



Netzwerk **TRANSFORMATIVE** Region Heilbronn-Franken

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Heilbronn-
Franken
Baden-Württemberg



WFG
WIRTSCHAFTS
FÖRDERUNG
RAUM HEILBRONN

Handbuch Good Practice von KMU für KMU

13





Informationen zum Bündnis für Transformation
erhalten Sie unter
www.buendnis-fuer-transformation.de



*Die regionale Industrieinitiative
Bündnis für Transformation Region Heilbronn-Franken
ist mit dem Projekt TRANSFORMATIVE
„Ausgezeichnete regionale Industrieinitiative 2022“
in der Kategorie „Kooperation“.*



Das Transformationsnetzwerk TRANSFORMATIVE ist aus der Arbeit des Bündnisses für Transformation Heilbronn-Franken heraus entstanden und wird gemeinsam von der Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH und der Wirtschaftsregion Heilbronn Franken GmbH durchgeführt. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz fördert TRANSFORMATIVE mit rund 11 Mio. Euro ursprünglich über einen Zeitraum von drei Jahren bis Mitte des Jahres 2025; mittlerweile wurde das Projekt bis Ende 2025 verlängert. Im Rahmen von TRANSFORMATIVE werden vielfältige Unterstützungsangebote für Unternehmen eingerichtet, ausgehend von der Strategieentwicklung über Produktentwicklung, Marktbearbeitung bis hin zur Qualifizierung der jeweiligen Belegschaften erarbeitet, durchgeführt und so gesamtregional Grundlagen für die Etablierung hin zu einer ganzheitlichen und nachhaltigen Mobilitätswirtschaft gelegt.

TRANSFORMATIVE setzt sich aus den folgenden sechs Arbeitspaketen zusammen: Projektmanagement, Kommunikation, Controlling, Netzworkebildung und Netzwerkmanagement, branchenspezifische sowie regionale Analysen und Strategie-Umsetzungen.

Dieses Handbuch erscheint als Teil einer vielfältigen Publikationsreihe im Rahmen der Angebote von TRANSFORMATIVE. Es richtet sich in der Hauptsache an die Unternehmerinnen und Unternehmer sowie an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Handbücher sollen als Anregung und Inspiration bei den vielfältigen Herausforderungen einer Transformation von Industrie und Dienstleistung dienen.



Wenn Sie Interesse am TRANSFORMATIVE Projekt oder an unseren weiteren Handbüchern haben, besuchen Sie gerne unsere Webseite:

transformative.de

Gender-Hinweis:

In unseren Handbüchern werden wir nicht gendern, da die hier beschriebenen Methoden, Prozesse und Funktionen in keinerlei Beziehung stehen zu biologischen und sozialen Geschlechtern. Aus diesem Grunde nutzen wir das generische – also grammatikalische – Maskulinum.



Inhalt

Einleitung	5
■ 1. Grundlagen	6
1.1 Grundlagen zum Thema Good Practice	6
1.1.1 Definition von Good Practice im Unternehmenskontext	6
1.1.2 Ursprung und Grundlagen des Good Practice Konzepts	7
1.1.3 Unterscheidung zwischen Best Practice, Good Practice und Next Practice	8
1.2 Chancen und Risiken von Good Practice	8
1.2.1 Vorteile von Good Practice-Anwendung und der Nutzen für das Unternehmen	8
1.2.2 Fallstricke von Good Practice – Erfolgsrisiken für das eigene Unternehmen	10
1.3 Methoden zur Auswahl der richtigen Good Practice	12
1.3.1 Grundlagen der Methodenauswahl	12
1.3.2 SWOT-Analyse	13
1.3.3 Business Model Canvas	15
1.3.4 Entscheidungsmatrix	18
1.3.5 Pilotprojekte	22
1.3.6 Mitarbeiter- und Kundenfeedback	24
1.4 Umsetzung von Good Practice im Unternehmen	26
■ 2. Vorstellung von Good Practice	27
Hetschel GmbH & Co. KG	28
BUK Kunststofftechnik GmbH	32
Härterei Reese Brackenheim GmbH	36
IDS Imaging Development Systems GmbH	40
ahk Service & Solutions GmbH	42
Matthias Meidlinger Gruppe	48
Telegärtner Elektronik GmbH	52
NENNINGER & Co GmbH	56
Axel Gerock consulting services	60
Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH	64
Über die Autorin	68
Herausgeber	70
Gefördert durch	70



Einleitung

Rund 99 Prozent aller Unternehmen in Deutschland sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Sie sind das Rückgrat unserer Wirtschaft und sie stehen größtenteils vor ähnlichen Herausforderungen: Digitalisierung, Fachkräftemangel, Nachhaltigkeit oder neue Geschäftsmodelle. Im Gegensatz zu großen Unternehmen, die oft auf standardisierte Prozesse und Beratungsstrategien setzen können, benötigen KMU individuelle, pragmatische Lösungen.

Dieses Handbuch bietet einen Überblick zum Thema Good Practice, angefangen mit den Ursprüngen über den Nutzen bis hin zu praktischen Umsetzungen im eigenen Betrieb. Gleichzeitig zeigt es eine Vielzahl von guten Beispielen aus kleinen und mittleren Unternehmen der Region Heilbronn-Franken.

Der Fokus des Handbuchs liegt dabei bewusst auf Good Practice – also pragmatischen, erprobten Lösungen, die sich flexibel anpassen lassen – und nicht auf Best Practices, die oft als starre, allgemeingültige Rezepte verstanden werden. Dieses Buch ist keine Sammlung von Patentlösungen, sondern eine Inspirationsquelle für Unternehmen, die sich mit ähnlichen Herausforderungen beschäftigen. Ziel ist es nicht, Lösungen blind zu kopieren, sondern zu zeigen, wie andere Unternehmen ähnliche (vergleichbare) Probleme und Herausforderungen gemeistert haben und wie Sie daraus für Ihr eigenes Unternehmen lernen können.

- ■ „Es gibt keine Patentrezepte. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden – aber das bedeutet nicht, dass es von vorne anfangen muss.“

unbekannt



■ 1. Grundlagen

Dieses Kapitel beschäftigt sich zum leichteren Einstieg, dem besseren Verständnis und der erfolgreichen Umsetzung der gezeigten Lösungswege mit den Grundlagen von Good Practice.

1.1 Grundlagen zum Thema Good Practice

1.1.1 Definition von Good Practice im Unternehmenskontext

! Unter Good Practice versteht man bewährte Methoden, Verfahren oder Ansätze, die sich in der Praxis als besonders effektiv oder effizient erwiesen haben.

Die wesentlichen Merkmale im Unternehmenskontext werden nachfolgend näher erläutert:

- praxisbewährt das Beispiel wurde in einem realen Unternehmenskontext erfolgreich angewendet
- flexibel/anpassbar es ist eine Orientierungshilfe und muss an die unternehmensindividuellen Gegebenheiten angepasst werden
- lernorientiert die Beispiele sind nicht statisch, sondern können weiterentwickelt und optimiert werden
- nachhaltig/realistisch die Beispiele sind ohne unrealistische Voraussetzungen umsetzbar und bieten einen langfristigen Mehrwert

Zusammengefasst ist ein Good Practice Beispiel keine starre Erfolgsformel, sondern ein bewährter Ansatz, der als Inspirationsquelle dient und individuell angepasst werden muss.

1.1.2 Ursprung und Entwicklung des Good Practice Konzepts

Vor dem Hintergrund der Notwendigkeit flexibler Lösungswege entwickelte sich das Konzept der Good Practice in den letzten Jahrzehnten aus verschiedenen Management- und Qualitätsansätzen mit dem Schwerpunkt auf Anpassungsfähigkeit und Praxiserfahrung. Es bietet damit eine gute Alternative zu dem durch das Qualitätsmanagement, Benchmarking und Wissensmanagement geprägten Best Practice-Konzept.

Die Entwicklung im zeitlichen Kontext ergibt einen groben Eindruck, welche Anpassungen, Weiterentwicklungen und Erkenntnisse zu der heutigen Definition von Good Practice geführt haben:

1950

Lean-Management-Prinzipien

- Bewährte Methoden kontinuierlich verbessern und an den jeweiligen Kontext anpassen

Total Quality Management (TQM) und ISO-Normen

- Prozesse systematisch analysieren, optimieren und dokumentieren
- Fokus auf Best Practices, die in jedem Unternehmen identisch umgesetzt werden sollten

1980

Systematisches Benchmarking

- Die besten Lösungen innerhalb und außerhalb der eigenen Branche identifizieren
- Erkenntnis, dass nicht die eine beste Lösung existiert, sondern dass erfolgreiche Praktiken je nach Unternehmen unterschiedlich aussehen können – ein Grundgedanke der Good Practice

2000

Wissensmanagement und agile Methoden

- Wissen und bewährte Methoden müssen nicht nur übertragen, sondern weiterentwickelt werden
- Agile Methoden, die in der Softwareentwicklung entstehen, legten den Fokus auf interaktive Prozesse statt auf starre „beste Lösungen“
- Begriff Good Practice beginnt sich stärker durchzusetzen – als lernorientierter, adaptierbarer Ansatz, der nicht vorgibt, was „am besten“ ist, sondern zeigt, was in einem bestimmten Kontext funktioniert hat

2025

Heutige Unternehmenswelt

- Der Begriff Good Practice findet häufig in Branchen mit hoher Veränderungsdynamik Verwendung, etwa in der Digitalisierung, im Nachhaltigkeitsmanagement und im Rahmen von Innovationsprozessen
- In vielen Förderprogrammen (z. B. von der EU, der UN oder Wirtschaftsförderungen) wird bewusst von Good Practice gesprochen, um zu betonen, dass Unternehmen lösungsorientiert lernen, anpassen und weiterentwickeln sollen – anstatt starre Erfolgsrezepte zu kopieren

1.1.3 Unterscheidung zwischen Best Practice, Good Practice und Next Practice

Im Alltag ist häufig von Best Practice die Rede, wenn man nach Beispielen für Lösungen anderer Unternehmen sucht. Dabei ist nicht jedes Beispiel, das landläufig als Best Practice bezeichnet wird, laut Definition auch als solches zu sehen. Vielmehr gilt es die Begrifflichkeiten Best Practice, Good Practice und Next Practice zu unterscheiden:

- Best Practice: eine als „beste“ bewertete Lösung
- Good Practice: eine bewährte, aber flexibel anpassbare Lösung
- Next Practice: zukunftsweisende, noch nicht etablierte Lösungsansätze

Mit dieser Metapher können die Unterschiede leicht veranschaulicht werden:

Stellen Sie sich vor, dass Sie an einer Weggabelung stehen.



Links führt eine breite, gut ausgebaute Straße weiter – ein erprobter Weg, den viele bereits erfolgreich gegangen sind (Best Practice).



Rechts gibt es ein unkartiertes Gebiet mit neuen Wegen, die erst noch geschaffen werden müssen (Next Practice).



Und direkt vor Ihnen kleine Trampelpfade, von anderen entdeckt und erprobt, aber flexibel anpassbar an die eigenen Bedürfnisse (Good Practice).

Welche Richtung wählen Sie?

Die Wahl zwischen diesen Ansätzen sollte auf der spezifischen Situation, den Zielen und der Kultur des Unternehmens basieren.

1.2 Chancen und Risiken von Good Practice

Um die Metapher aus dem vorigen Kapitel fortzuführen, kann man Good Practice mit einer Schatzkarte vergleichen, die zeigt, wo andere bereits fündig geworden sind. Der Schatz selbst muss jedoch im eigenen Gelände gehoben werden. Dieses Kapitel zeigt, welchen Wert diese Karten für Ihr Unternehmen haben können, denn jede gute Idee, die funktioniert hat, birgt Potenzial für neue Lösungen.

1.2.1 Vorteile von Good Practice-Anwendung und der Nutzen für das Unternehmen



Zeitersparnis durch erprobte Ansätze

Statt bei null anzufangen, können KMU auf Erfahrungen anderer aufbauen und schneller zu tragfähigen Lösungen gelangen.



Beispiel: Ein Handwerksbetrieb übernimmt das digitale Terminplanungstool eines anderen Unternehmen – anstatt selbst lange nach einer passenden Lösung zu suchen.



Reduzierung von Risiko bei Neuerungen

Bewährte Ansätze bieten mehr Sicherheit bei Neuerungen (z. B. neue Prozesse, Technologien, Geschäftsmodelle) und helfen, besser abzuschätzen, was funktioniert und unnötige Risiken zu minimieren, bevor viel investiert wird.



Beispiel: Ein mittelständisches Logistikunternehmen plant, erste E-Fahrzeuge in seine Flotte zu integrieren. Es orientiert sich an einer Good Practice eines ähnlich großen Betriebs, der bereits Erfahrungen mit Ladeinfrastruktur, Streckenplanung und Förderung gemacht hat.

Das Risiko wird minimiert, da typische Stolpersteine (z. B. Ladezeitplanung, Fördermittelbeantragung) vorab bekannt sind.



Fehlervermeidung durch Lernen von anderen

Good Practice Beispiele zeigen nicht nur, was funktioniert, sondern oft auch, was vorher nicht funktioniert hat. Das spart kostspielige Umwege.



Beispiel: Ein kleines Produktionsunternehmen plant die Einführung eines ERP-Systems. Durch den Austausch mit einem befreundeten Unternehmen erfährt es, dass dieses bei der Einführung eines zu komplexen Systems ohne ausreichende Schulung erhebliche Produktivitätseinbußen hatte.



Lerneffekt: Das Unternehmen entscheidet sich für eine kleinere, modular aufgebaute Lösung mit schrittweiser Einführung und vermeidet unnötige Kosten und Überforderung im Team.



Orientierung bei komplexen Entscheidungen

In unsicheren Situationen gibt Good Practice eine erste Richtung vor und hilft dabei, Entscheidungsprozesse zu strukturieren.



Beispiel: Ein KMU, das seine interne Kommunikation verbessern will, orientiert sich an der Einführung von kurzen Stand-up-Meetings in einem vergleichbaren Betrieb.



Motivation und Vertrauen im Team

Wenn sichtbar wird, dass andere KMU ähnliche Herausforderungen erfolgreich gemeistert haben, stärkt das den eigenen Veränderungswillen. Zudem wird die Akzeptanz im Team gefördert, da Lösungen nicht „von außen übergestülpt“ wirken.



Beispiel: In einem Familienunternehmen wächst die Akzeptanz für digitale Tools, nachdem ein Partnerbetrieb offen seine positiven Erfahrungen geteilt hat.



Bewährte Methoden als Inspiration nutzen

Good Practice Beispiele sind Orientierungshilfen, keine Gebrauchsanleitungen. Ihr großer Vorteil liegt darin, dass sie nicht eins zu eins kopiert werden müssen, sondern an den individuellen Kontext eines Unternehmens angepasst werden können. Good Practice = Baukasten, nicht Bauplan.



Beispiel: Ein IT-Dienstleister entdeckt ein Good Practice zur Einführung eines internen Ideenmanagementsystems aus einem größeren Unternehmen – mit Onlineplattform, Bewertungsteam und monatlichen Prämien.



Anpassung im KMU:

Da das eigene Unternehmen kleiner ist, wird das Konzept vereinfacht:

- Vorschläge werden in wöchentlichen Teamrunden gesammelt
- Eine Prämie gibt es nicht, aber Anerkennung im Teammeeting
- Umsetzung erfolgt direkt durch das Team
- Das Unternehmen übernimmt nicht den gesamten Prozess, sondern extrahiert den Kern der Idee und passt ihn pragmatisch an den eigenen Arbeitsalltag an.



Förderung von Innovation durch Weiterentwicklung

Good Practice Ideen können der Ausgangspunkt für neue, eigene Ideen sein – sie regen zum Nachdenken und Anpassen an.



Beispiel: Ein kleines Bauunternehmen übernimmt von einem anderen Anbieter die Idee, am Ende eines Bauprojekts eine Feedbackkarte zu verschicken.



Weiterentwicklung: Daraus entsteht ein „Projektabschluss-Gespräch“ mit Kunden, bei dem auch Empfehlungen und Folgeprojekte angesprochen werden. In der Folge steigt die Empfehlungsquote deutlich an.



Stärkung des Netzwerks & Erfahrungsaustauschs

Wer Good Practice Ideen aufgreift oder teilt, kommt leichter ins Gespräch mit anderen Unternehmen – das fördert Kooperationen.



Beispiel: Ein Unternehmer stellt seine Lösung zur Fachkräftegewinnung bei einem Netzwerktreffen vor und erhält im Gegenzug neue Impulse zur Mitarbeiterbindung.



1.2.2 Fallstricke von Good Practice – Erfolgsrisiken für das eigene Unternehmen

Auch mit einer guten Schatzkarte kann man sich verirren, wenn man sie falsch liest. So hilfreich Good Practice Beispiele sein können, sie sind kein Selbstläufer und entscheidend ist in der Regel, wie sie umgesetzt werden. Dieses Kapitel zeigt typische Fallstricke bei der Anwendung und worauf KMU achten sollten, um aus guten Ideen keine teuren Irrtümer zu machen.



Unkritische 1:1-Übernahme

Was bei einem Unternehmen funktioniert, muss nicht automatisch auch im eigenen Kontext erfolgreich sein. Rahmenbedingungen, Teamstruktur oder Unternehmenskultur können stark abweichen.



Beispiel: Ein kleines Produktionsunternehmen übernimmt ein komplexes Ideenmanagementsystem eines Großbetriebs, doch der Aufwand überfordert das Team, und das System wird kaum genutzt.



Lernimpuls: Gute Ideen brauchen Anpassung, nicht Kopie.



Fehlende Einbindung der Mitarbeiter

Auch die beste Idee wird scheitern, wenn sie „von oben“ ohne Rückhalt im Team eingeführt wird. Besonders in KMU sind informelle Strukturen und persönliche Kommunikation entscheidend.



Beispiel: Ein Geschäftsführer entscheidet sich ohne vorherige Abstimmung im Team für ein flexibles Arbeitszeitmodell, wie es bei einem anderen KMU erfolgreich war, doch in der Folge entstehen Verwirrung und Widerstand.



Lernimpuls: Mitarbeiter frühzeitig einbeziehen.



Vernachlässigung des eigenen Kontexts

Eine Lösung, die in einer anderen Branche, Größe oder Kultur entwickelt wurde, muss an die eigene Ausgangslage angepasst werden, da sie ansonsten zur Belastung statt zur Hilfe wird.



Beispiel: Ein kleiner Dienstleister übernimmt ein digitales Kundenportal von einem Konzern, doch die IT-Infrastruktur und die Ausbildung der Mitarbeiter reicht nicht aus, und das System bleibt ungenutzt.



Lernimpuls: Zuerst prüfen, ob die Rahmenbedingungen vergleichbar sind.



Fokus nur auf „Erfolgsrezepte“ – keine Reflexion

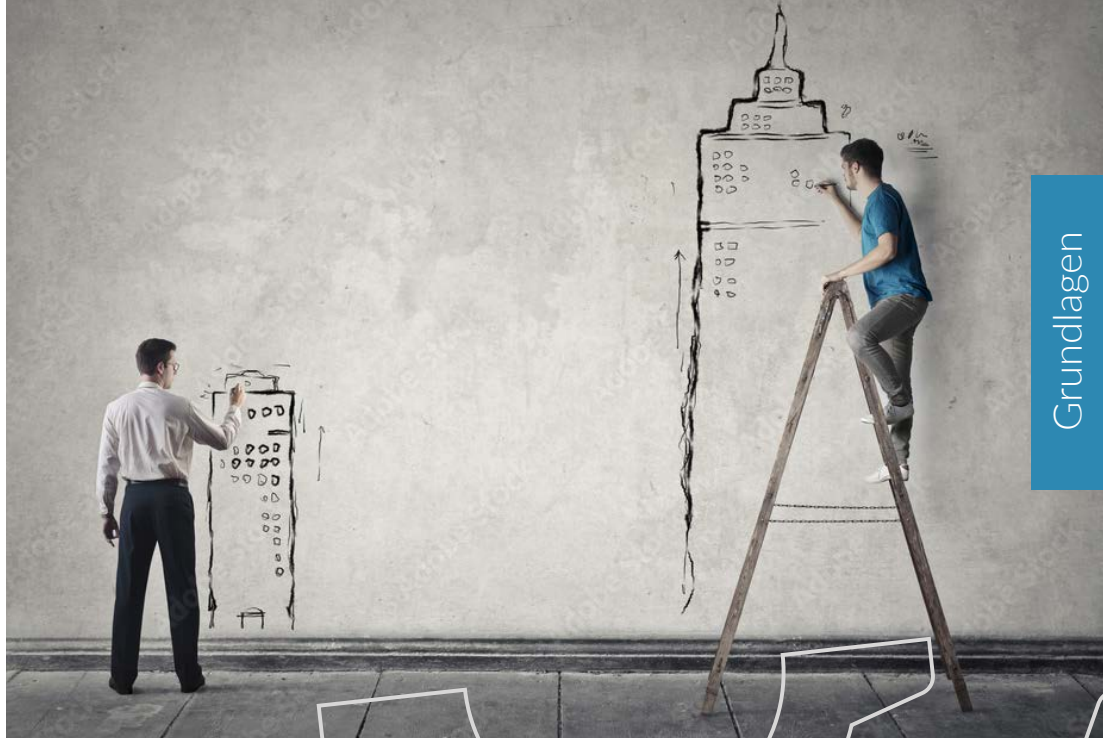
Wenn nur der sichtbare Erfolg übernommen wird, ohne zu hinterfragen, wie er entstanden ist, bleiben wichtige Erfolgsfaktoren unsichtbar oder werden falsch interpretiert.



Beispiel: Ein Unternehmen übernimmt das Bonusmodell eines anderen Betriebes, ohne zu bemerken, dass dort gleichzeitig intensiv an der Teamkultur gearbeitet wurde.



Lernimpuls: Nicht nur das Was, sondern auch das Wie und das Warum betrachten.



⚠ Keine Erfolgskontrolle im eigenen Betrieb

Wird die übernommene Maßnahme nicht beobachtet und bewertet, bleibt unklar, ob sie wirklich zum Ziel führt oder lediglich Aufwand verursacht.

⚙ **Beispiel:** Ein Betrieb führt inspiriert durch ein anderes Unternehmen ein papierloses Büro ein, doch ohne Erfolgsmessung bleibt unklar, ob dadurch wirklich Zeit oder Kosten gespart werden.

⊕ **Lernimpuls:** Veränderungen immer begleiten und regelmäßig reflektieren.

⚠ Orientierung nur am „Großen“ – KMU verlieren ihren Spielraum

Gerade in Netzwerken oder Innovationsprogrammen werden oft Vorzeigeprojekte größerer Unternehmen präsentiert. Wenn KMU versuchen, diese Maßstäbe zu übernehmen, entsteht Überforderung.

⚙ **Beispiel:** Ein kleiner Handwerksbetrieb versucht, die Nachhaltigkeitsstrategie eines Industriebetriebs nachzubilden, doch merkt schnell, dass Ressourcen und Strukturen dafür fehlen.

⊕ **Lernimpuls:** Good Practice Beispiele müssen in Maß und Machbarkeit passen.

! **Anmerkung:** Für dieses Handbuch wurden daher gezielt Beispiele aus regionalen KMU gesucht, um den Mehrwert für den Leser zu maximieren.

⚠ Übersehen eigener Stärken durch zu viel Außenorientierung

Der Blick auf andere kann so dominieren, dass eigene Potenziale übersehen werden. Dabei liegt oft genau dort der Schlüssel zur passenden Lösung.

⚙ **Beispiel:** Ein Unternehmen richtet sich komplett an externen Vorbildern aus, doch vernachlässigt bewährte Prozesse, die intern gut funktionieren.

⊕ **Lernimpuls:** Good Practice = Inspiration, nicht Selbstverleugnung.

1.3 Methoden zur Auswahl der richtigen Good Practice

Vor dem Hintergrund, dass Good Practice keine fertigen Lösungen darstellt, sondern Inspirationen, Wahlmöglichkeiten und gute Ideen, stellt sich für den Leser die Herausforderung, den passenden Lösungsansatz für das eigene Unternehmen zu finden. Im folgenden Kapitel werden Methoden vorgestellt, mit denen KMU systematisch prüfen können, ob und wie eine Idee zur eigenen Situation passt, bevor Zeit, Geld oder Energie investiert werden.

1.3.1 Grundlagen der Methodenauswahl

Bevor man zur Auswahl einer Methode übergeht, lohnt es sich, den Fokus auf einige grundlegende Fragestellungen zu richten. Nicht jede gute Idee braucht die gleiche Herangehensweise und nicht jede Methode passt zu jeder Fragestellung. Dieses Kapitel zeigt, welche Überlegungen sinnvoll sind, um die Ausgangslage besser einzuordnen und die folgenden Methoden gezielt auswählen zu können.

? Unternehmensanalyse: Wo steht das Unternehmen heute?

Bevor etwas Neues eingeführt wird, sollte klar sein, welche **Ressourcen, Rahmenbedingungen und Herausforderungen im Unternehmen** vorhanden sind. Dazu gehören z. B.:

- Personal & Kompetenzen
- Zeit & Budget
- technische Voraussetzungen
- externe Einflüsse (Markt, Kunden, Gesetzgebung)
- Frage: Was ist realistisch leistbar und was nicht?

? Unternehmensstrategie: Wo soll das Unternehmen in Zukunft stehen?

Nicht jede Lösung ist hilfreich – selbst, wenn sie gut funktioniert. Wichtig ist, dass sie zur **Zielsetzung und strategischen Ausrichtung** des Unternehmens passt. Dazu gehören z.B. folgende Fragen:

- Soll das Unternehmen wachsen oder stabilisiert werden?
- Geht es um Effizienz oder Innovation?
- Soll ein Prozess vereinfacht oder erweitert werden?
- Frage: Trägt diese Idee zu den Zielen des Unternehmens bei oder lenkt sie davon ab?

? Unternehmenskultur: Was passt zum Unternehmen?

Eine gute Lösung kann in der Praxis scheitern, wenn sie nicht mit der **Haltung, den Werten und dem Arbeitsstil** des Unternehmens vereinbar ist.

Beispiel:

- Die Einführung agiler Methoden oder offener Feedbackformate kann möglicherweise schnell auf Widerstand stoßen, wenn die Unternehmenskultur stark hierarchisch geprägt ist.
- Die Übernahme eines erfolgreichen Ideenmanagementsystems kann möglicherweise scheitern, weil die damit verbundenen Prozesse nicht zum familiären und direkten Stil des Unternehmens passen.
- Frage: Fühlt sich diese Lösung für das Unternehmen natürlich oder fremd an?

? Erfolgsfaktoren: Wie wird der Erfolg des Projekts messbar?

Schon vor der Einführung sollte überlegt werden, wie der Erfolg der Maßnahme messbar oder zumindest beobachtbar gemacht werden kann:

- Gibt es konkrete Kennzahlen?
- Wo kann der Erfolg gemessen werden und hat die Maßnahme Auswirkungen auf Kunden, Mitarbeiter oder Lieferanten?
- Gibt es Etappen, um Zwischenergebnisse zu prüfen?
- Frage: Wie kann das Ergebnis der Maßnahme nachvollziehbar sichtbar gemacht werden?

Je nachdem, welche dieser Fragen im Vordergrund steht, können unterschiedliche Methoden helfen:



Zentrale Frage

Wo stehen wir intern & extern?
Wie fügt sich die Idee ins Geschäftsmodell?
Wie testen wir die Umsetzbarkeit?
Wie treffen wir eine fundierte Entscheidung?
Wie entwickeln wir die Idee aktiv weiter?



Passende Methode

SWOT-Analyse
Business Model Canvas
Pilotprojekt/Testlauf
Entscheidungsmatrix
Teamworkshops/Feedbackverfahren

1.3.2 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse liefert eine strukturierte Grundlage, um beispielsweise eine Situation, ein Projekt oder eine Idee aus vier Perspektiven zu betrachten. Dabei werden gleichzeitig innere (Stärken und Schwächen) sowie äußere Faktoren (Chancen und Risiken des Umfelds) analysiert.

Die SWOT-Analyse ist mit Blick auf Good Practice in folgenden Situationen hilfreich:

- Einschätzung einer Good Practice / einer Idee
- Vorbereitung einer Entscheidung bspw. vor größeren Veränderungen oder Investitionen sowie der Adaption eines Good Practice Beispiels

Die Fragestellungen in der folgenden SWOT-Analyse sind auf die Einschätzung einer Good Practice bezogen und müssten für die Analyse eines Unternehmens angepasst werden:

<p>■ Stärken (Strengths)</p> <p>Welche internen Faktoren sprechen für die Umsetzung? Welche Voraussetzungen sind für die Umsetzung vorhanden? z. B. Know-how im Team, vorhandene Infrastruktur, Offenheit für Veränderung</p>	<p>■ Schwächen (Weaknesses)</p> <p>Welche internen Hürden oder Begrenzungen gibt es? z. B. fehlende Zeit, mangelndes Wissen, finanzielle Begrenzung</p>
<p>■ Chancen (Opportunities)</p> <p>Welche externen Entwicklungen können die Umsetzung begünstigen? z. B. Markttrends, Förderprogramme, neue Kundenbedarfe</p> <p>Im Kontext von Good Practice aber auch: Welche positiven Effekte und Verbesserungen sind durch Umsetzung zu erwarten?</p>	<p>■ Risiken (Threats)</p> <p>Welche externen Risiken können die Umsetzung erschweren? z. B. Konkurrenz, gesetzliche Hürden, technologische Abhängigkeit</p> <p>Im Kontext von Good Practice aber auch: Welche negativen Effekte und unerwünschten Folgen sind durch Umsetzung zu erwarten?</p>

Hinweise zur Nutzung:

- ☆ Idealerweise im **Team ausfüllen**, um verschiedene Blickwinkel einzubeziehen, z. B. in einem kurzen Workshop oder bei einem Strategiegelgespräch.
- ☆ Das **Einholen externer Perspektiven** (z. B. von Partnern oder Kunden) kann den Blick schärfen.
- ☆ Die SWOT hilft besonders dabei, eine Good Practice **realistisch einzuschätzen**.
- ☆ Besonders wertvoll: die **Wechselwirkungen/Zusammenhänge** betrachten (z. B. wie eine Stärke eine Chance verstärken kann oder eine Schwäche ein Risiko vergrößert)
- ☆ Liefert eine **realistische Einschätzung – keine Entscheidung**

Die **Unterscheidung**, ob ein Punkt eine Stärke oder eine Chance bzw. eine Schwäche oder ein Risiko ist, hängt in einer SWOT-Analyse in aller Regel davon ab, ob das Unternehmen diesen direkt beeinflussen kann. Die Unterscheidung ist nicht immer eindeutig und einfach, regt die Nutzer der Methode aber zur Reflexion an.

Intern steuerbar? → Schwäche oder Stärke

Von außen gegeben? → Chance oder Risiko

In der Anwendung von SWOT auf Good Practice ist es hilfreicher, nicht starr an der internen/externen Trennung festzuhalten und stattdessen folgende Fragestellung zu ergänzen:

Chancen = positive Effekte durch die Einführung der Idee

Risiken = negative Effekte durch die Einführung der Idee



Merke: Die SWOT dient nicht der exakten Kategorisierung, sondern der strukturierten Reflexion: Was spricht für die Umsetzung, was dagegen? Was ist bereits vorhanden und wird noch benötigt?

TRANSFORMATIVE Praxis Tipp



Beispiel: → Einführung eines digitalen Wartungssystems in einem produzierenden KMU

■ Stärken (Strengths)

- Technisch erfahrenes Instandhaltungsteam
- Kurze Entscheidungswege im Unternehmen
- Bereitschaft zur Verbesserung der Prozesse größtenteils vorhanden

■ Schwächen (Weaknesses)

- Bisher papierbasierte Abläufe – wenig Digitalisierungserfahrung
- Teilweise ältere Maschinen ohne digitale Schnittstellen
- Bisher eingeführte IT-Systeme werden aktuell noch nicht konsequent genutzt
- Fehlendes Fachwissen bei Datenschutz und IT-Sicherheit

■ Chancen (Opportunities)

- Vermeidung von Stillständen durch frühzeitige Wartungserinnerungen
- Fördermöglichkeiten für digitale Produktionsprozesse
- Verbesserte Dokumentation für Audits & Kundenanforderungen

■ Risiken (Threats)

- Investitionskosten (System, Schulung, ggf. externe Beratung)
- Anbieterauswahl: Neue Software-Anbieter könnten kurzfristig vom Markt verschwinden
- Technische Probleme bei der Einführung (z. B. fehlende werksinterne und externe Netzabdeckung)
- Mögliche Ablehnung durch einzelne Mitarbeiter („Das hat früher auch ohne funktioniert“)



1.3.3 Business Model Canvas

Das Business Model Canvas wurde vor rund zwei Jahrzehnten vom Schweizer Alexander Osterwalder veröffentlicht, um Geschäftsmodelle übersichtlich abzubilden und strategisch weiterzuentwickeln.

Inzwischen existieren zahlreiche Varianten, die an unterschiedliche Anwendungsfelder, wie beispielsweise digitale Geschäftsmodelle, Start-Ups oder Produktentwicklung, angepasst wurden. Eine solche erweiterte Version finden Sie beispielsweise im TRANSFORMATIVE-Handbuch „Grundlagen der Geschäftsmodellentwicklung und Unternehmenskooperationen“.

Für die Fragestellung, inwiefern sich eine Good Practice in das bestehende Geschäftsmodell einfügt, wird im Folgenden das klassische Business Model Canvas vorgestellt.

Die 9 Bausteine des Business Model Canvas sind:





Der Einsatz des **Business Model Canvas** zur Auswahl der passenden Good Practice Idee kann, je nach Fragestellung und Ziel, auf verschiedene Arten erfolgen.

□ **Nutzung von zwei Canvas:**

Ein Canvas zeigt das bestehende Geschäftsmodell als Referenzrahmen, das zweite wird gezielt für die Good Practice Idee ausgefüllt.

- Es wird deutlich, welche Elemente verändert oder ergänzt würden
- Es entsteht eine direkte Vergleichbarkeit

! Wichtig ist, dass für das Ideen-Canvas nur die relevanten Bausteine ausgefüllt werden müssen

□ **Nutzung von visuellen Markierungen**

Das Canvas mit dem bestehenden Geschäftsmodell wird mittels visueller Markierungen, wie bspw. Farben, Pfeilen und Notizen, in den durch die Good Practice betroffenen Feldern ergänzt.

- Die Umsetzung ist sehr visuell und ermöglicht eine einfache Darstellung, welche Elemente von der Idee verändert werden
- Der Einsatz visueller Elemente macht diese Variante intuitiv und teamtauglich

! Aber Achtung: das Canvas kann insbesondere bei mehreren Ideen schnell unübersichtlich werden.

□ **Nutzung von einem Canvas je Idee**

Wenn viele Ideen miteinander verglichen werden sollen, ist es für die Übersichtlichkeit notwendig, dass für jede Idee ein eigenes Canvas ausgefüllt wird. Um den Arbeitsaufwand überschaubar zu halten, ist es für eine Vorauswahl empfehlenswert, ein vereinfachtes Canvas zu nutzen und nur die 3–5 wichtigsten Felder auszufüllen.

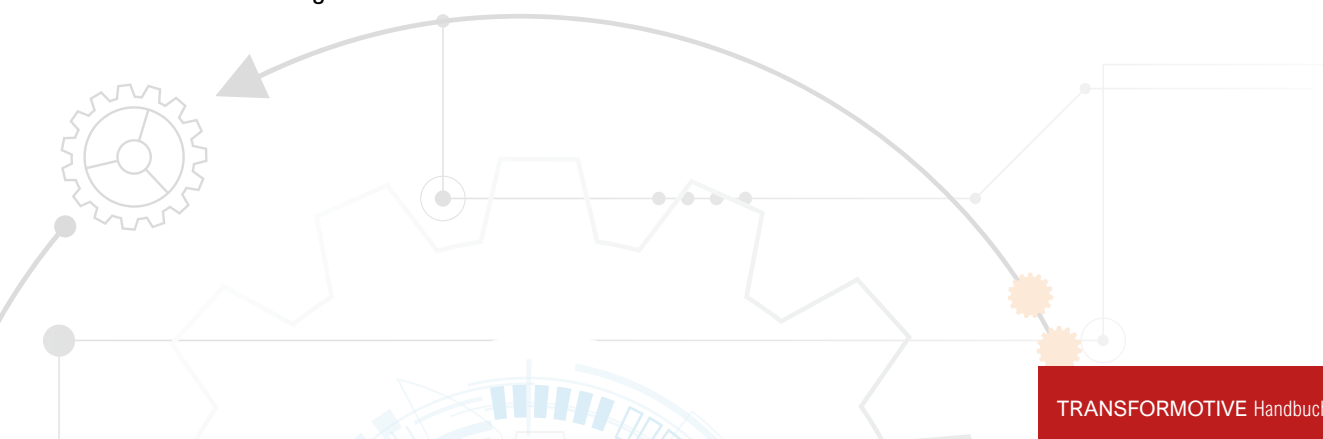
- Ermöglicht einen Vergleich von mehreren Ideen

Mittels der Auswahl der Felder für das vereinfachte Canvas kann der Fokus des Vergleichs auf das jeweilige Unternehmen angepasst werden. Eine Möglichkeit stellt beispielsweise der Vergleich von Aufwand und Nutzen mittels der Felder „Wertangebot“, „Kundensegmente“, „Einnahmequellen“, „Schlüsselressourcen“ und „Kostenstruktur“ dar.



Hinweise zur Nutzung:

- ☆ Idealerweise sollte die Arbeit mit dem Business Model Canvas im Team erfolgen.
- ☆ Das Einbinden von **verschiedenen Abteilungen, Ebenen und Perspektiven** führt zu einem realistischen Gesamtbild.
- ☆ Mittels des Canvas kann ein **gemeinsames Bild** geschaffen werden („Was tun wir und warum?“). Insbesondere bei neuen Ideen können die eigenen **Ziele abgestimmt** und **Missverständnisse vermieden** werden.
- ☆ Durch die Einbindung verschiedener Mitarbeiter ist es möglich bisher **unerkannte Aspekte oder Risiken** zu **erkennen** und somit **blinde Flecken** in der Entscheidungsfindung aufzudecken.
- ☆ Die gemeinsame Entwicklung des Canvas fördert das **aktive Mitdenken** und die spätere **Akzeptanz der Entscheidungen** im Unternehmen.
- ☆ Das Business Model Canvas liefert eine **Vergleichsmöglichkeit** und **realistische Einschätzung** – keine Entscheidung.





1.3.4 Entscheidungsmatrix

Wenn mehrere Good Practice Ideen zur Auswahl stehen, braucht es Struktur in der Entscheidungsfindung. Eine Entscheidungsmatrix hilft dabei, unterschiedliche Ideen anhand klar definierter Kriterien zu vergleichen und eine fundierte, nachvollziehbare Entscheidung zu treffen. Durch das Sichtbar-

machen von Argumenten unterstützt die Struktur einer Entscheidungsmatrix zudem die Akzeptanz des Auswahlprozesses und reduziert das Risiko von Fehlentscheidungen im Vergleich zu reinen „Bauch-Entscheidungen“. Insbesondere, wenn mehrere Good Practice Ideen zur Diskussion stehen, hilft die Matrix, Subjektivität zu reduzieren und die Idee zu identifizieren, die am besten zum Unternehmen passt.

Wichtig bei der Auswahl der Entscheidungsmatrix ist es, das Ziel, die Situation und die Anzahl der zu vergleichenden Optionen zu berücksichtigen. Daher wird im Folgenden zwischen zwei Arten von Entscheidungsmatrizen unterschieden:

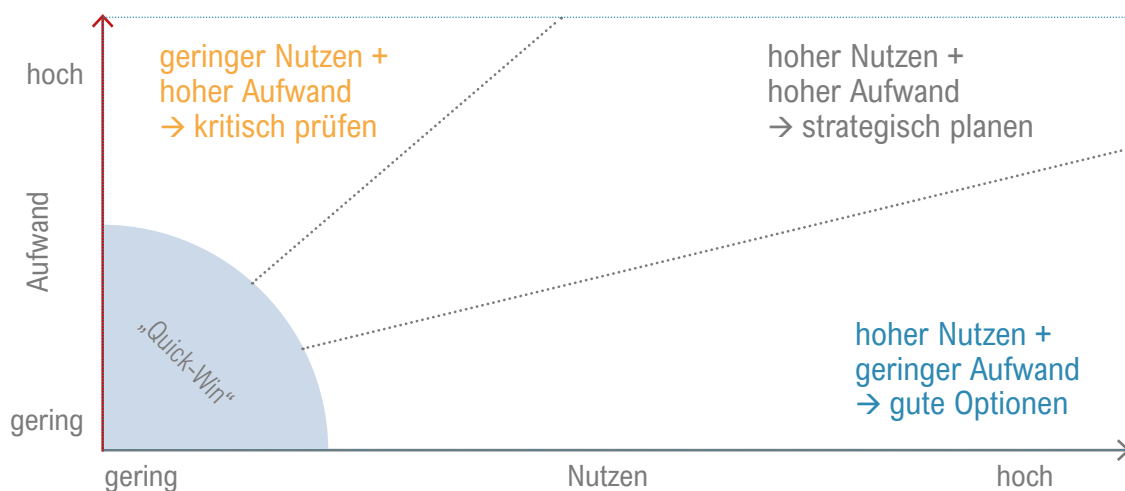
1. Zwei-Faktoren-Matrix

Eine einfache Matrix mit zwei Faktoren eignet sich insbesondere dann, wenn die Anzahl an Ideen und die Komplexität überschaubar sind. Dabei liegt der Fokus auf einer schnellen Einschätzung und Kommunikation sowie auf dem intuitiven Einsatz und der visuellen Darstellung.

Aufbau und Funktionsweise:

- Zwei Achsen mit der Skalierung gering bis hoch
- Die verschiedenen Ideen werden als Punkte im Koordinatensystem eingetragen
- Quadranten helfen bei der Entscheidung (Siehe Grafik)

Zwei Varianten der Darstellung am Beispiel einer Aufwand-Nutzen-Matrix:



Aufwand	hoch	geringer Nutzen + hoher Aufwand → kritisch prüfen	hoher Nutzen + hoher Aufwand → strategisch planen
	gering	geringer Nutzen + geringer Aufwand → „Quick Win“	hoher Nutzen + geringer Aufwand → gute Optionen
		gering	hoch
		Nutzen	

Welche Darstellungsform gewählt wird, hängt von den Präferenzen der Nutzer ab und kann auch zahlreiche weitere Varianten umfassen.

Der Vorteil in diesen Zwei-Faktoren-Matrizen liegt in der einfachen Nutzung und visuellen Darstellung. Daher eignen sie sich besonders gut für Workshops und Meetings mit einem Fokus auf einfache Auswahlprozesse.

- Wichtig:** Die Matrix ermöglicht keine Feinbewertung und schließt eine Beeinflussung durch subjektive Bewertungen nicht aus
- Tipp zur Nutzung:** Wird ein dritter Faktor benötigt, kann dieser beispielsweise durch die Größe der Punkte (kleiner Punkt – geringe Ausprägung / großer Punkt – hohe Ausprägung) dargestellt werden.
- Quick-Win-Regeln:** Diese Ideen sind einfach umzusetzen und versprechen einen (überschaubaren) Nutzen. Die Umsetzung wird daher häufig einfach „ausprobiert“. Vorher sollten dennoch folgende Kriterien erfüllt sein:
- Alle Beteiligten sind sich einig und stimmen zu
 - Es ist keine (relevante) Investition erforderlich
 - Die Umsetzung ist jederzeit reversibel und es kann kein (größerer) Schaden entstehen

2. Strukturierte Entscheidungsmatrix mit mehreren Kriterien

Eine Entscheidungsmatrix ist ein strukturiertes Werkzeug, um mehrere Ideen anhand definierter Kriterien zu bewerten und zu vergleichen. Mit Hilfe der Matrix ist es möglich, die Entscheidungen nachvollziehbar und objektiv zu gestalten. Gleichzeitig ist die Nutzung der Matrix durch die Auswahl der Entscheidungskriterien flexibel an die Bedürfnisse des Unternehmens anpassbar.

Aufbau und Funktionsweise:

Die Kriterien sind frei wählbar. Häufig verwendete Kriterien sind:

- Aufwand → Zeit/Geld/Personal
- Nutzen → Konkreter Mehrwert für das Unternehmen
- Akzeptanz → Wahrscheinlichkeit für die Zustimmung im Team / beim Kunden
- Risiko → Wahrscheinlichkeit für technische, rechtliche, organisatorische oder kulturelle Hürden
- Umsetzbarkeit → Wahrscheinlichkeit, dass die Idee erfolgreich umsetzbar ist
- Strategie → Beitrag der Idee zu langfristigen Zielen oder der Unternehmensvision

Idee/Kriterium	Gewichtung (optional)	Kriterium A	Kriterium B	... ●	Gesamtbewertung
Idee 1 ●	●	●	●	... ●	●
Idee 2 ●	●	●	●	... ●	●
..... ●	... ●	... ●	... ●	... ●	●

Hinweis: Die Kriterien sollen klar definiert und formuliert sein. Es sollen maximal 5–6 relevante Kriterien ausgewählt werden. Zu viele oder unklar formulierte Kriterien können das Ergebnis verzerren.

■ Die Bewertung erfolgt mittels einer Skala

Insbesondere für Bewertungs- und Entscheidungsskalen bietet sich stets eine nichtlineare Skala an:

„negativ“	(0)	„nicht relevant / nicht vorteilhaft“
„Gering“	(1)	„ein bisschen vorteilhaft“
„gut“	(3)	„relevant“
„sehr gut“	(9)	„herausragend“

Im Vergleich mit linearen Skalen, wie beispielsweise einer Bewertung von 1 bis 5, stärkt die oben vorgestellte Skala die Notwendigkeit einer klaren Entscheidung und macht durch die Abstufung die Unterschiede deutlicher sichtbar. Somit haben Matrizen mit nichtlinearer Bewertungsskala mehr Aussagekraft und fördern deutlichere Rankings. Lineare Skalen verstärken hingegen den menschlichen Hang zum Mittelwert („3“) mit der Folge, dass die Bewertungen oft nah zusammenliegen.

■ Möglichkeit der Gewichtung

Optional kann eine Gewichtung der Kriterien vorgenommen werden (Nutzen = doppelt gewertet „2“). Bei der Nutzung einer nichtlinearen Skala entsteht bereits durch die Skala selbst eine Gewichtung. Eine zusätzliche Gewichtung der Kriterien ist möglich, aber nicht zwingend erforderlich.

Hinweis: Bei der Bewertung von Kriterien kann es durch die Teilnehmer zu einer strategischen Bewertung kommen. Diese liegt zum Beispiel dann vor, wenn ein Teilnehmer für seine präferierte Idee in einer als wichtig bewerteten Kategorie mehr Punkte vergibt, als er vergeben würde, wenn diese als weniger wichtig bewertet wäre. Die Beeinflussung der Bewertung muss dabei nicht bewusst geschehen, sondern kann auch durch den Teilnehmer unbeabsichtigt sein. Um eine Verzerrung der Ergebnisse durch strategische Bewertungen zu vermeiden, ist es vorteilhaft, die Gewichtung erst im Anschluss an die Bewertung im Team festzulegen.

Hinweise zur Nutzung:

- ☆ Damit eine Entscheidungsmatrix ihren vollen Nutzen entfalten kann, soll sie **gemeinsam im Team** erarbeitet werden. **Unterschiedliche Perspektiven** helfen, ein ausgewogenes Bild zu erhalten.
- ☆ Die Zahlen sollen stets nur als Hilfsmittel angesehen und als Diskussions- sowie Entscheidungshilfe verstanden werden. Sie sollen eine zielführende Diskussion über die Bewertung nicht verhindern.
- ☆ Die Kriterienauswahl soll auf die Unternehmensziele und die Fragestellung abgestimmt sein. Die **Festlegung relevanter und klar formulierter Kriterien** ist für die erfolgreiche Anwendung der Matrix entscheidend.
- ☆ Die **Festlegung der Gewichtung** erfolgt sinnvollerweise erst nach der Bewertung, um zu verhindern, dass bestimmte Ideen bewusst oder unbewusst höher bewertet werden.
- ☆ Bei der Nutzung einer Entscheidungsmatrix in Tools wie **Excel** soll man bewusst auf **automatische Formeln oder Farbrückmeldungen** verzichten. Damit kann verhindert werden, dass der Fokus zu früh auf das „Ergebnis“ gerichtet und eine inhaltliche Diskussion über die Bewertungen unterbunden oder strategisch bewertet wird.
- ☆ **Empfohlene Vorgehensweise:**
 1. Schritt: gemeinsame Definition der Kriterien
 2. Schritt: unabhängige Einzelbewertung (ohne Gewichtung)
 3. Schritt: Offenlegung und Diskussion der Bewertung. (Wo und warum gibt es Abweichungen?)
 4. Schritt: gemeinsame Bewertung (Teamentcheidung) oder rechnerische Bewertung aus den Einzelwertungen
 5. Schritt: gemeinsame Gewichtung der Kriterien
 6. Schritt: Berechnung des Gesamtergebnisses und Ranking der Ideen

! Wichtig: Eine Matrix soll zum Nachdenken und Austauschen anregen, nicht nur Zahlen ausspucken.





1.3.5 Pilotprojekte

Pilotprojekte sind eine Möglichkeit, neue Ideen vor der Einführung in das Unternehmen in einem überschaubaren und klar definierten Rahmen zu testen. Dabei ist es unerheblich, auf welche Weise die Idee ausgewählt wurde. Denn auch für bereits analysierte Ideen, etwa durch eine SWOT-Analyse oder ein Business Model Canvas, kann ein Pilotprojekt wertvolle Einsichten liefern. Vielfach zeigt sich erst im Alltag, ob Neuerungen wirklich funktionieren. Mit Hilfe von Pilotprojekten können realistische Erfahrungen im Einsatz gesammelt und wichtige Erkenntnisse für eine mögliche Skalierung gewonnen werden. Zudem ermöglicht die Umsetzung in kleinem Rahmen, Risiken zu reduzieren und eine unternehmensinterne Akzeptanz für die Lösung aufzubauen.

Ein Pilotprojekt ist ein Probelauf unter realen Bedingungen, der zeigt, ob eine Good Practice wirklich ins Unternehmen passt.

Der Ablauf der Planung und Umsetzung eines Pilotprojekts lässt sich flexibel an die Gegebenheiten eines Unternehmens anpassen, soll jedoch stets einige grundlegende Eckpunkte enthalten:



1. Zieldefinition

Ein Aspekt in einem Pilotprojekt, der niemals fehlen darf, ist eine eindeutige und abgestimmte Zieldefinition. Für eine erfolgreiche Umsetzung und nachvollziehbare Auswertung des Pilotprojekts ist es wichtig für folgende Fragen eine Antwort festzulegen:

- Was genau wollen wir herausfinden oder erproben?
 - Welche Ziele sollen erreicht werden?
 - Woran erkennen wir, ob der Pilot erfolgreich war?
 - Welche Entscheidung soll am Ende auf Basis der Ergebnisse getroffen werden (z. B. Skalierung, Anpassung, Verwerfung)?
- **Ziel:** Klarheit schaffen, warum der Pilot durchgeführt wird



2. Auswahl eines geeigneten Rahmens

Ein Pilotprojekt soll stets in einem abgrenzbaren Bereich stattfinden. Dies kann beispielsweise ein bestimmtes Team, ein Kundenkreis, ein Standort oder ein Produktbereich sein. Dabei soll der Rahmen realistische Ergebnisse ermöglichen und gleichzeitig kontrollierbar sein. Wichtig bei der Definition des Projektrahmens ist es, nicht nur eine räumliche, sondern ebenfalls eine zeitliche Begrenzung festzulegen.

- **Ziel:** Bedingungen schaffen, unter denen relevante Erkenntnisse entstehen

Ein positiver Nebeneffekt ist der Schutz der Idee. Durch die räumliche und zeitliche Begrenzung sowie durch die eindeutige Definition als Versuch, darf die Idee noch Nachbesserungsbedarf aufweisen und Probleme verursachen. Eine offene Kommunikation hierzu kann die Akzeptanz der Idee im Unternehmen steigern und schützen.



3. Dokumentation der Umsetzung

Die Idee wird unter realen Bedingungen getestet und muss dokumentiert werden, um nachvollziehbare sowie belastbare Erkenntnisse aus dem Pilotprojekt ziehen zu können.

Wichtig dabei ist, dass mindestens folgende Punkte festgelegt werden:

- Wer dokumentiert und wer ist verantwortlich?
Bspw.: Jedes Teammitglied oder nur die (Teil-) Projektverantwortlichen?
- Was wird dokumentiert?
Bspw.: Was funktioniert gut?
Welche Probleme sind aufgetreten?
Welche Reaktionen gab es von Mitarbeitern und Kunden?
- Wie häufig und wie umfangreich wird dokumentiert?
Bspw.: Nach jedem Kundenkontakt oder Durchlauf?
Einmal wöchentlich oder täglich?

- Ziel: Messbare, nachvollziehbare und praxisnahe Ergebnisse sammeln



4. Auswertung

Die Auswertung der dokumentierten Erkenntnisse soll um die Rückmeldungen aus dem Projektteam und eine Bewertung der Übertragbarkeit ergänzt werden. Sollten zusätzliche Daten und Kennzahlen zur Verfügung stehen, die beispielsweise standardmäßig im Unternehmen erhoben werden und durch das Pilotprojekt beeinflusst wurden, können diese ebenfalls in die Auswertung einfließen.

- Ziel: Eine fundierte Entscheidungsgrundlage für das weitere Vorgehen schaffen

Bei der Umsetzung von Good Practice Ideen im Rahmen von Pilotprojekten gibt es einige Erfolgsfaktoren, die sich bereits im zuvor beschriebenen Ablauf widerspiegeln:

- Klare Zielsetzung (Was genau testen wir?)
- Begrenzter Rahmen (Wer macht mit, wie groß ist der Test?)
- Echte Bedingungen (Alltag statt Planspiel)
- Strukturierte Auswertung (Messung, Rückmeldung, Bewertung)

Darüber hinaus gibt es weitere Faktoren, die über Erfolg oder Misserfolg eines Pilotprojekts entscheiden können:

- Kommunikation – intern wie extern (Warum machen wir das? Was passiert danach?)
- Offenheit für Anpassung – nicht nur testen, sondern lernen

Nur wenn die Mitarbeiter (und ggfs. Kunden) durch eine offene und klare Kommunikation mitgenommen werden, hat das Pilotprojekt die Chance einen deutlichen Mehrwert zu generieren.

Neben der Kommunikation gibt es weitere wichtige Faktoren, die zu Fallstricken für den Erfolg des Pilotprojekts werden können:

- **Ungeeignete Dimensionierung des Pilotprojekts**
Ein zu großes oder zu kompliziertes Pilotprojekt birgt das Risiko, die Ressourcen zu überlasten und die Erkenntnisse zu verzerrern
- **Sofortige Ausweitung des Pilotprojekts**
Um Skalierungsprobleme zu vermeiden ist neben der Auswertung der Ergebnisse eine bewusste Reflexion zu den Herausforderungen einer Ausweitung des Projekts auf weitere Teile des Unternehmens notwendig.
- **Fehlende Nachbereitung**
Das Lernen aus Ergebnissen, Abläufen und Herausforderungen ist entscheidend, sowohl für eine erfolgreiche Ausweitung im Unternehmen als auch für die Qualität zukünftiger Pilotprojekte.

Hinweise zur Nutzung:



Pilotprojekte eignen sich besonders dann, wenn eine Idee Risiken birgt, aber auch großes Potenzial zeigt



Wichtig ist: Ein Pilotprojekt ist dabei kein Provisorium, sondern ein bewusst begrenzter Test mit Lerneffekt

1.3.6 Mitarbeiter- und Kundenfeedback

Nicht alle Ideen lassen sich allein durch Zahlen oder Modelle bewerten und besonders bei Good Practice Ideen, die den Arbeitsalltag verändern oder Kundenkontakte betreffen, kann direktes Feedback von Mitarbeitern oder Kunden eine entscheidende Rolle spielen.

- Ob eine Idee praktikabel, akzeptiert oder wirksam ist, zeigt sich oft erst im ehrlichen Austausch mit denen, die sie umsetzen oder erleben sollen.
Dabei gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten, Feedback von Kunden oder Mitarbeitern zu bekommen. Abhängig von der Situation, der Zielgruppe und der Zielsetzung muss die passende Feedbackmethode ausgewählt werden:

1. Fragebogen = Standardisierte Fragen, schriftlich oder digital gestellt	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">· einfach auswertbar· gut vergleichbar· anonymisiert möglich	<ul style="list-style-type: none">· eingeschränkte Tiefe· Missverständnisse bei Fragen möglich
2. Einzelinterviews = Persönliches Gespräch mit vorbereiteten Leitfragen	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">· detaillierte Rückmeldung· Möglichkeit zum Nachfragen· flexibel anpassbar an den Gesprächsverlauf	<ul style="list-style-type: none">· zeitaufwändig· weniger standardisierbar· Gesprächs- und Interviewkompetenz erforderlich
3. Gruppendiskussion/Workshop = Gemeinsame Rückmelderunde in moderiertem Rahmen (z. B. mit Post-its)	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">· Austausch im Team· schnelle Visualisierung von Stimmungen	<ul style="list-style-type: none">· Gruppendruck möglich· lautere Stimmen können dominieren
4. Feedbackbox/Kommentarkarte = Anonyme Rückmeldung (analog oder digital), meist offen formuliert	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">· Sehr niedrigschwellig· Echte Meinungen möglich	<ul style="list-style-type: none">· Nicht standardisiert· Offene Formulierungen sind schwer auswertbar
5. Smiley-/Stimmungsabfrage = Schnelle Stimmungserhebung (z. B. per Klick, Button oder Aufsteller)	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">· Schnell und unkompliziert· Visuell anschaulich	<ul style="list-style-type: none">· Keine Tiefe· Keine Begründung der Bewertung

6. Beobachtung/Mitlauf

= Aktives Beobachten oder Mitlaufen bei Umsetzung der Idee im Alltag

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> · Praxisnah · Wahrnehmung der realen Nutzung 	<ul style="list-style-type: none"> · Subjektiv interpretierbar · Teilweise wenig repräsentativ · Ein möglicher Einfluss des Beobachters auf das Ergebnis ist nicht messbar

7. Online-Umfrage (kurz)

= Digitale Umfrage mit 3–6 Fragen, z. B. per Link oder QR-Code

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> · Schnell verteilbar · Anonym möglich · Gut messbar 	<ul style="list-style-type: none"> · Weniger Rücklauf bei freiwilliger Teilnahme · Begrenzte Detailtiefe

Häufig bietet sich eine Kombination verschiedener Methoden an, um ein Gleichgewicht aus guter Vergleichbarkeit und Datenmenge (quantitative Methoden, wie bspw. standardisierte Fragebögen) sowie Erkenntnistiefe und Detaillierungsgrad (qualitative Methoden, wie bspw. Interview oder Workshop) zu erhalten.

Insbesondere für die Wahrnehmung der Praktikabilität im Alltag, der Verbesserungspotentiale und einem Vorher-Nachher-Vergleich bietet sich die Nutzung von Mitarbeiter- oder Kundenfeedback an. Rückmeldungen zur Akzeptanz im Unternehmen oder bei den Kunden sowie die wahrgenommene Wirkung und die erkannten Probleme in der Nutzung können ebenfalls gut mit den Feedbackmethoden gesammelt werden.

Hinweise zur Nutzung:

- ☆ Feedback ist ein **Stimmungsbild** und keine Abstimmung – das **Bewusstsein für die Möglichkeiten der jeweiligen Feedbackmethode** ist für eine aussagekräftige Auswertung essenziell.
- ☆ Feedback soll nicht selektiv eingeholt werden, sondern stets **unterschiedliche Perspektiven einschließen**. Gerade die Personenkreise, die tendenziell kritisch auf das Projekt blicken, sollten nicht ignoriert werden.
- ☆ **Rückmeldungen zu dem eingeholten Feedback** zeigen, dass die Meinungen ernstgenommen werden und sind besonders bei persönlichen Methoden wichtig.
- ☆ Insbesondere bei freiwilligen Fragebögen gilt häufig: **weniger ist mehr**. Zu viele Fragen führen in der Regel zu sinkenden Rücklaufquoten und einer geringeren Datenqualität. Nur wenige Mitarbeiter und Kunden haben eine hohe Motivation einen zu langen Fragebogen zu beantworten.
- ☆ **Tipp zur Umsetzung in KMU:** Beginnen Sie klein – ein kurzer Rückmeldebogen nach einem Testlauf, ein informelles Gespräch im Team oder eine Kundenrückfrage reichen oft aus, um wertvolle Hinweise zu erhalten.



Wichtig: Entscheidend ist nicht die Form, sondern die Offenheit für das, was zurückkommt.



Weitere Feedbackmethoden finden Sie in unserem TRANSFORMATIVE Handbuch Nr. 4 „Grundlagen der Produktentwicklung“ auf Seite 12.



1.4 Umsetzung von Good Practice im Unternehmen

Wie bereits mehrfach in diesem Handbuch betont, sind Good Practice Ideen keine Rezepte zum Nachkochen, sondern vielmehr Inspirationen, die an die eigene Unternehmensrealität angepasst werden müssen.

Zwischen einer guten Idee und einer gelungenen Umsetzung liegen oft viele kleine, aber entscheidende Schritte: das bewusste Anpassen, Ausprobieren und Lernen im eigenen Unternehmenskontext.

Eine strukturierte Umsetzung hilft Fehler zu vermeiden und Erfahrungen besser auszuwerten.

■ Der folgende Ablauf kann als Orientierung dienen:



Analyse des Ist-Zustands: Identifizierung von Verbesserungspotentialen im Unternehmen

Wo gibt es Handlungsbedarf?

Welche Prozesse, Abläufe oder Bereiche bieten Verbesserungspotenzial?



Recherche:

Suche nach bewährten Praktiken in ähnlichen Unternehmen oder Branchen

Welche Lösungen gibt es bereits in anderen Unternehmen, Branchen oder Netzwerken?

Welche Lösungen gibt es bereits im eigenen Unternehmen, bspw. in einer anderen Abteilung?



Anpassung:

Modifikation der Praktiken an die spezifischen Bedürfnisse und Möglichkeiten des Unternehmens.

Wie lässt sich die Idee auf unsere Rahmenbedingungen übertragen?

Was passt und was muss verändert werden?



Pilotprojekt:

Testlauf im kleinen, kontrollierten Rahmen

Was funktioniert in der Praxis?

Wo besteht Nachbesserungsbedarf?



Umsetzung:

Nach erfolgreichem Pilotprojekt: schrittweise Einführung der Good Practice im Unternehmen – angepasst an Team, Strukturen und Ziele



Evaluation:

Regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit und gegebenenfalls weitere Anpassungen

Was hat funktioniert? Was nicht? Wo ist Nachbesserung nötig?

Was nehmen wir daraus für das nächste Projekt mit?



Ein paar Hinweise zum Abschluss:

- Starten Sie klein, denn groß denken ist zwar gut, aber pragmatisch beginnen ist besser.
- Feiern Sie auch kleine Erfolge, denn Motivation ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Veränderungen.
- Kommunizieren Sie klar, denn Transparenz schafft Akzeptanz und alle Betroffenen sollen wissen, was erreicht werden soll und warum.
- Klären Sie Verantwortlichkeiten und Ressourcen, damit die Veränderung nicht am Alltag scheitert.
- Mit Feedbackmöglichkeit und Fehlerfreundlichkeit wird das Lernen aus kleinen Rückschlägen einfacher und notwendige Anpassungen werden schneller erkannt.



2. Vorstellung Good Practice

Im folgenden Kapitel finden Sie eine Auswahl von Good Practice Ideen kleiner und mittlerer Unternehmen verschiedener Branchen aus der Region Heilbronn-Franken, die ganz unterschiedliche Herausforderungen auf individuelle Weise gemeistert haben.

Der Aufbau der vorgestellten Unternehmensbeispiele orientiert sich zur besseren Lesbarkeit an folgenden Punkten:

- **1. Unternehmensvorstellung**
Hier finden Sie bei Bedarf die Kontaktdaten und Ansprechpartner der Unternehmen sowie eine Unternehmensbeschreibung.
- **2. Beschreibung der Herausforderung / der Problemstellung**
Die Herausforderung oder die Problemstellung wird vorgestellt.
Zur ersten Einordnung der Relevanz für das eigene Unternehmen finden Sie hier gut sichtbar zudem die Zusammenfassung in einem Satz.
- **3. Beschreibung der Herangehensweise – „der Weg zur Lösung“**
Im Sinne eines Good Practice Beispiels liegt der Fokus nicht rein auf der Lösung, sondern vielmehr auf der Herangehensweise und den Ideen, die zu eben dieser Lösung geführt haben.
- **4. Beschreibung der gefundenen Lösung**
Die Lösung wird vorgestellt und ebenfalls zur ersten Einordnung der Relevanz für das eigene Unternehmen in einem Satz zusammengefasst.
- **5. Abschluss des Unternehmensbeispiels mit Schwerpunktsetzung durch die Unternehmen**
Die Inhalte dieses Abschnitts wurden von den Unternehmen individuell gestaltet und setzen individuelle Schwerpunkte. Die Beiträge dienen dem Austausch und sollen Einblicke in aktuelle Themen ermöglichen sowie zur Vernetzung oder Weiterentwicklung anregen. Sie bieten beispielsweise Raum für weiterführende Gedanken, Empfehlungen oder Hinweise auf aktuelle Projekte.

Die Unternehmensbeispiele in diesem Kapitel zeigen, wie verschiedene KMU mit ganz unterschiedlichen Ausgangslagen die gestellten Herausforderungen angegangen sind und Lösungsideen für sich nutzbar gemacht haben.



Hetschel
GmbH & Co. KG

DAS UNTERNEHMEN

Hetschel GmbH & Co. KG

KERNDATEN

Mitarbeiterzahl: 20

Branche: Maschinenbau und Motorsport

www.hetschel.de

KONTAKTDATEN

Dr. Martin Hetschel

Daimlerstr. 18

74336 Brackenheim

+49 (0)7135 98490

team@hetschel.com

■ DAS UNTERNEHMEN – KURZVORSTELLUNG

Die Hetschel GmbH & Co. KG ist ein flexibles, mittelständisches Unternehmen mit über 50 Jahren Erfahrung in der Fertigungstechnologie. Trotz der langen Tradition ist das Unternehmen jung und dynamisch geblieben und vereint modernste Fertigungsmöglichkeiten mit einem breiten Kompetenzspektrum.

Die Geschäftsbereiche ProductionTec und RacingTec bieten innovative Produkte, präzise Fertigungsleistungen und umfassende Dienstleistungen für Kunden aus verschiedensten Branchen. Qualität, Zuverlässigkeit und technologische Kompetenz stehen im Mittelpunkt, ebenso wie der enge Dialog mit Kunden und die Bereitschaft, sich neuen Herausforderungen zu stellen und maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln.

Im Bereich ProductionTec steht Präzision als Basis und Vielseitigkeit als Stärke. Die mechanische Fertigung sowie der Werkzeug- und Vorrichtungsbau bilden die Kernkompetenzen dieses Bereichs. Mit einem modernen Maschinenpark, der hochpräzise CNC-Bearbeitungszentren für Drehen und Fräsen umfasst, fertigt das Unternehmen sowohl Kleinserien und Prototypen als auch mittlere Serien in wirtschaftlicher und effizienter Weise. Neben der Fertigung bietet Hetschel auch Verpackungs-, Logistik- und Lagerhaltungsdienstleistungen an – inklusive Just-in-Time-Lieferungen, um Kundenprozesse optimal zu unterstützen.

Ein besonderes Highlight ist die hauseigene Entwicklung und Produktion von Mach1 Rennkarts und Zubehörteilen (RacingTec). Seit der Gründung des Unternehmens sind Rennsporttechnologien ein zentraler Bestandteil der Hetschel GmbH & Co. KG. Die hohe Fertigungstiefe, die im Motorsport erforderliche Innovationskraft und die kurzen Entwicklungszyklen haben das Unternehmen zu einem weltweit anerkannten Partner im Kartsport gemacht. Die hierbei entwickelten Lösungen fließen direkt in andere Geschäftsbereiche ein – ein Vorteil, von dem Kunden in unterschiedlichsten Industriezweigen profitieren können.

HINTERGRUND UND ERKANNTES PROBLEM

Die Montage ist ein zentraler Prozess innerhalb der Hetschel GmbH & Co. KG. Besonders in den Bereichen Kart-Montage, Lohnfertigungsmontage und Kalkulation spielt eine effiziente und reibungslose Abwicklung eine entscheidende Rolle. Seit der Gründung des Unternehmens existiert dieser Prozess in verschiedenen Formen – jedoch ohne eine standardisierte Vorgehensweise für die Erstellung und Nutzung von Montageanleitungen.

In der Praxis zeigte sich, dass insbesondere in bestimmten Situationen Probleme auftraten. Krankheitsfälle oder das Einarbeiten neuer Mitarbeiter führten regelmäßig zu Verzögerungen, da Wissen über bestimmte Montageschritte nur in den Köpfen erfahrener Mitarbeiter existierte. Auch wenn bestimmte Bauteile oder Baugruppen über längere Zeit nicht montiert wurden, begann das zeitraubende Suchen nach Informationen – sei es in alten Notizen, bei Kollegen oder durch erneutes Probieren. Dies beeinträchtigte die Effizienz und führte zu vermeidbaren Fehlern.

Ein weiteres Problem war die fehlende Erfassung der Montagezeiten. Ohne verlässliche Zeitwerte gestaltete sich die Kalkulation von Kosten schwierig. Für eine präzise Angebotserstellung und eine belastbare Produktionsplanung fehlten somit entscheidende Daten. Gleichzeitig konnte nicht nachvollzogen werden, ob bestimmte Montageschritte unnötig lange dauerten oder wo Potenziale für Optimierungen lagen.

Trotz dieser Herausforderungen gab es keine klaren Vorgaben dazu, wie Montageanleitungen aussehen sollten – weder hinsichtlich der Inhalte noch des Mediums (z. B. Papier, digitale Dokumente oder Videos). In der Praxis existierten nur vereinzelt Anleitungen, die zudem oft unvollständig oder veraltet waren. Dies führte dazu, dass Wissen ungleich verteilt war und Mitarbeiter auf ihre persönliche Erfahrung angewiesen blieben, anstatt sich auf eine standardisierte Anleitung stützen zu können.

KERNPROBLEM

Es gibt keine standardisierte, selbst-erklärende Montageanleitung, was zu ineffizienten Arbeitsabläufen, unzureichender Zeiterfassung und verlängerten Einarbeitungszeiten führt.

ZIELSETZUNG

Um diese Herausforderungen zu lösen, wurde das Ziel gesetzt, einheitliche Montageanleitungen zu entwickeln, die für alle relevanten Montagegruppen verfügbar sind. Diese Anleitungen sollten:

- Selbsterklärend sein, sodass neue oder unerfahrene Mitarbeiter sie ohne zusätzliche Erklärungen nutzen können.
- Standardisiert und einheitlich gestaltet werden, um Verwirrung zu vermeiden.
- Zeiten für die Kalkulation enthalten, sodass eine verlässliche Erfassung der Montagezeiten ermöglicht wird.
- Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter erleichtern und Suchzeiten minimieren, um Effizienzverluste zu reduzieren.





DAS PROBLEM

Montageabläufe optimieren



DER WEG ZUR LÖSUNG

Projektrahmen

Um eine praktikable und effiziente Lösung für die standardisierte Erstellung von Montageanleitungen zu entwickeln, wurden zunächst die Rahmenbedingungen klar definiert. Bestimmte Maßnahmen wurden von Anfang an ausgeschlossen:

- Die Erhöhung der Mitarbeiteranzahl zur Erstellung der Dokumentation war keine Option.
- Große Investitionen oder die Einführung einer neuen, umfangreichen Softwarelösung sollten vermieden werden.
- Die Produktionsabläufe durften nicht grundlegend verändert werden, um bestehende Prozesse nicht unnötig zu stören.

Stattdessen wurde der Fokus auf lösungsorientierte und pragmatische Maßnahmen gelegt. Dazu gehörten:

- Die systematische Erstellung von Montageanleitungen bereits bei der Erstmontage.
- Die Evaluierung des Montageprozesses, um typische Fehlerquellen zu identifizieren.
- Die Erstellung einer Hilfsmittelliste, um sicherzustellen, dass alle notwendigen Vorrichtungen und Werkzeuge klar definiert sind.
- Die klare Festlegung von Verantwortlichkeiten, um sicherzustellen, dass die neuen Anleitungen langfristig gepflegt und aktualisiert werden.

Strukturierte Analyse des Problems

Um eine fundierte Entscheidungsbasis zu schaffen, wurde eine detaillierte Analyse durchgeführt. Dabei kamen verschiedene bewährte Methoden zum Einsatz:

- Stakeholder-Analyse: Um sicherzustellen, dass alle relevanten Abteilungen und Mitarbeiter in den Prozess eingebunden sind.
- SIPOC-Diagramm: Zur strukturierten Betrachtung der Prozessschritte von Supplier (Lieferant) über Input, Process, Output bis Customer (Kunde).
- Ishikawa-Diagramm (Fischgrätenanalyse): Zur Ursachenanalyse und Identifikation von Engpässen oder möglichen Fehlerquellen im aktuellen Prozess.

Lösungsfindung mit der Aufwand-Nutzen-Matrix

Nach der Analyse wurden verschiedene Lösungsansätze entwickelt und anhand einer Aufwand-Nutzen-Matrix bewertet. Dabei wurden neun unterschiedliche Formate für Montageanleitungen in Betracht gezogen:

1. Word-Dokument mit Bildern
2. PowerPoint mit Bildern oder Videos
3. Excel mit Fotos
4. Lamierte Folien für den Montagebereich
5. ERP-basierte Dokumentation
6. Jedes Mal eine gedruckte Version
7. Fusion360-Zeichnungen/3D-Modelle
8. Videos als Anleitungen
9. Digitale Bereitstellung über PC oder Tablet

Jeder dieser Ansätze wurde hinsichtlich Umsetzbarkeit, Kosten, Verständlichkeit und langfristiger Effizienz geprüft. Dabei kristallisierte sich eine Kombination aus mehreren Ansätzen als optimale Lösung heraus.

■ DIE GEFUNDENE LÖSUNG

Nach sorgfältiger Analyse und Bewertung der möglichen Lösungsansätze fiel die Entscheidung auf eine Kombination aus den Ansätzen, digitale Bereitstellung über Tablets (9), PowerPoint-Slides (2) und Videoanleitungen (8). Die Umsetzung erfolgte über die Google Workspace Plattform (die schon vorhanden und eingeführt war), wobei speziell Google Sheets mit eingebetteten Videos als optimale Lösung implementiert wurde.

Technische Umsetzung und Vorteile

Die Wahl fiel bewusst auf Google Sheets (Powerpoint), da diese Lösung eine einfache und strukturierte Möglichkeit bietet, Montageanleitungen zu organisieren und mit verschiedenen Medienformaten anzureichern. Eingebettete Videos und Bilder ermöglichen eine intuitive und leicht verständliche Darstellung der Montageschritte. Die Vorteile dieser Lösung sind:

- Einfacher Zugriff für das Montagepersonal über Android-Tablets, die direkt an den Arbeitsplätzen verfügbar sind.
- Erstellung und Aktualisierung in Echtzeit, da die Anleitungen in der Cloud gespeichert sind und jederzeit überarbeitet werden können.
- Zentrale Verfügbarkeit, sodass alle Mitarbeiter immer die aktuellste Version der Montageanleitung nutzen.
- Benutzerrechte-Steuerung, um sicherzustellen, dass nur autorisierte Personen Änderungen an den Dokumenten vornehmen können.
- Multimedia-Integration, die den Montageprozess erleichtert: Neben Texten und Bildern können Videos direkt in die Anleitung eingebunden werden, um komplexe Montageschritte anschaulich darzustellen.

DIE LÖSUNG

Durch die Einführung einer cloudbasierten, normierten Montageanleitung in Google Sheets mit eingebetteten Videos, die über Android-Tablets zugänglich ist, werden Prozesse optimiert und Einarbeitungszeiten verkürzt.

Optimale Integration in den Arbeitsalltag

Damit die neuen Montageanleitungen einen klaren Standard haben und leicht verständlich sind, wurde ein einheitliches Anleitungsverzeichnis sowie eine normierte Vorlage entwickelt. Dies stellt sicher, dass alle Anleitungen ein einheitliches Look-and-Feel haben, unabhängig von der jeweiligen Montagegruppe.

Die Tablets spielen dabei eine doppelte Rolle:

1. Montageunterstützung: Die Mitarbeiter können die Anleitungen direkt am Montageplatz durchblättern und bei Bedarf auf Videos zugreifen.
2. Dokumentation und Wissensmanagement: Montageprozesse können direkt mit den Tablets dokumentiert oder gefilmt werden, um zukünftige Anleitungen noch präziser zu gestalten oder Wissen langfristig zu sichern.

Durch diese digitale Lösung konnte nicht nur die Qualität und Effizienz der Montage verbessert werden, sondern auch die Einarbeitungszeit für neue Mitarbeiter erheblich reduziert werden. Zudem stehen nun verlässliche Zeitwerte für die Kalkulation zur Verfügung (die Montagezeiten werden quasi automatisch im Video festgehalten), was eine genauere Planung und Kostenabschätzung ermöglicht.

■ VOM RENNSPORT LERNEN: PRÄZISION, INNOVATION, EFFIZIENZ

Vom Rennsport lernen: Präzision, Innovation, Effizienz

Im Rennsport entscheiden oft Sekundenbruchteile über Sieg oder Niederlage. Jedes Detail muss perfekt abgestimmt sein – von der Fahrzeugtechnik über die Strategie bis hin zur Performance des Fahrers. Diese Grundprinzipien gelten nicht nur auf der Rennstrecke, sondern auch in der modernen Fertigungstechnik. Präzision, Innovation und Effizienz sind die Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg – eine Philosophie, die wir bei der Hetschel GmbH & Co. KG täglich leben.

Als flexibles, mittelständisches Unternehmen decken wir mit modernster Fertigungstechnik ein breites Kompetenzfeld ab. Unser Erfolgsfaktor? Ein engagiertes Team, das mit Leidenschaft und Präzision jede Herausforderung meistert. Neben der Entwicklung und Produktion unserer Mach1 Rennkarts sind wir in der Lohnfertigung tätig und fertigen anspruchsvolle Dreh- und Frästeile in kleinen und mittleren Serien sowie Montagebaugruppen und Laserbeschriftungen. Zudem können wir durch unsere Zulieferer ergänzende Prozesse wie Kunststoffbeschichtung, Chrom-, Zink- und Härteverfahren abbilden, um unseren Kunden ein umfassendes Leistungsspektrum zu bieten.





DAS UNTERNEHMEN

BUK Kunststofftechnik GmbH

KERNDATEN

Mitarbeiteranzahl ca. 130
Branche: Kunststoffspritzguss
www.buk-group.de

KONTAKTDATEN

BUK Kunststofftechnik GmbH
Jakob-Dieffenbacher-Straße 5
75031 Eppingen
+49 (0)7262 60 998-0
buk@buk-group.de



■ DAS UNTERNEHMEN – KURZVORSTELLUNG

Als leistungsstarke Unternehmensgruppe stellt die BUK Group seit über 50 Jahren Kunststoffformteile auf Basis modernster Spritzgussmaschinen und Werkzeuge her. An zwei Standorten in Baden-Württemberg und Niedersachsen zählt die BUK-Familie insgesamt über 130 Mitglieder. Unsere Erfolgsformel ist die Kombination von Professionalität, Bodenständigkeit und familiärem Miteinander.

Leistung und Wachstum, wie wir es schaffen, sind nur mit einem starken Team und einem noch besseren Arbeitsklima möglich. Deshalb legen wir besonders viel Wert auf starken Zusammenhalt und Menschlichkeit, denn so entsteht auch ein Gefühl der Zugehörigkeit.



HINTERGRUND UND ZIELSETZUNG

Im Rahmen unserer kontinuierlichen Bestrebungen, die Effizienz unserer Produktionsprozesse zu steigern, haben wir uns intensiv mit der Digitalisierung in der Montage beschäftigt. Ein zentraler Aspekt dieses Projekts war die Erhebung und Auswertung von Produktionskennzahlen, die für eine fundierte Steuerung der Fertigung unerlässlich sind. Bislang erfolgte die Stückzahlerfassung in unserer Montage manuell auf Papier. Dieser Prozess war nicht nur zeitaufwendig, sondern auch fehleranfällig. Die daraus resultierenden Daten ließen sich nur mit erheblichem Aufwand in aussagekräftige Kennzahlen (KPIs) umwandeln, was eine schnelle und präzise Analyse der Produktionsabläufe erschwerte. Die manuelle Erfassung verhinderte zudem eine zeitnahe Reaktion auf eventuelle Abweichungen und Potenziale zur Prozessoptimierung.

Die Herausforderung bestand darin, diesen manuellen Prozess zu ersetzen und eine Lösung zu finden, die eine effiziente, fehlerfreie und schnelle Erfassung von relevanten Produktionsdaten ermöglicht. Unsere Vision war es, nicht nur die Stückzahlen zu erfassen, sondern auch eine transparente Grundlage für die Analyse von Produktionskennzahlen zu schaffen, die es uns ermöglicht, die Leistung der Montageabteilung in Echtzeit zu überwachen und zu optimieren.

Erwartete Vorteile

- Bessere Transparenz und schnellere Reaktionszeiten
- Erhöhung der Effizienz
- Fehlerreduktion
- Fundierte Entscheidungsgrundlagen

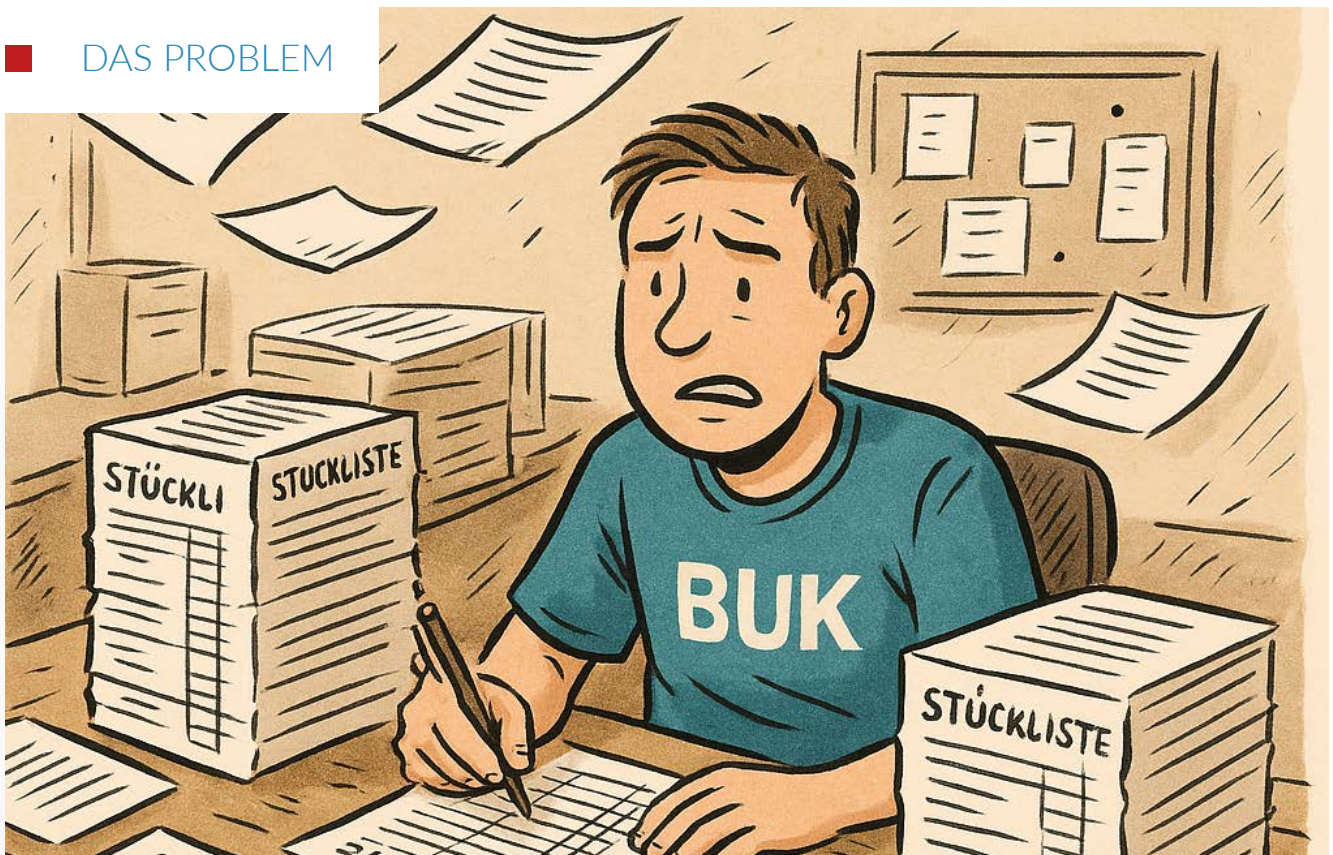
Ausblick

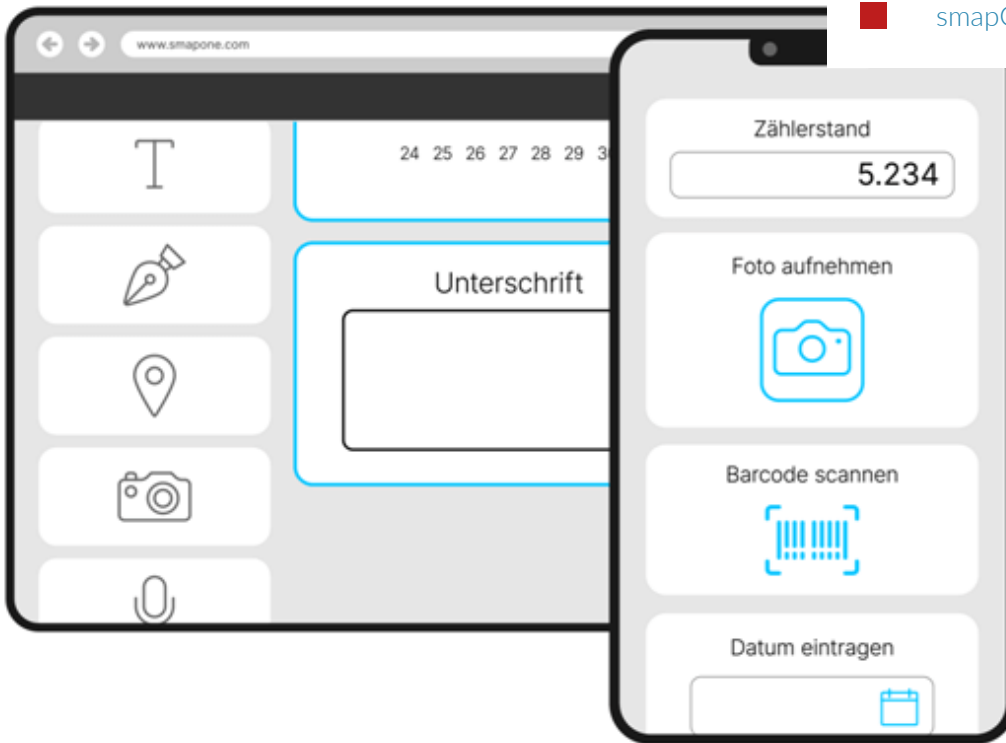
Mit der Implementierung einer geeigneten Lösung streben wir an, die Effizienz in unserer Montageabteilung nachhaltig zu steigern. Wir erwarten, dass die gewonnenen Erkenntnisse nicht nur zur Optimierung der Produktionsprozesse beitragen, sondern auch einen erheblichen Mehrwert für unsere gesamte Fertigungskette liefern.

KERNPROBLEM

Das Kernproblem besteht darin, dass die manuelle Stückzahlerfassung in der Montage zeitaufwendig, fehleranfällig und nicht geeignet ist, um Produktionskennzahlen effizient und zeitnah auszuwerten.

DAS PROBLEM





■ DER WEG ZUR LÖSUNG

Papierlose Erfassung und digitale Optimierung

Anforderungen an die Lösung

Für die papierlose Erfassung von Stückzahlen und Kennzahlen sollte die Lösung mehrere zentrale Anforderungen erfüllen:

- **Papierlose Datenerfassung:** Die manuelle, papierbasierte Erfassung war zeitaufwendig und fehleranfällig. Die neue Lösung sollte Daten direkt und digital erfassen, um Aufwand und Fehler zu reduzieren.
- **Tablet-Flexibilität:** Auch wenn Tablets noch nicht im Einsatz waren, sollte die Lösung zukunftssicher sein und sich einfach auf mobilen Geräten wie Tablets implementieren lassen.
- **Cloudbasierte Lösung:** Um jederzeit und standortunabhängig auf Daten zugreifen zu können, war eine cloudbasierte Speicherung erforderlich – skalierbar und wachstumsfähig.
- **API-Schnittstelle:** Die Integration in bestehende Systeme über eine API war entscheidend, um Daten automatisch und ohne manuelle Eingabe zu übertragen.
- **Datenhosting in Deutschland:** Zur Einhaltung der DSGVO musste die Lösung sicherstellen, dass alle Daten in Deutschland gespeichert werden.

Auswahlprozess: Recherche und Testung

Die Suche begann mit einer detaillierten Marktanalyse potenzieller Anbieter. Neben technischen Kriterien lag ein besonderer Fokus auf der Datensicherheit in der Cloud.

In umfangreichen Tests prüften wir die Benutzerfreundlichkeit und Alltagstauglichkeit der Systeme. Eine intuitive Bedienung war essenziell, um die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden zu sichern.

Auch wenn Tablets noch nicht genutzt wurden, testeten wir gezielt Lösungen, die deren zukünftige Integration ermöglichen – ein wichtiger Schritt, um langfristig flexibel und digital aufgestellt zu sein.

■ DIE GEFUNDENE LÖSUNG

Die Lösung: smapOne – Unsere Wahl für eine papierlose Erfassung

Nach intensiver Recherche und Testung verschiedener Anbieter haben wir uns für smapOne entschieden, um die papierlose Erfassung unserer Produktionskennzahlen in der Montage umzusetzen. smapOne ist eine innovative No-Code-Plattform, die es uns ermöglicht, maßgeschneiderte digitale Apps zur Datenerfassung zu erstellen, ohne dass tiefgehende Programmierkenntnisse erforderlich sind. Diese Lösung bietet nicht nur eine schnelle Implementierung, sondern auch die Flexibilität, die wir benötigen, um unsere Prozesse nachhaltig zu optimieren.

Warum smapOne?

smapOne ermöglicht es Mitarbeitenden, ohne technisches Vorwissen eigene Apps zu erstellen und anzupassen – ideal für unsere spezifischen Anforderungen in der Montage. Diese Flexibilität erlaubt schnelle Reaktionen auf neue Prozesse und Veränderungen. Die digitale Erfassung über mobile Endgeräte spart Zeit, reduziert Fehlerquellen und ersetzt die manuelle Papiererfassung vollständig. Daten werden direkt in die Cloud übertragen und lückenlos dokumentiert. Dank Cloudarchitektur sind alle Daten jederzeit und ortsunabhängig verfügbar. Die in Deutschland gehostete Datenbank erfüllt die DSGVO-Vorgaben – ein zentrales Kriterium für uns. Die smapOne-API ermöglicht eine nahtlose Anbindung an unsere bestehenden Systeme. Erfasste Daten werden automatisch übertragen – fehlerfrei, effizient und sofort verfügbar für Analysen.

Mit smapOne haben wir die manuelle Datenerfassung abgeschafft und eine leistungsstarke, digitale Lösung eingeführt.

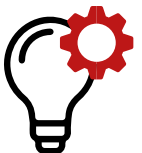
Dadurch profitieren wir von:

- Schneller & präziser Datenerfassung
- Höherer Datenqualität
- Echtzeit-Zugriff
- Kosten- & Zeitersparnis

DIE LÖSUNG

smapOne ist eine benutzerfreundliche, cloudbasierte Plattform zur papierlosen Datenerfassung, die sich flexibel anpassen, in bestehende Systeme integrieren und zukunftssicher skalieren lässt.

Good Practice Beispiele



■ UNSER SERVICE

BUK AUF EINEN BLICK
Deutsche Bestqualität zu international
wettbewerbsfähigen Preisen



65+ Arburg Spritzgussmaschinen
mit hoher Verfügbarkeit und
Variantenfähigkeit

0,1 – 1.500g Schussgewicht
Von Mikroteil bis großvolumigem Bauteil

350–4.400 kN Schließkraft
Optimale Maschinengröße für jedes
Bauteil

24/7 Serienbetrieb
Prozessüberwacht, automatisiert und
durchgängig reproduzierbar

Unsere Kompetenzen konzentrieren sich auf drei spezialisierte Kernbereiche:

Spezialgebiet 1 Metallsubstitution



Wir ersetzen Ihre Metallkomponenten durch funktionsstarken Hochleistungskunststoff – für weniger Gewicht, geringere Kosten und smarte Serienlösungen.

Spezialgebiet 2 Medienführende Bauteile



Wir bieten umfassende Expertise in der Fertigung medienführender Bauteile – Egal ob Flüssigkeiten oder Gase.

Spezialgebiet 3 Großserienfertigung



Wir sind jahrzehntlang in der Großserienfertigung tätig.

buk-group.de



EXPERTEN FÜR WÄRMEBEHANDLUNG.

DAS UNTERNEHMEN

Härterei Reese Brackenheim GmbH

KERNDATEN

Mitarbeiteranzahl: 90
Branche: Maschinenbau
www.haertereireese.com

KONTAKTDATEN

Härterei Reese Brackenheim GmbH
Quellenstraße 21
74336 Brackenheim
+49 (0)7135-974030
brackenheim@haertereireese.com

■ DAS UNTERNEHMEN – KURZVORSTELLUNG

Die REESE-Gruppe, das sind vier Zentren der Härtetechnik in Bochum, Brackenheim, Chemnitz und Weimar. 1948 gegründet, wurden die Standorte kontinuierlich weiterentwickelt und bilden heute ein innovatives inhabergeführtes mittelständisches Unternehmen mit über 280 Mitarbeitenden. Mit rund 300 Anlagen zur Wärmebehandlung von Stahl und anderen metallischen Werkstoffen bietet die HÄRTEREI REESE ihren internationalen Kunden im Werkzeug- und Maschinenbau, in der Luft- und Raumfahrt, in der Medizin- oder auch Antriebstechnik ein umfassendes Verfahrensspektrum an.

Seit 1988 arbeitet die HÄRTEREI REESE in Brackenheim. Mit dem Umzug in neue Räume in Brackenheim-Hausen (2014) wurde die Chance zum Aufbau eines an Nachhaltigkeit orientierten Wärmebehandlungszentrums genutzt.

Heute ist die HÄRTEREI REESE Brackenheim nicht nur für ihr Qualitätsmanagement nach DIN ISO 9001 und IATF 16949 sondern auch für ihr Umwelt- und Energiemanagement nach DIN ISO 14001 und DIN ISO 50001 zertifiziert.



■ DAS TEAM

Ein Familienunternehmen par excellence: Seniorchef Joachim Reese weiß seine Söhne Philip und Julian Reese an seiner Seite und die Zukunft der REESE-Gruppe gesichert.

HINTERGRUND UND ERKANNTES PROBLEM

Korrosionsbeständigkeit, Verschleißfestigkeit, Oberflächenhärte – Synonyme für das Ziel, das mit der Dienstleistung „Wärmebehandlung“ verbunden ist: Bauteile erreichen mit geeigneter Wärmebehandlung eine Lebensdauer, die zum Teil das 1000-fache des unbehandelten Materials übertrifft. Gäbe es die Wärmebehandlung nicht schon seit Jahrtausenden, müsste sie heute im Sinne der Nachhaltigkeit erfunden werden.

Für den Laien ist das Thema Wärmebehandlung oftmals ein „Mysterium“ – bestenfalls wird dieser Prozess mit der Arbeit eines Schmiedes im Mittelalter verglichen. Dabei ist „Härten“ heute ein hochkomplexer Vorgang in prozessgesteuerten Anlagen: von der Auswahl des Wärmebehandlungsverfahrens, der Härtetemperatur und der Behandlungsdauer für einen bestimmten Werkstoff über das werkstückgerechte Chargieren und die eigentliche Härtung und Abschreckung in unterschiedlichen Medien – im Grunde eine Kunst, die bei aller Automatisierung hohes Fachwissen, viel Erfahrung und genügend Geschick des Mitarbeiterteams „am Ofen“ erfordert.

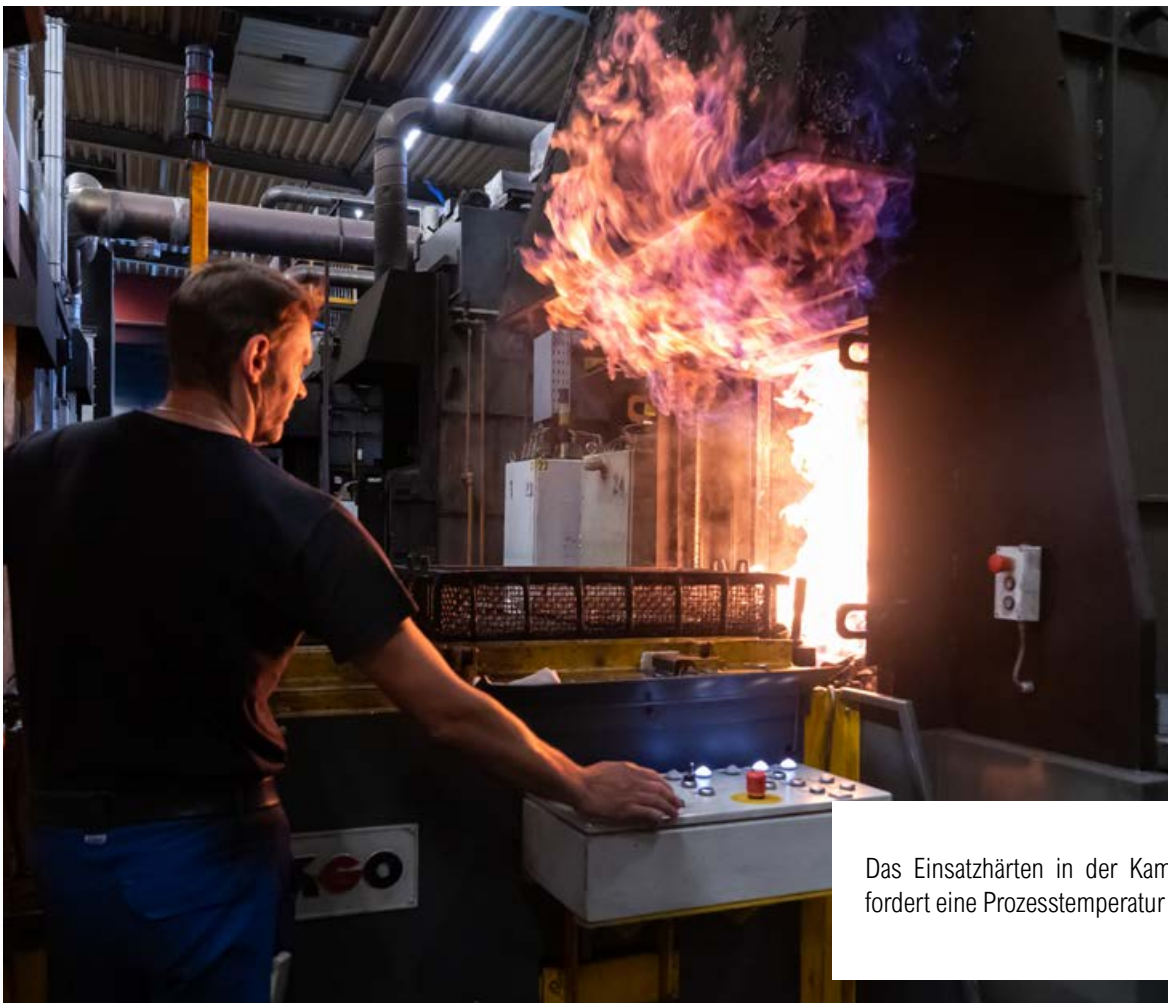
Bleibt die Frage: Wie wird heute wärmebehandelt?

Energieeffizient, ressourcenschonend, umweltverträglich! Neben dem Qualitätsmanagement spielt die Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle in der Unternehmensphilosophie der REESE-Gruppe, dabei hat die Energieeffizienz nicht nur eine umweltrelevante Komponente:

Energiesparen heißt Kostensparen – ressourcenschonendes Haushalten ist für ein mittelständisches energieintensives Dienstleistungsunternehmen in Deutschland überlebenswichtig – die HÄRTEREI REESE Brackenheim verbraucht pro Jahr in etwa so viel Strom und Gas wie eine Kleinstadt – die Frage der Nachhaltigkeit ist nicht nur eine ethische – sie ist systemimmanent.

KERNPROBLEM

Wie kann ein energieintensives Unternehmen nachhaltig arbeiten?



Das Einsatzhärten in der Kammerofenlinie erfordert eine Prozesstemperatur von 900–950°C.



Das Plasmanitrieren findet in einer Vakuumkammer unter ionisierter Gasatmosphäre bei 350–600°C statt.

■ DER WEG ZUR LÖSUNG

In der HÄRTEREI REESE werden nicht erst seit dem Ukrainekrieg und der damit verbundenen Energiekrise Strom, Gas und weitere Prozessmedien eingespart. Je nach politischer Ausrichtung waren auch in der Vergangenheit mal der eine, mal der andere Energieträger teuer weil knapp. Ein Unternehmen, das sich international behaupten will, tut gut daran, sich energetisch so weit wie möglich zu emanzipieren: Energieverbrauch drosseln, soweit es technisch machbar ist – und gleichzeitig soviel Energie wie darstellbar für den eigenen Verbrauch selbst produzieren.

Daneben ist die Umorientierung auf schlankere, weniger energieintensive Wärmebehandlungsverfahren angeraten – beispielsweise durch Verfahren mit niedrigeren Prozesstemperaturen oder partielle Härten.



Beim Induktionshärten wird nur die Randschicht eines Bauteils wärmebehandelt.

DIE GEFUNDENE LÖSUNG



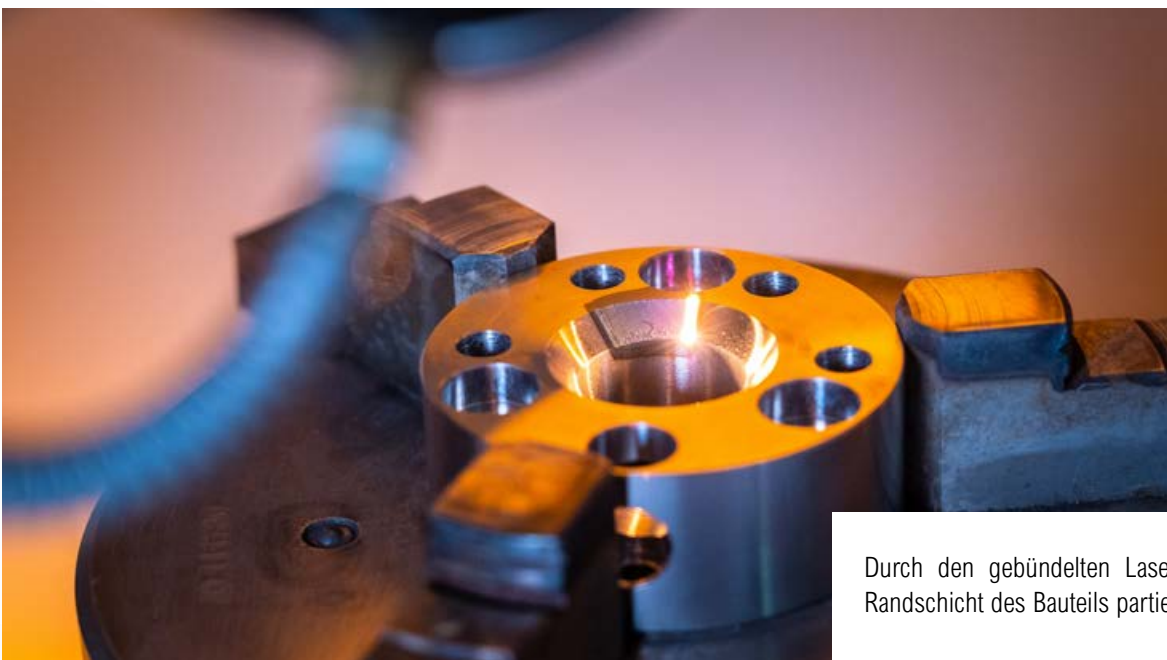
In unserem Unternehmen umfasst das Thema Energie alle Geschäftsbereiche und ist dauerhaft von herausragender Bedeutung. Wir betreiben ein integriertes Energie- und Umweltmanagementsystem mit dem Ansatz, unsere Umweltleistung und unsere Energieeffizienz stetig zu verbessern: Dank eines eigenen Blockheizkraftwerkes und einer Photovoltaikanlage ist die Stromgewinnung optimiert. Die Abwärme unserer Härteprozesse wird in unseren Heizkreislauf integriert. Das über das Dach eingespeiste Oberflächenwasser dient der Kühlung unserer Ofenanlagen. Fahrzeuge werden an eigenen E-Ladesäulen mit Strom „betankt“. Mitarbeitende kommen dank der Zusammenarbeit mit einem Leasingpartner mit dem E-Bike zur Arbeit.

Wir verstehen uns als Experten der Wärmebehandlung und zuverlässiger Partner unserer Kunden, die wir – in der Konstruktionsphase – bei der Auswahl eines Werkstoffes und eines Härteverfahrens, das den unterschiedlichen Belastungen eines Bauteils gerecht wird, beraten.

Unser Ziel ist es, durch innovative Lösungen und eine enge Zusammenarbeit mit unseren Partnern und Lieferanten, eine ressourcenschonende Produktion zu fördern und langfristig zur Reduktion des ökologischen Fußabdrucks beizutragen – dies alles unter dem Aspekt des Dreiklangs „ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit“.

DIE LÖSUNG

Nachhaltigkeit ganzheitlich denken: Von Photovoltaik auf dem Dach zu eigenen Blockheizkraftwerken, von den Zisternen im Boden zum Regenwasser in den Kühlkreisläufen, von prozessgesteuerten umweltgerechten Ofenanlagen zur Abwärmennutzung für die Heizung in der Verwaltung.



Durch den gebündelten Laserstrahl wird die Randschicht des Bauteils partiell erwärmt.



DAS UNTERNEHMEN

IDS Hauptsitz in Obersulm

© IDS Imaging Development Systems GmbH

KERNDATEN

Mitarbeiteranzahl über 320

Branche: Bildverarbeitung

de.ids-imaging.com

KONTAKTDATEN

IDS Imaging Development Systems GmbH

Dimbacher Strasse 10

74182 Obersulm

+49 (0)7134 96196-0

info@ids-imaging.com



DAS UNTERNEHMEN – KURZVORSTELLUNG

Die IDS Imaging Development Systems GmbH ist ein führender Industriekamerahersteller und Pionier in der industriellen Bildverarbeitung. Das inhabergeführte, umweltzertifizierte Unternehmen entwickelt leistungsstarke und vielseitig einsetzbare 2D- und 3D-Kameras sowie Modelle mit künstlicher Intelligenz (KI) oder mit Streaming-/Event-Recording-Funktion.

Unsere Vision ist es, das beste Anwendererlebnis im Vision-Markt zu bieten. Dafür fördern wir eine offene Innovationskultur und pflegen den intensiven Austausch mit Start-ups, Hochschulen und Forschungsinstituten. Neue Arbeitsformen und unkonventionelles Denken sind dabei fest in unserer Unternehmenskultur verankert.



© ids, every-industrial-camera

HINTERGRUND UND ERKANNTES PROBLEM

Herausforderungen im Wandel der Bildverarbeitungsbranche

Die IDS Imaging Development Systems GmbH bietet ein breites Spektrum an Hard- und Software für die Industrie und viele weitere Branchen, um Prozesse effizienter zu gestalten und Ergebnisse zu verbessern.

Unsere Produkte entwickeln und fertigen wir vollständig am Hauptsitz in Obersulm. Die Kombination aus leistungsstarker Software und hochwertiger Hardware hat entscheidend zum bisherigen Unternehmenserfolg beigetragen.

Aktuell steigt der Wettbewerbsdruck spürbar, besonders durch Anbieter außerhalb Europas. Viele ihrer Produkte haben qualitativ aufgeholt und gelten für zahlreiche Kunden inzwischen als ausreichend gute Alternative. Maßgeschneiderte, praxisnahe Lösungen rücken stärker in den Fokus, um eine langfristige Differenzierung zu erreichen. Standardprodukte sollen gezielt auf konkrete Einsatzszenarien abgestimmt und näher an den tatsächlichen Kundenbedürfnissen ausgerichtet werden.

Gleichzeitig wächst der Druck, Innovationen in immer kürzerer Zeit auf den Markt zu bringen. Die Entwicklungszyklen werden schneller, und auch wir haben bereits deutlich an Tempo gewonnen. Dennoch bleibt der Druck hoch.

Technische Kompetenz allein reicht nicht, um den neuen Herausforderungen zu begegnen. Eine enge, bereichsübergreifende Zusammenarbeit ist erforderlich, um die Kundenbedürfnisse ganzheitlich zu verstehen und die Produkte gezielt darauf auszurichten.

Kleinere Anpassungen lassen sich in unseren Abteilungen meist schnell umsetzen. Über Abteilungsgrenzen hinweg entstehen jedoch Hürden. Unterschiedliche Abläufe, Prioritäten und Kommunikationswege behindern eine reibungslose Abstimmung. Es wurde deutlich, dass wir hier ansetzen müssen. Das Ziel war es, Silos aufzubrechen und die Zusammenarbeit zu stärken.

KERNPROBLEM

Der steigende Wettbewerbsdruck bestärkt uns darin, unsere Kunden so gut zu verstehen wie kein anderer – um ihnen das beste Anwendererlebnis im Vision-Markt zu bieten.



© ids, industrial-camera-production-factory

In einem Workshop mit allen Führungskräften wurde agiles Arbeiten als Schlüssel für nachhaltige Veränderungen im Unternehmen identifiziert. © IDS Imaging Development Systems GmbH



■ DER WEG ZUR LÖSUNG

Mit agilem Arbeiten zu mehr Kundenfokus

Den Start für unseren Weg zur Lösung bildete ein Kreativ-Workshop mit allen Führungskräften. Die Ziele waren ein gemeinsames Verständnis der zentralen Herausforderungen und ein Bewusstsein für einen bevorstehenden Transformationsprozess zu schaffen. Im Rahmen des Workshops wurde schnell deutlich, dass agiles Arbeiten einen wichtigen Schlüssel für den Wandel darstellt.

Eine Kreativmethode im Workshop war der Bälletauch: Bälle wurden nach einem festen Muster von Person zu Person gespielt. Ziel war, den Ablauf so zu optimieren, dass jeder die Bälle schnell und fehlerfrei erhielt. Nach jedem Durchgang wurde besprochen, was verbessert werden kann. Die Übung zeigte das Prinzip schrittweiser Verbesserung durch Ausprobieren, Feedback und Anpassung – ein Kernelement agilen Arbeitens.

Im Gegensatz zum klassischen Wasserfallmodell, das in starren Phasen arbeitet, setzt agiles Arbeiten auf kurze Zyklen, enge Abstimmung und kontinuierliches Feedback. So werden Veränderungen früh erkannt und flexibel umgesetzt. Die disziplinarische Verantwortung bleibt bei der Führungskraft, die fachliche Steuerung liegt beim Team. Agile Führung schafft den Rahmen für eigenverantwortliches Arbeiten.

Im Workshop wurden drei Schwerpunkte für den Transformationsprozess festgelegt: Transparenz, Mut zur Veränderung und Kommunikation.

Transparenz bedeutet für uns, Informationen entlang der gesamten Wertschöpfungskette zugänglich zu machen. Vom Vertrieb zur Entwicklung möchten wir das Wissen über reale Anwendungsszenarien vertiefen. Umgekehrt muss für alle sichtbar sein, woran aktuell gearbeitet wird und wie das auf die Kundenanforderungen einzahlt.

Mut zur Veränderung heißt, Kundenfeedback aktiv zu nutzen. Rückmeldungen sehen wir nicht als Störung, sondern als Chance zur Verbesserung. Sie können jederzeit Einfluss auf Produkte und Prozesse nehmen.

Damit das gelingt, brauchen wir eine offene, abteilungsübergreifende Kommunikation. Informationen sollen direkt und ohne Umwege dort ankommen, wo sie gebraucht werden.

Nach dem Workshop trugen die Führungskräfte die Inhalte in ihre Teams. Ergänzend informierte die Geschäftsführung zentral über den Transformationsprozess sowie die dahinterliegenden Gründe. Agile Coaches wurden definiert, um den Wandel mit den Führungskräften aktiv voranzutreiben. Außerdem boten regelmäßige FAQ-Sessions Raum für Fragen und Beteiligung der gesamten Belegschaft.

■ DIE GEFUNDENE LÖSUNG

Transparenz, Veränderungsbereitschaft und Kommunikation für nachhaltiges Wachstum

Die agilen Werte und Prinzipien helfen uns bei der Umsetzung unserer Schwerpunkte. Viele Maßnahmen wirken dabei auf mehreren Ebenen gleichzeitig.

Transparenz schaffen wir, indem wir sichtbar machen, woran gearbeitet wird und welche Ziele verfolgt werden. Entwicklungsteams präsentieren in kurzen Zyklen ihre Fortschritte und laden gezielt zum Feedback ein. Aufgaben, Projektkalender und zentrale Themenplattformen sind für alle zugänglich. Neue Software-Tools unterstützen dabei, relevante Informationen dort bereitzustellen, wo sie gebraucht werden.

Mut zur Veränderung zeigt sich in unserer Bereitschaft, Neues auszuprobieren und daraus zu lernen. Kleine, zeitlich definierte Experimente helfen uns dabei, Veränderungen greifbar zu machen. Selbstorganisierte Teams übernehmen Verantwortung für ihre Aufgaben. In kurzen Zyklen prüfen wir regelmäßig, ob wir noch auf dem richtigen Weg sind. Der Fokus liegt dabei nicht nur auf externen Kunden, sondern auch auf internen. Erste Erfahrungen mit crossfunktionalen Teams zeigen, wie Reibungsverluste verringert und Silos aufgelöst werden können.

Kommunikation fördern wir durch direkte Wege zwischen Abteilungen. Regelmäßige Reviews, teamverwaltete Kanäle und neue Dialogformate sorgen für Austausch über Bereichsgrenzen hinweg.

Das Ergebnis bisher: Wir arbeiten zielorientierter und flexibler. Alle zwei bis vier Wochen evaluieren wir im Projektverlauf, wie wir unsere Prozesse verbessern können. So setzen wir Optimierungen sofort um, solange die Erfahrungen noch frisch sind. Große Vorhaben werden in kleinere Einheiten zerlegt, die eigenständig Mehrwert schaffen. Statt monatelanger Projekte entstehen mehrere Arbeitspakete mit klaren Zwischenzielen. So bleibt der Nutzen früh sichtbar, und das Ergebnis lässt sich besser steuern.

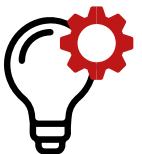
Erste Erfolge zeigen sich nicht nur in einer offeneren Kultur, sondern auch in messbaren Ergebnissen. Durch kleine, klar definierte Arbeitspakete in hoher Qualität konnten wir zum Beispiel die Release-Häufigkeit unserer Software IDS peak deutlich steigern. Das verschafft uns gleich mehrere Vorteile: Wir können Kunden schneller zufriedenstellen, da neue Funktionen oder Anpassungen zeitnah zur Verfügung stehen und frühzeitig Feedback einholen. So erkennen wir zeitnah zum Entwicklungsprozess, ob unsere Lösung für den Kunden hilfreich ist oder ob nachgesteuert werden muss.

Unsere Lessons Learned bisher: Führungskräfte bis hin zur Geschäftsführung haben entscheidenden Einfluss auf den Erfolg einer Transformation. Diese ist kein abgeschlossener Zustand, sondern ein fortlaufender Prozess. Agiles Arbeiten bedeutet, kontinuierlich zu lernen, sich gemeinsam weiterzuentwickeln und den Kundennutzen konsequent im Blick zu behalten.

DIE LÖSUNG

Mehr Transparenz, Offenheit für Veränderung und eine klarere Kommunikation haben unsere Zusammenarbeit spürbar verbessert und legen das Fundament für eine kontinuierliche, am Kunden ausgerichtete Weiterentwicklung des Unternehmens.

Good Practice Beispiele



■ NEUHEITEN

Zwei Neuheiten im IDS-Produktportfolio: Die event-basierten Kameras uEye EVS und die Monitoring-Kameras uEye Live. Wir freuen uns auf ihre Anfrage.

© IDS Imaging Development Systems GmbH





DAS UNTERNEHMEN

ahk Service & Solutions GmbH

KERNDATEN

Mitarbeiteranzahl: 29

Branche: Sondermaschinenbau

www.tge-gruppe.de

KONTAKTDATEN

Zarah Abendschön-Sawall

Gewerbering 8-13

74193 Schwaigern

+49 (0)7138-81274-0

info@ahk-service.de

■ DAS UNTERNEHMEN – KURZVORSTELLUNG

Die ahk Service & Solutions GmbH mit Sitz in Schwaigern, Baden-Württemberg, ist seit 2005 ein innovativer Systemlieferant für industrielle Beschichtungs- und Trocknungslösungen sowie für Bäckerei- und Konditoreianlagen. Was als reiner Dienstleistungsanbieter begann, entwickelte sich zu einem Unternehmen mit drei strategischen Geschäftsbereichen, einem breiten Technologie-Netzwerk und langjährigen Partnerschaften mit nationalen und internationalen Kunden. ahk Service & Solutions bietet als familiengeführtes Unternehmen maßgeschneiderte Lösungen für Kunden aus der Leiterplatten-, Elektronik- und Medizintechnikindustrie sowie für das Bäckerei- und Konditoreihandwerk. Die Fertigung individueller Anlagen erfolgt vollständig im eigenen Haus – von der mechanischen Konstruktion über die Elektrotechnik bis zur Softwareentwicklung.



■ DAS TEAM

Das Team der ahk Service & Solutions GmbH besteht aus engagierten Fachkräften mit unterschiedlichen Hintergründen.

HINTERGRUND UND ERKANNTES PROBLEM

Mit der zunehmenden Digitalisierung technischer Prozesse und der Einführung neuer Systeme steigt bei ahk Service & Solutions der Bedarf an kontinuierlicher Weiterbildung und ganzheitlichem Lernen. Fachliche Anforderungen entwickeln sich dynamisch – insbesondere bei Projekten mit digitaler Dokumentation, vernetzten Anlagen oder intelligenter Sensorik. Die Anzahl der Möglichkeiten durch Software und neue Technologien steigt, was Chancen bietet, aber gleichzeitig zu Herausforderungen hinsichtlich der Kompetenzen bei den Mitarbeitern führt. Zudem führt der anstehende Eintritt langjähriger Mitarbeitender in den Ruhestand sowie fluide Lebensläufe – etwa durch berufliche Neuorientierung, Elternzeit oder projektbezogene Tätigkeiten – zu regelmäßigem Personalwechsel. Neue Teammitglieder müssen daher schnell in komplexe technische Abläufe und Projekte eingearbeitet werden. Nach der erfolgreichen Einführung eines neuen CRM-Systems stand als Herausforderung die Digitalisierung der Serviceprozesse bevor. Diese Veränderung betrifft nicht nur die technische Umsetzung, sondern hat weitreichende Auswirkungen auf die gesamte Organisation – von der Serviceplanung über die Technikerteams bis hin zur Verwaltung. Die neuen digitalen Abläufe beeinflussen u. a. die Einsatzsteuerung, Dokumentation, Zeiterfassung und Lohnabrechnung – und verlangen von allen Beteiligten ein neues Verständnis für Abläufe, Rollen und Verantwortlichkeiten.

Dabei steht ahk Service & Solutions vor der zentralen Frage:

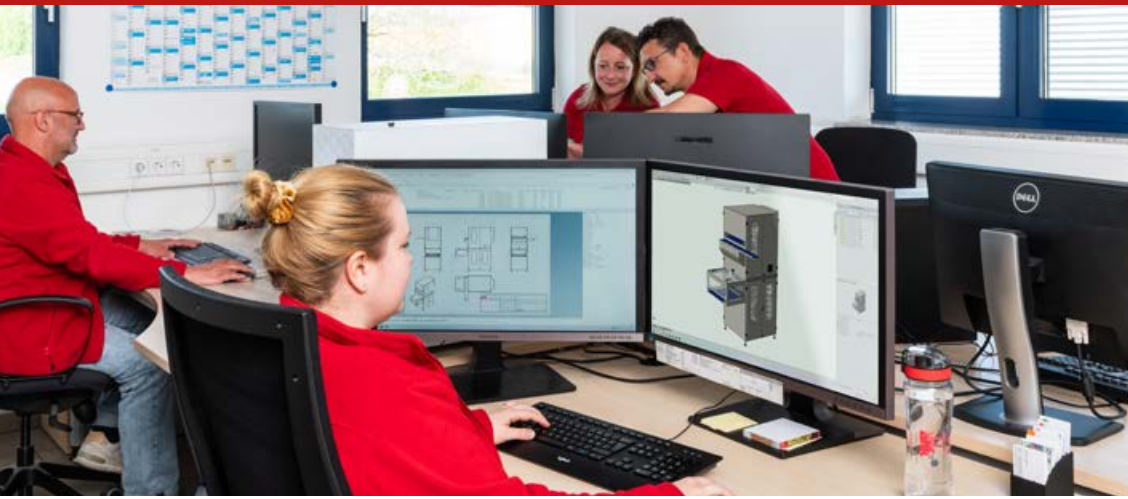
Wie gelingt es, alle betroffenen Mitarbeitenden – von der Serviceplanung über die Technik bis zur Verwaltung – schnell, gezielt und wirksam in den Veränderungsprozess einzubinden?

Dabei geht es nicht nur um die Vermittlung neuer technischer Abläufe, sondern auch um das Aufbrechen gewohnter Routinen, das Verstehen und Akzeptieren neuer Rollen und Zuständigkeiten, die Sicherung und Weitergabe von Erfahrungswissen und die Motivation zur aktiven Mitgestaltung. Besonders herausfordernd ist es dabei, praxisnahe und alltagstaugliche Methoden zu finden, die einerseits schnell Wirkung zeigen, andererseits aber auch nachhaltig Veränderungen begleiten – ohne Überforderung oder Verunsicherung zu erzeugen.

KERNPROBLEM

Wie können Mitarbeiter praxisnah in die Digitalisierung des Serviceprozesses eingebunden werden, ohne sie zu überfordern, und gleichzeitig eine Kultur der Akzeptanz und Lernbereitschaft entstehen lassen?





■ DER WEG ZUR LÖSUNG

Zu Beginn des Prozesses wurde durch die Geschäftsführung selbst wie auch durch das Projektteam eine Bestandaufnahme über das Thema Unternehmenskultur, Weiterentwicklung und Lebenslanges Lernen durchgeführt. Dies diente als Basis, um zu entscheiden, ob und wie weitere Informationen zum Problem identifiziert und gesammelt werden können. Zur Diskussion standen unter anderem Mitarbeiterbefragungen oder Interviews. Es wurde dann entschieden, konkret am Projekt und Bedarf des Unternehmens, Methoden zu nutzen, die auch einen schnellen ersten Erfolg und die Nützlichkeit der gewählten Methoden zeigen.

So wurden als erste interne Maßnahme Workshops durchgeführt. Diese befassten sich unter anderem mit der Umsetzung und Auswertung einer internen Mitarbeiterumfrage, der Entwicklung eines Konzepts zur Einführung der neuen Software im Servicebereich sowie mit der konkreten Planung der Schulungen für die Techniker. Im Mittelpunkt stand dabei stets die Frage, wie Veränderungen so gestaltet werden können, dass sie Beteiligung ermöglichen statt Überforderung zu erzeugen. In einem großangelegten Workshop mit allen Technikern wurden dazu unter anderem Herausforderungen, Anforderungen an die Software und Prozessverbesserungen angesprochen, noch bevor die Umsetzung der Software erfolgte. So konnten Hinweise, Anforderungen und Wünsche der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Zudem wurde in regelmäßigen Produktions- und Technikmeetings über den Stand des Projektes berichtet, noch bevor die Software dort eingesetzt wurde. Unter anderem konnten so auch bereits vor der Nutzung wichtige Aspekte wie Stammdatenqualität und Abläufe thematisiert werden.

Als weiterer Baustein wurde die Ausbildung von Mitarbeitern zu sogenannten Lernbotschaftern durchgeführt. Diese übernehmen eine aktive Rolle in ihren jeweiligen Teams und tragen dazu bei, Lernprozesse gezielt zu fördern, neue Technologien im Arbeitsalltag verständlich zu machen und Veränderung auf Augenhöhe zu begleiten. Im Rahmen dieser Qualifizierung erwerben die Lernbotschafter Kompetenzen in zentralen Bereichen wie Mikrolernen – also kurzen, praxisnahen Lerneinheiten, die sich leicht in den Arbeitsalltag integrieren lassen –, Coaching sowie im Einsatz digitaler Lernformate und Tools. Ziel ist es, Wissen nicht nur zentral zu vermitteln, sondern dezentral in den Teams zu verankern – praxisnah, motivierend und auf die Bedürfnisse der jeweiligen Bereiche zugeschnitten.

Zudem wurden Softwaretests mit Mitarbeitern durchgeführt. Als weiterer Lösungsansatz hat sich eine duale Nutzung der bisherigen Servicedokumentation und der neuen Software als praktikabel für die erste Implementierungsphase gezeigt, damit Mitarbeiter nicht unter hohem Druck mit den neuen Tools arbeiten müssen und die Chance haben in ihrem Tempo zu lernen und sich weiterzuentwickeln.

Neben der zeitlichen Herausforderung und der Bereitstellung von personellen Kapazitäten, was bei einem KMU immer ein besonderes Problemfeld ist, war eine Herausforderung das Thema „Lernen“ als positiver Begriff in der Unternehmenskultur zu besetzen, sodass Lernen nicht die Konnotation eines Defizits beinhaltet, sondern als positive Weiterentwicklung und Chance verstanden wird. Auch die Auswahl der Lernbotschafter und deren Rollenfindung war insofern eine Herausforderung, da diese neue Rolle erst erklärt und definiert werden musste und eine enge Begleitung durch die Geschäftsführung benötigte. Die kontinuierliche Unterstützung und das offene Ohr der Führung war ein zentraler Erfolgsbaustein in diesem Projekt.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Prozesses war die begleitende Kommunikation auch nach außen. Auf der Unternehmenswebsite wurde ein Newsbeitrag veröffentlicht, der den Veränderungsprozess transparent macht, die beteiligten Personen sichtbar werden lässt und gleichzeitig die Haltung von ahk Service & Solutions zum Thema lernende Organisation deutlich unterstreicht.

■ DIE GEFUNDENE LÖSUNG

Die Lösung bei ahk Service & Solutions basiert auf einem klar strukturierten, pragmatischen Umsetzungsplan, der Veränderung nicht mit langwierigen Maßnahmen überfrachtet, sondern in überschaubaren, aufeinander abgestimmten Schritten gestaltet. Statt sich auf ausgedehnte Workshops und einmalige Schulungsformate zu verlassen, setzt ahk auf Lernen direkt im Job durch kurze, gezielte Lerneinheiten, begleitende Unterstützung im Alltag und den Austausch im Team. Kern des Ansatzes ist der Aufbau von Lernbotschaftern, die befähigt wurden, Veränderungen aktiv mitzugestalten, Kollegen anzuleiten und Lernprozesse im jeweiligen Arbeitskontext zu initiieren. Sie vermitteln neue Inhalte, z. B. zur Softwareeinführung, in kleinen Einheiten („Mikrolernen“), begleiten Fragen direkt bei der Anwendung („Coaching“) und machen neue Funktionen im Arbeitsfluss erfahrbar. So entstehen keine künstlichen Lernsituationen, sondern ein kontinuierlicher Lernprozess im echten Tun. Der Plan sieht bewusst vor, die Mitarbeitenden nicht zu überfordern, sondern ihnen mit einem klaren Ablauf, abgestuften Lernangeboten und konkreten Ansprechpartnern Orientierung und Sicherheit zu geben. Unterstützt wird dies durch verständliche Kommunikationsformate, Checklisten und regelmäßige Rückmeldeschleifen, um Tempo, Inhalt und Tiefe der Maßnahmen bedarfsgerecht anzupassen.

Die Haltung von Führung und Lernbotschaftern ist klar: Die Mitarbeitenden sind Profis an ihrem Arbeitsplatz. Dies zeigt sich auch an der klaren Haltung der Geschäftsführung, die betont, mit dem transformativen Wandel Schritt zu halten ohne bewährte Vorgehensweisen und gewachsene Stärken leichtfertig aufzugeben.

Es geht nicht um einen Bruch, sondern um die bewusste Gestaltung eines Spannungsfelds: die Balance zwischen Stabilität und Innovation, zwischen Erfahrungswissen und neuen Anforderungen. Diese Ambiguität wird bei ahk nicht als Widerspruch, sondern als Gestaltungsaufgabe verstanden, die aktives Lernen, reflektierte Entscheidungen und gemeinsames Handeln erfordert. Durch diese Kombination aus Qualifizierung, Beteiligung und Haltung entsteht ein ganzheitlicher Ansatz, der Veränderung nicht als Ausnahme, sondern als lernorientierten Bestandteil der Unternehmenskultur versteht.

DIE LÖSUNG

Durch den Aufbau fundierten Methodenwissens und eines tragfähigen Netzwerks hat ahk die Basis geschaffen, Mitarbeiter praxisnah einzubinden und durch kontinuierlichen Austausch eine zukunftsorientierte, an Best Practices ausgerichtete Lern- und Unternehmenskultur zu fördern.



Netzwerke nutzen – Angebote gemeinsam entwickeln

Unsere im Projekt erprobten Methoden – kleine, gezielte Lerneinheiten, aktive Beteiligung und Einbindung – wirken nicht nur intern, sie entfalten auch im externen B2B-Kontext großes Potenzial für gemeinsame Innovationsprojekte mit Kunden und Partnern.

- Neue Angebote aus der Praxis: Wenn Kunden, Partner und interne Fachexperten in kurzen, strukturierten Lern- und Austauschformaten zusammenkommen, entstehen Ideen, die direkt an reale Herausforderungen anknüpfen.
- Digitale Transformation als Türöffner: Vernetzte Maschinen, geteilte Produktionsdaten und digitaler Service schaffen die Basis für neue Produkte und Geschäftsmodelle, vom datengetriebenen Wartungsservice bis zu Co-Creation-Projekten.
- Schnelle Erprobung statt langer Entwicklungsphasen: Durch Mikrolernen und direkte Anwendung lassen sich Prototypen für neue Produkte und Dienstleistungen im Arbeitsalltag testen und sofort anpassen.

Unser Angebot – im Netzwerk denken:

- Retrofit- und Servicelösungen mit Schnittstellen für künftige digitale Geschäftsmodelle.
- Pilotprojekte mit Kunden zur Entwicklung neuer Produkte und Services mit nachhaltigem, strategischem Mehrwert.
- Austausch & Netzwerke, in denen Erfahrungen, Daten und Ideen zusammenfließen, um marktfähige Innovationen schnell zur Reife zu bringen.

Unser Ansatz verbindet Stabilität, d.h. unsere bewährte Entwicklungs-, Maschinenbau, Service- und Retrofit-Expertise, mit Innovation durch kontinuierliches, vernetztes Lernen. So wird aus Veränderung kein Ausnahmezustand, sondern ein Motor für neue Geschäftschancen.

Sind Sie bereit für den nächsten Schritt?

- Produktionsprozesse modernisieren oder digital erweitern?
- Offen für Pilotprojekte und praxisnahe Erprobungen neuer Lösungen?
- Potenzial in der Vernetzung von Maschinen, Daten und Prozessen sehen?
- Produkte oder Services gemeinsam mit Partnern weiterentwickeln?
- Einen pragmatischen Ansatz schätzen, der schnell spürbare Ergebnisse liefert?



DAS UNTERNEHMEN

Matthias Meidlinger Gruppe

KERNDATEN

Mitarbeiteranzahl: 49

Branche: Luft- und Raumfahrt

www.meidlinger.de

KONTAKTDATEN

Matthias Meidlinger GmbH

Fleiner Str. 1

74336 Brackenheim

+49 (0)7135 974260

info@meidlinger.de

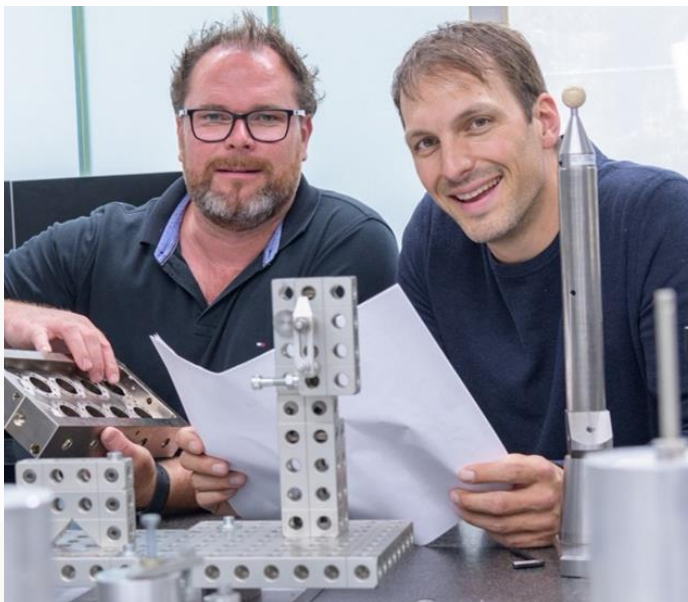
DAS UNTERNEHMEN – KURZVORSTELLUNG

Die Matthias Meidlinger GmbH ist ein führendes Lohnfertigungsunternehmen, spezialisiert auf hochpräzise Spezialteile für die Luftfahrt-, Raumfahrt- und Rüstungsindustrie. Wir fertigen kritische Komponenten, die den strengsten Sicherheits- und Qualitätsanforderungen dieser anspruchsvollen Branchen entsprechen.

Wir verarbeiten Hochleistungswerkstoffe von Titan- und Speziallegierungen bis zu modernen Verbundwerkstoffen.

Jedes Projekt wird individuell betrachtet und kundenspezifische Fertigungskonzepte entwickelt.

Unsere Kunden schätzen die außergewöhnliche Qualität, Termintreue und transparente Kommunikation. Wir begleiten von der Entwicklungsphase bis zur Serienfertigung und optimieren Konstruktionen für effiziente Fertigung.



Die Matthias Meidlinger GmbH investiert kontinuierlich in neue Technologien und Prozessoptimierung, um als innovativer Partner die Grenzen des technisch Machbaren zu erweitern.

DIE GESCHÄFTSFÜHRER

HINTERGRUND UND ERKANNTES PROBLEM

Die Matthias Meidlinger GmbH wurde im Jahr 2020 im Zuge einer Altersnachfolge übernommen. Im Rahmen der Übergabe wurde das bestehende ERP-System vom Verkäufer als „maßgeschneiderte und leistungsfähige Lösung“ dargestellt. Diese Einschätzung sollte sich jedoch bereits in den ersten Monaten nach der Übernahme als problematisch erweisen.

Bei einer detaillierten Analyse des ERP-Systems traten gravierende Mängel zutage: Wichtige Funktionen fehlten vollständig, Standardprozesse waren nur unzureichend abgebildet, und individuelle Anpassungen waren kaum möglich.

Diese Defizite machten sich im täglichen Fertigungsablauf deutlich bemerkbar und führten zu erheblichen operativen Einschränkungen:

Materialwirtschaft: Die Bestandsverfolgung musste weiterhin parallel in Excel-Tabellen geführt werden, da eine automatische Funktionalität im ERP-System nicht vorhanden war.

Produktionsplanung: Arbeitsplätze konnten nicht effizient geplant werden, weil die Kapazitätsplanung unzureichend funktionierte. Maschinenbelegungen mussten manuell koordiniert und Terminverschiebungen händisch kommuniziert werden.

Qualitätsmanagement: Qualitätsprüfungen und deren Dokumentation erfolgten nach wie vor papierbasiert, da die entsprechenden Module im System fehlten.

Prozessoptimierung: Rüstzeiten und Stillstände konnten nicht systematisch erfasst werden, wodurch Optimierungspotenziale unentdeckt blieben.

Noch gravierender war die Erkenntnis bezüglich der Systembetreuung: Die Software wurde von einem Einzelentwickler betreut – innerhalb eines kaum mehr aktiven Kleinstunternehmens ohne nennenswerte Skalierungsmöglichkeiten oder strukturierte Supportorganisation.

Diese Konstellation führte zu erheblichen praktischen Problemen: Bei dringenden Problemen oder Systemausfällen waren oft tagelange Wartezeiten die Regel, was wiederum zu Produktionsstillständen und verzögerten Lieferungen führte.

Die Folgen:

Das mangelhafte ERP-System entwickelte sich zu einem kritischen Engpass für die gesamte operative Effizienz des Unternehmens. Die direkten Auswirkungen umfassten:

- Ineffiziente Prozesse durch manuelle Workarounds
- Fehlende Transparenz über Bestände und Kapazitäten
- Produktionsstillstände bei Systemausfällen
- Verzögerte Lieferungen aufgrund mangelhafter Planungstools
- Compliance-Risiken durch unzureichende Dokumentation

Die Situation verschärfte sich zusätzlich durch weitere Probleme, die im Laufe der Zeit auftraten:

Systemausfälle: Mehrfach kam es zu ungeplanten Systemausfällen, die jeweils mehrere Tage Produktionsstillstand zur Folge hatten, da der Einzelentwickler nicht sofort verfügbar war.

Datenintegritätsprobleme: Durch die parallele Führung von Excel-Listen und ERP-System entstanden regelmäßig Diskrepanzen bei Bestandsdaten, die zu Fehlplanungen und Lieferproblemen führten.

Wachstumshemmnisse: Das System konnte mit dem geplanten Unternehmenswachstum nicht mithalten. Neue Produktlinien oder erweiterte Fertigungskapazitäten ließen sich nicht ohne weiteres abbilden.

Mitarbeiterfrust: Die täglichen Workarounds und ineffizienten Prozesse führten zu erheblicher Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern, die ihre Arbeitszeit zunehmend mit manuellen, redundanten Tätigkeiten verbringen mussten.

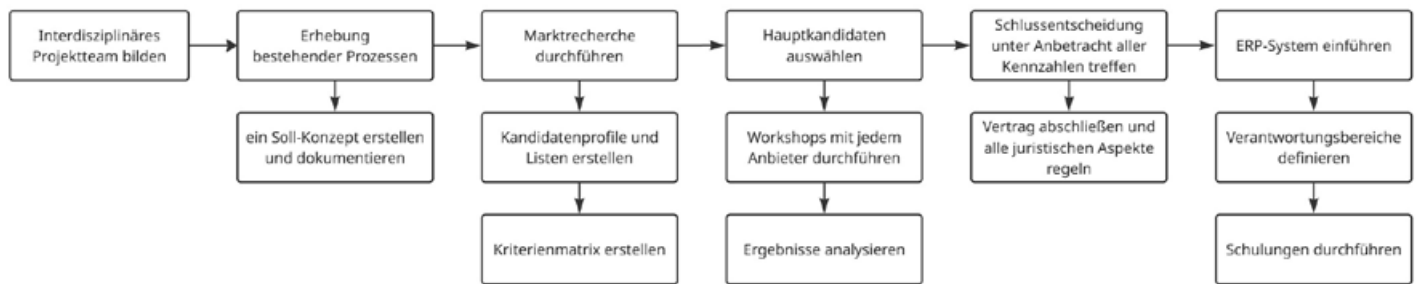
Compliance-Probleme: In der hochregulierten Luft- und Raumfahrtindustrie führte die mangelhafte Dokumentation zu Problemen bei Kundenaudits und Zertifizierungsverfahren.

Finanzielle Belastung: Neben den direkten Ausfallkosten entstanden erhebliche versteckte Kosten durch ineffiziente Prozesse, Überstunden zur Kompensation der Systemschwächen und verlorene Aufträge aufgrund unzuverlässiger Liefertermine.

Die Kombination aus technischen Mängeln, unzureichendem Support und den daraus resultierenden operativen Problemen machte deutlich, dass eine grundlegende Lösung erforderlich war, um die Wettbewerbsfähigkeit und operative Effizienz des Unternehmens langfristig zu sichern.

KERNPROBLEM

Jedes Unternehmen braucht ein ERP-System. Die Herausforderung: Es muss zur individuellen Unternehmensstruktur passen.



■ DER WEG ZUR LÖSUNG

Die Einführung eines ERP-Systems in einem mittelständischen Unternehmen mit rund 60 Mitarbeitenden, mehreren Standorten und zertifizierten Prozessen nach Luft- und Raumfahrtstandards (z.B. EN 9100) erfordert einen strukturierten und risikobewussten Auswahlprozess. Wir bildeten daher zu Beginn ein interdisziplinäres Projektteam, das neben der IT auch Vertreter aus Produktion, Qualitätssicherung, Einkauf, Controlling sowie externe ERP-Experten mit Branchenkenntnis umfasste. Gemeinsam definierten wir die Projektziele – etwa die Ablösung unseres bestehenden Altsystems, die Erhöhung der Transparenz, die zentrale Datenhaltung und die Automatisierung komplexer Abläufe.

Im nächsten Schritt erhoben wir detailliert unsere bestehenden Prozesse, insbesondere die zertifizierungsrelevanten Abläufe wie Rückverfolgbarkeit, Prüfmittelüberwachung, Lieferantenbewertung und Seriennummernmanagement. Diese Prozesse führten wir anschließend in ein Soll-Konzept über und dokumentierten sie in einem strukturierten Lasten- bzw. Pflichtenheft. Die Anforderungen priorisierten wir dabei in Muss-, Soll- und Kann-Kriterien, was uns später eine bessere Vergleichbarkeit der Systeme ermöglichte.

Basierend auf diesem Anforderungsprofil führten wir eine systematische Marktrecherche durch. Unser Ziel war es, eine Longlist potenziell geeigneter ERP-Systeme zu erstellen – bevorzugt mit nachgewiesener Erfahrung in der Luft- und Raumfahrtindustrie. Wir betrachteten Kandidaten wie proMExS, APplus, abas ERP, SAP Business One und Infor. Nach Auswertung von Anbieterfragebögen, Referenzkundenrecherche und einer ersten Bewertung anhand unserer Kriterienmatrix reduzierten wir die Longlist auf 4 Systeme.

In der nächsten Phase luden wir diese Anbieter ein, in Workshops konkrete, unternehmensspezifische Szenarien durchzuspielen – etwa unseren kompletten Auftragsdurchlauf von der Kundenanfrage über Produktion und Qualitätsprüfung bis zur Auslieferung und Nachkalkulation. Besonderes Augenmerk legten wir dabei auf die Abbildung unserer branchenspezifischen Anforderungen und Normen. Bei zwei Anbietern vereinbarten wir zusätzlich eine zeitlich befristete Testinstallation, um kritische Abläufe im realen System zu prüfen.

Abschließend führten wir eine Gesamtbetrachtung durch, in der wir neben funktionalen Aspekten auch wirtschaftliche Kennzahlen wie die Total Cost of Ownership (TCO), Supportmodelle, Releasepolitik und Anbieterstabilität berücksichtigten. Die Entscheidung trafen wir schließlich im Konsens des Projektteams und der Geschäftsleitung und sicherten sie durch einen klar geregelten Vertrag mit SLA, Update-Klauseln und Exit-Szenarien ab.

Der letzte, nicht zu unterschätzende Schritt war die Einführung des ERP-Systems: Wir realisierten sie nach einem definierten Migrationsplan mit klaren Zuständigkeiten, abgestimmtem Schulungskonzept und begleitender Qualitätssicherung. Nur durch sorgfältiges Change Management und hohe interne Akzeptanz konnten wir das volle Potenzial des neuen Systems heben – insbesondere in einer hochregulierten Branche wie der Luft- und Raumfahrt.

■ DIE GEFUNDENE LÖSUNG

Unsere Lösung und erreichte Verbesserungen

Nach einer gründlichen 3-monatigen Evaluationsphase, in der wir verschiedene ERP-Systeme auf ihre Eignung für unsere spezifischen Anforderungen prüften, fiel unsere Entscheidung auf proMExS. Dieses System überzeugte uns insbesondere durch seine ausgeprägte Branchenausrichtung auf die Luftfahrtindustrie und die bereits bewährten, spezialisierten Module für unseren Sektor. Die langjährige Erfahrung des Anbieters in der Aerospace-Branche und die Referenzen ähnlicher Unternehmen waren ausschlaggebende Faktoren für unsere Wahl.

Die Implementierung wurde strategisch in mehreren Phasen über einen Zeitraum von 14 Monaten durchgeführt, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten und die Betriebsabläufe nicht zu gefährden. Diese strukturierte Herangehensweise ermöglichte es uns, die zu Beginn identifizierten kritischen Problembereiche systematisch und nachhaltig zu lösen:

1. **Materialwirtschaft** – Digitale Transformation der Lagerverwaltung: Die Einführung der automatisierten Bestandsführung revolutionierte unsere Materialwirtschaft grundlegend. Das System ersetzt unsere fehleranfälligen Excel-Listen vollständig durch eine integrierte Lösung mit lückenloser Chargen- und Seriennummernverfolgung. Kritische Materialien und Komponenten werden nun automatisch disponiert, basierend auf vordefinierten Mindestbeständen und Verbrauchsprognosen. Die Rückverfolgbarkeit ist durchgängig dokumentiert und erfüllt alle luftfahrtspezifischen Compliance-Anforderungen. Zusätzlich ermöglicht das System eine präzise Kostenstellenzuordnung und liefert detaillierte Analysen über Materialverbräuche und Lagerumschläge.
2. **Produktionsplanung** – Optimierte Kapazitätssteuerung: Die integrierte Kapazitätsplanung stellt einen Quantensprung in unserer Produktionsorganisation dar. Das System ermöglicht uns heute eine realistische und präzise Maschinenbelegungsplanung für bis zu 8 Wochen im Voraus, unter Berücksichtigung von Wartungsintervallen, Personalverfügbarkeit und Auftragsprioritäten. Bei unvermeidlichen Terminverschiebungen werden diese Änderungen automatisch durch das gesamte System propagiert, und alle betroffenen Abteilungen sowie externe Partner werden in Echtzeit benachrichtigt. Dies reduziert Koordinationsaufwand erheblich und minimiert Verzögerungen in der Lieferkette.
3. **Qualitätsmanagement** – Digitalisierte Qualitätssicherung: Die Digitalisierung unseres Qualitätsmanagements brachte erhebliche Effizienzsteigerungen mit sich. Prüfpläne, Messprotokolle und Zertifikate werden vollständig digital verwaltet und sind jederzeit abrufbar. Besonders wertvoll ist die direkte Anbindung unserer Messgeräte über standardisierte Schnittstellen, wodurch Messwerte automatisch ins System übertragen werden. Dies eliminiert manuelle Übertragungsfehler und ermöglicht die automatische Generierung von Prüfberichten gemäß den geltenden Luftfahrtnormen. Das System unterstützt außerdem statistische Prozesskontrolle und Trendanalysen zur kontinuierlichen Verbesserung.
4. **Support und Wartung** – Professionelle Systembetreuung: Unser neuer ERP-Partner stellt einen professionellen 24/7-Support bereit, der speziell auf die Anforderungen der Luftfahrtindustrie ausgerichtet ist. Das Support-Team verfügt über durchschnittliche Reaktionszeiten von unter 4 Stunden bei kritischen Problemen und gewährleistet damit die kontinuierliche Verfügbarkeit unserer Systeme. Regelmäßige Wartungsfenster und proaktive Systemüberwachung minimieren ungeplante Ausfallzeiten. Zusätzlich erhalten wir kontinuierliche Updates und Erweiterungen, die neue regulatorische Anforderungen und Branchenstandards berücksichtigen.

Diese umfassende ERP-Lösung hat nicht nur unsere operativen Herausforderungen gelöst, sondern auch die Grundlage für zukünftiges Wachstum und weitere Digitalisierungsschritte geschaffen.

DIE LÖSUNG

Ein durchgängiges ERP-System, das alle operativen Herausforderungen bewältigt.

Good Practice Beispiele

UNSERE DIENSTLEISTUNGEN

DREHEN, FRÄSEN, RUNDSCHLEIFEN UND ERODIEREN IN
HÖCHSTER PRÄZISION FÜR PROTOTYPEN UND
KLEINSERIEN

MEIDLINGER
FERTIGUNG

MEIDLINGER
ENGINEERING

ALS SYSTEMHAUS FÜR ROBOTIK ENTWICKELN WIR NEBEN UNSEREN
EIGENEN PRODUKTEN PASSENDE SONDERLÖSUNGEN FÜR NAHEZU JEDE
HERAUSFORDERUNG.



Luftfahrt und
Maschinenbau



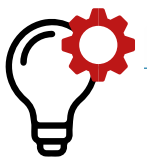
Raumfahrt und
Medizintechnik



Robotik
Systemhaus



Automatisierung und
Sonderlösungen





Telegärtner
Elektronik

DAS UNTERNEHMEN

Telegärtner Elektronik GmbH

KERNDATEN

Mitarbeiteranzahl: 110
Branche: Elektroindustrie
www.tge-gruppe.de

KONTAKTDATEN

Telegärtner Elektronik GmbH
Hofäckerstr. 18
74564 Crailsheim
+49 (0)7951 488-0
info@tge-gruppe.de

■ DAS UNTERNEHMEN – KURZVORSTELLUNG

Die TGE Gruppe

Die Unternehmen Telegärtner Elektronik, TG Services und Siwaltec bilden die TGE Gruppe. Gemeinsam entwickeln wir Kommunikationstechnik für Sicherheit und Komfort. Wir bieten exzellente Dienstleistungen rund um unser Gesamtpaket aus Hardware und Service. Unsere Spezialgebiete sind der Aufzugnotruf, der Betrieb unserer Notrufzentrale, Türsprechanlagen und die Bereitstellung von SIM-Karten. Ergänzt wird unser Angebot durch übergreifende Lösungen im Bereich M2M.

Wir bieten Premium Qualität seit 1990 in den Bereichen Aufzugnotruf, Notruftelefone, Mobilfunk-Gateways, Notrufzentralen und Türsprechanlagen. Wir verfügen über Elektronik-Entwicklungskompetenz für Produkte und Lösungen direkt für die Praxis, auch als kundenindividuelle Projekte.

Wir sind Spezialist für die Montage, Inbetriebnahme und Aufschaltung von Notrufgeräten und bieten weitere Dienstleistungen sowie SIM-Karten für IoT an. Einer unserer Schwerpunkte ist dabei der Bereich Aufzüge.



■ DAS TEAM

Im Führungsteam befinden sich auch ehemalige Azubis des Unternehmens, die sich durch stetige Weiterbildung und Studium qualifiziert haben – Aufstieg im Mittelstand!

■ HINTERGRUND UND ERKANNTES PROBLEM

Die TGE-Gruppe ist mit etwas über 100 Mitarbeitern eine eher kleine mittelständische Unternehmensgruppe mit Sitz in Crailsheim. Sie agiert in einem Umfeld, das von großen, teils global agierenden Konzernen mit mehreren tausend Mitarbeitenden geprägt ist.

Obstteller, kostenfreier Kaffee und Kicker alleine reichen nicht!

In einem herausfordernden Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte steht das Unternehmen vor der Aufgabe, mit begrenzten Ressourcen attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Einerseits sollen gezielte Benefits potenzielle Bewerberinnen und Bewerber zur Bewerbung und langfristigen Mitarbeit motivieren. Andererseits müssen diese Maßnahmen wirtschaftlich tragfähig sein, zum Unternehmen passen und einen Beitrag zur nachhaltigen Wertschöpfung leisten.

Die Suche nach qualifizierten Fachkräften stellte die TGE Gruppe zunehmend vor Herausforderungen – insbesondere, wenn es um hochspezialisierte Aufgaben ging, die nicht durch lokale Bewerber besetzt werden konnten. Immer wieder stießen engagierte Kolleginnen und Kollegen über persönliche Netzwerke oder Zufallskontakte auf passende Kandidatinnen und Kandidaten – etwa durch LinkedIn-Nachrichten, Projektkontakte oder Empfehlungen. Doch diese Zufallstreffer konnten den steigenden Bedarf langfristig nicht decken.

Die Erkenntnis: Gute Leute gibt es, aber nicht immer in der eigenen Region. Die Lösung? Prozesse schaffen, die mobiles Arbeiten systematisch ermöglichen und so gezielt überregionale Talente ansprechen.

KERNPROBLEM

Der Fachkräftemangel, insbesondere in der Boom-Region Crailsheim erfordert kreative Lösungen.

■ DAS PROBLEM

Fachkräftemangel





■ DER WEG ZUR LÖSUNG

Die TGE-Gruppe verfügt über eine ausgeprägte Affinität zu digitalen Lösungen – nicht zuletzt durch die eigene Tätigkeit in der Entwicklung von Hardware und Software. Der kontinuierliche Anspruch, effektive Abläufe zu gestalten, spiegelt sich in der gezielten Nutzung moderner Werkzeuge wider. Ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001 bildet dabei das Rückgrat unserer Prozesslandschaft: Es ermöglicht die systematische Beschreibung und Standardisierung von Abläufen – unabhängig von einzelnen Personen oder zufälligen Faktoren.

Vom Zufall hin zur Systematik

Auf dieser Grundlage entstand ein verbindliches Regelwerk für Mitarbeitende, das durch den gezielten Einsatz von Microsoft Teams sowie eine sinnvoll aufgebaute IT-Systemlandschaft ergänzt wird. Diese fördert ortsunabhängiges Arbeiten und eröffnet neue Flexibilität: Aufgaben, die früher zwingend eine physische Anwesenheit erforderten, lassen sich heute effizient von überall erledigen – ohne dabei an Qualität oder Verlässlichkeit einzubüßen.

Der systematische Wandel hin zu einer funktionierenden Remote-Struktur verlief schrittweise, aber konsequent. Im ersten Schritt wurden Prozesse im Unternehmen hinterfragt: Welche Aufgaben benötigen tatsächlich eine physische Präsenz – und welche nicht? Auf dieser Basis entstand ein Regelwerk, das Rahmenbedingungen für ortsunabhängiges Arbeiten klar definierte: Arbeitszeiten, Erreichbarkeit, Dokumentationspflichten, Umgang mit sensiblen Daten und Tools wurden verbindlich geregelt.

Lessons Learned & Good Practice

- Change braucht Beteiligung: Mitarbeitende wurden frühzeitig eingebunden – durch Workshops, Feedbackschleifen und Schulungen.
- Technik allein reicht nicht: Die beste IT bringt nichts, wenn das Mindset nicht stimmt. Führungskräfte wurden gezielt auf neue Rollen vorbereitet.
- Remote braucht Struktur: Regelmäßige Team-Check-ins, klare Verantwortlichkeiten und digitale Kanban-Boards sorgen für Orientierung.
- Transparenz schafft Vertrauen: Alle Mitarbeitenden kennen die Grundsätze für mobiles Arbeiten und wissen, was von ihnen erwartet wird.

■ DIE GEFUNDENE LÖSUNG

Microsoft Teams wurde dabei zur zentralen Plattform für Kommunikation, Projektarbeit und Dokumentation. Die IT-Infrastruktur wurde entsprechend angepasst: VPN-Zugänge, Cloudspeicher, Multi-Faktor-Authentifizierung und Supportprozesse wurden etabliert. Besonders wichtig: Die Einführung erfolgte nicht top-down, sondern im Dialog mit den Mitarbeitenden.

Flexibilität braucht klare Leitplanken, aber auch Raum für individuelle Lösungen. Auch das Führungsverhalten musste sich anpassen: Weniger Kontrolle, mehr Vertrauen – begleitet durch klare Ziele und transparente Kommunikation.

Wichtige Erkenntnisse im Überblick



Change braucht Beteiligung: Mitarbeitende wurden frühzeitig eingebunden – durch Workshops, Feedbackschleifen und Schulungen.

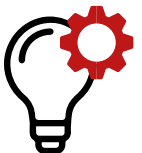
Ein konkretes Beispiel ist die Einstellung von Odo Hake als Marketingleiter. Obwohl er seinen Wohnsitz in Osnabrück hat – rund 450 km vom Unternehmenssitz entfernt – betreut er seit zweieinhalb Jahren erfolgreich das Marketing der TGE-Gruppe. Dank eines durchdachten Systems mit vollständigem digitalen Zugriff auf alle relevanten Informationen sowie klaren Kommunikationsregeln ist eine reibungslose Zusammenarbeit aus der Ferne möglich. Dabei ist die konsequente Nutzung von Microsoft Teams – inklusive Kameraeinsatz bei Gesprächen – sowie die Abwicklung aller Aufgaben über ein zentrales Ticketsystem essenziell.

■ ■ ■ DIE LÖSUNG

Ortsunabhängiges Arbeiten ist bei der TGE-Gruppe durch digitale Prozesse, klare Kommunikationsregeln und eine moderne IT-Infrastruktur zuverlässig möglich – und damit ein wirksamer Ansatz gegen den Fachkräftemangel.

Der sogenannte „Buschfunk“ kann in diesem Modell nicht mehr als verlässliche Informationsquelle dienen; Disziplin, Transparenz und digitales Miteinander sind entscheidend, ergänzt um ein vertrauensbildendes Onboarding und gelegentliche Vor-Ort-Termine, die das persönliche Kennenlernen und Miteinander fördern.

Diese Praxis ist in der TGE-Gruppe mittlerweile gelebter Standard. Unabhängig vom Standort zählt nur das Ergebnis. Die positiven Erfahrungen mit dem Remote-Modell und die erfolgreiche Zusammenarbeit haben das Unternehmen darin bestärkt, diesen Weg weiterzugehen. So wird das Marketing-Team nun durch eine neue Kollegin ergänzt: sie stammt aus der Region Chiemsee.



Arbeiten, wo du lebst – wir machen's möglich!

Du bist Expertin oder Experte auf deinem Gebiet, willst dich weiterentwickeln – aber nicht umziehen? Dann bist du bei uns genau richtig.

Als mittelständisches Unternehmen in Süddeutschland und einem Herz für Technik und Digitalisierung bieten wir dir etwas, das viele nur versprechen: echte Flexibilität. Bei der TGE-Gruppe ist ortsunabhängiges Arbeiten längst gelebte Realität. Egal, ob vom Spitzingsee, aus Bochum oder wo auch immer dein Zuhause ist – du bist mittendrin, nicht nur dabei.

Wie das funktioniert? Mit einem modernen QM-System, klaren Prozessen, einem durchdachten Ticketsystem und echter Teamkultur. Wir setzen auf digitale Zusammenarbeit, auf Transparenz, Verlässlichkeit und respektvollen Umgang – egal ob am Standort oder remote. Teams-Calls mit Kamera, kurze Wege, direkter Austausch und ein echtes Miteinander sorgen dafür, dass du dich nicht nur als Teil eines Teams fühlst – du bist es.

Wir glauben: Gute Leute findet man nicht nur ums Eck. Und genau deshalb freuen wir uns auf dich – mit deiner Expertise, deinem Engagement und deinem ganz persönlichen Arbeitsstil.

Klingt gut? Dann mach den nächsten Schritt – bewirb dich jetzt unter www.tge-gruppe.de/jobs



DAS UNTERNEHMEN NENNINGER & Co GmbH

KERNDATEN

Mitarbeiteranzahl: 15
Branche: Elektromaschinenbau
www.nenninger.de

KONTAKTDATEN

NENNINGER & Co GmbH
Domenecker Str. 57
74219 Möckmühl
+49 (0)6298 97 991-0
service@nenninger.de



NENNINGER

■ DAS UNTERNEHMEN – KURZVORSTELLUNG

Maschinenstillstände vermeiden und Ausfallzeiten reduzieren. Das ist unsere Aufgabe. Jeden Tag sorgen wir dafür, dass Produktionen in ganz Deutschland am Laufen gehalten werden. Mit unserer Expertise bieten wir eine breite Palette von Reparatur- und Ersatzdienstleistungen für...

- Servomotoren
- Industrieelektronik
- Drehstrom- und Gleichstrommotoren
- Pumpen
- Spindeln

Wenn es mal eilig ist? Kein Problem! Durch unser großes Ersatzteillager können wir schnelle Hilfe bieten – als Reparatur, Ersatz oder im Austausch, auch für abgekündigte Modelle. Und das auf Herstellerniveau.

Wir sind also ein Reparatur- und Servicebetrieb und reparieren alles, was sich dreht.



■ DAS TEAM

Unser Team ist mehr als nur eine Belegschaft – wir halten zusammen, teilen Ideen und packen gemeinsam an. Viele sind schon lange dabei, und das merkt man: Hier zählt Miteinander. Kurz gesagt – wir sind ein richtig gutes Team!

HINTERGRUND UND ERKANNTES PROBLEM

In unserer Werkstatt werden täglich zahlreiche Motoren und Pumpen instand gesetzt oder neu zusammengebaut – je nach Kundenauftrag und Dringlichkeit. Während manche Reparaturen unter hohem Zeitdruck stehen, lassen sich andere mit etwas mehr Zeit abwickeln. Eilige Reparaturen wurden immer priorisiert und rechtzeitig abgewickelt. Dennoch stellte der bisherige Ablauf uns oft vor große Herausforderungen: Jeden Morgen wurde eine handschriftliche Liste erstellt, um festzulegen, welche Reparaturen an diesem Tag bearbeitet werden sollten. Diese Liste diente als zentrale Orientierung, war jedoch zeitintensiv in der Erstellung und bot nur eine eingeschränkte Übersicht über alle laufenden und anstehenden Aufträge.

Ein zentrales Problem war das Fehlen einer vorausschauenden Planung: Es gab keine strukturierte Übersicht über die Reparaturen der kommenden Wochen, was die Einschätzung der Werkstattauslastung deutlich erschwerte. Liefertermine ließen sich nur schwer realistisch kalkulieren, da Reparaturzeiten häufig auf reinen Schätzungen beruhten – mit entsprechend unzuverlässigem Ergebnis.

Die täglichen Abstimmungsrunden im Team waren zwar notwendig, um kurzfristige Prioritäten zu klären, beanspruchten jedoch viel Zeit und lieferten keine nachhaltige Lösung für die zugrunde liegende Planungsproblematik. Weniger dringende Aufträge gerieten dabei oft ins Hintertreffen, was zu Verzögerungen führte. In der Folge kam es hin und wieder zu Nachfragen von Kundenseite – was zusätzlichen Druck auf das gesamte Team erzeugte.

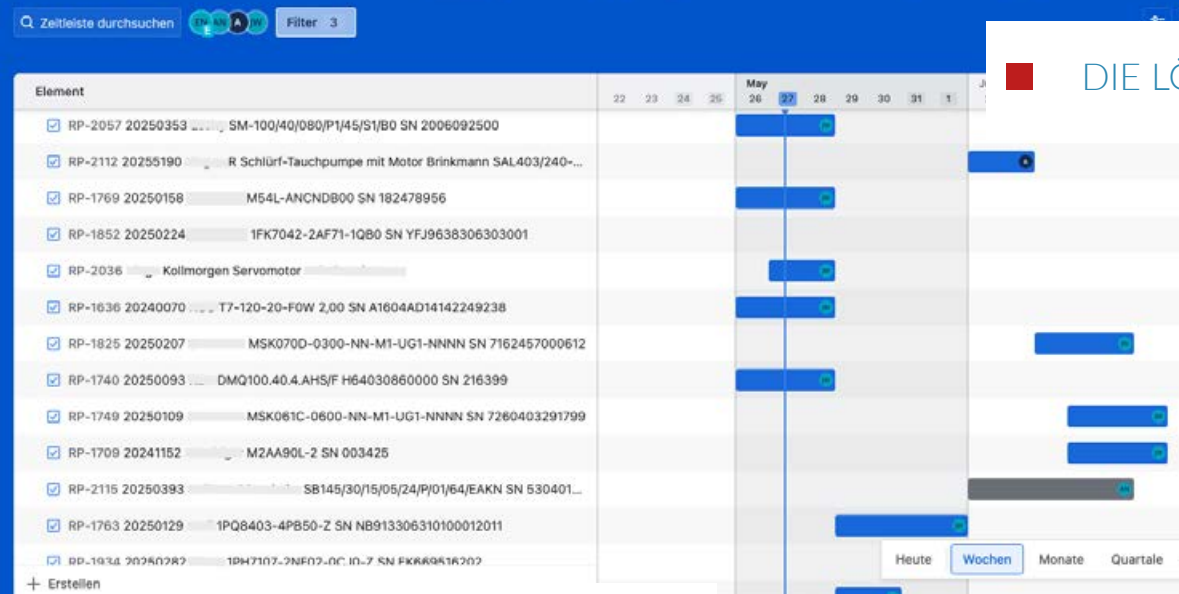
Unsere Auswertung bestätigte das Bauchgefühl: Es ergab sich ein Verzug der Lieferzeit, der unseren eigenen Ansprüchen nicht genügte. Eine Zahl, die nicht nur auf ungenaue Zeitabschätzungen zurückzuführen ist, sondern auch auf fehlende Transparenz im gesamten Ablauf. Eil-Reparaturen wurden immer pünktlich ausgeliefert, jedoch gab es bei den Standard-Reparaturen einen Verzug, den wir beheben wollten.

KERNPROBLEM

Unklare Priorisierungen, ungenaue Reparaturzeitschätzungen und zeitaufwendige Besprechungen führten zu Verzögerungen, was die Kundenzufriedenheit gefährdete.

DAS PROBLEM





DIE LÖSUNG

DER WEG ZUR LÖSUNG

Um die Ursachen unserer Schwierigkeiten im Reparaturablauf möglichst präzise zu identifizieren, haben wir die im Workshop „Effizienzsteigerung“ der Wirtschaftsförderung Heilbronn vermittelten Methoden systematisch angewendet. Zu Beginn wurde ein ausführlicher Projektsteckbrief erstellt und ein klarer In/Out-Rahmen definiert. Anschließend bearbeiteten wir gemeinsam Werkzeuge wie SIPOC und die CTS-Matrix. Ein besonders aufschlussreiches Instrument war das Ishikawa-Diagramm, das wir im Team in der Werkstatt ausgefüllt haben. Damit konnten wir die bestehenden Herausforderungen strukturiert analysieren und erste Ursachen sichtbar machen.

Die Auswertung zeigte deutlich: Ein Hauptproblem war das Fehlen eines klaren, standardisierten Ablaufs in der Werkstatt. Die tatsächliche Reparaturdauer war oft unklar, ebenso wie die aktuelle und zukünftige Auslastung. Diese Unsicherheiten führten zu ungenauen Planungen und wiederkehrenden Verzögerungen. Die Folgen waren spürbar: Kunden fragten auf Grund von Verzug nach dem Status ihrer Reparaturen, das Team geriet zunehmend unter Druck und der tägliche Aufwand für Listenführung und Besprechungen stieg – jedoch ohne eine nachhaltige Verbesserung zu erreichen. Problematisch war, dass keine transparente Vorschau auf die anstehenden Tage möglich war. Es fehlte eine verlässliche Planungsgrundlage, auf deren Basis Entscheidungen getroffen werden konnten.

Um belastbare Daten zu erhalten, haben wir im Rahmen der Analyse Reparaturaufträge detailliert dokumentiert. Dabei stellen wir einen Verzug fest, der nicht unseren eigenen Ansprüchen genügt.

Unser Ziel war schnell klar: Reparaturen sollen künftig möglichst ohne Verzögerung abgeschlossen werden. Die tägliche, manuelle Erstellung von To-do-Listen für die Werkstatt sollte durch eine digitale, zentrale Lösung ersetzt werden. Alle laufenden Aufträge sollten jederzeit für alle Beteiligten – egal ob in der Werkstatt, im Büro oder im Home-Office – transparent und übersichtlich einsehbar sein.

Zwar bot unser SAP-System bereits eine Möglichkeit, alle offenen Aufträge in einer umfangreichen Excel-Tabelle darzustellen. Allerdings fehlten hier entscheidende Informationen: Es war weder erkennbar, wann ein Auftrag fällig ist, noch, ob eventuell Ersatzteile fehlen. Die reine Auflistung ohne zeitlichen Bezug oder Statusanzeige war für unsere Anforderungen nicht ausreichend – das SAP-System kam daher als praktikable Visualisierungslösung nicht infrage.

Daraufhin begannen wir mit einer gezielten Recherche nach einem Tool, das nicht nur das Auftragsmanagement abbildet, sondern auch eine zeitliche Planung ermöglicht – und das digital, benutzerfreundlich und für alle Arbeitsbereiche einsetzbar ist. Unser Anspruch war klar: Die Lösung sollte das händische Pflegen von Listen überflüssig machen, Prozesse transparenter gestalten und gleichzeitig die Effizienz im gesamten Team steigern.

■ DIE GEFUNDENE LÖSUNG

Der Wunsch nach einer klaren, visuellen Darstellung unserer wöchentlichen Aufträge – idealerweise in Form eines Balkendiagramms – entstand schnell, um sowohl eine strukturierte Auflistung als auch die Auslastung der kommenden Tage auf einen Blick zu erfassen.

Da wir bereits mit dem Atlassian-Tool „Trello“ arbeiteten, lag es nahe, innerhalb dieser Umgebung nach einer passenden Lösung zu suchen – und so sind wir auf „Jira“ gestoßen. Ursprünglich für die IT-Branche konzipiert, eignet sich das Tool ebenso gut zur Verwaltung unserer Reparaturaufträge – denn ob IT-Projekt oder Instandsetzung: ein Auftrag bleibt ein Auftrag.

Jira ist aktuell bis zu zehn Nutzern kostenfrei verfügbar und bietet so eine unkomplizierte Einstiegsmöglichkeit ohne große Investitionen. Als browserbasierte Anwendung ist es standortunabhängig nutzbar und stellt sicher, dass alle – ob Werkstatt oder Home-Office – stets denselben Informationsstand haben.

Nach der Entscheidung für ein neues Tool haben wir begonnen, die Aufträge in das System zu überführen und es auf unsere Arbeitsweise anzupassen. Jede Reparatur wird dort als eigene „Karte“ abgebildet – ausgestattet mit Informationen wie unserer internen Kommissionsnummer, Kundenname sowie Typ und Seriennummer des Motors. Um die Bearbeitungsstände der Aufträge übersichtlich darzustellen, nutzen wir die Kanban-Boards. Diese ermöglichen eine klare Einteilung in verschiedene Bearbeitungsphasen – z.B. „geplant“ oder „in Bearbeitung“. So ist auf einen Blick ersichtlich, welche Reparaturen aktuell laufen oder wo noch offene Punkte bestehen. Jedem Auftrag lassen sich ein Start- und ein Enddatum zuweisen, wodurch über einen Zeitstrahl die zeitliche Verteilung der Arbeiten über Wochen hinweg visualisiert werden kann. Zusätzlich können jedem Auftrag untergeordnete Aufgaben zugeordnet werden, z.B. wenn vorab Fremdarbeiten nötig sind oder Ersatzteile bestellt werden müssen. Um die Arbeitsvorbereitung weiter zu optimieren, haben wir mit einer integrierten App eine Checkliste eingeführt. Darin werden alle für die Reparatur benötigten Teile aufgelistet. Diese können im Vorfeld gezielt bereitgelegt und nach Abschluss der Arbeiten nach tatsächlichem Verbrauch abgehakt werden. So wird sichergestellt, dass der Lieferschein korrekt erstellt wird und die verwendeten Teile aus dem Lagerbestand ausgebucht werden – was zu mehr Transparenz und Genauigkeit in der Materialverwaltung führt. Den Prozess haben wir kontinuierlich weiterentwickelt. Inzwischen ist jeder Auftrag einer Person zugewiesen. Das schafft klare Zuständigkeiten, fördert die Eigenverantwortung und sorgt dafür, dass jedes Teammitglied genau weiß, welche Aufgaben es zu bearbeiten hat.

DIE LÖSUNG

Um Reparaturaufträge zu planen und die Auslastung sichtbar zu machen, haben wir das IT-Tool „Jira“ für unsere Zwecke angepasst und nutzen es als digitales Kanban-Board. So können alle in Echtzeit sehen, welche Aufträge wann anstehen, wer dafür zuständig ist und welche Teile benötigt werden



■ UNSER SERVICE

Wenn bei Ihnen Maschinen stillstehen und es schnell gehen muss, sind wir von NENNINGER Ihr verlässlicher Partner! Seit fast 70 Jahren sorgen wir dafür, dass Ihre Maschinen nicht lange ausfallen! Ob Servomotor, Industrieelektronik, Pumpe oder Spindel – wir reparieren, tauschen aus oder liefern Ersatz – und das schnell, zuverlässig und mit einem Lächeln.

Unser Service reicht von der Eilreparatur über den Schnellbau bis hin zum Austauschverfahren – alles aus einer Hand. Dank unseres großen Ersatzteillagers und unseres engagierten Teams minimieren wir Ihre Ausfallzeiten und maximieren Ihre Produktivität. Und wenn's mal ganz eilig ist, können Sie bei uns sogar auf die Reparatur warten – Kaffee inklusive!

Als zertifiziertes Unternehmen (DIN ISO 9001 & 14001) legen wir großen Wert auf Qualität und Nachhaltigkeit. Unsere langjährige Erfahrung und unser Know-how machen uns zu einem verlässlichen Partner in der automatisierten Antriebstechnik.

Mehr über uns und unsere Leistungen finden Sie auf unserer Website:
www.nenninger.de





■ DAS UNTERNEHMEN – KURZVORSTELLUNG

Ich bin Axel Gerock und begleite seit über 20 Jahren mittelständische Unternehmen in Deutschland durch Veränderungsprozesse – oft in hochbrisanten Momenten.

Ich unterstütze Unternehmen mit maßgeschneiderten Restrukturierungs- und Sanierungskonzepten, erarbeite gemeinsam mit den Unternehmen die richtigen Prozesse und gestalte die wichtigsten Leitplanken, um das Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen.

Mein Ansatz – nicht nur beraten, sondern mitdenken, mitplanen, mit anpacken.

Mein Schwerpunkt liegt auf den operativen Themen: vom Produktentstehungsprozess – intern wie extern mit den Kunden – über die Industrialisierung mit robusten Prozessen bis hin zur Produktion, bei der Effizienz und Effektivität im Mittelpunkt stehen. Ergänzt wird dies durch eine kunden- und Working-Capital-orientierte Logistik sowie eine ganzheitliche Qualitätsbegleitung, die alle Aspekte von Qualitätssystemen, Qualitätsplanung und Qualitätsüberwachung umfasst – in guten wie in schwierigen Zeiten des Unternehmens.



■ DAS TEAM

An meiner Seite arbeiten Manuela Renner und Katrin Gerock. Ergänzt wird unser Team durch ein Netzwerk von erfahrenen Spezialistinnen und Spezialisten, mit denen ich seit vielen Jahren vertrauensvoll und erfolgreich zusammenarbeite.

HINTERGRUND UND ERKANNTES PROBLEM

Viele Unternehmen erleben nicht nur eine einzelne Krise – sie stehen immer wieder vor neuen Herausforderungen: durch welt- und wirtschaftspolitische Veränderungen, sich rasant wandelnde Märkte, technologische Umbrüche oder konjunkturelle Abschwünge. In all den Jahren habe ich zahlreiche Unternehmen begleitet, die mit ähnlichen Belastungen konfrontiert waren. Immer wieder hat sich gezeigt: Eine einmalige Restrukturierung ist selten die endgültige Lösung.

Ein gutes Beispiel dafür ist ein traditionsreicher Zulieferer der Automobilindustrie. Mit einer großen Wertschöpfungstiefe – vom Druckgießen bis hin zur Weiterverarbeitung und Montage von Baugruppen – steht das Unternehmen stellvertretend für viele mittelständische Zulieferer, nicht nur in der Automobilindustrie, sondern auch in anderen Branchen.

In den frühen 1990er-Jahren war das Unternehmen gezwungen, eine gravierende strukturelle Änderung seines Produktprogramms vorzunehmen: Die OEMs schlossen Zinkdruckguss im Motorraum aus – ein Kernbereich des Geschäftsmodells stand damit plötzlich infrage. Gleichzeitig schwächte sich die gesamtwirtschaftliche Lage spürbar ab.

Die zentralen Fragen lauteten:

„Wie können wir das Kerngeschäft sichern und möglichst viele Arbeitsplätze erhalten?“

„Wie können wir all das so planen, dass wir Risiken frühzeitig erkennen, Prognosen belastbar machen und die richtigen Prioritäten setzen?“

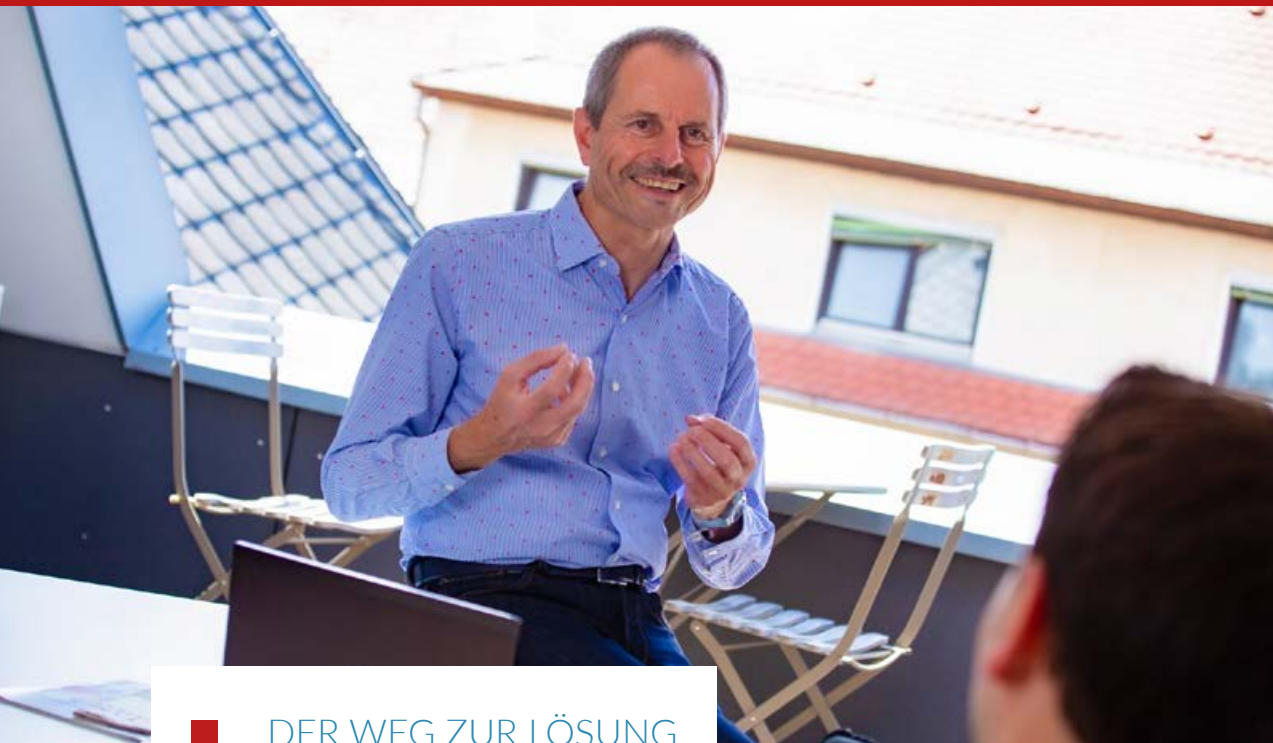
Was zu diesem Zeitpunkt fehlte, war eine klare Kunden- und Produktperspektive als Fundament für alle späteren Iterationsschleifen. Erst wenn klar herausgearbeitet wird, welche Produkte künftig Potenzial haben und welche Kunden langfristig tragfähig sind, lassen sich strategische Entscheidungen – etwa zu Make-or-Buy, zum gezielten Aufbau oder Abbau von Kompetenzen sowie zur Priorisierung von Investitionen – wirklich fundiert treffen.

KERNPROBLEM

Viele Unternehmen scheitern daran, ihre Planung über reine Zahlensammlungen hinauszuentwickeln – ohne einen echten Bottom-up-Ansatz fehlen klare Abgleiche, belastbare Prognosen und die Möglichkeit, Risiken rechtzeitig einzudämmen.

DAS PROBLEM





■ DER WEG ZUR LÖSUNG

Anstatt nur zu reagieren, handelten wir vorausschauend. Ausgangsbasis war, dass es zum Zeitpunkt der Krise keine kunden- und produktspezifische Dreijahresplanung gab. Deshalb entwickelten wir Schritt für Schritt eine detaillierte Planung, die künftige Markt-, Kunden- und Produktpotenziale erfasste. In vielen Iterationsschleifen wurde diese Planung dann sukzessive verfeinert. Dabei wurden die entscheidenden Fragen systematisch gestellt und beantwortet.

- **In der ersten Schleife mit der Geschäftsleitung und den Bereichsleitern:**
„Was sind unsere Alleinstellungsmerkmale und womit sichern wir auch künftig Wertschöpfung?“
- **In der zweiten Schleife mit Geschäftsleitung, Technik und Einkauf:**
„Wo können wir auf bewährte externe Spezialisten zurückgreifen, mit denen wir bereits seit vielen Jahren zusammenarbeiten?“
- **In der dritten und vierten Schleife mit der Geschäftsleitung, den Bereichsleitern und dem Personal wurden folgende Fragen erörtert:**
„Welches Know-how unserer Mitarbeitenden dürfen wir keinesfalls verlieren – und welche Mitarbeitenden sind bereit, gemeinsam durch das „Tal der Tränen“ zu gehen und später am Wachstum zu partizipieren?“
- **In der fünften Schleife wurden schließlich alle Ergebnisse zusammengeführt und zu einem finalen Vorgehen verdichtet.**

So entstand eine markt-, kunden- und produktorientierte Dreijahresplanung, die schließlich zu einem ganzheitlichen Instrument ausgebaut wurde – inklusive aller relevanten Kosten wie Personal, Zukauf, Dienstleister und notwendige Investitionen (mit Abschreibungen auf Basis detaillierter Kapazitätsplanungen).

Der notwendige Personalabbau – von 390 auf 178 Mitarbeitende – wurde so gestaltet, dass die Kernkompetenzen im Unternehmen erhalten blieben. Damit entstand die Grundlage für ein späteres, gesundes Wachstum auf bis zu 290 Mitarbeitende.

■ DIE GEFUNDENE LÖSUNG

Die Lösung bestand darin, den Personalabbau nicht als reine Kostenmaßnahme zu begreifen, sondern als gezielten Schritt zur Sicherung des Kerngeschäfts und der dafür notwendigen Kernkompetenzen. Faktisch untermauert durch die geschaffene Dreijahresplanung konnten zunächst die heutigen und künftig notwendigen Kernkompetenzen identifiziert und klar herausgearbeitet werden, insbesondere im Führungskreis. Fachkräfte mit entscheidendem Know-how wurden bewusst im Unternehmen gehalten und in tragenden Bereichen eingesetzt, während weniger strategische Bereiche geschlossen oder durch Zukauf abgedeckt wurden. Auf diese Weise konnten einerseits Kosten reduziert, andererseits aber auch die Voraussetzungen für einen späteren Wiederaufbau bewahrt werden.

Parallel dazu wurde die Dreijahresplanung sukzessive verfeinert. Vertrieb, Konstruktion, Qualität, Logistik und Einkauf lieferten produktspezifische Informationen, die in die Bewertung der einzelnen Produktfamilien einfließen. Ergänzt wurde dies durch eine eigene Einschätzung der jeweiligen Markt- und Produktperspektiven. Es wurde also nicht blind auf die Kundenzahlen vertraut, sondern diese kritisch geprüft und eigenständig bewertet. Diese Kombination sorgte dafür, dass die Planung nicht nur auf externen Vorgaben beruhte, sondern ein belastbares Fundament erhielt.

Am Ende stand ein Konzept, das Personalstruktur und Marktstrategie in Einklang brachte – mit dem Ziel, das Kerngeschäft zu stabilisieren und das Unternehmen langfristig wieder auf Wachstum auszurichten.

In den Folgejahren bewährte sich dieser strategische Ansatz mehrfach und bildete ein sehr wichtiges Fundament, um weitere noch komplexere Herausforderungen ohne Insolvenz zu bestehen. 2003 meisterte das Unternehmen einen kompletten Standortumzug, mit allen unerwarteten operativen Stolpersteinen – wie beispielsweise schleppende Kundenfreigaben, nicht ausreichende Vorproduktion und damit Versorgungsengpässe bei den Kunden – trotz zuvor akribischer Planung.

2008/2009 traf die weltweite Finanzkrise auf eine Eigentümerkrise: ein nahezu vollständiger Nachfrageeinbruch im LKW-Sektor bei gleichzeitig ausbleibender finanzieller Unterstützung durch den damaligen Private-Equity-Eigentümer. Dies stellte die höchste Komplexitätsstufe in der bis dahin zwölfjährigen Private-Equity-Phase mit zwei Eigentümerwechseln dar – und das mitten in einer gleichzeitigen Unternehmens- und Wirtschaftskrise.

DIE LÖSUNG

Auf Basis der strategischen Dreijahresplanung entstand ein Konzept, das die Reduzierung der Kosten mit der Stabilisierung des Kerngeschäfts verband und zugleich die Grundlage für langfristiges Wachstum legte.



■ MEIN SERVICE

Diese Erfahrungen haben mir gezeigt: Transformation ist kein einmaliges Ereignis, sondern ein fortlaufender Prozess. Sie funktioniert nur, wenn man frühzeitig handelt und vorausschauend plant.

Die daraus gewonnenen Lessons Learned aus den vergangenen 20 Jahren helfen mir bis heute, neue Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen und haben zugleich eine breite Expertise entstehen lassen, die ich in weitere Bereiche einbringe:

- Internationales Task-Force-Management mit Fokus auf Prozess- und Produktqualität
- Übernahme bzw. Abspaltung von Unternehmensbereichen
- Distressed M+A sowie Sunshine M+A





DAS UNTERNEHMEN

Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH

KERNDATEN

Mitarbeiteranzahl: 28
Branche: Wirtschaftsförderung
www.wfg.de

KONTAKTDATEN

Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH
Koepffstr. 17
74076 Heilbronn
+49 (0)7131 209960
info@wfg.de

DAS UNTERNEHMEN – KURZVORSTELLUNG

Der Wirtschaftsraum Heilbronn, bestehend aus Stadt- und Landkreis Heilbronn, ist einer der stärksten Wirtschaftsstandorte Deutschlands.

Als kommunale Wirtschaftsförderungsgesellschaft berät, unterstützt und vermittelt die Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH (WFG) kompetent in allen Fragen rund um den Wirtschaftsraum Heilbronn. So betreut das WFG-Team ansässige Unternehmen und vermittelt die Gewerbe- und Industrieflächen der Städte und Gemeinden. Das aktive Branchenmanagement für die Branchen Automotive, Metall und Kunststoff, die Hilfe bei der Akquisition von Fördermitteln, der Technologie-Transfer sowie die Unterstützung der bestehenden Unternehmen sind weitere wichtige Aufgaben der WFG. Dank der regelmäßigen Kontaktpflege zu den Unternehmen, Kommunen, Institutionen und Verbänden können Entscheidungen rasch bereitgestellt werden.

Die Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH arbeitet immer mit Blick auf das gesteckte Ziel, die herausragende Position des Wirtschaftsraums Heilbronn weiter zu verbessern und in seiner Position als exzellenten Produktionsstandort sowie attraktiver Wirtschafts-, Arbeits- und Lebensort zu festigen.



DAS TEAM

Gemeinsame Feier zum 25-jährigen Bestehen der WFG

HINTERGRUND UND ERKANNTES PROBLEM

Ausgangssituation

Mit dem Start des durch das Wirtschaftsministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE) geförderten Projekts TRANSFORMATIVE im Jahr 2022 musste die WFG ihr Team innerhalb kürzester Zeit stark vergrößern. Das Projekt brachte ein breites Themenspektrum mit sich, das abgedeckt werden musste – von Digitalisierung und Nachhaltigkeit über Human Resources und Unternehmensentwicklung bis hin zu Controlling und Veranstaltungsmanagement.

Die Herausforderung

In einem engen Zeitrahmen galt es, ein funktionierendes Projektteam aufzubauen und erfolgreich in die bestehende Organisation zu integrieren. Dabei traten mehrere Herausforderungen auf:

■ Unklare Stellenprofile

Der Projektantrag umfasste alle Projektinhalte, die konkreten Workshops und Veranstaltungen mussten jedoch im Projekt konzipiert und anschließend umgesetzt werden.

Zu Beginn der Personalsuche wurde außerdem die Option Teilzeitarbeit nicht berücksichtigt, obwohl sie in der WFG bereits fest etabliert war.

■ Haushaltspolitische Verzögerungen und Rahmenbedingungen im Projekt

Da es sich um ein gefördertes Projekt handelt, konnten nur befristete Arbeitsverträge angeboten werden. Zudem war es teilweise über Monate nicht möglich, Bewerbern eine feste Zusage zu geben, da sich der Projektstart mehrfach verzögerte.

■ Starker Personalaufbau

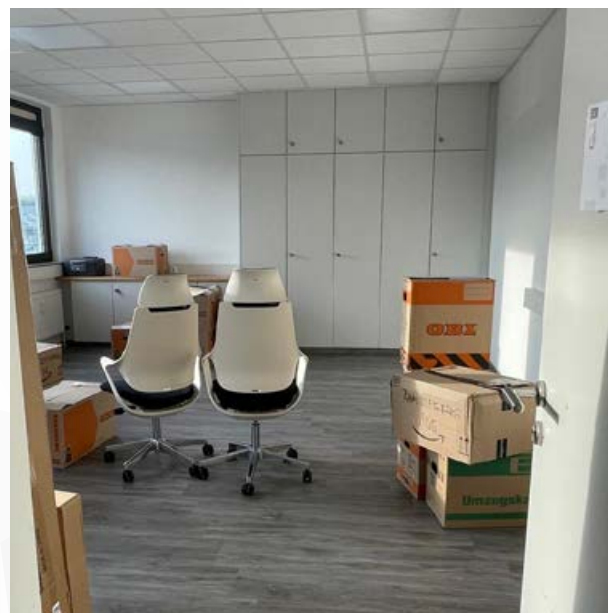
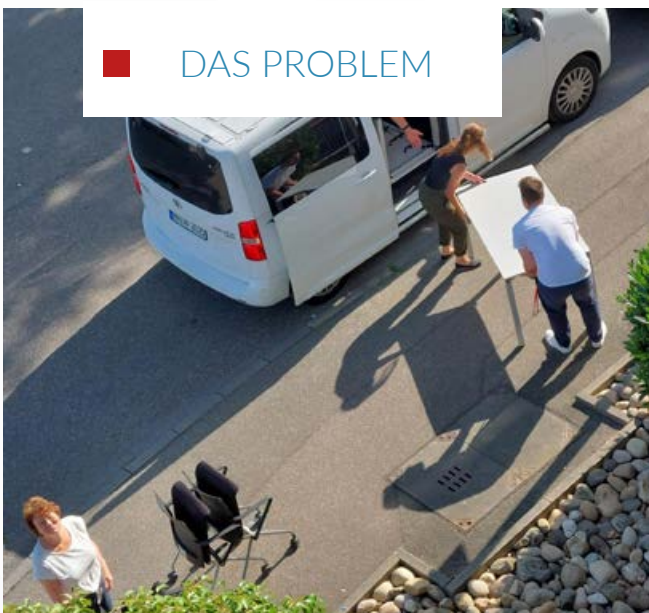
Durch das Projekt TRANSFORMATIVE verdreifachte sich die Mitarbeiteranzahl der WFG. Somit reichten die bestehenden Büroräumlichkeiten nicht mehr aus und weitere Bürofläche musste an einem anderen Standort angemietet werden. Zu der Notwendigkeit, die große Anzahl der neuen Kolleginnen und Kollegen sowohl in die Unternehmenskultur als auch in die Arbeitsweisen und Prozesse der WFG zu integrieren, kamen in Folge der getrennten Standorte überdies noch organisatorische und kommunikative Herausforderung hinzu.

Kurz gesagt: Ein neues, heterogenes Projektteam musste in kürzester Zeit produktiv und wirksam zusammenarbeiten und in das Unternehmen integriert werden, ohne dabei den Unternehmenszusammenhalt zu verlieren.

KERNPROBLEM

Es musste ein neues erfolgreiches Projektteam vor dem Hintergrund sehr unterschiedlicher Aufgaben unter Berücksichtigung eines begrenzten Zeitrahmens zusammengestellt werden.

■ DAS PROBLEM



■ DIE LÖSUNG z.B. Teambuilding

■ DER WEG ZUR LÖSUNG

Anfangs wirkte die Zusammensetzung ungewöhnlich: Ein Geograph, ein Filialleiter, eine Sinologin, ein weiblicher Marineoffizier – später ergänzt durch Fachkräfte aus Marketing, Personal, Textilindustrie, Verwaltung und vielen weiteren Bereichen, trafen aufeinander. Doch gerade diese Vielfalt an Erfahrungen, Branchen und Altersstufen wurde, gepaart mit einer gelebten Führungs- und Teamkultur zu einem zentralen Erfolgsfaktor.

Herangehensweisen an die Problemstellungen

■ Führungskultur

Eigenverantwortung statt Micromanagement:

Aufgrund der unklaren Stellenprofile wurden bewusst die Aufgabenbereiche gemeinsam zugeschnitten und Ideen aus dem Team ernst genommen. Das Ziel dabei war die Förderung der Eigenverantwortung und die aktive Mitgestaltung durch die Mitarbeiter.

Transparente Kommunikation:

Vor dem Hintergrund des schnell wachsenden Unternehmens sowie der unterschiedlichen Standorte wurde durch die Führungskräfte sichergestellt, dass alle wussten, worauf es ankommt und wie Entscheidungen zustande kommen.

■ Unternehmenskultur

Offene Kultur von Beginn an:

Neue Kollegen wurden aktiv integriert, persönliche Erfahrungen wurden im Team selbstverständlich geteilt. Die Idee des „Büros der offenen Tür“, wurde von den ursprünglichen Mitarbeitern bewusst an jeden neuen Mitarbeiter weitergegeben.

Klares Projektverständnis:

Trotz unterschiedlicher Hintergründe einigte sich das Team auf ein klares Ziel: Unternehmen der Region in ihrer Transformation zu unterstützen.

■ Rahmenbedingungen im Unternehmen

Flexibles Arbeiten:

Bereits vorher war eine Kombination aus mobilem Arbeiten, Workshops, Unternehmensbesuchen und Teilzeitregelungen im Unternehmen etabliert. Diese Möglichkeiten wurden jetzt gezielt in den Stellenausschreibungen herausgestellt.

■ Gezielte Maßnahmen

Teambuilding und gemeinsame Aktivitäten:

Zur Stärkung des Unternehmenszusammenhalts wurden verschiedene Veranstaltungen geplant und umgesetzt. Dazu zählten Afterwork-Events, Teambuildingtage und gemeinsame Aktivitäten, wie bspw. die Teilnahme am Heilbronner Firmenlauf und dem Motormanrun.

Virtueller Feierabend im Projektteam:

Im Projektteam selbst wurde zudem ein virtueller Feierabend etabliert, der Spaß, gemeinsames Kennenlernen und den Wochenabschluss am Freitagmittag miteinander verbindet. Dazu entscheidet das Ergebnis einer Schätzfrage jeweils darüber, welche zwei Projektmitarbeiter in der nächsten Woche auf freiwilliger Basis ihr berufliches und privates Highlight der Woche präsentieren.

So konnten die Weichen für ein Arbeitsumfeld gestellt werden, in dem Unterschiede nicht trennen, sondern Kreativität, Zusammenhalt und Leistungsfähigkeit freisetzen.

■ DIE GEFUNDENE LÖSUNG

Nach nur einem Jahr war aus der Vielfalt ein starkes Team gewachsen, fest verbunden durch das gemeinsame Ziel: Unternehmen in der Region Heilbronn-Franken bei ihrer Transformation unterstützen. Unterschiedliche Denkweisen, ein breites Erfahrungsspektrum und eine gelebte Willkommenskultur machten aus der Herausforderung eine Good Practice für Diversity im Projektkontext.

Das Beispiel zeigt: Vielfalt ist kein Selbstzweck, sondern kann zu einem Erfolgsfaktor für komplexe Projekte werden.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in einer wertschätzenden Führung, die Offenheit, gegenseitige Unterstützung und echte Eigenverantwortung fördert. Die Führungskraft versteht sich dabei nicht als reine Kontrollinstanz, sondern als Enabler: Sie erkennt das Potenzial ihrer Mitarbeiter und stärkt es durch ihr eigenes Vorbild, gezieltes Coaching sowie durch Rahmenbedingungen, die Kreativität und Innovation begünstigen. Indem Ideen aus dem Team ernst genommen und Entscheidungen transparent begründet werden, entsteht schon früh im Teambuildingprozess Vertrauen und Verbundenheit. Dies wiederum fördert die Eigenverantwortung und die Zuverlässigkeit der Teammitglieder.

5 Quick Wins

- Vielfalt bewusst zulassen – Bewerber mit ungewöhnlichen Hintergründen als Chance sehen.
- Onboarding persönlich gestalten – Begegnung auf Augenhöhe, Raum für private Einblicke schaffen.
- Aufgaben flexibel zuschneiden – Rollen gemeinsam entwickeln, nicht nur Profile abarbeiten.
- Führung als Coaching – Wertschätzung zeigen, Transparenz herstellen, Verantwortung abgeben.
- Flexibilität leben – Arbeitsmodelle variabel halten, um Eigenständigkeit und Dynamik zu fördern.

Auf den Punkt gebracht: Vielfalt entfaltet Wirkung – wenn Führung Rahmen und Vertrauen gibt.

DIE LÖSUNG

Wertschätzung in Verbindung mit Förderung und Forderung der Eigenverantwortung, Offenheit und Verständnis unter- und füreinander sowie eine große Vielfalt sind ein Garant für erfolgreiche Teams.



■ UNSER SERVICE

Wir bieten ein umfassendes Servicepaket für Wirtschaft, Wissenschaft und Kommunen – von Branchen- und Unternehmensservice über Technologie-Transfer bis hin zu Ansiedlungsmanagement. Im Mittelpunkt stehen Vernetzung, Wissenstransfer und die Förderung von Innovationen.

Haben Sie Interesse daran, Ihre unternehmensindividuelle Notwendigkeit zur Anpassung an die sich verändernden Marktsituationen zu analysieren?
Hier finden Sie das TRANSFORMATIVE Self-Assessment-Analysetool:



SELF-ASSESSMENT

Sind Sie daran interessiert, welche Veranstaltungen wir in den nächsten Monaten anbieten?
Hier finden Sie alle Events inklusive Anmeldemöglichkeit:



VERANSTALTUNGEN

Möchten Sie regelmäßig von uns über aktuelle Veranstaltungen informiert werden?
Unsere Newsletter finden Sie hier:



NEWSLETTER

Über die Autorin



Alexandra Bergmann

Die Autorin ist SIX SIGMA und DESIGN FOR SIX SIGMA Black Belt, LEAN MASTER und verfügt über Fortbildungen im Bereich Digitale Transformation, Informatik und Künstlicher Intelligenz. Als Projektmanager bei der Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn-Franken beschäftigt sie sich im Rahmen des Projekts TRANSFORMATIVE mit der Erarbeitung vielfältiger Unterstützungsmöglichkeiten für die Unternehmen der Region Heilbronn-Franken.

Mein besonderer Dank gilt den zahlreichen Unternehmen, die mit ihren Praxisbeispielen, Einblicken und Erfahrungen maßgeblich zur Entstehung dieses Handbuchs beigetragen haben. Ihre Offenheit, ihr Engagement und die Bereitschaft, Wissen zu teilen, machen dieses Werk zu dem, was es sein soll – eine Sammlung gelebter Beispiele aus der Praxis für die Praxis. Ohne diesen gemeinsamen Beitrag wäre das Handbuch „Good Practice von KMU für KMU“ in dieser Form nicht möglich gewesen.

Weitere TRANSFORMOTIVE Handbücher

Im Rahmen des Projektes TRANSFORMOTIE erscheinen stetig neue praxisnahe Handbücher, Workshops und Veranstaltungen zu spannenden Themen rund um die Transformation der Automotivebranche sowie vor- und nachgelagerten Branchen.



Veranstaltungsübersicht
wfg.hn



TRANSFORMOTIVE.de



Herausgeber



transformotive.de

Gefördert durch

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Durchgeführt von



Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH

Koepffstraße 17 · 74076 Heilbronn
Fon +49 7131 20996-0
Fax +49 7131 20996-99
info@wfg.de
www.wfg.de



Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH

Koepffstraße 17 · 74076 Heilbronn
Fon +49 7131 3825 0
Fax +49 7131 3825 38
info@heilbronn-franken.com
www.heilbronn-franken.com

Impressum

Auflage: 250 Stk.
Erstausgabe: Dezember 2025
Druck und Layout: Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH
Bildnachweis: Adobe Stock





transformotive.de

