Schema F vorgegangen sei, sondern einen an Kundenbedürfnisse angepassten Ansatz gewählt habe. Dabei erwies sich der Projektverantwortliche als entscheidende Schnittstelle: Er war sowohl sehr nah an den Beraterinnen und Beratern wie auch an Werksleitung und Mitarbeitenden. Diese drei Ebenen überblickte er rundum und sorgte stets dafür, dass die richtigen Informationen ankamen und schnelle Entscheidungen getroffen wurden.

## Von Skepsis zu Begeisterung

Der Wandel in der Belegschaft war bemerkenswert. Ein Kollege habe ihn mal angesprochen, was denn das für Personen seien, die da ständig vor Ort seien, erzählt der Projektverantwortliche. Zunächst sei die Skepsis groß gewesen. Doch der anfängliche Widerstand sei zunehmender Begeisterung gewichen. Das Team habe es geschafft, dass dort jetzt wirklich eine Bereitschaft da sei: Lasst uns das anpacken, Lean ist gut, Shopfloor Management hilft uns. Besonders beeindruckend fiel die Reaktion des internationalen Managementteams aus. Es nahm sich Zeit, sprach mit den Mitarbeitenden, begutachtete vor Ort die Linie, war offensichtlich beeindruckt und bedankte sich bei dem Team für die großartigen Ergebnisse.

„Dabei geht es längst um mehr als nur Effizienzsteigerung. Das Spannende in der Zusammenarbeit ist, dass sich immer neue Ideen entwickeln. **Es soll nicht nur eine reine Beratung sein, sondern es geht darum, diese Fähigkeiten und Herangehensweisen auf die betriebseigenen Ingenieure und Führungskräfte zu übertragen.**“

## Der Weg in die Zukunft

Das Projekt in der Montage soll nur der Anfang sein. Das Unternehmen rechnet damit, dass andere Bereiche zeitnah in Angriff genommen werden, erklärt der Projektverantwortliche. Bis Ende 2027 soll die gesamte Transformation abgeschlossen sein, mit einer Gesamtflächenreduzierung von 37 Prozent.

Dabei geht es längst um mehr als nur Effizienzsteigerung. Das Spannende in der Zusammenarbeit sei, dass sich immer neue Ideen entwickelten. Es soll nicht nur eine reine Beratung sein, sondern es geht darum, diese Fähigkeiten und Herangehensweisen auf die betriebseigenen Ingenieure und Führungskräfte zu übertragen. Mit einer Ingenieurin aus der Montage hat das Unternehmen bereits eine interne Expertin aufgebaut, die künftige Projekte eigenständig leiten soll.

## Nachhaltiger Erfolg durch Empowerment

Helena Reichmann bringt die Stufen-Philosophie auf den Punkt: „Mein Team arbeitet so, dass es irgendwann überflüssig wird.“ Der Erfolg gibt diesem Ansatz recht: Aus einem gemächlichen, etwas verschlafenen Standort ist ein Lean-Vorreiter im Konzern geworden, der beweist, dass mit der richtigen Herangehensweise auch skeptische Belegschaften zu begeisterten Lean-Fans werden können.

Der Projektverantwortliche fasst die Transformation treffend zusammen, wenn er sagt, die Stufen-Kultur wirke so, dass wirklich jede Ebene im Unternehmen abgeholt werde – vom Vice President bis auf die Montage-Ebene, wo die Wertschöpfung letztendlich stattfindet. Da werde eine Sprache gesprochen, und das sei wirklich beeindruckend. ■





## LEADERSHIP AT WORK

# Wie TGW Logistics die Rolle der Führung neu denkt

### In Kürze

2023 startete TGW Logistics gemeinsam mit Staufen, part of Accenture, ein Transformationsprojekt. Der Projektentwicklungsprozess wurde neu aufgesetzt – mit Fokus auf frühzeitiger Planung (Frontloading) und klaren Quality Gates für interne Steuerung und externe Freigaben. Zudem führte TGW Logistics das Führungsmodell „Leadership at Work“ ein – eine Weiterentwicklung des Shopfloor Management für das Projektgeschäft, das auf Transparenz, Coaching und Problemlösung setzt. Der Roll-out erfolgt schrittweise in Wellen mit 10 bis 14 Führungskräften, die über Wochen von internen Coaches begleitet werden. Dabei entstehen individuelle Lösungen für teambezogene Herausforderungen.

LEADERSHIP





**TGW Logistics ist Spezialist für hochautomatisierte Intra-logistiksysteme auf der ganzen Welt. Das Unternehmen mit Headquarter in Österreich realisiert unter anderem für globale E-Commerce-Riesen komplexe Fulfillment Center. Doch das Wachstum, die Projektvielfalt und die internationale Expansion stellen die Organisation vor Herausforderungen. Ein auf die Anforderungen des Projektgeschäfts angepasstes Shopfloor Management sorgt nun für optimierte interne Abläufe.**

Das im Herbst 2023 von TGW Logistics zusammen mit Staufen, part of Accenture, gestartete Transformationsprogramm beinhaltet zwei zentrale Stellhebel: die Optimierung des Projektentwicklungsprozesses sowie ein neues Verständnis von Führung unter dem Titel „Leadership at Work“.

Warum dieser Schritt notwendig war, erklärt Klaus Prechtl, COO Central Europe bei TGW Logistics: „Eine Analyse der Prozesse offenbarte ein erhebliches Verbesserungspotenzial. Es ging darum, Reibungsverluste zwischen den Fachbereichen zu minimieren und unnötige Mehrarbeit zu vermeiden.“ Der Druck zur Veränderung kam dabei nicht von der Kundenseite, sondern aus dem Inneren des Unternehmens.

### Projektentwicklung neu gedacht

Ein zentraler Hebel war der Projektentwicklungsprozess. Anstelle des Prinzips, Aufgaben so spät wie möglich einzuplanen, setzt TGW Logistics nun konsequent auf Frontloading. Dabei werden Schnittstellen und Risiken früher geklärt und Voraussetzungen für eine reibungsfreie Inbetriebnahme systematisch geschaffen. Die Quality Gates wurden entschlackt, neu strukturiert und sowohl mit internen als auch mit kundenrelevanten Kriterien verknüpft. „Heute wissen alle Beteiligten, was wann freigegeben ist und wer welchen Beitrag leisten muss“, so TGW Logistics-Manager Prechtl.

Doch Prozesse allein genügen nicht. Entscheidend für die Umsetzung ist das Mindset der Führungskräfte. Deshalb hat TGW Logistics mit „Leadership at Work“ ein eigenes, maßgeschneidertes Shopfloor Management-Format entwickelt. Der Anspruch: weg vom Kontrolldenken, hin zu echter Unterstützung. „Wir wollen nicht wissen, ob alles grün ist, sondern wo es Probleme gibt, damit wir gemeinsam Lösungen finden“, sagt Marc Victorin, einer der Projektleiter.

Dafür müssen Führungskräfte alte Verhaltensmuster ablegen und stattdessen lernen, sich zurückzunehmen, zuzuhören und Probleme nicht als typischer Firefighter zu lösen. Das oberste Ziel besteht nun darin, Teams zu befähigen, Herausforderungen aus dem Wege zu schaffen. Die zentrale Frage lautet: „Was braucht ihr, um dieses Problem selbst zu lösen?“

**„Wir wollen das Mindset verändern. Weg von der Alibifrage ‚Alles im grünen Bereich?‘ – hin zu einem offenen Umgang mit Problemen. Denn nur so können Führungskräfte aktiv unterstützen und Verantwortung dorthin bringen, wo Wert entsteht.“**



**MARC VICTORIN**  
Projektleiter  
TGW Logistics

### Mindset ist wichtiger als Methoden

Die Umsetzung erfolgt in Wellen, an denen jeweils 10 bis 14 Führungskräfte teilnehmen. Jede Gruppe wird mehrere Wochen lang von internen Coaches begleitet, die Feedback geben und das Verhalten der Teilnehmenden reflektieren. „Wir haben keine reine Tool-Schulung gemacht“, betont Victoria Stocker-Lausberger. Die Lean-Expertin und zweite Projektleiterin von „Leadership at Work“ ist überzeugt: „Es geht um Haltung. Erst wenn das Mindset stimmt, greifen Methoden.“

Das zeigt Wirkung: „Je länger Führungskräfte ‚Leadership at Work‘ anwenden, desto mehr erkennen sie den Mehrwert“, so Marc Victorin. Die sogenannte Prozessbestätigung, ein strukturierter Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, um aktuelle Prozessstandards zu überprüfen und weiterzuentwickeln, hat sich zu einer beliebten und wirkungsvollen Führungsaufgabe entwickelt.



Trotz der aus dem Programm „Leadership at Work“ vorgegebenen Struktur bleibt klar: Führung darf kein Korsett sein. Jedes Team entwickelt sein eigenes „Leadership at Work“-Board. „Wir wollen keine Copy-and-Paste- oder One-Size-fits-all-Lösung“, betont Victoria Stocker-Lausberger. „Jedes Team arbeitet anders, und das berücksichtigen wir. Genau das sorgt für die Akzeptanz unseres Ansatzes.“

Diese Flexibilität ist eine klare Stärke des Projekts, auch für den geplanten globalen Roll-out. Denn während in Österreich und Deutschland schon die ersten Früchte geerntet werden, steht nun die Anwendung in den anderen internationalen Niederlassungen an. Auch hier wird auf den erarbeiteten Standard für das Coaching der Führungskräfte und die bewährten Tools zurückgegriffen werden – ohne regional sinnvolle Anpassungen zu unterbinden.

**Fazit**

TGW Logistics hat nicht nur seine Prozesse neu geordnet, sondern auch das Verständnis von Führung verändert – den zentralen Standardisierungsfaktor in einer Projektlandschaft, die von Individualisierung geprägt ist. Der Weg ist sicherlich fordernd, aber lohnend: eine neue Dialogkultur, mehr Eigenverantwortung und eine optimierte Projektabwicklung. Klaus Prechtl bringt es auf den Punkt: „Transformation funktioniert nicht auf Befehl. Sie muss von innen kommen.“ ■

LEADERSHIP



„**Leadership at Work**‘ schafft die Voraussetzungen für konstant hohe Qualität. Themen werden in einem festen Rhythmus bearbeitet, Verbesserungen umgesetzt und KPIs gesammelt, aufbereitet und analysiert. So erkennen wir im Nachgang, ob die Maßnahmen erfolgreich waren. Systematik und Reproduzierbarkeit sind entscheidend.“



**KLAUS PRECHTL**  
COO Central Europe  
TGW Logistics

„TGW Logistics ist eine reine Projektorganisation ohne große Anteile an serieller Fertigung. Das macht Verbesserungen komplizierter. **Aber durch die klaren Kommunikationsstrukturen und ‚Leadership at Work‘ in Gänze entstehen täglich neue Standards, die echten Wandel und globale Verbesserung ermöglichen.“**



**JAN HAUG**  
Projektleiter, Staufen,  
part of Accenture



**„Einige Führungskräfte berichten, dass sie in den letzten sechs Monaten mehr Probleme gelöst haben als in den zwei Jahren zuvor.**

Der Grund dafür ist die konsequente Fokussierung auf die Problemlösung. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende gehen nun proaktiv an Herausforderungen heran und setzen zielgerichtete Maßnahmen um. Unser Grundsatz ist klar: Jedes Problem erfordert eine konkrete Maßnahme.“



**VICTORIA STOCKER-LAUSBERGER**  
Projektleiterin  
TGW Logistics

**„Unsere Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle im Transformations-Prozess.**

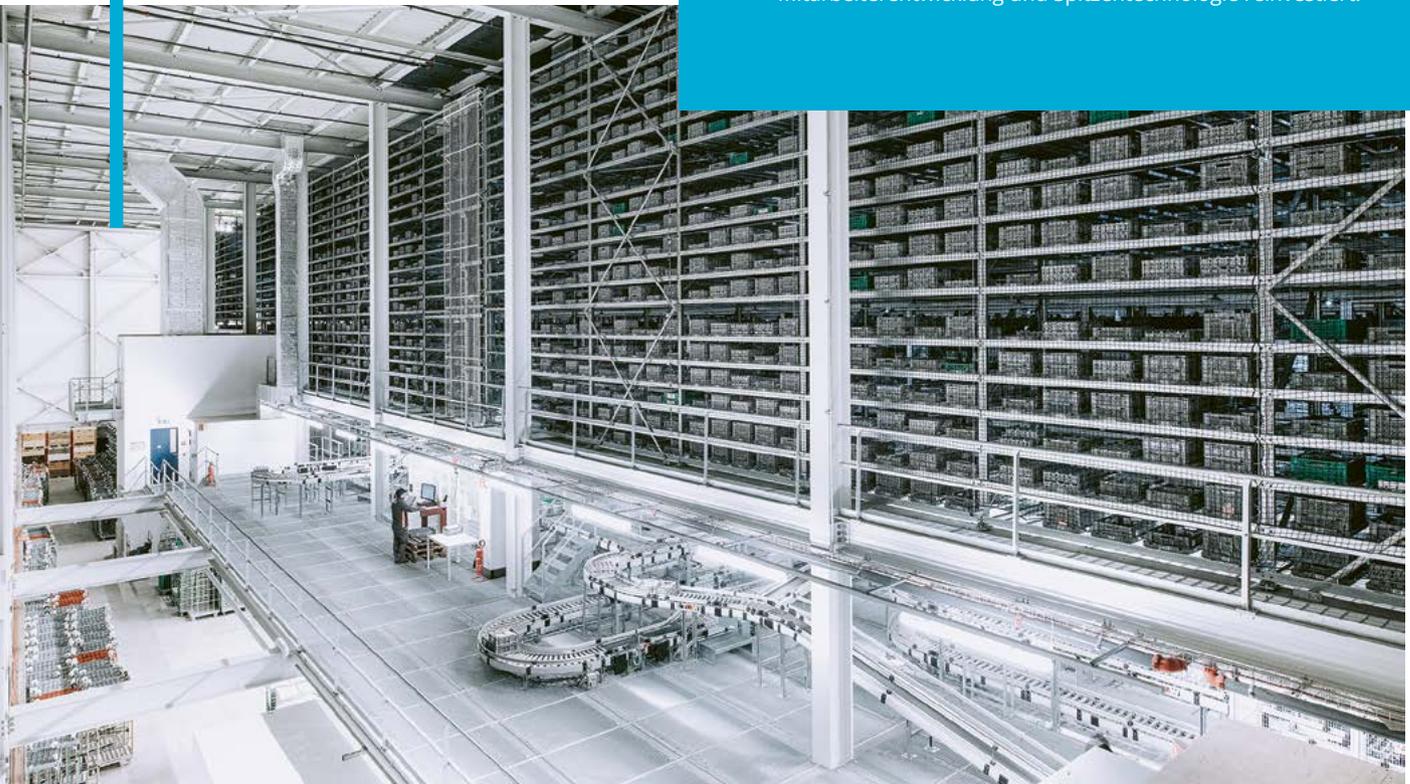
Mit „Leadership at Work“ etablieren wir ein neues Verständnis von Führung, das auf Transparenz, Coaching und Problemlösung setzt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Mindset-Veränderung bereits Früchte trägt.“



**DR. HENRY PUHL**  
Geschäftsführer  
TGW Logistics

### Über TGW Logistics

TGW Logistics ist ein international führender Anbieter hochautomatisierter Intralogistik-Lösungen mit Sitz in Österreich. Das 1969 gegründete Unternehmen entwickelt alle zentralen Komponenten selbst, von Software und Robotik bis hin zu mechatronischen Modulen. TGW Logistics beschäftigt mehr als 4.500 Mitarbeitende aus 69 Nationen und erzielte zuletzt einen Umsatz von gut einer Milliarde Euro. Eigentümerin ist die TGW Future Privatstiftung. Zwei Drittel des Gewinns von TGW Logistics bleiben im Unternehmen und werden in Innovationen, Mitarbeiterentwicklung und Spitzentechnologie reinvestiert.



# SBB: Weichenstellung Richtung Zukunft

OPERATIONAL EXCELLENCE



**In Kürze**

Staufen, part of Accenture, unterstützte die SBB AG (kurz SBB) zusammen mit dem Technologiepartner Shouldcosting bei der Einführung einer neuen Warengruppenstruktur. Mittels Machine Learning konnte ein Großteil der Artikel sehr effizient kategorisiert werden. Zur langfristigen Sicherung der Datenqualität wurde ein „Stay Clean“-Konzept entwickelt. Angepasste Prozesse, zielgerichtete Aufgaben sowie klar definierte Kompetenzen und Verantwortlichkeiten unterstützen die Einkäuferinnen und Einkäufer der SBB nachhaltig.

**Die SBB ist eine spezialgesetzliche Aktiengesellschaft mit Sitz in Bern. Zu ihren Service-public-Leistungen gehören der Personenverkehr und die Schieneninfrastruktur. Sie bringt täglich rund 1,39 Millionen Reisende und 170.000 Tonnen Güter ans Ziel. Mehr als 35.000 Mitarbeitende setzen sich mit Leidenschaft für ihre Kundinnen und Kunden ein, damit diese sicher, pünktlich und klimafreundlich ankommen. Um ihr Supply-Chain-Netzwerk künftig noch effizienter steuern zu können, hat die SBB ihre Warengruppen neu ausgerichtet und gemeinsam mit Staufen, part of Accenture, das Problem der Datenmigration gelöst. Eine wichtige Verbündete dabei: künstliche Intelligenz.**

Als Simon Roth, Leiter des konzernweiten Einkaufs bei der SBB, an diesem Tag in der Berner SBB-Zentrale zurückblickt, klingt viel Stolz, aber auch etwas Demut in seinen Aussagen mit:

„Wir sprechen hier zwar von einem Einkaufsprojekt, aber am Ende handelt es sich um eine gemeinschaftliche Unternehmensleistung, zu der neben dem Einkauf eben auch von der Compliance über die IT bis zum Engineering ganz viele Stellen ihren Beitrag geleistet haben. **So etwas geht nur zusammen.**“

**SIMON ROTH**

Leiter Einkauf Konzern, SBB AG

Dafür, dass bei diesem Großprojekt zeitlich und budgetär alles im vorgesehenen Rahmen blieb, hat vor allem Dietmar Gessner, Leiter Kompetenzzentrum Warengruppenmanagement bei der SBB, gesorgt. „Es beginnt schon damit, dass man bereits vor dem eigentlichen Projektstart alle Stakeholder an Bord holt.“

Der Projektstart liegt nun knapp zwei Jahre zurück. Damals spiegelte die alte Warengruppenstruktur den Markt und den aktuellen Bedarf nicht mehr richtig wider. Das erschwerte den Einkauf insgesamt und machte vor allem Bündelungseffekte nahezu unmöglich. Die Lösung: eine umfassende Neuausrichtung der Warengruppen mit dem Ziel, die Effizienz zu steigern, die Transparenz zu erhöhen und die Position gegenüber den Lieferanten zu stärken. Die Experten von Staufen.Inova unterstützten die Umstellung und konnten durch ihr methodisches und fachliches Know-how den manuellen Aufwand bei der Erfassung und Bearbeitung der Einkaufsdaten auf ein Minimum reduzieren.

„Ein Projekt dieser Größenordnung ist auch für einen Berater etwas Besonderes“, sagt Sebastian Perez Pena, Project Manager bei Staufen.Inova. „Wir haben unsere umfangreiche Expertise aus digitalen Projekten gezielt eingesetzt. So konnten wir die fachübergreifende Arbeit mit der Integration neuer Technologien in klassische Einkaufsthemen effizient verzahnen. Das Ergebnis: Von der Entwicklung des ersten Vorgehenskonzepts über die Verarbeitung komplexer Datenmengen bis zur vollständigen Umstellung aller Datenobjekte in allen Systemen verlief jeder Schritt nach Plan.“

### KI sorgt für Effizienz im großen Stil

Die Komplexität des Projekts ist beeindruckend: Rund 650.000 Artikel, 8.000 aktive Lieferantenverträge und 80.000 offene Bestellungen mussten in die neue Warengruppenstruktur der SBB überführt werden. Ohne Automatisierung wäre das zu aufwendig gewesen. „KI ist der Schlüssel, der die Schatztruhe der Unternehmensdaten öffnet und Wettbewerbsvorteile freisetzt.“ Davon ist Einkaufsleiter Roth überzeugt. Mit Staufen.Inova und dem Technologiepartner Shouldcosting wurden entsprechende Anwendungen entwickelt, mit denen ein Großteil der Klassifizierung automatisiert werden konnte.

Das Tool verwendet Algorithmen und maschinelles Lernen (ML), um auf der Grundlage eines Scoring-Modells präzise Vorschläge für die Neuklassifizierung zu erstellen. Auf diese Weise konnten rund 85 Prozent der Artikel automatisch zugeordnet werden, während der Rest punktuell manuell nachbearbeitet werden musste. Diese intelligente Kombination von Automatisierung und menschlicher Kontrolle gewährleistet eine hohe Datenqualität.

Damit die Maßnahmen nachhaltig wirken, hat der Konzern zudem das Konzept „Stay Clean“ eingeführt. SBB-Experte Gessner: „Beim bisherigen Warengruppenmanagement haben wir nach dem Delegationsprinzip gearbeitet, wodurch Informationen im Beschaffungsprozess ungenau wurden. Die strikte Einhaltung der neuen Warengruppenklassifikation soll nun zu einer sauberen Datenqualität führen.“

Dazu wurden neue Prozesse und klare Verantwortlichkeiten etabliert, die eine korrekte und aktuelle Pflege der Warengruppen sicherstellen. Um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Beschaffungsabteilungen umfassend auf die Anforderungen der neuen Struktur vorzubereiten, wurden über 25 Schulungen durchgeführt.

### KPI-Reporting als Grundlage für die Einkaufsstrategie

Darüber hinaus führt die SBB ein neues KPI-Reporting-System im Warengruppenmanagement ein, das neben Fortschrittskennzahlen im Reifegrad auch Faktoren wie Vertragsbindung oder Zuordnung der Geschäfte berücksichtigt. Ziel ist es, neben quantitativ messbaren Größen auch qualitative Bewertungen – zum Beispiel zum Thema Lieferantenqualifizierungen – in die Scorecard zu integrieren. Dies soll dazu dienen, mehr Transparenz über den gesamten Beschaffungsmarkt zu erhalten, die Verantwortung für die Warengruppen besser zu verteilen und strategischer agieren zu können.

Mit dem neuen KPI-System erhalten die rund 70 Category Manager der SBB pro Quartal einen detaillierten Überblick. So können Optimierungshebel und Verbesserungspotenziale erkannt und



**35.000+**  
MITARBEITENDE



**11,4**  
MRD. CHF BETRIEBSERTRAG



**~ 1.390.000**  
REISENDE PRO TAG (REKORD)



„Machine Learning und KI sind keine Nischenthemen mehr, sondern können in jedem Bereich eines Unternehmens **messbare Effizienz- und Effektivitätsvorteile erzielen.**“

**DIETMAR GESSNER**

Leiter Kompetenzzentrum Warengruppenmanagement  
SBB AG

Entscheidungen faktenbasiert getroffen werden. Letztlich strebt die SBB eine stärkere Bündelung der Einkaufsvolumina und eine bessere Steuerung der Lieferantenmärkte an. Die neu gewonnene Transparenz durch das KPI-Reporting hilft zudem, die korrekte Zuordnung und Abwicklung von Waren und Dienstleistungen in den angebundenen Systemen wie z. B. SAP Ariba sicherzustellen.

Neben der erfolgreichen Implementierung der KI-gestützten Beschaffungsprozesse nutzen die Mitarbeitenden der SBB – nicht nur im Einkauf – längst eine Art „SBB-ChatGPT“, also eine isolierte KI-Anwendung, in der auch sensible Inhalte hochgeladen werden können. Die KI wird im Tagesgeschäft genutzt, um Texte zu generieren, zusammenzufassen oder zu korrigieren. „Das ist schon heute Alltag bei uns“, so Simon Roth.

**Mit Large Language Models Angebote vergleichen und Verträge analysieren**

Künftig ist der Einsatz von Large Language Models (LLM) für die Unterstützung des Einkaufs beim Angebotsvergleich oder bei der Vertragsanalyse geplant. Chatbots sollen die Bedarfsträgerinnen und Bedarfsträger künftig durch die Beschaffungsprozesse leiten, damit diese effizienter abgewickelt werden können. In der Vergangenheit führten Unsicherheiten bei der Warengruppenzuordnung – immerhin gibt es 515 Möglichkeiten – zu Verzögerungen. Dietmar Gessner: „Machine Learning und KI sind keine Nischenthemen mehr, sondern können in jedem Bereich eines Unternehmens messbare Effizienz- und Effektivitätsvorteile erzielen.“

Die Kombination aus modernster Technologie, klaren Prozessen und unternehmensweiter Zusammenarbeit macht die SBB im Warengruppenmanagement fit für die Zukunft. Das Projekt zeigt, wie die Digitalisierung Potenziale freisetzt und eine Blaupause bietet, mit der sich die gesamte Organisation nachhaltig optimieren lässt.

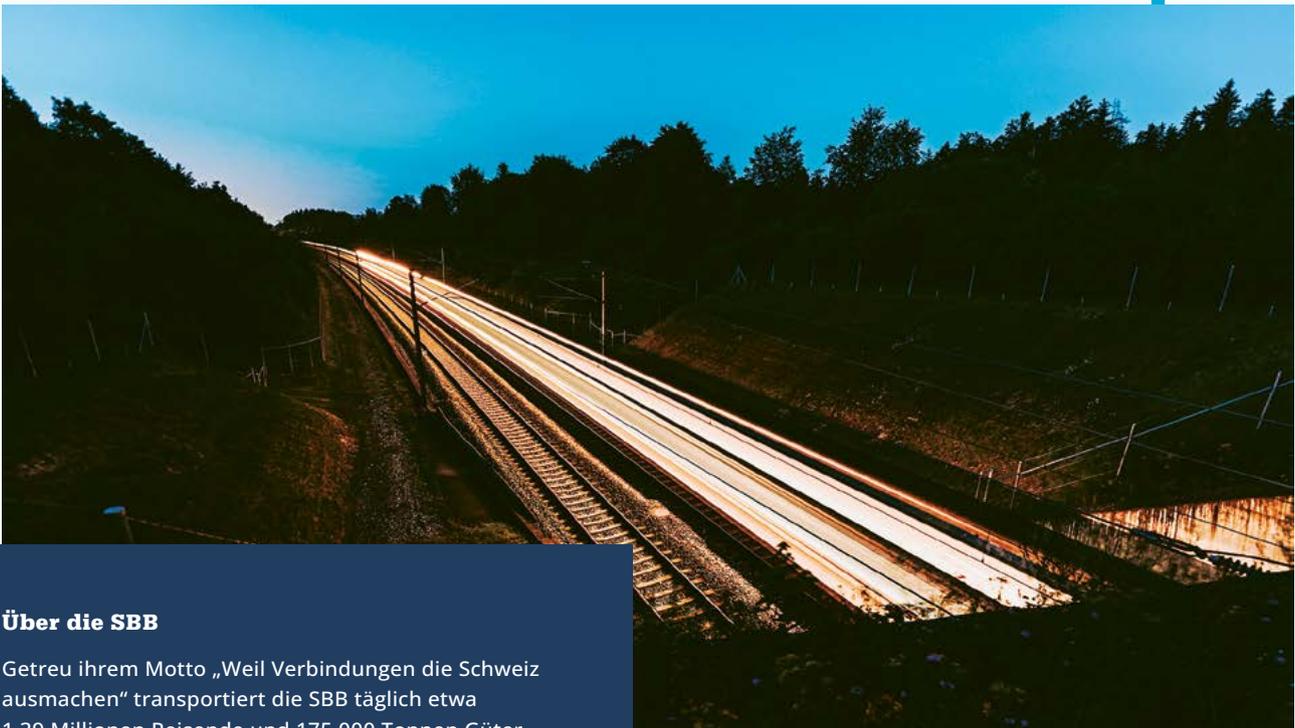


### Immer den Nutzen für das Gesamtunternehmen im Blick

Bei einem Projekt dieser Größenordnung wird aber auch deutlich, wie wichtig eine koordinierte Abstimmung und eine klare Struktur der Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind. In diesem Fall wurden in 57 Kommunikationsveranstaltungen alle relevanten Stakeholder eingebunden und informiert, um eine intensive Zusammenarbeit, Kommunikation und Veränderungsbereitschaft sicherzustellen.

Für Jürg Hodel, Geschäftsführer von Staufen.Inova, waren die hohe Veränderungsbereitschaft und der gemeinsame Gestaltungswille ausschlaggebend: „Der positive Geist trug durch die frühe, enge Zusammenarbeit und das gegenseitige Vertrauen durch das gesamte Projekt. Zudem verfügt die SBB über eine beeindruckende Unternehmenskultur, die offen für Neues ist.“

Auch Konzern-Einkaufsleiter Roth zieht eine positive Bilanz: „Wir verfolgen den Ansatz ‚One SBB‘. Ziel ist es, näher zusammenzurücken und die SBB als Ganzes im Auge zu behalten, auch wenn es teilweise einige Zeit dauern wird. Unser Projekt unterstreicht, dass wir hier gut aufgestellt sind. Wir können die Zusammenarbeit so ausrichten, dass am Ende immer der Nutzen für das Gesamtunternehmen steht und nicht Einzelinteressen in den Vordergrund drängen. Auch im Hinblick auf neue Technologien zeigt dieses Projekt beispielhaft, wohin die Reise geht: Wir jagen keinen Trends hinterher, sondern steigen nur dort ein, wo wir einen Bedarf sehen und einen klaren Nutzen erkennen.“ ■



### Über die SBB

Getreu ihrem Motto „Weil Verbindungen die Schweiz ausmachen“ transportiert die SBB täglich etwa 1,39 Millionen Reisende und 175.000 Tonnen Güter. Mehr als 35.000 Mitarbeitende sorgen dafür, dass täglich mehr als 11.400 Züge ihr Ziel pünktlich erreichen. Das Einkaufsvolumen der SBB betrug zuletzt über 5,8 Milliarden Schweizer Franken.

HEUTE  
IST DAS

Gestern  
VON  
Morgen."

AUFGESCHNAPPT  
AUF DEM  
BEST PRACTICE DAY



PROF. DR. MAJA GÖPEL  
POLITÖKONOMIN, TRANSFORMATIONSEXPERTIN UND  
NACHHALTIGKEITSWISSENSCHAFTLERIN



# JEDE GUTE GESCHICHTE HAT EIN STARKES LETZTES KAPITEL.

Ein Blick auf die Menschen,  
die dieses Magazin geprägt  
haben – und nun neue Wege  
gehen. **Danke für eure  
Ideen, Energie und Herz.**



**STEPHANIE KÖNIG**  
Projektleitung  
Staufen, part of Accenture



**SEBASTIAN JUNGE**  
Art-Redaktion  
Staufen, part of Accenture



**JANICE KÖSER**  
Event  
Staufen, part of Accenture



**OLGA RENZ**  
Versandkoordination  
Staufen, part of Accenture



**KATHRIN NEGELE**  
Social Media  
Staufen, part of Accenture



**ARNE STUHR**  
Text  
corpnewsmedia



**STEFANIE MORITZ**  
Text  
Freie Mitarbeiterin



**ANTAL ADAM**  
Text  
Freier Mitarbeiter



**ALINE KURZ**  
Artdirektion & Gestaltung  
Büro FL



**WERNER BÄRTLE**  
Redaktion  
Freier Mitarbeiter



**MICHAEL FINK**  
Online Magazin  
Staufen, part of Accenture



**JASCHA HOMMEL**  
Podcast  
Staufen, part of Accenture



**NADINE GRASMÜCK**  
Artdirektion & Gestaltung  
Büro FL

# STAUFEN.

Part of **Accenture**

IN JEDEM UNTERNEHMEN STECKT EIN NOCH BESSERES.

## ANSPRECHPARTNER



**WILHELM GOSCHY**

CEO

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

## ANSPRECHPARTNERIN FÜR MEDIEN



**STEPHANIE KÖNIG**

Deputy Head of Marketing

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

## IMPRESSUM

### VERANTWORTLICHE REDAKTION:

Werner Bärtle, Stephanie König

### REDAKTIONELLE MITARBEIT:

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

### BILDREDAKTION:

Sebastian Junge, Büro FL

### ART-DIRECTION & LAYOUT:

www.buero-fl.de

### E-MAIL-REDAKTION:

magazin@staufen.ag

### BILDRECHTE:

Titel: GettyImages @Eugene Mymrin | S. 3: Staufen, part of Accenture/Accenture, Portraits Midjourney | S. 6 – 11: Palfinger AG | S. 12 – 14: Staufen, part of Accenture / Accenture | S. 15: Freepik @rawpixel, Papier Textur Nicky Laatz | S. 16 – 19: Ivoclar Vivadent AG, Portrait Midjourney | S. 20 – 23: GEA Group AG, Portrait Midjourney | S. 24 – 27: Montanhydraulik GmbH | S. 28 – 33: thyssenkrupp, Auto Illustration Midjourney | S. 34 – 36: Augmented Industries, Portrait Midjourney | S. 38 – 41: Berco S.p.A. | S. 42 – 45: Staufen, part of Accenture, Portrait Midjourney, istock @treety | S. 46 – 49: MAN Truck & Bus SE, Portraits Midjourney | S. 50 – 53: Albert Handtmann Maschinenfabrik GmbH & Co. KG | S. 54 – 57: Bosch, Portrait Midjourney | S. 58 – 60: Accenture, Titelbild und Portrait Midjourney | S. 61: Freepik @freepik, @jcomp | S. 62 – 65: ELESTA Elektrotechnik AG | S. 66 – 69: Sphere Energy, Titelbild und Portraits Midjourney | S. 70 – 73: Staufen, part of Accenture, Titelbild Unsplash | S. 74 – 77: Aluca GmbH, Portrait Midjourney | S. 78 – 81: Marcopolo | S. 82 – 85: Titelbild Staufen, part of Accenture, Schnellecke Logistics | S. 86 – 88: Titel und Portrait Midjourney | S. 89: Freepik @rawpixel, Papier Texture Nicky Laatz | S. 90 – 93: Art Cosmetics | S. 94 – 97: istock @Stígur Már Karlsson/Heimsmýndir, @gorodenkoff, Freepik | S. 98 – 101: TGW Logistics Logistics Group | S. 102 – 106: SBB AG | S.107: Freepik @rawpixel | S. 108-110: Portraits Midjourney, Staufen, part of Accenture | **Flaggen:** Freepik @vectorplusb, @bell\_aood, Flaticon @amoghdesign, @Freepik, @iconset.co | **Icons:** streamlinehq.com, Flaticon



staufen magazine **ONLINE**

Lesen Sie das staufen magazine  
bequem von überall:

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

### VERANTWORTLICH FÜR ANZEIGEN:

Stephanie König

### PRODUKTIONSLEITUNG:

Stephanie König

### DRUCK:

C. Maurer GmbH & Co. KG

Schubartstraße 21

73312 Geislingen an der Steige

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

### REDAKTION & HERAUSGEBER:

(zugleich ladungsfähige Anschrift für die Verantwortlichen und Vertretungsberechtigten)

Staufen, part of Accenture

STAUFEN.AG Beratung . Akademie . Beteiligung

Blumenstraße 5, D-73257 Köngen

### VERTRETUNGSBERECHTIGTER VORSTAND:

Wilhelm Goschy, Markus Riegger, Timo Würz

Vorsitzender des Aufsichtsrats: Michael Meyer



## MYTHOS CAPE EPIC:

# „Staub, Stürze, Stärke“

Markus Riegger, langjähriger Vorstand von Staufen, part of Accenture, hat in diesem Jahr am legendären Cape Epic teilgenommen – dem größten und renommiertesten Etappenrennen im Mountainbike-Sport weltweit. Das achttägige Abenteuer am Westkap in Südafrika ist berühmt – und berüchtigt – für seine anspruchsvolle Strecke und extremen Bedingungen.

Lieber Markus, was hat dich dazu bewogen, bei diesem Ausnahme-Event an den Start zu gehen?

Südafrika ist meine zweite Heimat und Cape Epic stand schon lange auf meiner Bucket-List. Mit meinem Freund Jonathan Innes hatte ich zudem einen erfahrenen Teamkollegen an meiner Seite. Kurzum, ich hatte mich gut vorbereitet und war glücklich, eines der begehrten Teilnahme-Tickets erhalten zu haben.

Der Mythos Cape Epic hat sich über viele Jahre hinweg entwickelt – nicht zuletzt durch die spektakuläre Kulisse und die beeindruckenden Bilder. Wie hast du persönlich das Rennen und seine besondere Atmosphäre erlebt?

Die ganze Atmosphäre ist unbeschreiblich, ja einzigartig. Nicht nur wegen der spektakulären Landschaft und der tollen Trails. Du verbringst 8 intensive Tage mit großartigen Athleten aus der ganzen Welt. Das gemeinsame Erleben verbindet und begeistert.

Staubig, heiß, steinig – die Strecke des Cape Epic mit über 16.500 Höhenmetern auf 8 Etappen fordert den Teilnehmenden alles ab. Du musstest das Rennen bei Etappe 4 abbrechen. Was war der ausschlaggebende Grund?

Der Mittwoch war ein extremer Hitzetag, so heiß, dass das Rennen am späten Nachmittag sogar abgebrochen wurde. Der Tag hat extrem viel Kraft gekostet. Ich habe danach schlecht geschlafen und mich einfach nicht ausreichend erholt. Am nächsten Morgen bin ich angeschlagen in die 4. Etappe eingestiegen und im Verlauf des Vormittags zweimal gestürzt. Mir hat einfach die Energie und damit auch die Konzentration gefehlt. Am Waterpoint 1 habe ich das Rennen abgebrochen. Eine Entscheidung, die mir nicht leichtfiel, nach einem Jahr intensiver Vorbereitung für den großen Traum.



Dein Rennpartner Jonathan Innes konnte das Cape Epic zu Ende fahren. Wie war die Stimmung im Ziel – für ihn und für dich?

Nach meinem Aus fuhr Jonathan dann ohne mich weiter. Ich habe ihn jeden Tag im Ziel in Empfang genommen und versorgt. Und mich natürlich am Ende des Rennens riesig über seine Leistung gefreut und mit ihm gefeiert.

Diese Erfahrung war sicher außergewöhnlich. Würdest du Freunden und Kolleg\*innen empfehlen, dieses Rennen auf ihre persönliche Bucket-List zu setzen?

Es war eine Mega-Erfahrung und ein großartiges Projekt. Für Menschen, die den Ausdauersport lieben, versierte Mountainbiker sind und in grandioser Kulisse an ihre Grenzen stoßen wollen, ist dieses Rennen das Nonplusultra. Aber wie gesagt, man sollte topfit sein und den richtigen Partner an seiner Seite haben.

Letzte Frage: Wann wirst du das nächste Mal in ein episches Rennen gehen?

Mein nächstes Epic Race wird das Swiss Epic in Graubünden sein: 5 Tage über 12.000 Höhenmeter. Der Auftakt zur Vorbereitung für mein nächstes Cape Epic Race. Denn spätestens 2027 will ich bei diesem großartigen Rennen wieder dabei sein, um es dann auch unbedingt zu Ende zu fahren. ■



links:  
**JONATHAN INNES**

rechts:  
**MARKUS RIEGGER**  
Vorstand, Staufen,  
part of Accenture

Wir schaffen  
Verbindungen  
und Zeit für neue  
Erlebnisse.



# Sweeping or small, change is all around us

With technology and human ingenuity, we can make change work for you and your business.

See how we can help at [accenture.com](https://www.accenture.com)

**Let there be change**

The background of the advertisement features a silhouette of a person standing on a grid-like surface that recedes into the distance. The person is reaching their right arm up towards a bright, glowing light source in a dark, starry sky. The overall scene is set against a backdrop of a starry night sky with a faint nebula or galaxy visible in the upper left. The grid surface is illuminated from below, creating a sense of depth and perspective.  
**>  
accenture**