

UNTER NEHMEN IM WANDEL



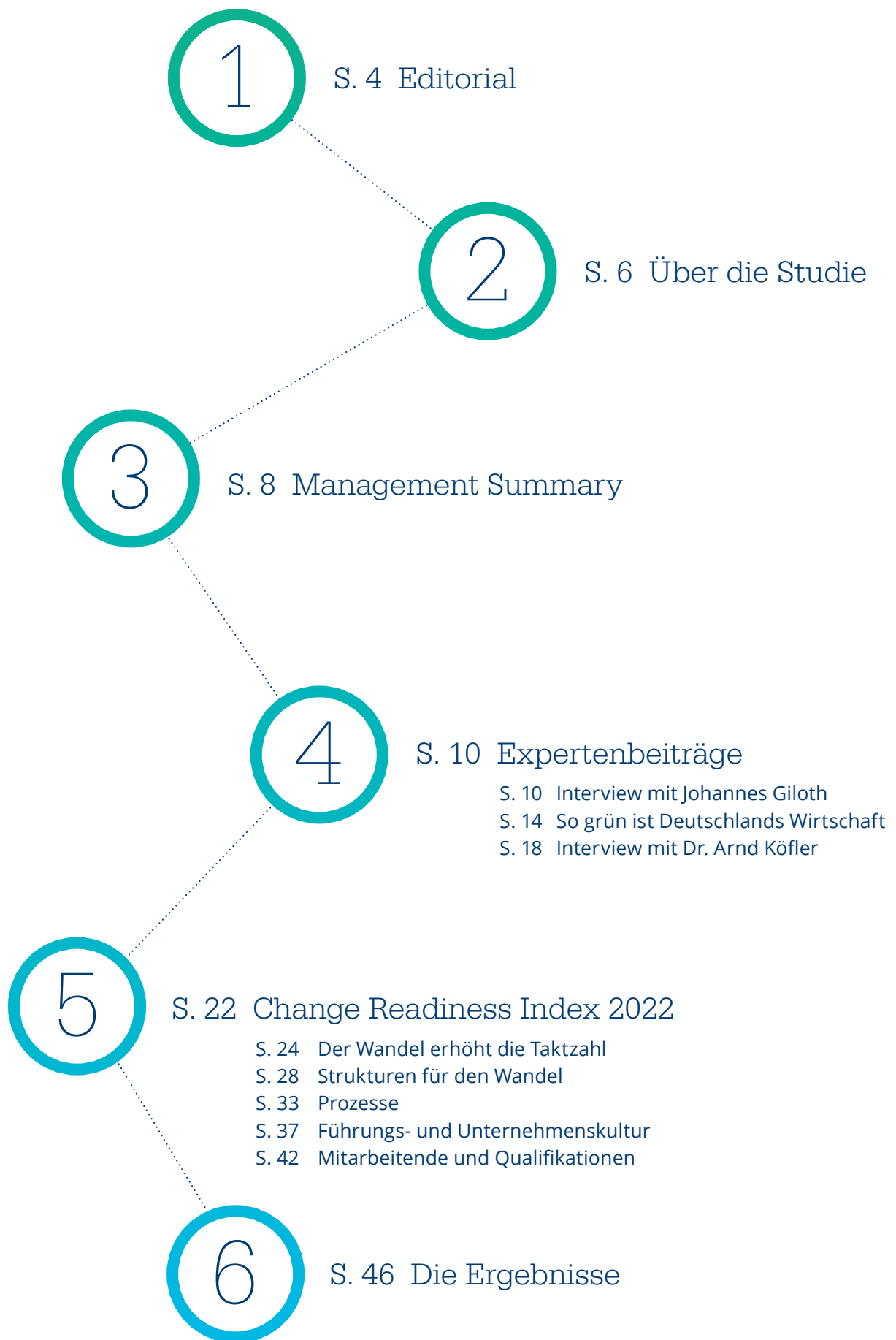
DEUTSCHER CHANGE READINESS INDEX 2022

Eine Studie der Staufen AG

STAUFEN.

INHALT





1. EDITORIAL



Liebe Leserinnen und Leser,



als der in Princeton lehrende VWL-Professor Markus Brunnermeier im Rahmen der Frankfurter Buchmesse für das beste Wirtschaftsbuch des Jahres 2021 (Titel „Die resiliente Gesellschaft“) ausgezeichnet wurde, blieben bei mir zwei Aussagen in der Laudatio für den gebürtigen Landshuter sofort hängen. Erstens, so das Urteil der Jury, liefere das Buch „einen fundierten Debattenbeitrag zu einer der bestimmenden Fragen unserer Zeit“ und zweitens, so der Jury-Vorsitzende Hans-Jürgen Jakobs, „beschreibt Brunnermeier die Krise nicht nur, er setzt sich auch mit Lösungsmöglichkeiten auseinander.“

Nun sind wir bei der Staufen AG nicht so vermessen, einen Literaturpreis für uns zu reklamieren. Wir haben aber schon den Anspruch, mit unseren praxisnahen Studien ebenfalls Debatten anzustoßen. Das gilt auch für die Ihnen hier vorliegende Studie „Unternehmen im Wandel“, mit der wir nach 2017 und 2019 nun bereits zum dritten Mal den Deutschen Change Readiness Index (CRI) ermittelt haben.

Für das notwendige Fundament sorgen dabei die mehr als 360 Unternehmen bzw. deren Inhaber und Manager, die sich auch in diesen operativ herausfordernden Zeiten unseren Fragen gestellt haben, wofür ich mich an dieser Stelle nochmals ausdrücklich bedanken möchte. Dieser Dank gilt auch unseren beiden Interviewpartnern Johannes Giloth, COO der GEA Group AG, und Dr. Arnd Köfler, CTO der thyssenkrupp Steel Europe AG, die an den zentralen Zukunftsthemen Supply Chain (S. 10) und Nachhaltigkeit (S. 19) ihre jeweiligen Lösungsansätze erläutern.



Wie ist es nun um die Wandlungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft insgesamt bestellt? Zwar konnte der CRI gegenüber der Vorgänger- und damit auch Vor-Pandemie-Studie leicht zulegen, aber der viel zitierte Coronakatalysator konnte bisher in den tieferen Schichten der Unternehmen offenbar nicht wirklich etwas bewirken.

Unsere Studie belegt damit, dass Krisen zwar Impulse setzen können, an einer langfristigen Strategie aber kein Weg vorbeiführt, wenn man eine Organisation nachhaltig verändern möchte.

Anlässlich seiner Auszeichnung betonte Wirtschaftswissenschaftler Brunnermeier in einem Interview mit dem „Handelsblatt“ die enorme Bedeutung der Kommunikation bei solchen Veränderungsprozessen. Sein Tipp: „Eine resiliente Strategie ist einfacher zu kommunizieren als eine Krisenvermeidungsstrategie. Ein guter Resilienzmanager steht immer als Held da, ein Krisenbewältiger dagegen kämpft mit der Akzeptanz, da er den Menschen viel abverlangt.“

Wir hoffen, Ihnen mit dieser umfangreichen Studie nicht zu viel abzuverlangen, wir würden uns sehr freuen, aufbauend auf den spannenden Ergebnissen mit Ihnen im persönlichen Gespräch das Thema Wandlungsfähigkeit weiter zu vertiefen.




Ihr Wilhelm Goschy,
CEO, STAUFEN.AG



2. ÜBER DIE STUDIE



Für den deutschen „Change Readiness Index 2022“ befragte die Unternehmensberatung Staufen insgesamt **363 Unternehmen** in Deutschland zum Thema „Unternehmen im Wandel“. Die Befragung erfolgte im **Herbst 2021** und wurde nach 2017 und 2019 zum dritten Mal durchgeführt.



3. MANAGEMENT SUMMARY



1. Das Veränderungstempo in der deutschen Wirtschaft hat noch einmal zugelegt.
 2. Der technologische Fortschritt ist – abgesehen vom Sondertreiber Corona – der mit Abstand größte Motor für den Wandel.
 3. Trotz turbulenter Zeiten konnten die Unternehmen ihre eigene Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit insgesamt nur leicht steigern.
 4. Viele Unternehmen arbeiten zu sehr im Jetzt, ohne über den Tellerrand hinauszuschauen.
 5. Prozesse werden zwar perfekt dokumentiert, aber nicht ausreichend infrage gestellt.
 6. Veraltete Führungsmethoden und ein überholtes Karriereverständnis erschweren den Wandel.
 7. Der Know-how-Aufbau in Sachen Digitalisierung kommt nicht voran.
 8. Der deutschen Wirtschaft droht beim Thema Industrie 4.0 eine harte Spaltung in digitale Vorreiter und digitale Nachzügler.
-

EXPERTEN ZUM CHANGE READINESS INDEX 2022

Interview mit Johannes Giloth, COO der GEA Group AG

„Wir werden künftig nicht mehr die globalen Lieferketten sehen wie heute.“

Die durch die Coronapandemie einem Härte-test unterzogenen Liefer- und Logistikketten sorgen nach wie vor weltweit für große Schwierigkeiten. Johannes Giloth, COO der GEA Group AG, erklärt, warum der MDax-Konzern bisher recht gut durch die Krise gekommen ist und wo aus seiner Sicht das größte Potenzial beim Thema Nachhaltigkeit liegt.



Herr Giloth, als Anlagenbauer ist GEA unter anderem etwa in der Steuerungstechnik auf die Belieferung mit Komponenten – Stichwort Halbleiter – angewiesen. Wie managen Sie die derzeitigen Engpässe?

Giloth: Wir können sagen, dass wir Stand Q3 2021 noch keine signifikanten Lieferverzögerungen oder -ausfälle zu verzeichnen haben. Die Situation auf dem Markt für Halbleiter dürfte sich in der nächsten Zeit aber zuspitzen. Wir selbst sind zwar keine Direkteinkäufer von Chips, aber unsere Zulieferer, in deren Steuerungen und Motoren natürlich Halbleiter verbaut sind, sind damit stark konfrontiert. In dieser Situation hilft uns die enge Verbundenheit mit vielen Lieferanten. Im Zuge der Neuaufstellung unserer Einkaufsorganisation haben wir den Austausch weiter intensiviert – etwa jüngst im Rahmen eines „Supplier Summit“ mit rund 100 Zulieferern vor Ort in Düsseldorf. Diese enge strategische Abstimmung stärkt das gegenseitige Vertrauen und ermöglicht uns eine bessere Reaktion. Dazu gehört die rechtzeitige Entwicklung von Alternativen, indem beispielsweise zusammen am Design eines Bauteils etwas verändert wird.

GEA hat bereits vor einigen Jahren das Projekt „Balanced Supply Chain Footprint“ gestartet. Was haben Sie mit dem Projekt bis jetzt erreicht und wie profitieren Sie davon in der aktuellen Situation weltweit angespannter Lieferketten?

Giloth: Dieses Projekt, das zunächst unseren Manufacturing Footprint als Kern hatte, haben wir mittlerweile auf das gesamte globale Fertigungsnetzwerk ausgeweitet. Im Zentrum stehen dabei die folgenden Kriterien:

- Wachstumstreiber
- Kostenoptimierung
- Kernkompetenzen
- Resilienz
- Local for Local
- Nachhaltigkeit

All diese Themen stellen besondere Anforderungen an ein Fertigungsnetzwerk. Neben der Optimierung der Produkt- und Produktionskosten geht es etwa auch um die Vermeidung von Single Sources und die Optimierung der Transportaktivitäten.

Unsere Anstrengungen haben uns auf jeden Fall geholfen, gut durch die Corona- und die Lieferkrise zu kommen. Wir sind sehr viel besser geworden bei der Produktivität und den Produktionseinsatzkosten, und die verbesserte Resilienz zeigt sich darin, dass wir das Risiko eines Produktionsstillstands weitestgehend ausgeschlossen haben.

Ganz unabhängig von GEA: Wie werden sich die nun gemachten Erfahrungen auf den künftigen Umgang mit Lieferketten und Lieferanten auswirken? Sehen Sie in der Industrie Trends in Richtung Insourcing und/oder Nearshoring?

Giloth: Die GEA selbst kommt historisch ja eher aus dem Nearshoring. Das ist kostentechnisch nicht so optimal, hat aber den Vorteil, dass man zum Beispiel in Krisen auf mehrere Zulieferer zurückgreifen kann. Die Resilienz im Einkauf liegt unserer Meinung nach aber noch viel stärker in der Modularisierung und der Gleichteileoptimierung. Diese Vermeidung unzähliger Spezifikationen für jede Maschine macht einen deutlich weniger abhängig von einzelnen Bezugsquellen.

Insgesamt werden wir künftig nicht mehr die globalen Lieferketten sehen wie heute, weil die Logistikkosten einen immer größer werdenden Anteil am Kostenportfolio ausmachen werden und weil das Thema Nachhaltigkeit stärker zum Tragen kommt. Eine Antwort darauf ist Local for Local.

Die Neuausrichtung der Supply Chain ist ja nur ein Stellhebel. Welche Optimierungsmaßnahmen sehen Sie noch?

Giloth: Entscheidend ist eine umfassende Perspektive. Denn wenn ich nur durch meine Produktionsbrille schaue, kann ich auch nur Bruchteile der möglichen Hebel ziehen. Wenn ich die Einkaufsfunktion mit einbeziehe, werden es schon ein paar Hebel mehr. Aber selbst da kommt man relativ schnell an seine Grenzen. Denn was ich produziere, wie ich es produziere und von wem ich die Teile beziehen kann, hängt wesentlich vom Design ab. Eine Optimierung der Wertschöpfungskette gelingt also immer nur mit dem Dreiklang aus Engineering, Einkauf und Produktion. Dann können Modularisierung, Gleichteilestrategie, Lieferantenoptimierung und Local for Local ihre vollen Stärken ausspielen. →

Wir müssen also vermeiden, diese Themen isoliert zu betrachten. Denn natürlich kann ich die Fertigung eines bestehenden Produkts immer weiter optimieren. Wenn ich aber an das Design gehe, kann ich es plötzlich um den Faktor 10 besser produzieren. Wichtig ist auch, die Lieferanten bei Themen wie Design to Cost oder Engineering to Cost eng einzubeziehen. Produktion und Einkauf machen bei GEA einen Kostenblock von rund 3,2 Mrd. Euro aus. Den gilt es zu optimieren, und ich bekomme ihn nur wirksam optimiert, wenn ich über das Produktdesign gehe.

Dieser Ansatz hilft ja nicht nur bei den Kosten, sondern auch beim Thema Nachhaltigkeit.

Giloth: Richtig. Denn wenn ich eine Wandstärke von 4 mm auf 3 mm reduziere, brauche ich logischerweise 25 Prozent weniger Stahl und reduziere entsprechend Emissionen und Logistikkosten. Auch bei der Nachhaltigkeit ist also eine gesamthafte Betrachtung entscheidend. Ich kann mir zwar eine Fotovoltaikanlage auf das Dach setzen, grünen Strom einkaufen oder alle Glühlampen durch LEDs ersetzen. Doch der größte Emissionsblock entsteht upstream und downstream – also durch den Einkauf und den Transport von Waren sowie den Energieverbrauch während der Nutzung der verkauften Produkte über den Produktlebenszyklus (sogenannter Scope 3).

Hier sind die erzielbaren Effekte um ein Vielfaches größer. Deshalb müssen wir auf unsere Lieferanten einwirken, dass sie uns beispielsweise effizientere Motoren liefern, deshalb kaufen wir grünen Stahl und setzen zudem auf alternative Werkstoffe. Aber vor allen setzen wir auf ein Re-Design. Brauchen wir den ganz großen Motor wirklich? Ist das massive Stahlblech tatsächlich notwendig? Gibt es andere Wirkmechanismen, um das gleiche Ergebnis mit viel weniger Energie zu erzielen?

Das ist ein langer Weg, den wir mit Beharrlichkeit verfolgen. Denn GEA hat sich beim Thema Nachhaltigkeit an die Spitze gesetzt. Wir sind entschlossen, unsere Treibhausgasemissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette bis 2040 auf netto null zu reduzieren. Die Treibhausgasemissionen aus eigenen Aktivitäten wollen wir bis 2030 um 60 Prozent senken. Unter anderem wollen wir schrittweise auf 100 Prozent grünen Strom gehen und unsere Flotte von rund 4.300 Firmenwagen, wo immer möglich, auf umweltfreundliche Fahrzeuge umstellen. Im Scope 3 wollen wir bereits bis 2030 eine Reduktion von 18 Prozent schaffen, was sehr ambitioniert ist.

Von der Nachhaltigkeit ist der Schritt nicht weit zum Thema Ernährung. GEA ist einer der weltweit größten Anbieter von Maschinen, Anlagen und Technologien für die Lebensmittelindustrie. Wie können Sie die Nahrungsmittelproduzenten dabei unterstützen, dem Wunsch vieler Verbraucher nach „besseren“ Lebensmitteln gerecht zu werden?

Giloth: Das ist ein sehr, sehr interessantes Marktumfeld mit starken Wachstumsraten. Erst jüngst konnten wir Novozymes, weltgrößter Anbieter von Enzym- und mikrobiellen Technologien, als Kunden gewinnen, um in den USA eine Großanlage schlüsselfertig auszustatten. Diese wird pflanzenbasierte Proteine herstellen, die zur Produktion pflanzlicher Nahrungsmittel benötigt werden.

Der Markt für New Food wächst rasch und ist einer der größten Innovationsfelder für GEA. Wir wollen dieses Geschäft ausbauen. Denn viele der Produkte sind auf komplett neue Technologien und anspruchsvolle Fertigungstechniken angewiesen, die wir beherrschen – etwa Precision Fermentation. Interessanterweise unterscheiden sich die Kunden in diesem Feld deutlich von „klassischen“ Kunden. New-Food-Firmen sind oft klein und durch Private Equity finanziert. Daher herrscht in diesem Segment häufig eine Start-up-Mentalität mit viel Tempo und kurzen Entscheidungswegen.

Stichwort Geschwindigkeit: Sowohl der Umgang mit globalen Lieferketten als auch die Verbesserung des Global Footprint sind ohne den Einsatz digitaler Lösungen kaum denkbar. Wie ist GEA hier aufgestellt? Was erwarten Sie für die Zukunft?

Giloth: Man muss hier zwischen drei Bereichen unterscheiden. Bei der internen Prozess-digitalisierung – etwa im Einkauf – sind wir schon sehr gut unterwegs. Auch bei der Digitalisierung von Produktion und Supply Chain gibt es bereits viele Use Cases. Das nächste große Thema ist nun die Digitalisierung in Richtung Kunde. Wie bekommen wir unsere

Maschinen enger in das Netzwerk des Kunden eingebunden? Wie entstehen aus diesem Datenschatz neue Produkte und Dienstleistungen? Software und As-a-Service-Lösungen sind auch bei GEA immer zentraler werdende Themen.

Zugleich bin ich davon überzeugt, dass das Thema Nachhaltigkeit mindestens einen genauso großen Einfluss auf die Wertschöpfungsketten haben wird wie die Digitalisierung. Wenn nicht vielleicht sogar einen noch größeren. ■

DER GESPRÄCHSPARTNER



Johannes Giloth ist seit dem 20. Januar 2020 Mitglied des Vorstands der GEA Group AG. Dort verantwortet er als COO das Ressort Einkauf, Produktion und Logistik. Giloth ist Diplom-Wirtschaftsingenieur und hat vor seiner aktuellen Position verschiedenste Managementfunktionen im In- und Ausland in den Bereichen Einkauf, Logistik und Produktion verantwortet, unter anderem bei Nokia und Siemens.

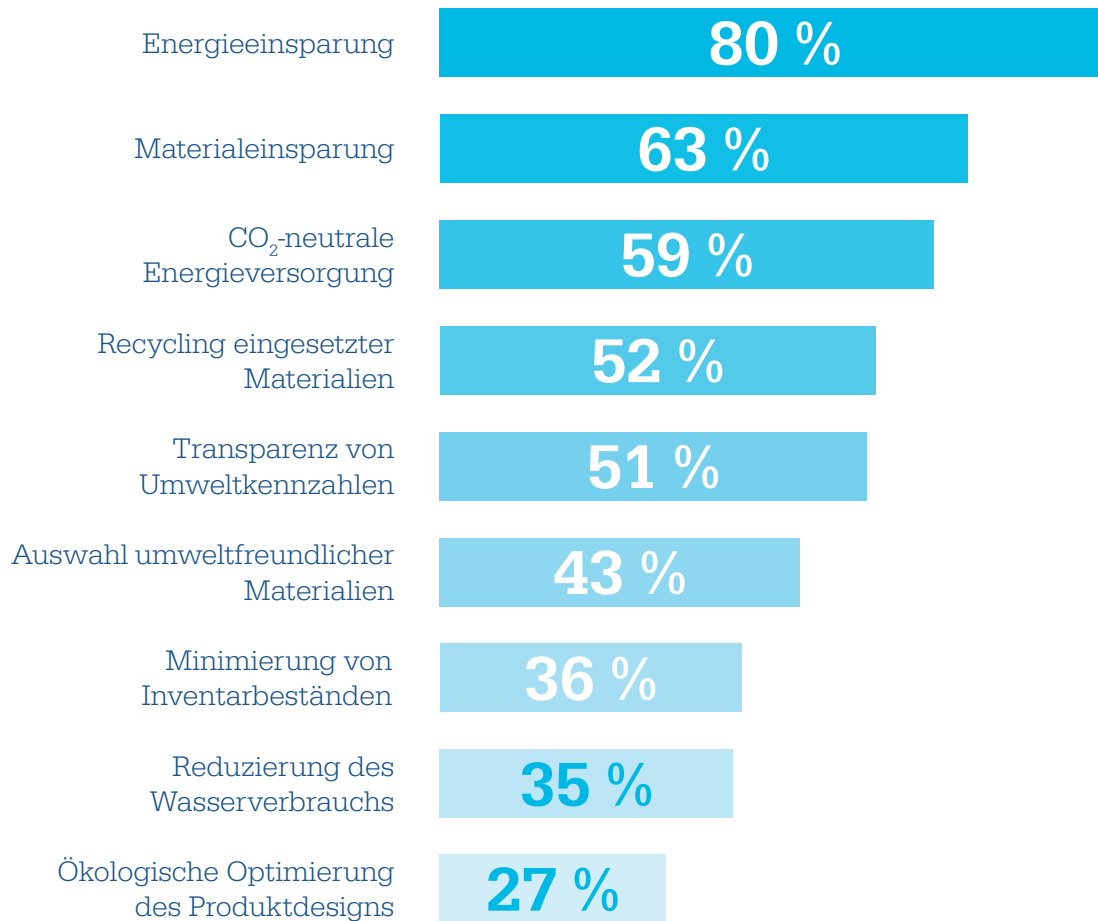
DAS UNTERNEHMEN

GEA ist einer der größten Systemanbieter für die Nahrungsmittel-, Getränke- und Pharmaindustrie. Der im MDAX gelistete, international tätige industrielle Technologiekonzern fokussiert sich auf Maschinen und Anlagen sowie auf Prozesstechnik und Servicedienstleistungen. Für das 1881 gegründete Unternehmen arbeiten mehr als 18.000 Mitarbeitende in 64 Ländern. Der Umsatz lag zuletzt bei gut 4,6 Mrd. EUR.



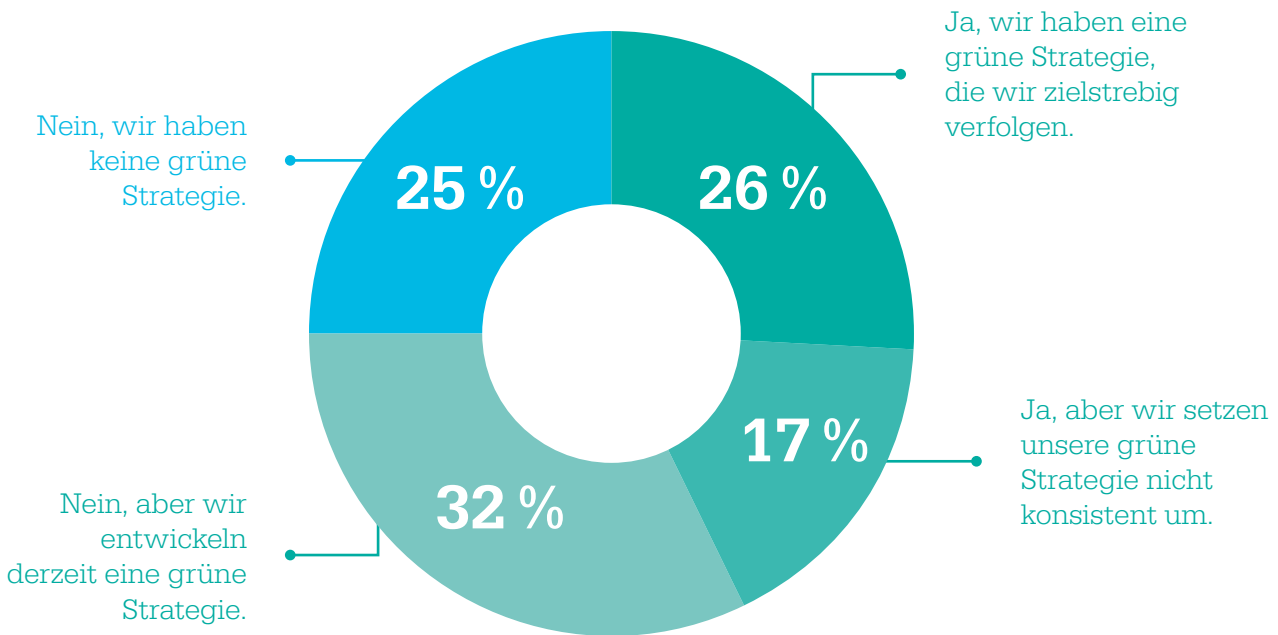
SO GRÜN IST DEUTSCHLANDS WIRTSCHAFT

Welche der folgenden ökologischen Ziele verfolgen Sie in Ihrem Unternehmen?



Ohne Alternative: Energie- und Materialeinsparung gehören mittlerweile zum unternehmerischen Alltag.

Gibt es eine Strategie Ihres Unternehmens für den Weg zum grünen Wandel?



Ohne Plan: Erst jedes vierte Unternehmen verfolgt zielstrebig eine grüne Strategie.

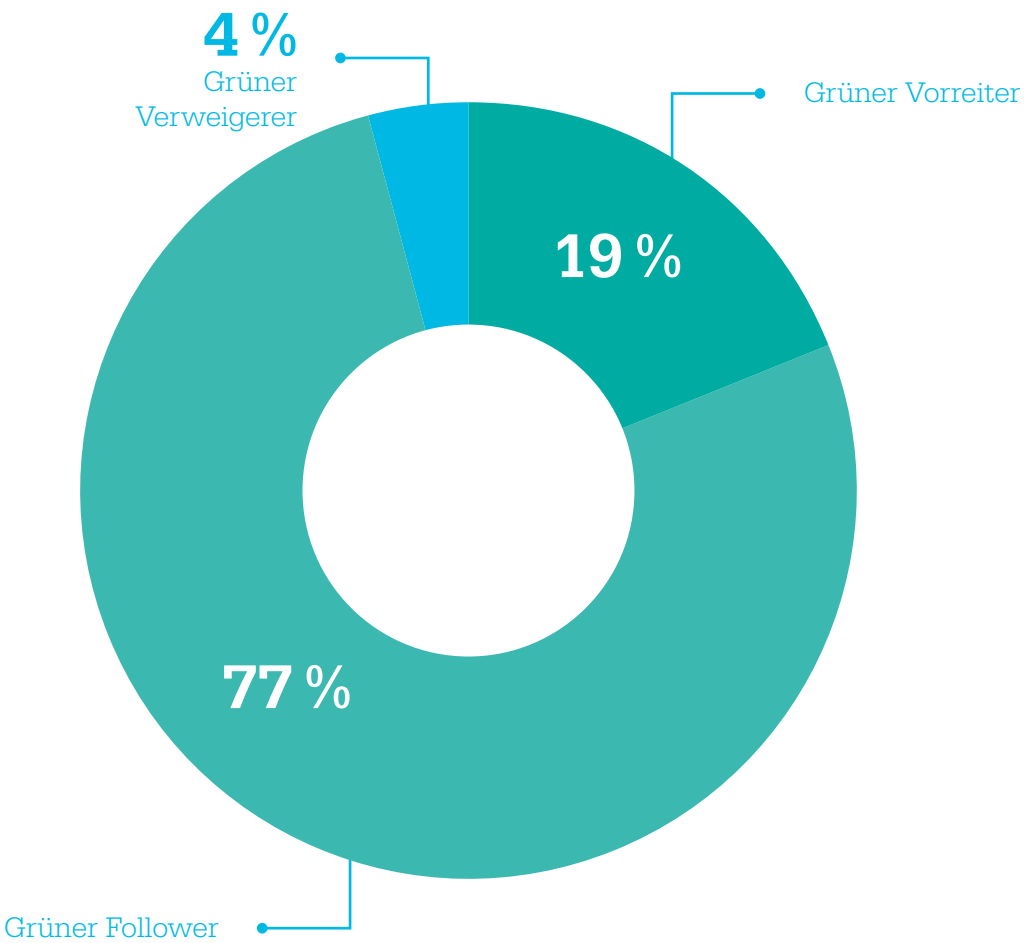


Zentrale Herausforderung für Unternehmen ist es, den angestrebten Kulturwandel im Unternehmen erfolgreich zu meistern (Lean) sowie Prozesse und Produkte auf die Fragen rund um die Nachhaltigkeit vorzubereiten (Green).

Udo Schlüter, Technischer Leiter, HARTAL Hans Holzauer GmbH & Co. KG



Wie würden Sie Ihr Unternehmen auf dem Weg zum grünen Wandel einschätzen?



Ohne Mut: Drei von vier Unternehmen gehen beim grünen Wandel als Follower lieber auf Nummer sicher.



Aus meiner Sicht wird der notwendige Wandel im Sande verlaufen. Denn als Gesellschaft haben wir weder den Mut zur Eigenverantwortung noch fördern wir die Leistungsbereitschaft geschweige denn honorieren sie. Weder in der Infrastruktur, Digitalisierung, Sicherung der Sozialsysteme, Fragen der Migration noch in der Bildung sind wir auf Stand. Wir sind eine blockierte Republik.

Stefan Munsch, Geschäftsführer, MUNSCH Chemie-Pumpen GmbH



EXPERTEN ZUM CHANGE READINESS INDEX 2022

Interview mit Dr. Arnd Köfler, Mitglied des Vorstands
der thyssenkrupp Steel Europe AG

„Beim grünen Stahl ist Europa der Pacemaker.“

Kaum ein anderes Thema wird der Wirtschaft in den kommenden Jahren so viel Veränderung abverlangen wie die Reduzierung der CO₂-Emissionen. Dr. Arnd Köfler, CTO der thyssenkrupp Steel Europe AG, erläutert, vor welchen Herausforderungen das Traditionsunternehmen steht und wie es damit umgeht.



Herr Dr. Köfler, das laufende Jahrzehnt wird für die Zukunft der europäischen Stahlindustrie entscheidend. Was sind die größten Herausforderungen – für die Branche insgesamt und ganz speziell für thyssenkrupp Steel?

Dr. Köfler: Ganz klar die anstehende Dekarbonisierung der Stahlerzeugung. Hier müssen wir die nächsten Schritte einleiten. Die Hochofenroute – also die Gewinnung von Roheisen aus Eisenerz und Koks – erzeugt die maßgeblichen CO₂-Emissionen in der Stahlindustrie. Eigentlich stehen in unseren Hochöfen jetzt große Ersatzinvestitionen an. Das Problem: In die alte Technologie werden wir nichts mehr investieren und für die neue und eigentlich auch startklare Technologie gibt es vor dem Hintergrund der aktuellen Rahmenbedingungen (Erneuerbare-Energien-Gesetz, Zertifikatehandel etc.) noch kein wirtschaftliches Geschäftsmodell.

Aktuell stößt die deutsche Stahlindustrie jedes Jahr 40 Mio. Tonnen CO₂ aus, was rund 30 Prozent der Gesamtemissionen der deutschen Industrie entspricht. Wie weit ist thyssenkrupp auf dem Weg zum „grünen Stahl“, bei dem Wasserstoff den aus Steinkohle gewonnenen Koks bei der Eisenerzreduktion ersetzt?

Dr. Köfler: Wir haben schon vor einigen Jahren unsere Strategie hin zu grünem Stahl technologisch klar beschrieben. Wir setzen dabei auf zwei Wege: Zu 80 Prozent wollen wir die CO₂-Emission direkt vermeiden, indem wir die Hochofenrouten eliminieren und gegen die sogenannte Direktreduktion tauschen, die dann mit Wasserstoff betrieben wird. Für die restlichen Emissionen haben wir ein Verwertungsverfahren entwickelt, das seit 2018 in einem großen Test läuft. Auch den ersten Hochofen haben wir bereits so ausgestattet, dass Wasserstoff eingesetzt werden kann. Weitere Anlagen sind fertig engineered und die entsprechende Förderung durch IPCEI (Important Projects of Common European Interest) ist beantragt. 2025 bis 2029 sollen die Anlagen nach und nach in Betrieb gehen und unsere CO₂-Emissionen dann um 30 Prozent senken.

Wie sieht es mit der Dekarbonisierung bei den Stahlproduzenten in den USA und China aus?

Dr. Köfler: Auch in diesen beiden Ländern gibt es entsprechende Bemühungen, aber beim grünen Stahl ist Europa ganz klar der Pacemaker. Dazu muss man wissen, dass in den USA sehr viel mit Lichtbogenöfen gearbeitet wird, bei denen Stahlschrott eingeschmolzen wird, um daraus neue Stahlprodukte zu fertigen. Hier geht es also nicht so sehr um das Thema grüner Wasserstoff, sondern direkt um grünen Strom.

In China sind alle Stahlwerke auf dem modernsten Stand der Technik. Zur Einordnung: Vor 20 Jahren produzierte China 150 Mio. Tonnen Stahl pro Jahr, heute sind es ca. 1 Mrd. Tonnen. Zudem vergessen wir hier in Europa immer, dass China neben dem Ausbau der konventionellen Kraftwerke parallel auch in die erneuerbaren Energien investiert. Noch ist Europa beim grünen Stahl vorn, aber das Thema haben auch andere erkannt.

Mit der „Strategie 20-30“ sollen bei thyssenkrupp Steel die Voraussetzungen geschaffen werden, dass diese Transformation gelingt. Wie sehen die wesentlichen Eckpfeiler aus?

Dr. Köfler: Die „Strategie 20-30“ ist das Fundament für unsere Zukunftsfähigkeit. Denn auch über die Dekarbonisierung hinaus müssen unsere Geschäftsmodelle innovativ bleiben, um die gestiegenen Ansprüche der Kunden zufriedenstellen zu können. →

So optimieren wir an unserem größten Standort Duisburg – immer noch einer der Top-Five-Stahlstandorte weltweit – das gesamte Produktionsnetzwerk. Dazu gehört auch das zusammen mit der Staufen AG entwickelte neue Produktionssystem, das seit 2019 unternehmensweit ausgerollt wird. In Bochum wird die Fertigung von Hightech-Elektrobändern konzentriert, die vor allem beim Ausbau der E-Mobilität benötigt werden.

Was können Sie als Unternehmen selbst tun, damit die Umstellung auf den grünen Stahl gelingt? Wo sind Sie auf Ihre Kunden oder auch auf die Politik angewiesen?

Dr. Köfler: Die Umstellung auf grünen Stahl ist fünfmal teurer als die Ersatzinvestitionen in die bisherige Technologie. Bis 2045 (Anm. d. Red.: Dann soll Deutschland laut Bundesregierung vollständig klimaneutral sein) werden wir daher zusätzlich 7 Mrd. EUR investieren. Neben einer ausreichenden Verfügbarkeit von grünem Wasserstoff sind daher für eine erfolgreiche Transformation regulatorische Anreize notwendig. Zwar steigt bei den Kunden die Bereitschaft, einen gewissen Premiaufschlag zu zahlen. Aber das allein reicht noch nicht, um die Lücke zu schließen.

Ist diese Umstellung neben der technologischen und finanziellen nicht auch eine enorme kulturelle Herausforderung für Ihr Unternehmen? Schließlich reichen die Wurzeln von thyssenkrupp bis in das 19. Jahrhundert.

Dr. Köfler: Selbstverständlich ist es anspruchsvoll, in einem Unternehmen mit einer 100-jährigen Herstellungsrouten neue Denkprozesse zu implementieren. Die deutsche Stahlindustrie hat hier aber bessere Startvoraussetzungen als viele andere Länder, da in der Montanindustrie die enge Zusammenarbeit mit dem Sozialpartner erfolgreich geübte Praxis ist. Über die Notwendigkeit, den Klimawandel zu stoppen, herrscht breiter Konsens. Der Wandel muss aber mit dem Faktor der sozialen Sicherheit, sprich zukunftsfähigen Arbeitsplätzen, einhergehen. Wie in jedem disruptiven Prozess steckt auch in diesem die Chance, sich ein weiteres Alleinstellungsmerkmal zu schaffen. Wenn wir – Politik, Arbeitnehmer und Anteilseigner – dies in Duisburg, dem besten Standort direkt an der Wasserachse sowie in Nordseenähe und mit den großen Kunden direkt vor der Tür nicht hinbekommen, dann wird dieses Modell nirgendwo funktionieren.

Zum Schluss noch ein kurzer Blick in die Zukunft. Hitzewellen und Flutkatastrophen scheinen die Akzeptanz für eine grüne Wende in der Wirtschaft deutlich zu erhöhen. Werden wir am Ende die politisch vorgegebenen Jahreszahlen in Sachen Klimaneutralität gar nicht brauchen, da der Markt – angetrieben von neuen und sehr ambitionierten Playern – von allein für Tempo sorgen wird?

Dr. Köfler: Das wird sich zeigen. Wir hören von unseren großen Kunden wie etwa der Automobilindustrie verstärkt, dass sie ihre Vorprodukte wie eben auch Stahl dekarbonisiert einkaufen möchten und auch zu preislichen Aufschlägen bereit sind. Es wird aber darauf ankommen, über die gesamte Wertschöpfungskette aufzuzeigen, dass der grüne Wandel sozialverträglich gelingen kann. Nur so wird es den breiten gesellschaftlichen Rückhalt geben, der letztendlich die Grundlage für ein demokratisches Miteinander ist. Wir sind auf dem richtigen Weg, aber die nächsten Jahre werden extrem spannend. ■

DER GESPRÄCHSPARTNER



Dr. Arnd Köfler ist seit dem 1. Januar 2017 Mitglied des Vorstands der thyssenkrupp Steel Europe AG. In seiner Verantwortung liegt der gesamte Produktionsbereich, der alle Aktivitäten von der Roheisenerzeugung über die Walz- bis hin zu den Veredelungsbereichen beinhaltet. Köfler, Jahrgang 1967, studierte an der Ruhr-Universität Bochum Maschinenbau, bevor er 1999 an der RWTH Aachen im Fach Eisenhüttenkunde zum Dr.-Ing. promovierte.

DAS UNTERNEHMEN



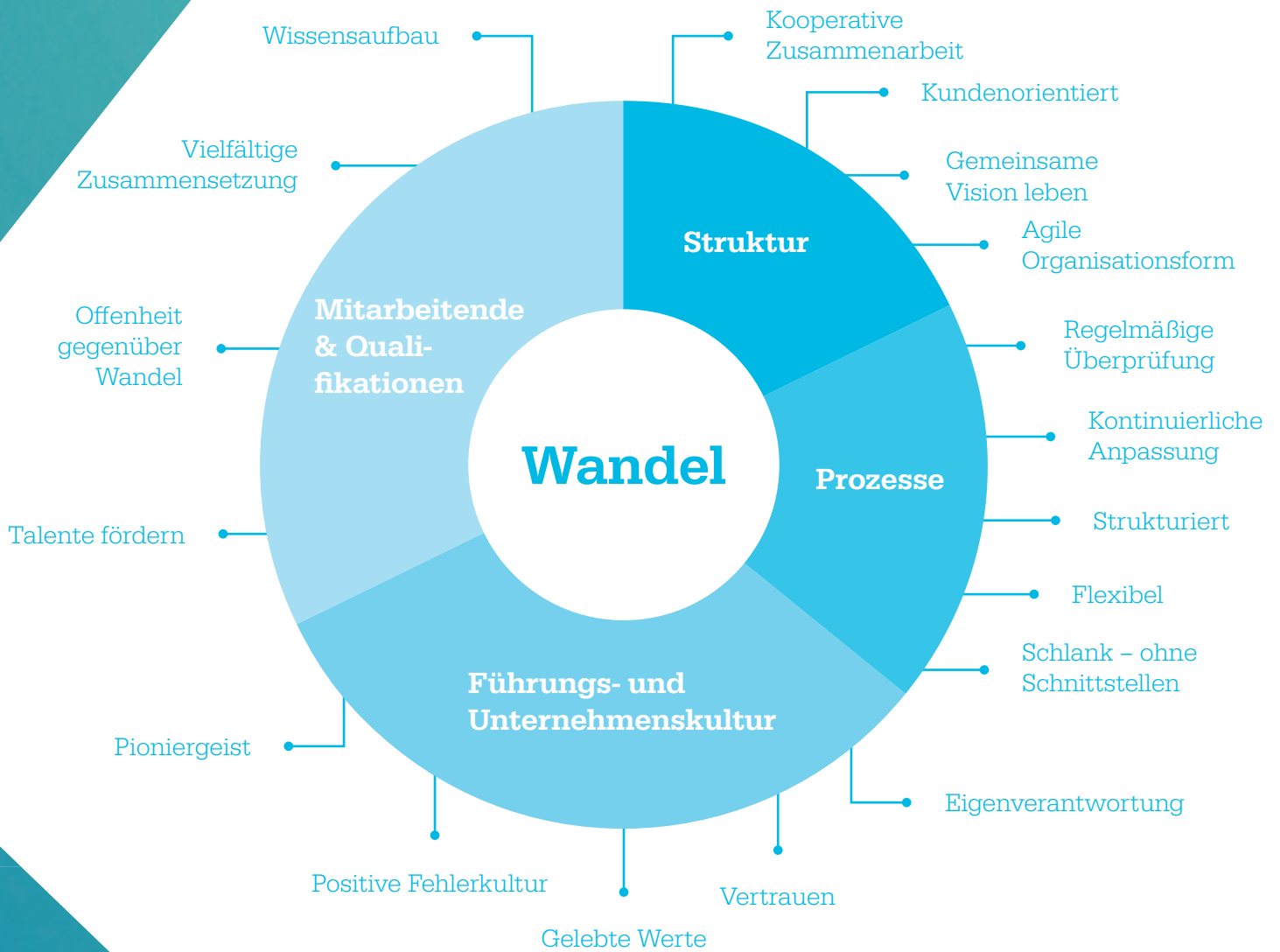
thyssenkrupp

Die thyssenkrupp Steel Europe AG gehört zu den weltweit führenden Herstellern von Qualitätsflachstahl und steht für Innovationen bei Stahl und hochwertigen Produkten für modernste und anspruchsvolle Anwendungen. Steel beschäftigt rund 27.000 Mitarbeitende und ist mit einem Produktionsvolumen von jährlich ungefähr 11 Mio. Tonnen Rohstahl der größte Flachstahlhersteller in Deutschland.

5. DER CHANGE READINESS INDEX 2022

Eine Vielzahl von Faktoren entscheidet über Erfolg oder Niederlage in turbulenten Zeiten. Dabei spielen natürlich Strukturen und Prozesse eine zentrale Rolle. Sie bilden die Basis für den Umgang mit Veränderungen. Entscheidender noch sind aber die Führungskultur und die Mitarbeitenden. Mit dem Change Readiness Index (CRI) überführt die Staufen AG komplexe Zusammenhänge aus all diesen Handlungsfeldern in einen Wert, der Aufschluss über den Grad der Wandlungsfähigkeit gibt.





Erfolgsfaktoren des Wandels

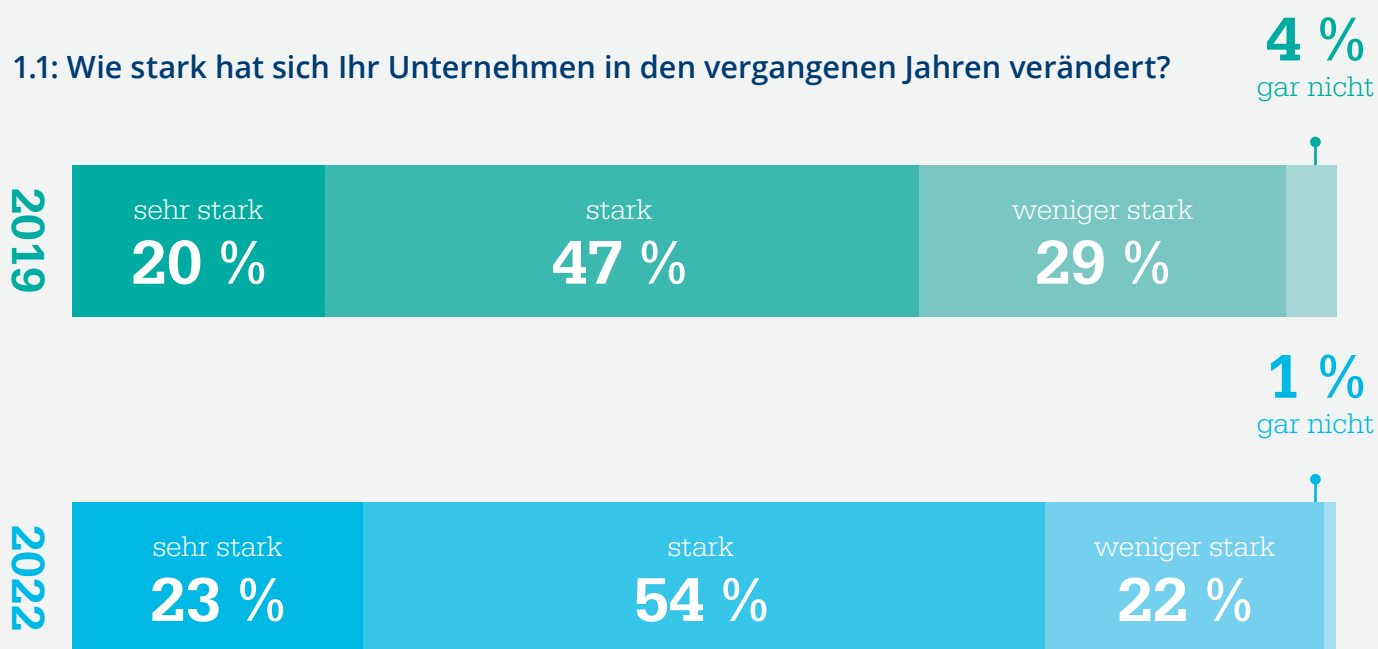
1. Der Wandel erhöht die Taktzahl

Ohne Wandel kann kein Unternehmen überleben. Das gilt mit dem Fortschreiten von Digitalisierung und Industrie 4.0 mehr denn je. Die Welt dreht sich derartig schnell, dass Organisationen sowie ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte nur noch schwer mit dem Tempo der Veränderungen mithalten können. Heute steht alles auf dem Prüfstand – egal ob es die Unternehmen jahrzehntelang geprägt hat oder noch quasi neu ist.

Mehr als drei von vier der befragten Unternehmen haben sich seit 2019 noch einmal stark oder sehr stark verändert. Die Studie zeigt: Die Dynamik steigt weiter an.



1.1: Wie stark hat sich Ihr Unternehmen in den vergangenen Jahren verändert?



Im Umbau-Modus: Das Veränderungstempo in der deutschen Wirtschaft hat noch einmal zugelegt.



Wir dürfen nicht so tun, als liege
der Wandel erst noch vor uns –
wir sind schon mittendrin!

**Dr. Christian Hinsel, Vice President / Head of Production,
System & Strategy Management, Hirschvogel Holding GmbH**

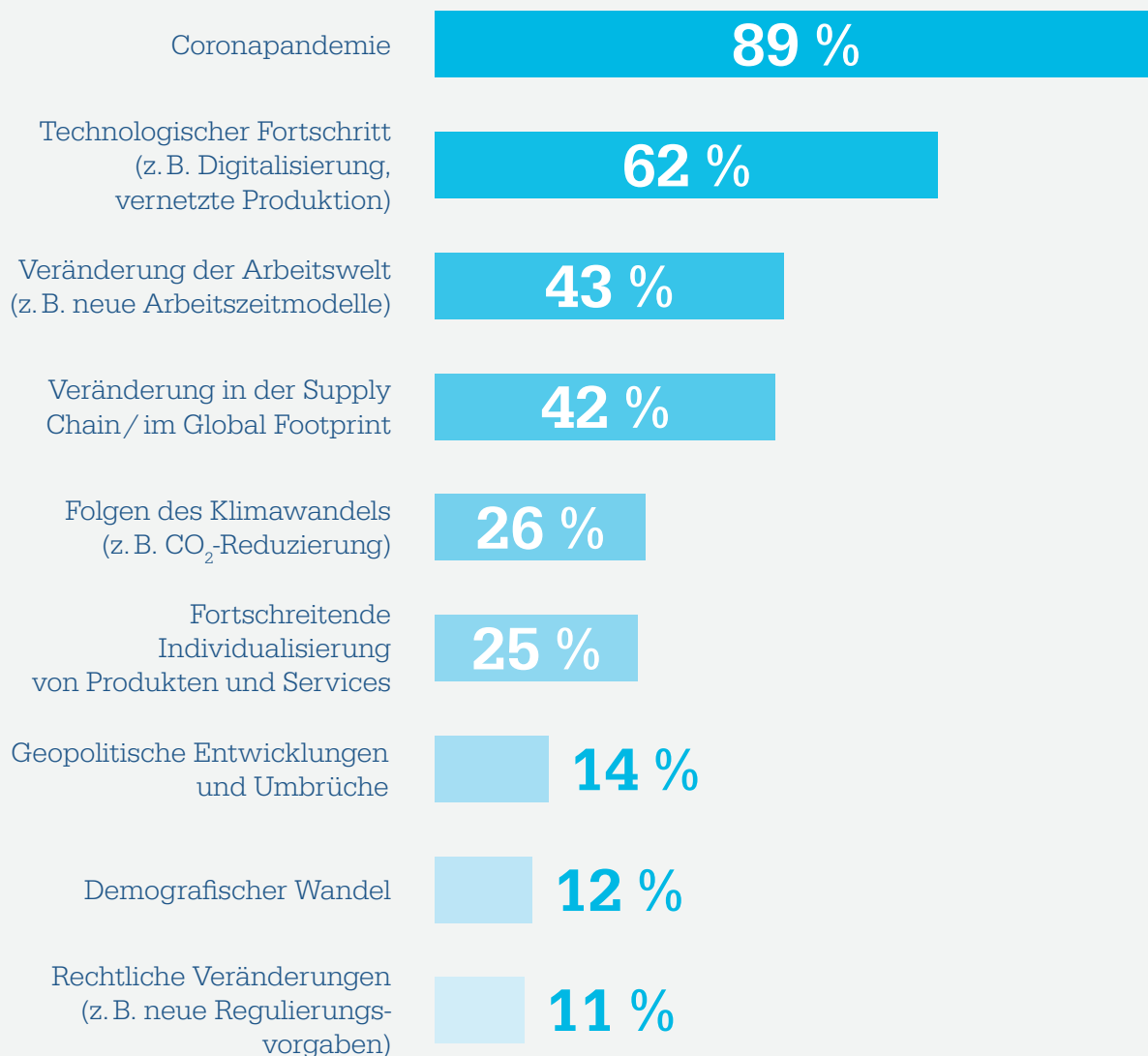


Am stärksten geprägt war der Wandel seit 2019 – wenig verwunderlich – durch die Coronapandemie. Sie war der wichtigste Katalysator für Veränderungen.

Doch auch der technische Fortschritt, der Wandel der Arbeitswelt und Probleme durch wegbrechende Supply Chains zwangen Unternehmen zum Handeln.

1.2 Was waren die wichtigsten Treiber für diesen Wandel?

Nur Teilnehmer, die in der Vorfrage angegeben haben, dass sich ihr Unternehmen sehr stark oder stark verändert hat



Im Krisen-Modus:

Die Coronapandemie als Katalysator für Veränderungen.



2. Strukturen für den Wandel

Strukturell zeigen sich die Erfolgsfaktoren des Wandels beispielsweise in gemeinsamen Visionen, kooperativer Zusammenarbeit, Kundenorientierung oder agilen Organisationsformen.

Der Change Readiness Index 2022 belegt, dass die Unternehmen es immer besser schaffen, ihre Hierarchien flacher zu gestalten. Hier verzeichnet die Studie die größten Fortschritte im Vergleich zur Befragung von 2019 – ein Anstieg von 59 auf 67 Prozent. Doch zu oft bleiben die Strukturen noch starr. Weniger Hierarchien bedeuten nicht immer gleich mehr Mitwirkungsrechte.



Unsere klassischen Linienorganisationen sind nicht flexibel genug, um organisatorisch dem schnellen Wandel und den Anforderungen folgen zu können.

Leonhard Braig, Vorstand Production & Supply Chain, PERI AG



2.1 Was kennzeichnet Ihre Organisationsstrukturen?

Antworten „trifft zu“ + „trifft eher zu“

Veränderungen werden
in der Regel von oben vorgegeben.

72 %

Unser Unternehmen ist durch
flache Hierarchien gekennzeichnet.

67 %

Unsere Organisation ist stark
auf Innovationen ausgerichtet.

63 %

Unsere Organisation ist eine lernende und auf
kontinuierliche Verbesserung sowie systematische
Problemlösung ausgelegt. Methoden wie Kaizen,
Kata, KVP, A3 o. Ä. nehmen wir sehr ernst.

61 %

Die Organisationsstrukturen in unserem
Unternehmen sind flexibel und wandelbar.

55 %

Unsere Organisation
ist eher nach innen orientiert und
wenig offen für externe Impulse.

44 %

Flach, aber starr: Weniger Hierarchien bedeuten
nicht gleich mehr Mitwirkungsrechte.

Kundenorientierung und Einstellung stimmen. Der Wandel wird weit eher als Chance denn als Bedrohung empfunden. Auch die Zusammenarbeit verbessert sich, das Silodenken wird seltener. Wenn nur die Bürokratie nicht wäre. Sie kennzeichnet weiterhin viele Organisationen.

2.2 Bitte versuchen Sie, anhand der folgenden Begriffspaare Ihre Organisation zu beschreiben:

(ausgedrückt in Mittelwerten)



Selbstbild: Wenn nur die Bürokratie nicht wäre.

Die Zusammenarbeit mit Zulieferern und Kunden sowie anderen externen Partnern läuft insgesamt gut. Doch viele Unternehmen arbeiten immer noch zu sehr im Jetzt.

Der Blick über den Tellerrand hinaus gelingt weiterhin zu wenigen. Dabei bereitet er das Feld für Veränderungen ebenso wie die Gestaltung der inneren Rahmenbedingungen.

2.3 Inwieweit gibt es in Ihrem Unternehmen ...

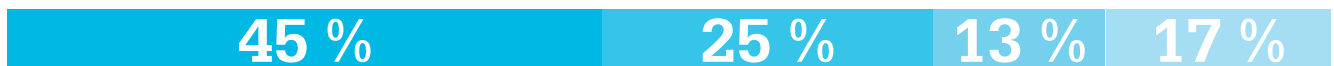
■ bereits erfolgreich umgesetzt ■ im Aufbau ■ geplant ■ nicht existent

eine konstruktive Zusammenarbeit mit Zulieferern und Kunden?

6 %



eine strukturierte Zusammenarbeit mit anderen externen Partnern [...]?



flexible Arbeitsumgebungen?



den interessierten Blick über den Tellerrand [...]?



Zeit für offenen Austausch der Mitarbeitenden und Führungskräfte abseits des Tagesgeschäfts?



Plattformen zum Querdenken (z. B. Kreativwerkstatt)?



Formen eines Trend- oder Change-Radars?



Tunnelblick und Tellerrand:

Viele Unternehmen arbeiten zu sehr im Jetzt.

Die Unternehmen fühlen sich heute besser als noch 2019 auf den Wandel vorbereitet – hier zeigt sich ein Anstieg von 64 auf 70 Prozent. Auch insgesamt bezeichnen die Unternehmen die eigenen Strukturen als zukunftsfest.

2.4 Inwieweit sind Sie von Ihrer Unternehmensstruktur her auf kommende Herausforderungen vorbereitet?

Antworten „trifft zu“ + „trifft eher zu“

Wir entwickeln aktiv die Wandlungsfähigkeit unseres Unternehmens.

70 %

Uns verbindet eine starke gemeinsame Vision, die zeigt, wohin die Reise geht.

67 %

Wir filtern systematisch aus der Vielzahl von Informationen die für uns wichtigen Themen heraus.

64 %

Wir setzen klare Prioritäten und kommunizieren transparent.

63 %

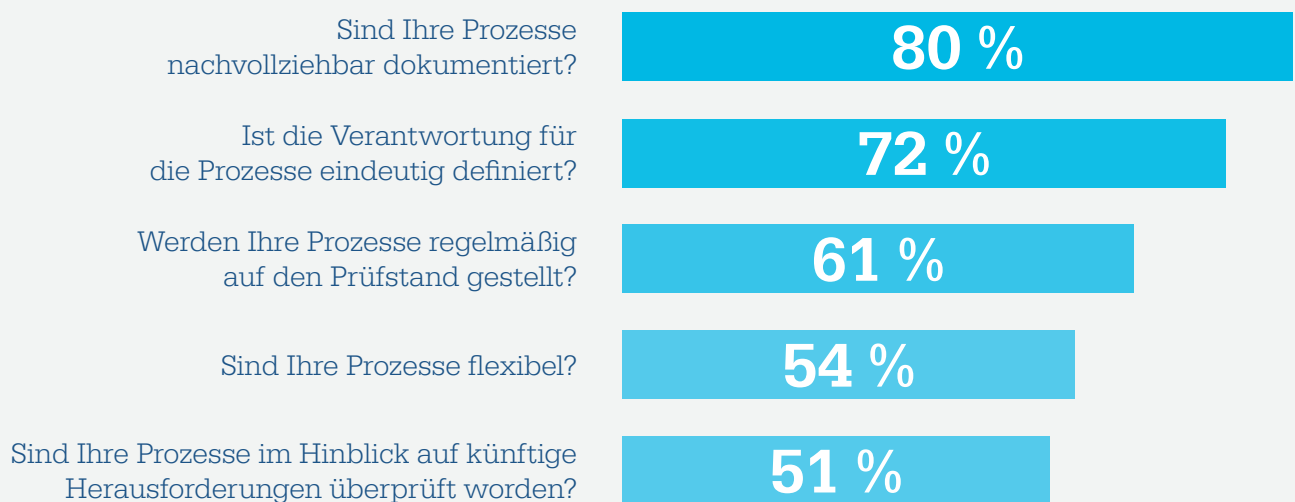
Zwei Drittel der Unternehmen bezeichnen die eigenen Strukturen als zukunftsfest.

3. Prozesse

Das Denken in Prozessen haben die Unternehmen in Deutschland seit Jahrzehnten verinnerlicht. Doch akribisches Festhalten an etablierten Abläufen führt heute oft in eine Sackgasse. Daher gilt es mehr noch als früher, die Prozesse regelmäßig zu überprüfen und an neue Gegebenheiten anzupassen. Hier zeigt die Studie Handlungsbedarf. Eine gute Dokumentation allein ist nicht alles.

3.1 Bitte beschreiben Sie den Status quo der Prozessabläufe in Ihrem Unternehmen anhand der folgenden Fragen

Antworten „ja“ + „eher ja“



Dokumentierte Inflexibilität: Wenn alles gut geregelt scheint, geraten künftige Herausforderungen leicht aus dem Blick.



Die Themen und Herausforderungen für Unternehmen sind zahlreich, vom Prozessmanagement bis hin zur Planungsgenauigkeit. Es gibt dabei aber zu viele Feuerwehreaktionen und somit wenig Zeit, sich den unbekanntem Verbesserungen zu widmen.

Marcel Junge, Lean & Process Manager, Unternehmen aus der Medizintechnik



3.2 Welches Denken liegt den Prozessen in Ihrem Unternehmen zugrunde?

Antworten „trifft zu“ + „trifft eher zu“

Wir reduzieren Reibungsverluste innerhalb der Teams so weit wie möglich.

68 %

Wir gestalten unsere Prozesse schlank.

63 %

Wir widmen dem Funktionieren von Schnittstellen besondere Aufmerksamkeit.

57 %

Prozesse werden bei uns verbindlich eingehalten.

57 %

Nur in gut jedem zweiten Unternehmen werden Prozesse verbindlich eingehalten.

Standardisierung, Modularisierung, Plattformen und Baukästen sind für die meisten Industrieunternehmen gelebter Alltag. Komplexität können zwei Drittel der Befragten daher gut managen. Aber noch zu wenige Organisationen sichern ihre Prozesse über das Risikomanagement professionell ab.

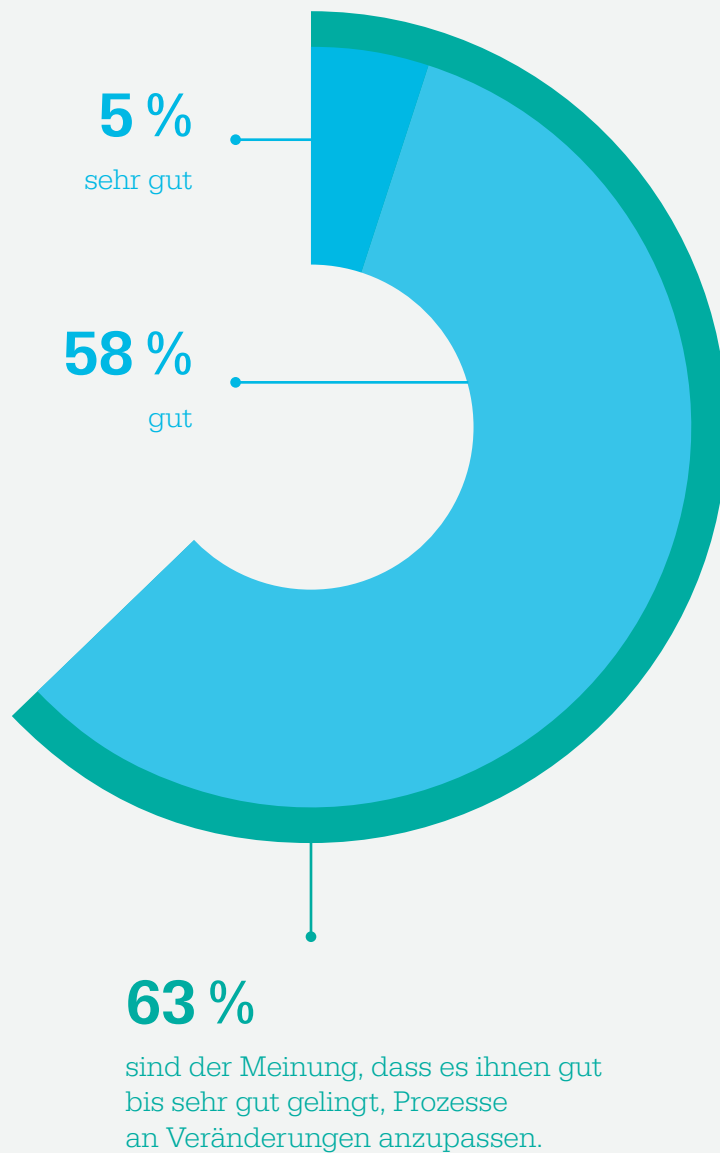
3.3 Inwieweit achten Sie auf eine ausgewogene Balance zwischen Dynamik und Routine?

Antworten „trifft zu“ + „trifft eher zu“



Während Komplexität vielerorts strukturiert angegangen wird, fehlt für kreative Prozesse meist ein solcher Angang.

3.4 Inwieweit gelingt es Ihnen, Prozesse kontinuierlich an Veränderungen anzupassen?



Zwei Drittel der Unternehmen vertrauen auf die Anpassungsfähigkeit ihrer Prozesse.

4. Führungs- und Unternehmenskultur

Die Führungs- und Unternehmenskultur gilt als die entscheidende Kategorie für die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen – gerade in Zeiten starker Umbrüche. Erfolgreich sind Führungskräfte, die eine Verbundenheit zwischen den Menschen untereinander sowie mit dem Unternehmen vorleben und für die eine gemeinsame Vision der Zukunft sowie gemeinsam vereinbarte Kommunikationswege gelebter Alltag sind. Die „ihre Leute“ mit ihren Stärken und Schwächen kennen und sie für künftige Anforderungen qualifizieren. Wer das beherrscht, kann den Herausforderungen von morgen selbstbewusst ins Auge blicken.

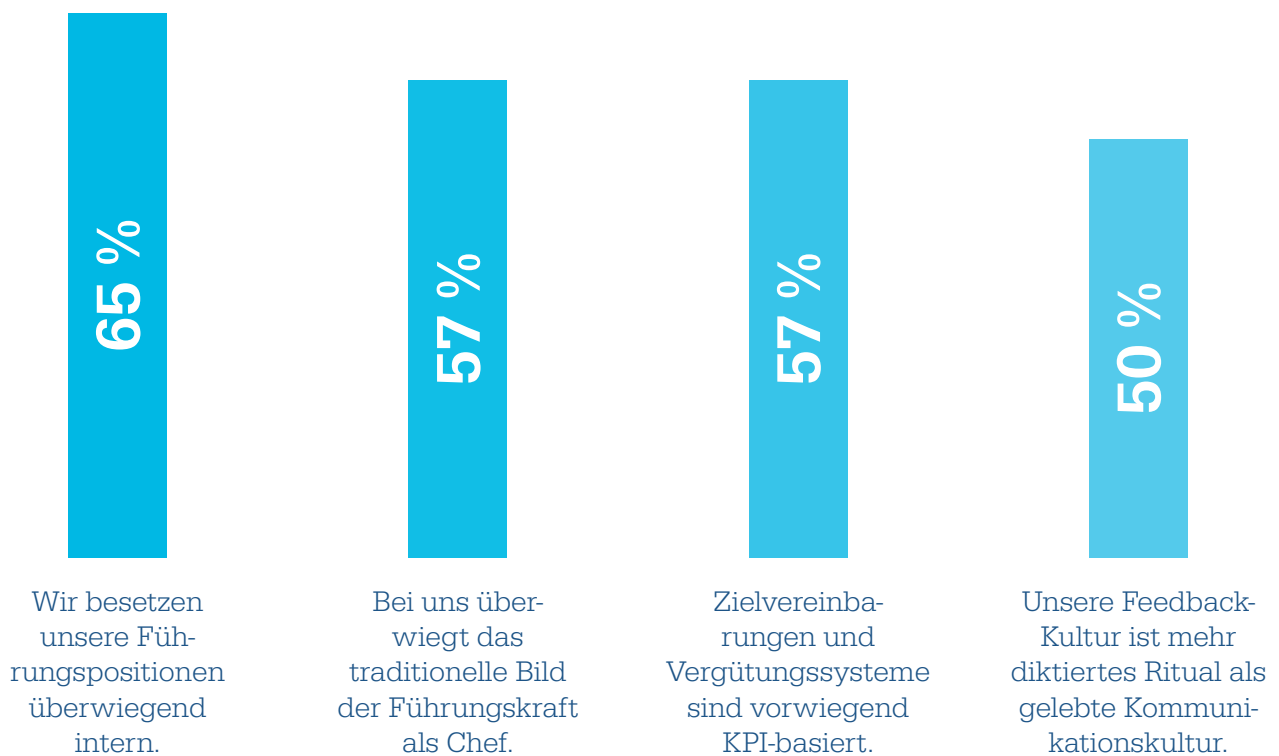
Wandel ist also nichts, was man einfach wegdelegieren kann. Wandel ist eine originäre Führungsaufgabe. Veränderung muss von innen heraus gestaltet und getragen werden.

Vor dem Hintergrund, dass Unternehmen seit nunmehr Jahren daran arbeiten, ihre Führungskultur zu verbessern, vermittelt die Studie ein eher desillusionierendes Bild. Bei knapp jedem zweiten Unternehmen überwiegt immer noch das traditionelle Bild der Führungskraft als Chef und die so wichtigen Feedback-Runden sind weiterhin Theaterdonner statt klärendes Gewitter.



4.1 Welche Führungs- und Leistungskultur herrscht in Ihrem Unternehmen?

Antworten „trifft zu“ + „trifft eher zu“



Verschenktes Potenzial: In jedem zweiten Unternehmen sind Feedback-Runden nur Theaterdonner statt klärendes Gewitter.

Moderne Unternehmenskulturen sind auf dem Vormarsch, aber der Weg dorthin erfolgt oft in kleinen Schritten, das zeigt auch der Vergleich mit den Ergebnissen von 2019. In vielen Firmen hat der Mentalitätswechsel bisher nicht wirklich stattgefunden.

4.2 Wie würden Sie die Unternehmenskultur Ihrer Firma allgemein beschreiben?

(ausgedrückt in Mittelwerten)



Noch hat der Mentalitätswandel in deutschen Unternehmen nicht wirklich stattgefunden.

Gute Führung muss gefördert werden. Hier gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten. In der Industrie etabliert hat sich seit Jahren das Shopfloor Management. Jedes zweite Unternehmen setzt es ein, ein weiteres Viertel hat es im Aufbau. Das zeigt die große Bedeutung dieses Lean Systems.

4.3 Wie wird in Ihrem Unternehmen gute Führung gefördert? Welche Instrumente setzen Sie bereits ein?

■ bereits erfolgreich umgesetzt ■ im Aufbau ■ geplant ■ nicht existent

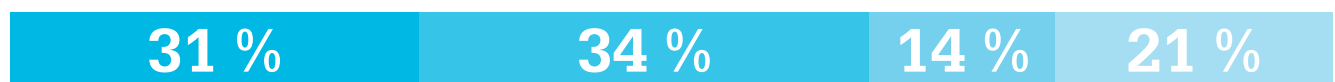
Einsatz von Shopfloor Management



Programm zur systematischen Führungskräfte-Entwicklung



Führungskräfte-Coaching oder Supervision



Vorausschauende Nachfolgeplanung für Führungspositionen



Auf dem Weg zum Standard: Acht von zehn Unternehmen setzen bereits auf Shopfloor Management.

Fast sechs von zehn Unternehmen fällt es schwer, den Wandel unterstützende Führungsformen zu verankern. Noch immer sind viele Probleme nicht gelöst. So belasten veraltete Führungsmethoden und ein überholtes Karriereverständnis.

4.4 Wo liegen Ihre aktuellen Herausforderungen beim Thema Führungs- und Unternehmenskultur?

Antworten „trifft zu“ + „trifft eher zu“

Uns fällt es schwer, den Wandel unterstützende Führungsformen im Unternehmen zu verankern (z. B. Mentoring, Führungstandems, Erfahrungsgruppen o. Ä.).

58 %

Bei uns prallen unterschiedliche Generationen mit ihren Einstellungen, Fähigkeiten und Lebenszielen aufeinander.

56 %

Wir folgen einem überholten Verständnis von Führung und Karriere.

48 %

Wir haben große Probleme, Führungspositionen zu besetzen.

32 %

Ungelöste Probleme: Veraltete Führungsmethoden und ein überholtes Karriereverständnis belasten.



Die persönliche Fähigkeit zum Wandel ist der geschwindigkeitsbestimmende Faktor für den Wandel.

Dr. Tanja Lindermeier, CEO/GF, GuS GmbH & Co. KG (Glass + Safety)



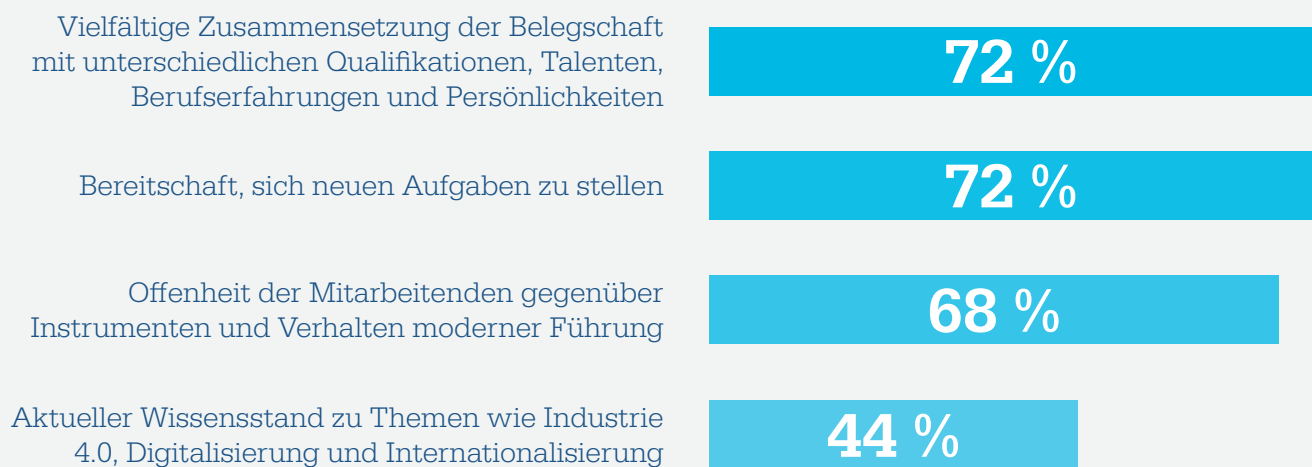
5. Mitarbeiter und Qualifikationen

Mit dem Wandel der Arbeitswelt verändert sich auch die Rolle der Mitarbeitenden. Die Belegschaft muss auf die Aufgaben von morgen vorbereitet werden. Für die Unternehmen gilt es daher, die Menschen in den eigenen Reihen fit zu machen und ihnen den Weg der Veränderung zu ebnet.

Der Change Readiness Index zeigt: Der Know-how-Aufbau zu Themen wie Industrie 4.0, Digitalisierung und Internationalisierung kommt nicht voran. Im Vergleich zu 2019 ergaben sich kaum Fortschritte. Noch nicht einmal jedes zweite Unternehmen hält den Wissenstand der Mitarbeitenden in diesen Feldern für gut.

5.1 Wie gut sind die Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen auf die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet?

Antworten „sehr gut“ + „gut“



Wissenslücke: Der Know-how-Aufbau in Sachen Digitalisierung kommt nicht voran.



Die Herausforderungen sind klar: Mobilität, Nachhaltigkeit, Industrie 4.0 und Mitarbeiterqualifikation. An der effizienten Umsetzung muss noch gearbeitet werden.

René Benz, Geschäftsführer, Röchling Automotive Asia GmbH



Die Loyalität zum Arbeitgeber ist hoch, doch das Vertrauen in die Führungskräfte ist im Vergleich dazu eher schwach ausgeprägt. Auffällig auch: Knapp ein Drittel der Mitarbeitenden handelt eher nach dem Motto „Dienst nach Vorschrift“.



Auch in Zeiten von rasanten Veränderungen brauchen wir einen roten Leitfaden, um alle im Unternehmen mit auf die Reise zu nehmen. Unsere Mitarbeiter sind der Schlüssel für den zukünftigen Erfolg.

Bernd Hausler, General Manager, ifm Gruppe



5.2 Wie stark identifizieren sich Ihre Mitarbeitenden mit dem Unternehmen?

Antworten „trifft zu“ + „trifft eher zu“

Unsere Mitarbeitenden sind loyal gegenüber ihrem Arbeitgeber.

92 %

Der kollegiale Zusammenhalt unter den Mitarbeitenden ist hoch.

92 %

Unsere Mitarbeitenden sind stolz auf ihren Arbeitgeber.

85 %

Das Vertrauen in die Führungskräfte ist hoch.

67 %

Unsere Mitarbeitenden handeln eher nach dem Motto „Dienst nach Vorschrift“.

29 %

In unserem Unternehmen herrscht eher eine Misstrauenskultur.

20 %

Vertrauenslücke: Die Loyalität mit dem Arbeitgeber ist eher trotz statt wegen der Führungskräfte hoch.

Tun die Unternehmen genug, um ihre Mitarbeitenden für die flexible Arbeitswelt 4.0 fit zu machen? Die Antwort ist ganz klar „nein“. Die Betriebe kommen hier nicht von der Stelle, wie die Vergleiche mit den Studien aus den Vorjahren zeigen. Zusätzlich gibt es reichlich Nachholbedarf bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Zukunft.

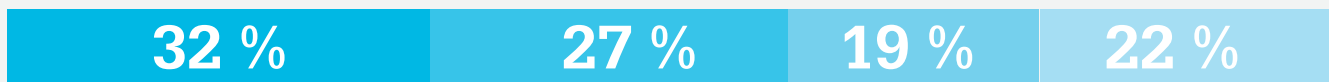
5.3 Was tut Ihr Unternehmen, um die Mitarbeitenden für die flexible Arbeitswelt 4.0 fit zu machen?

■ bereits erfolgreich umgesetzt ■ im Aufbau ■ geplant ■ nicht existent

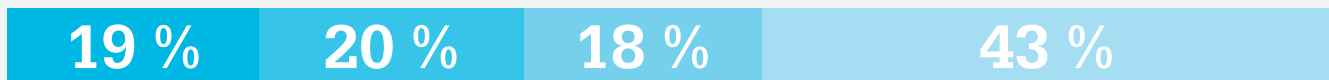
Wir arbeiten mit IT-gestützter Weiterbildung sowie E-Learning und Self Learning (z. B. Learning on Demand).



Die Personalentwicklung ist in die strategische Unternehmensführung eingebunden.



Es gibt ein unternehmensübergreifendes Talent-Management.



Wir führen systematische Kompetenzanalysen durch (Kernfragen: Was brauchen wir? Was ist da?).



Bei uns gibt es Regelungen zu Urlaub, Gehältern und Arbeitszeiten, die zur Arbeitswelt 4.0 passen.



Handlungslücke: Es gibt reichlich Nachholbedarf bei den Rahmenbedingungen für die Arbeitswelt 4.0.

Groß sind die Herausforderungen auch im Personalmanagement: Zwei Drittel der Unternehmen fällt es sehr schwer, neue Kolleginnen und Kollegen zu finden. Doch welche Anforderungsprofile müssen künftige Mitarbeitende eigentlich erfüllen? Fast sechs von zehn Unternehmen wissen darauf bisher keine Antwort.

5.4 Vor welchen Herausforderungen steht Ihr Unternehmen im Personalmanagement?

Antworten „trifft zu“ + „trifft eher zu“

Wir haben große Probleme, passende Mitarbeitende zu finden.

66 %

Es gibt bei uns zu geringe Ressourcen für notwendige Begleit- und Weiterbildungsmaßnahmen.

59 %

Es besteht Unklarheit über zukunftsfähige Anforderungsprofile von Mitarbeitenden im Zeitalter von Industrie 4.0.

59 %

Es fehlt Wissen über die Talente und besonderen Fähigkeiten unserer Mitarbeitenden.

39 %

Unsere Mitarbeitenden haben ein geringes Interesse an der persönlichen Weiterentwicklung.

15 %

Unsere Mitarbeitenden empfinden ihre tägliche Arbeit als wenig sinnstiftend.

15 %

Personallücke: Zwei Drittel der Unternehmen haben große Probleme, die passenden Mitarbeitenden zu finden.

4. DIE ERGEBNISSE



Die Unternehmen waren seit 2019 vorrangig mit der Bewältigung der Coronapandemie beschäftigt. Es galt, die Arbeit unter den massiv veränderten Bedingungen so gut wie möglich fortzuführen. Für den Blick über die akuten Herausforderungen hinaus blieb viel zu wenig Raum, wie die Studie zeigt. Nur um einen Punkt hat sich der Change Readiness Index verändert – von einer aktiven Gestaltung des Wandels kann damit keine Rede sein.

Change Readiness Index (CRI) deutscher Unternehmen

auf einer Skala von 0 = „gar nicht“ bis 100 = „komplett“

	2022	2019
Gesamtindex	56	55
Bereich Strukturen	57	55
Bereich Prozesse	57	56
Bereich Führung	54	52
Bereich Mitarbeitende und Qualifikationen	57	57

Gesamtindex: Trotz turbulenter Zeiten konnten die Unternehmen ihre Wandlungsfähigkeit nur leicht steigern.



Eine der größten Herausforderungen besteht darin, dauerhaft internationale Wettbewerbsfähigkeit vom Standort Deutschland aus zu behalten.

Dirk Hollinderbäumer, Leiter Vertrieb Ausland, LEMKEN GmbH & Co. KG

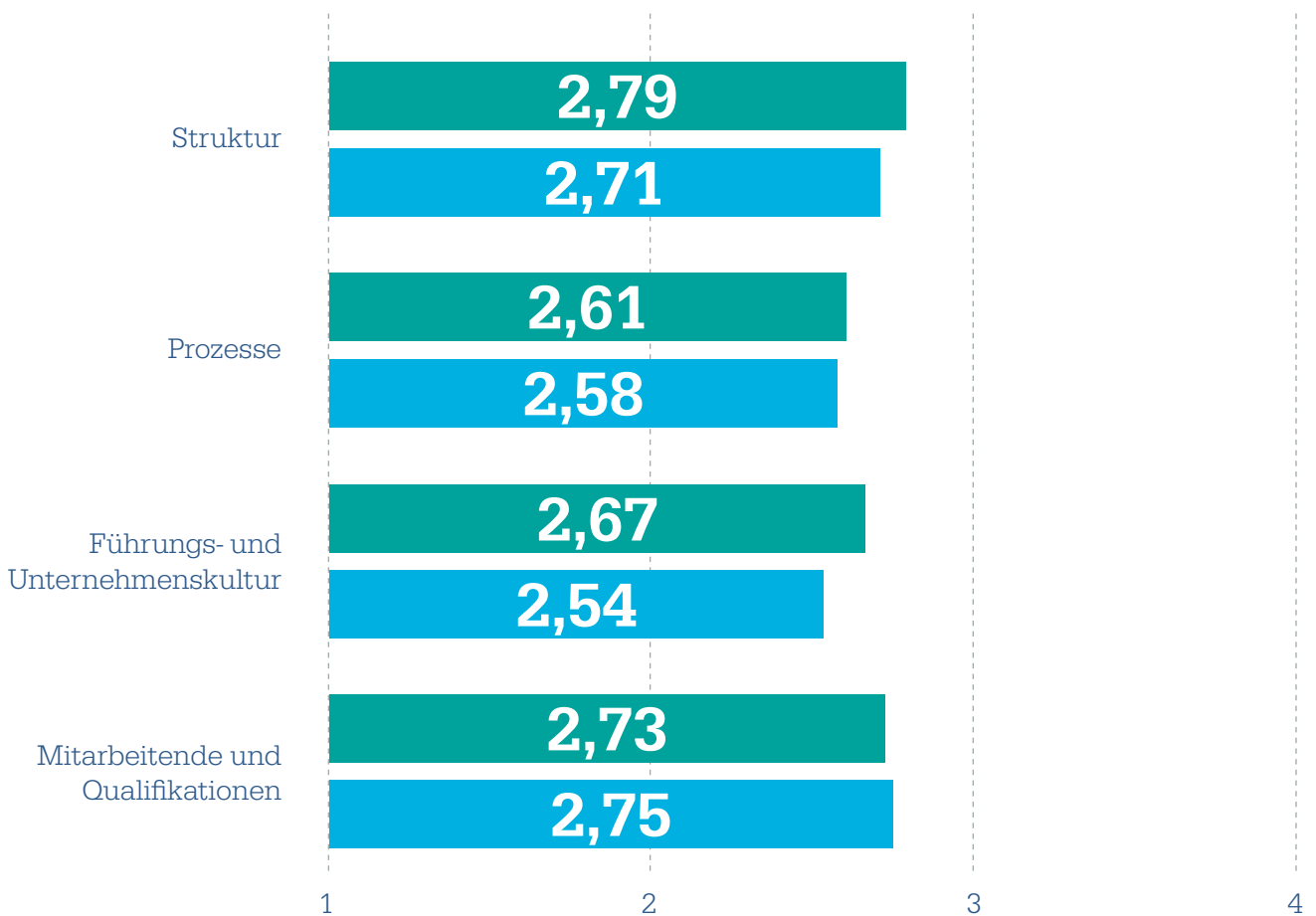


Die Unternehmen sehen sich damit nur unwesentlich besser für die Zukunft gerüstet als 2019. Im Bereich Mitarbeitende und Qualifikationen müssen sich die Unternehmen sogar eingestehen, etwas schlechter dazustehen als vor zwei Jahren.

Inwieweit sehen Sie Ihr Unternehmen in den folgenden Bereichen gerüstet für die Zukunft?

Jahresvergleich ■ 2022 ■ 2019

Mittelwerte auf einer Skala von 1 (gar nicht gut) bis 4 (sehr gut)



Die Unternehmen sehen sich nur unwesentlich besser für die Zukunft gerüstet als 2019.

Dennoch beurteilen zwei von drei Unternehmen ihre Wandlungsfähigkeit als „gut“ oder „sehr gut“. Sie sehen sich auch besser aufgestellt als ihre eigene Branche.

Bitte beurteilen Sie die Wandlungsfähigkeit ...

■ sehr gut ■ gut ■ weniger gut ■ gar nicht gut

Ihres Unternehmens.



Ihrer Branche.



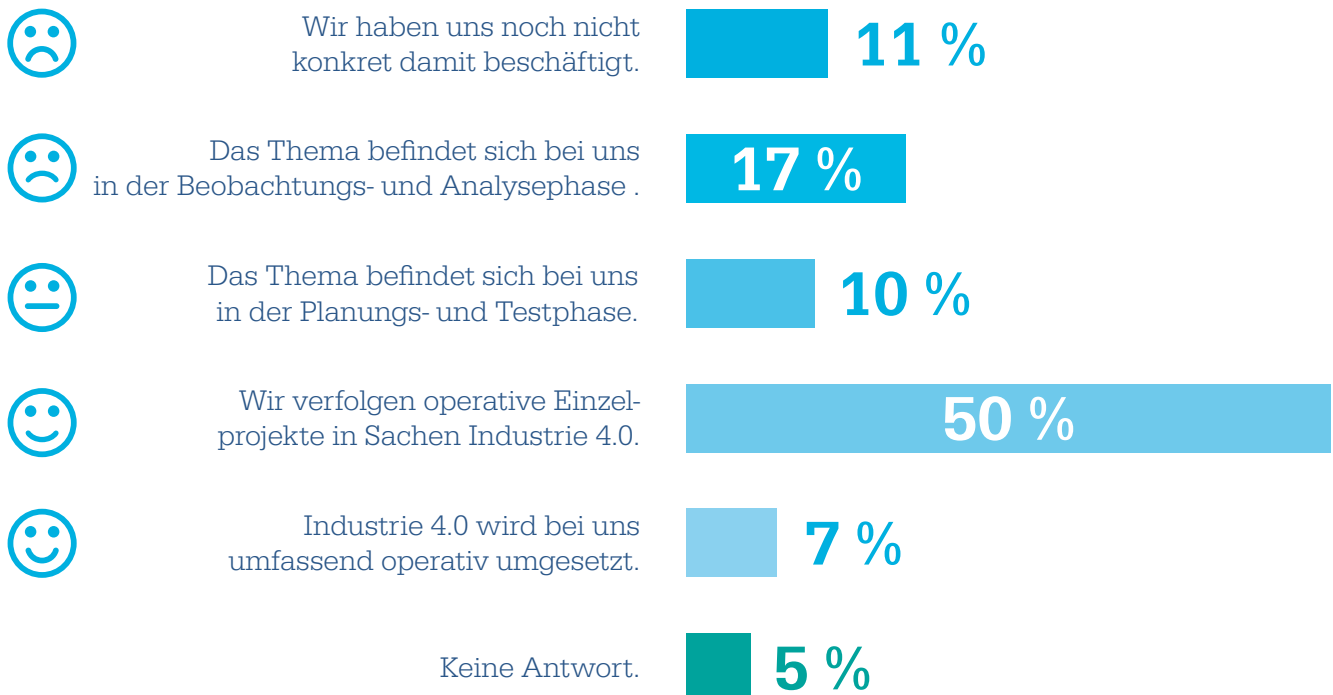
Die Befragten schätzen die Wandlungsfähigkeit ihres Unternehmens als besser ein als die ihrer Branche.

Wirkung von Wandlungsfähigkeit

Ob und wie sich die Wandlungsfähigkeit im operativen Handeln der Unternehmen widerspiegelt, lässt sich am besten auf dem Gebiet der Digitalisierung überprüfen, ist der technologische Fortschritt – abgesehen vom Sondertreiber Corona – für die Betriebe nach eigener Aussage doch mit Abstand der größte Motor für den Wandel.

Die Studie zeigt hier das Bild einer geteilten Wirtschaft. Während gut jedes zweite Unternehmen die Smart Factory schon operativ umsetzt, beobachten und testen die anderen noch oder sind bisher gar nicht wirklich in das Thema eingestiegen.

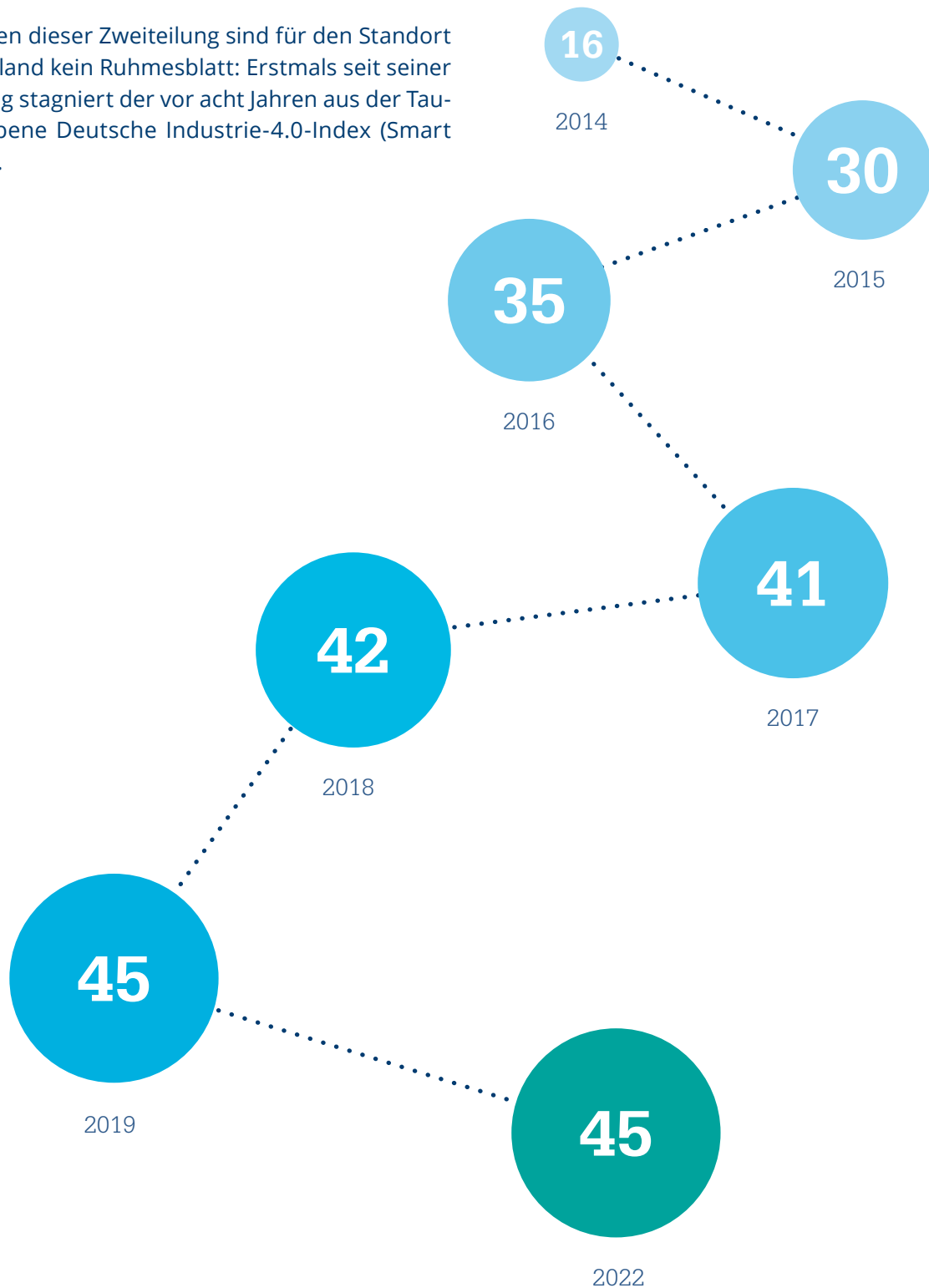
Industrie 4.0 / Digitalisierung ist nach wie vor das Top-Thema. Wie weit ist Ihr Unternehmen auf dem Weg zur „Smart Factory“?



Geteilte Wirtschaft: Gut jedes zweite Unternehmen setzt die Smart Factory schon operativ um.

Deutscher Industrie-4.0-Index: Smart Factory

Die Folgen dieser Zerteilung sind für den Standort Deutschland kein Ruhmesblatt: Erstmals seit seiner Erhebung stagniert der vor acht Jahren aus der Taufe gehobene Deutsche Industrie-4.0-Index (Smart Factory).



Smart Factory: Erstmals seit seiner Erhebung stagniert der Deutsche Industrie-4.0-Index in diesem Bereich.

Wenn man dann noch zusätzlich betrachtet, wie weit die Unternehmen dabei fortgeschritten sind, auch digitale Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, dürfte sich diese Spaltung in digitale Vorreiter und digitale Nachzügler künftig noch verschärfen – hat unter den Smart-Factory-Unternehmen doch mittlerweile schon mehr als ein Drittel auch Produkte und/oder Dienstleistungen mit 4.0-Eigenschaften im Angebot bzw. bietet schon komplett neue Geschäftsmodelle auf 4.0-Basis an.

Neben der Steigerung der eigenen Effizienz durch Industrie 4.0 digitalisieren immer mehr Unternehmen auch ihre Produkte und Dienstleistungen oder entwickeln sogar komplette 4.0-Geschäftsmodelle. Wie sieht es damit in Ihrem Unternehmen aus?

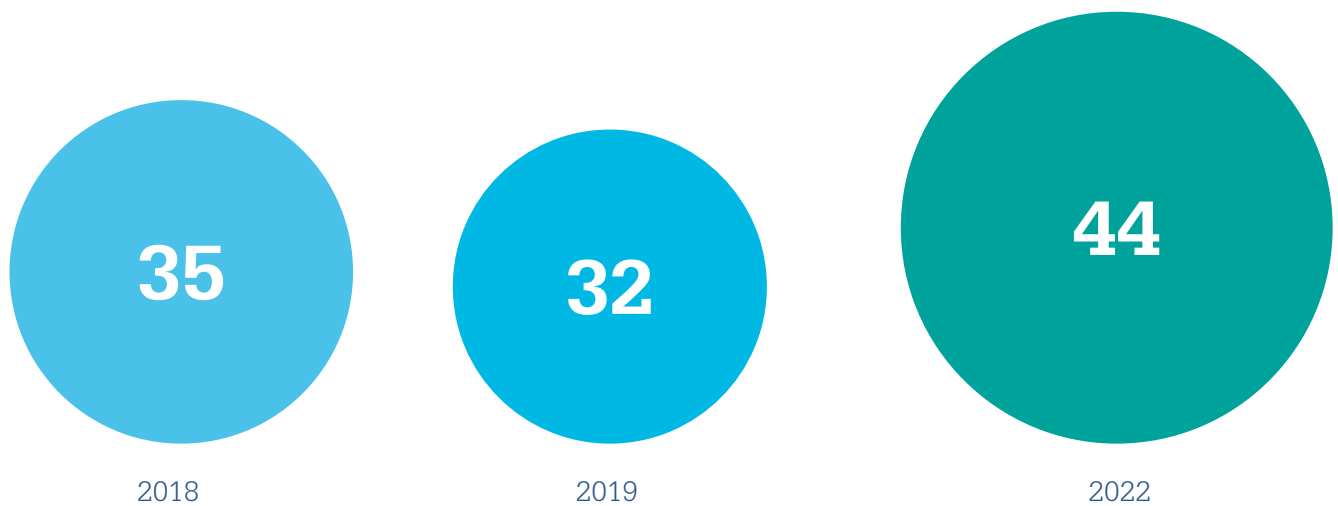
Nur Teilnehmer, die in der Vorfrage angegeben haben, dass sich das Thema in der Planungs- und Testphase befindet, dass operative Einzelprojekte in Sachen Industrie 4.0 verfolgt werden oder dass Industrie 4.0 umfassend operativ umgesetzt wird



Digitale Vorreiter: Von der Smart Factory führt der Weg konsequent zu smarten Produkten und Dienstleistungen.

Von der Smart Factory führt der Weg also konsequent zu smarten Produkten und Dienstleistungen. Und das mit Macht: Der seit 2018 erhobene Industrie-4.0-Index (Smart Business) konnte in den vergangenen drei Jahren deutlich zulegen. Wandlungsfähigkeit kennt also keinen Endpunkt, sondern löst eine positive Kettenreaktion aus.

Deutscher Industrie-4.0-Index: Smart Business



Smart Business: Der Deutsche Industrie-4.0-Index für digitalisierte Produkte und Dienstleistungen konnte deutlich zulegen.





Die zentrale Herausforderung besteht darin, zu hinterfragen, welche Dinge keine Gültigkeit mehr haben und daher entfallen können.

Unsere Welt wird zunehmend komplizierter statt einfacher, trotz aller Informationen und Technologien. Gleichzeitig entwickeln sich viele neue Technologien und Trends – sei es IoT oder Industrie 4.0. Wir reden seit Jahren im Buzzword-geschwängerten Dienstleistungssegment über diese Themen, aber die Realität ist, dass viele Mittelständler noch im kleinen 1x1 der Digitalisierung unterwegs sind.

Der Wandel in den Firmen vollzieht sich aufgrund begrenzter Ressourcen wesentlich langsamer, als sich die technischen Lösungen entwickeln.

Thomas Urbanczyk, Vice President Production, TADANO FAUN GmbH

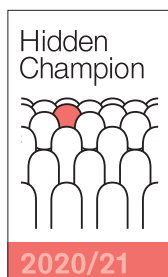
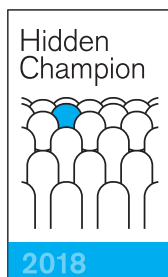
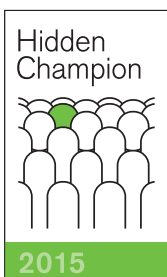
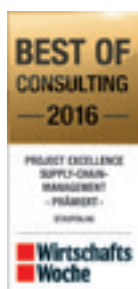


ÜBER UNS

Wir sind der Überzeugung, dass in jedem Unternehmen ein noch besseres steckt.

Die Staufen AG ist eine Lean Management-Beratung und Akademie.
Seit über 25 Jahren beraten und qualifizieren wir Unternehmen und Mitarbeitende.
Weltweit.

Unser Ziel ist es, jedes Unternehmen besser zu machen und unsere Kunden voranzubringen. Unser besonderer Ansatz ist es, schnell die richtigen Veränderungen in Gang zu setzen und eine nachhaltige Veränderungskultur zu etablieren.



Zahlen. Daten. Fakten.

○ **> 25**
Jahre Erfahrung

160
Projekte pro Jahr

320
Mitarbeitende

○ **> 7.000**
Seminarteilnehmer pro Jahr

○ **17**
Sprachen

○ **> 90**
BestPractice Partner

STUDIEN UND WHITEPAPER

Alle Studien und Whitepaper der Staufen AG finden Sie auch online unter www.staufen.ag/studien.





ANSPRECHPARTNER



Wilhelm Goschy
CEO
w.goschy@staufen.ag
] +49 7024 8056 0

ANSPRECHPARTNERIN FÜR MEDIEN



Stephanie König
Marketing Manager
s.koenig@staufen.ag
] +49 7024 8056 152

HERAUSGEBER

STAUFEN.AG
Beratung.Akademie.Beteiligung
Blumenstraße 5
D-73257 Köngen
] +49 7024 8056 0
www.staufen.ag
kontakt@staufen.ag

STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN
STECKT EIN NOCH BESSERES.