



**„Es gibt keine Regel,
wann man mit Digitalisierung anfängt,
es gibt nur die Gefahr,
dass man nicht anfängt!“**

Interview mit Dr. Christian Friege
(Seite 10)

EDITORIAL

Seite 02

**Digitalisierung:
„Bange machen gilt nicht!“**

Von Stephan Löw

MITARBEITER ERFOLGREICH AN BORD NEHMEN

Seite 04

**Leistungsentfaltung durch
nachhaltiges Onboarding**

Bericht von: Thomas Holtmann

DIGITALISIERUNG IM PERSONALWESEN

Seite 06

**Studie in Kooperation mit der
Leuphana Universität**

Bericht von: Dr. Bernd Althusmann



EDITORIAL

Digitalisierung: „Bange machen gilt nicht!“

Im Wahljahr 2017 kam keine Partei am Thema Digitalisierung vorbei und es spielt nach wie vor auf Bundes- sowie Landesebene eine zentrale Rolle. Die Wichtigkeit zeigt auch das Ergebnis einer aktuellen, repräsentativen Umfrage des Deutschen Instituts für Vertrauen und Sicherheit im Internet (DIVSI). 75 % der Deutschen sehen darin eher Vorteile für das Land und 63 % auch für ihre persönlichen Lebensumstände.

Daher freue ich mich, Ihnen die neue Ausgabe des TOPOS-Kundenmagazins zu präsentieren, in dem wir mit der Digitalisierung in ihren unterschiedlichen Facetten das Schwerpunktthema gewählt haben.

So finden Sie im Interview mit Dr. Christian Friege, dem Vorstandsvorsitzenden der CEWE Color Stiftung, Antworten zu einer wirklichen Erfolgsgeschichte, die 1912 mit einem Fotostudio begann und mit dem steten Glauben an das digitale Geschäft ihren Lauf nahm. Dr. Friege gewährt uns aber auch Einblicke in den notwendigen Kulturwandel sowie die Herausforderungen im Management bei dieser Entwicklung.

Hier ist dann auch die Verbindung zum Personalwesen, da neue Technologien natürlich auch die Arbeitswelt signifikant beeinflussen. Gemeinsam mit der Leuphana Universität Lüneburg haben wir in einer Studie untersucht, wie der HR-Bereich auf die Anforderungen des digitalen Wandels vorbereitet ist – nicht nur mit positiven Ergebnissen, wie sie im Heft erfahren werden.

Bei allem technologischen Fortschritt sind aber nach wie vor die Mitarbeiter ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen. Daher ist es besonders wichtig, neue Kolleginnen und Kollegen beim Start gut in das Unternehmen und ihr neues Arbeitsumfeld einzuführen. Leider wird in der Praxis i.d.R. zwar viel Wert auf die Rekrutierung gelegt, aber die Integration der neuen Mitarbeiter oft vernachlässigt. Wie dies besser, im Sinne eines nachhaltigen und erfolgreichen „An-Bord-Nehmens“, gelingen kann, zeigt eine Studie unserer Münchner TOPOS-Kollegen, die sich dem international bereits in vielen Ländern etablierten Onboarding-Prozess gewidmet haben.

Und zu guter Letzt möchten wir Ihnen an Hand eines praktischen Beispiels zeigen, wie digitale Lösungen zu erheblichen Produktivitätsverbesserungen führen können, wenn sie denn gut umgesetzt werden. Die Alkyone Consulting GmbH, ein Kooperationspartner unserer Stuttgarter Kollegen, erläutert, wie mit Hilfe der „Theory of Constraints“ eine neue Gedankenwelt in ein traditionsreiches, produzierendes Unternehmen Einzug halten kann.

Liebe Leser, seit vielen Jahren befinden wir uns, nicht nur in der Wirtschaft, in einem stetigen Transformationsprozess und es gibt nicht wenige Mitarbeiter und auch Führungskräfte in den Unternehmen, die hier an die Grenze der Belastbarkeit geführt werden. Begriffe wie Industrie 4.0 suggerieren, dass wir nur das nächste Plateau erreichen müssen und uns dann erst einmal wieder zurücklehnen können. Wir sind uns

aber sicher einig, dass Digitalisierung, gesellschaftlicher und kultureller Wandel (auch auf Basis der demografischen Entwicklung) weiterhin und kontinuierlich Herausforderungen an die Unternehmen und ihre Mitarbeiter stellen werden. Auch vor TOPOS macht diese Entwicklung nicht Halt und so investieren wir stetig in Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeiter sowie neue Technologien. Gerade haben wir in einer „Operation am offenen Herzen“ unsere gesamte IT in Hard- und Software ausgetauscht, um im Sinne unserer Kunden die anspruchsvollen Rekrutierungsprozesse noch effizienter zu gestalten.

Ein altes Sprichwort sagt: „Bange machen gilt nicht!“ In diesem Sinne wünsche ich uns allen gutes Gelingen bei der Gestaltung und Umsetzung zukünftiger Veränderungen. Das gesamte TOPOS-Team freut sich darauf, Sie darin als verlässlicher Partner, im Hinblick auf die Suche und Auswahl der richtigen Köpfe, zu unterstützen.

TOPOS® 



MITARBEITER ERFOLGREICH AN BORD NEHMEN

Können Sie sich erinnern, wie Sie an Ihrem neuen Arbeitsplatz „willkommen“ geheißen wurden? War es der „Sprung ins kalte Wasser“ oder hatten Sie auch noch nach Unterschrift des Arbeitsvertrages das Gefühl, dass Sie die Entscheidung für gerade diesen Arbeitgeber richtig getroffen haben?

Fachkräftemangel und demografischer Wandel sorgen für einen Rückgang an qualifizierten Bewerbern und viele Unternehmen haben heute immense Probleme, ihre offenen Stellen zu besetzen. Ein starker Fokus wird in den HR-Abteilungen und auf Chefebene auf das Personal-Recruiting gelegt und weniger auf die Einarbeitungs- und Integrationsphase. Doch spätestens dann, wenn einem als HR-Verantwortlicher vor Augen geführt wird, dass 15% der Mitarbeiter in der Probezeit wieder an Kündigung denken und eine erhöhte Fluktuation innerhalb der ersten 18 Monate vor allem bei Führungskräften nachweisbar ist, müsste ein HR-Prozess in Gang gesetzt werden, der das Onboarding, sprich das „An-Bord-Nehmen“ von neuen Mitarbeitern nicht nach Unterschrift des Arbeitsver-



THOMAS HOLTMANN

trages enden lässt. Kein Unternehmen kann es sich heute erlauben, mit viel Personal-/Zeitaufwand und entsprechendem Kostenaufwand gewonnene neue Mitarbeiter zu vernachlässigen.

Leistungsentfaltung durch nachhaltiges Onboarding

Doch nicht nur der Kostenfaktor, sondern auch flexiblere Organisations- und Beschäftigungsformen sowie das Recruiting von ausländischen Fach- und Führungskräften machen nachhaltige und interkulturelle Onboarding-Programme dringend notwendig. Wichtig ist dabei, dass die strukturierte Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum geplant wird, sodass während dieser Zeit gegenseitige Erwartungshaltungen aufeinander abgestimmt und auf ein gemeinsames Ziel – den Unternehmenserfolg – ausgerichtet werden können.

Studien zufolge zeigen gut integrierte und dem Unternehmen verbundene Mitarbeiter eine meist höhere Bereitschaft, sich für „ihr“ Unternehmen zu engagieren und zum Erfolg des Unternehmens beizutragen. Sie zeigen emotionale Verbundenheit, die sich in positiven Emotionen wie Freude an der Arbeit, Loyalität und Stolz ausdrücken.

Eingesetzte Maßnahmen

In einer Studie, die in Zusammenarbeit mit der TOPOS Personalberatung entstanden ist, erklärt die Mehrheit der befragten Mitarbeiter aus Firmen mit über 1000 Mitarbeitern, dass proaktiv Kontakt nach Vertragsunterschrift und dem ersten Arbeitstag aufgenommen wurde, Einladungen zu Unternehmensveranstaltungen oder Meetings der zukünftigen Abteilung sowie Informationen zum zukünftigen Arbeitsbereich und Informationen über Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten zugesandt wurden.

Nach Arbeitsbeginn wurden neue Mitarbeiter häufig im Rahmen eines „Welcome Day“ mit visuellen Füh-

rungen (via PowerPoint) über das Unternehmen informiert, Begrüßungsmappen überreicht und individuelle Einarbeitungspläne im Rahmen von Auftaktgesprächen besprochen. Regelmäßige Feedbackgespräche mit Vorgesetzten sowie Schulungen waren weitere Bestandteile der Integrationsphase.

Einflussfaktor Vorgesetzter

Als Ergebnis der Befragung kristallisierte sich die bedeutende Rolle des Vorgesetzten und des Führungssystems innerhalb des Onboardingprozesses heraus.

Eine nachhaltige und zielführende Einarbeitung durch den Vorgesetzten mit regelmäßigem, offenem Austausch, wertschätzendem Umgang und Förderung der Fähigkeiten haben unmittelbaren Einfluss auf deren weitere Entwicklung.

Patensystem

Die Unterstützung des neuen Mitarbeiters durch einen loyalen und kompetenten Kollegen, der ihm in fachlichen Fragen zur Seite steht und bei der sozialen Eingliederung hilft, ist ein weiteres bewährtes Instrument. Zusätzlicher

Vorteil: Der „Pate“ kann den Vorgesetzten entlasten.

Zusammenwirken der Maßnahmen entscheidend

Dem Unternehmen verbundene Mitarbeiter stellen eine der wichtigsten Ressourcen im Unternehmen dar. Recruiting-Maßnahmen und individuelle Einführungskonzepte sollten deswegen einen gleich hohen Stellenwert im Personalmanagement einnehmen und deren Ausführung unter den Beteiligten dringend aufeinander abgestimmt sein. Nur so entwickelt sich der „Neue“ zu einem integrierten und leistungsstarken Mitarbeiter, der sich mit seinem Arbeitgeber identifiziert und zum Erfolg des Unternehmens beiträgt.

Wenn Sie an der Kurzfassung der Studie interessiert sind, dann schicken Sie eine E-Mail an Thomas Holtmann: thomas.holtmann@topos-muenchen.de

Dem Unternehmen verbundene Mitarbeiter stellen eine der wichtigsten Ressourcen im Unternehmen dar.

Thomas Holtmann

DIGITALER WANDEL ARBEIT 4.0

DIGITALISIERUNG IM PERSONALWESEN: STUDIE IDENTIFIZIERT ERHEBLICHE DEFIZITE

Digitale Technologien verändern die Arbeitswelt – und somit auch die Personalarbeit. Damit Unternehmen in Zeiten der Digitalisierung erfolgreich am Markt bestehen können, wird es für das Personalwesen zwingend notwendig, auch Unternehmens- und Führungskultur, Mitarbeiterkompetenzen sowie Arbeitsumgebung und Organisationsstruktur an die neuen Herausforderungen der Digitalisierung anzupassen.

Die Digitalisierung wird daher nicht nur die zukünftigen Jahre im Personalmanagement bestimmen.



DR. BERND ALTHUISMANN



LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Auch das Selbstverständnis der Personaler im Unternehmen wird sich ändern müssen. Denn Aufgaben wandeln sich und damit auch die Arbeitsplätze. Welche Bereiche im Personalwesen bereits digitalisiert sind, welche Entwicklung in den kommenden fünf Jahren zu erwarten ist und welche Chancen und Vorbehalte damit einhergehen, wurde nun in einer Studie unter Führung der Leuphana Universität Lüneburg erforscht.

Während für nahezu alle Bereiche des Human Resource Managements (HRM) von den befragten Führungskräften erwartet wird, dass die Digitalisierung in den kommenden fünf Jahren deutlich an Fahrt aufnimmt, macht die Studie erhebliche Defizite in der Vorbereitung und Umsetzung des digitalen Wandels deutlich. 44% der Befragten sagten aus, dass die HR-Mitarbeiter nicht über die notwendigen Kompetenzen verfügen, um im digitalen Wandel erfolgreich zu sein. Fast vier von fünf HR-Mitarbeitern mit Defiziten in digitalen Kompetenzen erhalten zudem keine ausreichende Weiterbildung.

Die Einflüsse der Digitalisierung auf das Personal-

wesen wurden in der Studie entlang von sechs Themenfeldern erfasst und resultierende Handlungsempfehlungen abgeleitet:

Fast vier von fünf HR-Mitarbeitern mit Defiziten in digitalen Kompetenzen erhalten keine ausreichende Weiterbildung.

Ergebnis der Studie

Dr. Constanze Kuptsch, Dr. Exler & Dr. Kuptsch, Team für innovatives Personalmanagement:
„Unsere Studie unterstreicht aus meiner Beratersicht, dass HR zwei Themen balancieren muss: Einerseits gilt es, den eigenen Transformationsprozess verantwortungs- und qualitätsbewusst sowie human zu gestalten, ohne zu viel Nabelschau zu betreiben, andererseits gilt es, die anderen Unternehmensbereiche in ihren Change-Prozessen intelligent zu beraten. Wenn dieser Balanceakt gelingt, kann HR in Zukunft ein ernst zu nehmender strategischer Business Partner sein.“

1. Innerhalb der kommenden fünf Jahre ist mit einem weiter starken Einfluss des Megatrends Digitalisierung auf das HRM und einer Automatisierung der administrativen Prozesse (Anstieg von 36% auf 58%) zu rechnen.
2. Big-Data-Methoden zur Analyse von Personaldaten sind bereits heute vor allem im Recruiting und Controlling im Einsatz (~75% der Befragten) – insbesondere aus Datenschutzgründen gibt es aber Vorbehalte gegenüber einer intensiveren Nutzung in anderen Bereichen.
3. Während für Stellenausschreibungen Social-Media von über 80% der befragten Unternehmen eingesetzt werden, liegen andere Bereiche des E-Recruitings deutlich hinter den Möglichkeiten zurück. Insbesondere algorithmenbasierte Auswahlmethoden leiden unter mangelndem Vertrauen im HRM.
4. Fast die Hälfte der HR-Abteilungen (44%) verfügen

Dr. Bernd Althusmann, TOPOS Personalberatung:
 „Wir haben aus der Studie gelernt, dass die Personalfunktion bei der Digitalisierung einen weiten Weg vor sich hat. Hier sollte in den nächsten fünf Jahren investiert werden, um die Zukunft in den Unternehmen für die Mitarbeiter positiv gestalten zu können. Gemeinsam mit den Mitarbeitern.“

Lisa Gotzian, Studentin:
 „Ich habe in diesem Projekt die Forschung als zukünftige Perspektive kennen und lieben gelernt. Viele Inhalte meines Studiums konnte ich in spannenden methodischen Diskussionen und langen Tagen der statistischen Auswertung anwenden. Ich freue mich, jetzt zu dem entstandenen Forschungsteam um Professor Deller zu gehö- ren.“

Prof. Dr. Jürgen Deller, Leuphana Universität Lüneburg:
 „Aus meiner Erfahrung ist HR bei der Digitalisierung zu oft eher Gejagter als Jäger. Die Ergebnisse unserer Studie unterstützen diese Wahrnehmung für viele Unternehmen. Personal kann jetzt noch die Digitalisierung mitgestalten. Wenn dies verpasst wird, übernehmen es andere an Personal vorbei.“

nicht über die notwendigen Kompetenzen, die Digitalisierung in den nächsten fünf Jahren zu bewältigen. Besserung ist nur langsam in Sicht, denn ebenfalls fast die Hälfte (44%) gibt an, nicht über ausreichende Trainingsangebote zu verfügen.

5. Bei der derzeitigen Verwendung von digitalen Anwendungen für die interne Zusammenarbeit zeigt sich ein heterogenes Bild mit breiter Streuung. Im Ausblick auf die kommenden fünf Jahre erwarten allerdings 75% eine vollumfassende Nutzung, was sich auch in der angenommenen starken Ausweitung flexibler Arbeitsmodelle widerspiegelt.

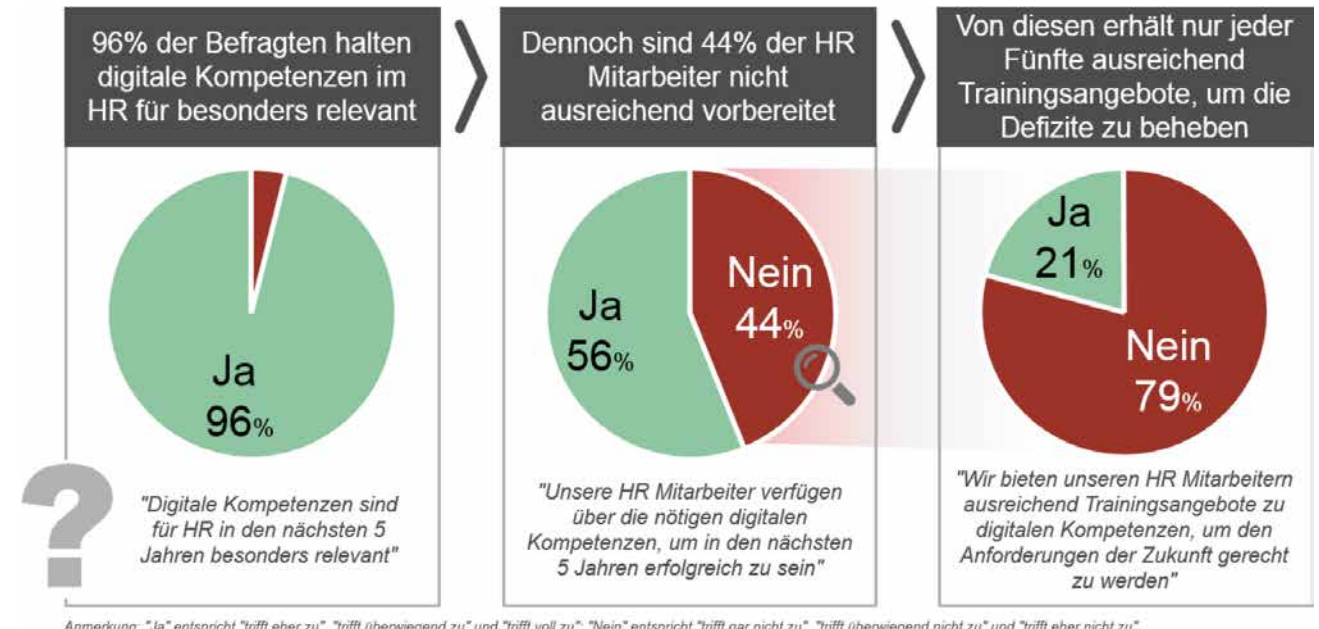
6. Über 60% der Befragten rechnen im Rahmen der Digitalisierung mit einer Teilübertragung der Zuständigkeiten für klassische HR-Aufgaben auf Führungskräfte, Mitarbeiter außerhalb des HR und externe Dienstleister – für das HR entsteht damit die Chance zur Fokussierung auf die Rolle als strategischer Partner, der sogar Treiber der Digitalisierung im Unternehmen sein kann und diese aktiv mitgestalten und begleiten sollte.

Für die Studie wurden bundesweit 98 Führungskräfte und HR-Manager befragt, welche im Mittel Verantwortung für 200 Mitarbeiter tragen und mehrheitlich in Unternehmen des Dienstleistungsgewerbes (32%), der Industrie (24%) oder dem Einzelhandel (8%) beschäftigt sind.

Die Studie wurde gemeinsam vom Forschungszentrum Digitale Transformation der Leuphana Universität Lüneburg, Prof. Dr. Jürgen Deller, der TOPOS Personalberatung, Dr. Bernd Althusmann, und Dr. Exler & Dr. Kuptsch, Team für innovatives Personalmanagement, Dr. Constanze Kuptsch, durchgeführt.

Quelle Leuphana Universität Lüneburg

Kontakt für Rückfragen
TOPOS Personalberatung GmbH
 Hans-Henny-Jahnn-Weg 35
 22085 Hamburg
 Tel.: +49 (0)40 278499-0
 Fax: +49 (0)40 278499-99
 E-Mail: hamburg@topos-consult.de



Anmerkung: "Ja" entspricht "trifft eher zu", "trifft überwiegend zu" und "trifft voll zu"; "Nein" entspricht "trifft gar nicht zu", "trifft überwiegend nicht zu" und "trifft eher nicht zu".

Stephan Löw, Geschäftsführer TOPOS Personalberatung:
 „Der Trend zur Digitalisierung verändert langfristig Profile und den Prozess einer professionellen Besetzung von Führungspositionen oder Spezialisten in Industrie und Mittelstand! Diesen Veränderungen müssen sich Personalberatungen offensiv stellen.“



INTERVIEW MIT HERRN DR. CHRISTIAN FRIEGE:

„ES GIBT KEINE REGEL, WANN
MAN MIT **DIGITALISIERUNG**
ANFÄNGT, ES GIBT NUR DIE
GEFAHR, DASS MAN **NICHT**
ANFÄNGT!“

Herr Dr. Friege, was waren Ihre Beweggründe, bei einem Unternehmen wie CEWE einzusteigen?

Ich bin seit nunmehr fast drei Jahren bei CEWE und habe vorher in unterschiedlichen Industrien immer sehr kundennah gearbeitet. Das war mir in meinen bisherigen Tätigkeiten eine besondere Herzensangelegenheit und das finde ich auch hier in hervorragender Weise wieder. Wir haben mit



THOMAS WILDE

dem CEWE FOTOBUCH ein faszinierendes Produkt, welches wir in sehr hoher Qualität ausliefern, sodass unsere Kunden in höchstem Maße zufrieden sind. Dies sehen wir zum Beispiel an einem bemerkenswert hohen Net Promoter Score, welchen wir permanent messen und den wir als wesentliches Element der Unternehmenssteuerung nutzen. Der zweite Punkt, der mich begeistert hat, ist das Wertesystem des Unternehmens. CEWE hat ein klares Bekenntnis zur Nachhaltigkeit, was über den reinen Umweltaspekt weit hinausgeht. Es beinhaltet zum Beispiel den wertschätzenden Umgang mit den Mitarbeitern und das klare Vorbild des ehrbaren, und als Lübecker sage ich, hanseatischen Kaufmannes.

Die Geschichte von CEWE ist sehr beeindruckend. Wie konnte sich das Unternehmen so entwickeln?

1912 gründete Carl Wöltje ein Portrait-Fotostudio in Oldenburg. Dieses hat er dann mit seiner späteren Ehefrau durch den ersten Weltkrieg gebracht. Die beiden waren extrem engagierte Unternehmer, die innovative Dinge ausprobierten. 1949 heiratete dann Heinz Neumüller die Tochter und übernahm die Leitung des Unternehmens. Anfang der Fünfziger Jahre wurde ihm eine Lizenz der Firma Agfa Color zugeteilt und auf Basis dieser Lizenz wurde dann mit großem unternehmerischen Weitblick die Firma CEWE aufgebaut. Wenn man wirklich bis 1912 zurückrechnet, bin ich erst der fünfte Unternehmenschef in dieser Zeit. Das sagt viel über dieses Unternehmen aus, über die Tradition und die Wurzeln dieser Firma.

Anfang der Zweitausender Jahre sind viele Foto-Fachlabore in Konkurs gegangen, gar nicht so sehr wegen der Digitalisierung, sondern weil die Preise soweit gesunken waren, dass sie nicht mehr rentabel arbeiten konnten. CEWE war zum damaligen Zeitpunkt ein bei Konsumenten weitgehend unbekanntes Unternehmen, aber von der Technologie her waren wir

Kostenführer und der größte Fotofinisher in Europa. Zum Glück hatten wir zum damaligen Zeitpunkt auch Führungskräfte mit hoher Weitsicht. Bereits 1991 hat das Unternehmen angefangen, mit digitalen Medien zu experimentieren. So gab es zum Beispiel den Digi-Fotomaker. Mit ihm konnte man an Stationen im Handel Bilder direkt von der Digitalkamera bestellen. Mit ein bis zwei Bestellungen pro Tag war es zum damaligen Zeitpunkt ein deutliches Verlustgeschäft. Dennoch hat CEWE immer an das digitale Geschäft geglaubt und ist seinen Kurs hier unbeirrt weitergegangen.

Und ab 2002 ging dieses digitale Geschäft dann richtig los. Wir haben 2005 das CEWE FOTOBUCH auf den Markt gebracht und eigentlich zwei Dinge gleichzeitig gemacht. Wir haben es geschafft, von analog auf digital umzustellen und wir haben aus einem Zulieferer für Handelsmarken ein Markenprodukt aufgebaut. Und das in der Zeit zwischen 2005 und 2015. Man kann sich heute kaum noch vorstellen, was für eine Riesenleistung von allen Mitarbeitern des Unternehmens erbracht wurde. Wir mussten in diesem Zeitraum zum Beispiel die Hälfte unserer Produktionsstätten schließen und etwa 1000 Arbeitsplätze abbauen. Wir haben damals sehr faire Sozialpläne finanziert, Stichwort „ehrbarer Kaufmann“. Es ging einfach nicht anders. Heute sind wir wieder auf etwa dem gleichen Mitarbeiterstand wie zu analogen Zeiten. Und ich darf dies hier auch so lobend sagen, denn ich war ja an dieser großartigen Entwicklung nicht selber beteiligt.

Gab es irgendwo in dieser Entwicklung einen Punkt, an dem klar war, ab jetzt funktioniert das alte/analoge Geschäftsmodell nicht mehr und wir müssen auf das digitale umsteigen?

Das ist eine sehr interessante Frage, denn zum Zeitpunkt, als das digitale Geschäft erst 1% unseres

**CEWE
HAT IMMER
AN DAS DIGITALE
GESCHÄFT GEGLAUBT.**

Dr. Christian Friege

Umsatzes bedeutete und das Analoge 99% war der damaligen Geschäftsführung schon klar, was auf uns zukommen wird. Dies ist für mich auch ein gutes Beispiel für unternehmerischen Mut und Weitsicht, bereits zu diesem Zeitpunkt gesagt zu haben, wir konzentrieren uns auf diesen kleinen Anteil. Heute beträgt er übrigens 98 % unseres Umsatzes. Wenn wir jetzt über Digitalisierung, Industrie 4.0 etc. sprechen, dann ist es glaube ich schwierig, einen Plan zu machen und genau zu prognostizieren, was kommen wird. Wenn man aber sagt, da sind Chancen, wir probieren das jetzt aus, wir erlauben auch, dass Dinge einmal nicht funktionieren und sie können ihre Mitarbeiter mitnehmen und für das Thema begeistern, dann kommen sie Schritt für Schritt zu einem guten Ergebnis. Ich glaube nicht an den ganz großen Masterplan, sondern an viele kleine Schritte und an „trial and error“. Das kann auch gar nicht anders sein, denn niemand kann Ihnen heute verlässlich sagen, wie die Geschäftswelt in fünf oder zehn Jahren exakt aussehen wird. Und auch wir bei CEWE gehen immer weiter. Von außen sieht man wahrscheinlich nur, dass wir von einem analogen zu einem digitalen Anbieter geworden sind. Intern schauen wir natürlich jeden Tag sehr intensiv, wie können wir weitere Prozesse digitalisieren, wie können wir die Fertigung effizienter und schlanker aufstellen und was haben wir bei neuen Produkten für Chancen, zum Beispiel bei der Nutzung von Smartphones. Die Reise ist hier noch lange nicht zu Ende.

Sie haben vorhin den schwierigen Weg der Digitalisierung beschrieben. Zum Beispiel die Freisetzung von rund 1000 Mitarbeitern. Wie konnten Sie Ihre Mitarbeiter auf diesem Weg mitnehmen?

Wir haben hier sehr viele loyale Mitarbeiter. Und natürlich haben wir darauf geachtet, dass wir Menschen, die z.B. als Fotolaboranten heute in ihrem erlernten Beruf nicht mehr arbeiten können, so weiterbilden, dass sie heute Druckmaschinen bedienen, in der

Qualitätssicherung arbeiten oder andere wichtige Aufgaben im Unternehmen übernehmen konnten. Das sind Menschen, die sehr viel Erfahrung und auch Identifikation mit dem Unternehmen mitbringen.

Ist mit dieser Entwicklung auch ein Kulturwandel einhergegangen?

Ganz sicher ist das so. Allerdings gar nicht so sehr im Bereich der Prozesse und Strukturen innerhalb des Unternehmens, sondern vielmehr in Richtung unserer Kunden. Früher belieferten wir die großen Drogeriemärkte, heute erstellen wir individualisierte Produkte, die die Kunden sich gegebenenfalls sogar direkt nach Hause schicken lassen. Damit haben wir zum Beispiel heute viel mehr Anrufe im Kundendienst, als dies früher der Fall war. Und wir haben viel mehr direkte Interaktion, da wir ja auch Software für den Kunden entwickeln. Diese Fokussierung auf den Endkunden ist ein viel größerer Kulturwandel gewesen als zum Beispiel die Frage, wie organisieren wir unsere Produktion.

Was bat dieser „plötzliche“ Kundenkontakt für das Unternehmen bedeutet?

Früher ist CEWE, zum Beispiel im Marketing, so gut wie nicht in Erscheinung getreten. Heute haben wir eine große Abteilung, die sehr modernes Onlinemarketing macht, die Markenführung betreibt und das reicht bis hin zu Fernsehwerbung für das CEWE FOTOBUCH in signifikantem Umfang. Und das nicht nur in Deutschland, sondern in vielen Ländern Europas. Dies führt natürlich dazu, dass das gesamte soziale System CEWE eine völlig neue Ausrichtung bekommt. Und das halte ich für sehr bemerkenswert, wie hier ein komplettes Unternehmen nicht nur von analog auf digital, sondern auch von White Label zu einem Markenunternehmen um 180 Grad gedreht wurde.

2010 wurde CEWE von der Wirtschaftswoche und von A. T. Kearney zum Best Innovator gekürt. Wofür haben Sie

diese Auszeichnung bekommen?

Wir haben ganz generell viel Lob und Anerkennung für die bereits beschriebenen Transformationen bekommen. Und zwar in beiden Kategorien, analog – digital und White Label – Marke. Das ist immer Hand in Hand gegangen. Und mit ein bisschen Stolz möchte ich darauf hinweisen, dass es andere Marken im Fotofinishing gegeben hat, die man heute so nicht mehr findet. Diese hatten die Entscheidung getroffen, im Gegensatz zu CEWE, nicht auf die digitale Entwicklung zu setzen, weil sie der Meinung waren, es würde ihr analoges Geschäft zu stark gefährden. Wir waren immer der Auffassung, dass wir uns nicht gegen das absehbar technologisch überlegene Verfahren, nämlich die Digitalfotografie, stellen können. Da wollten wir eindeutig lieber die sein, die dieses Verfahren vorantreiben.

Wie würden Sie die Radikalität dieses Wechsels beschreiben?

Strategisch war er maximal radikal. In der Umsetzung und in der Fragestellung, wie gehen wir mit unseren Mitarbeitern um, war er so wenig radikal wie nur möglich. Diese Balance zu finden hat sehr viel Kraft gekostet, aber dafür bekommen wir heute von unseren Mitarbeitern die Wertschätzung wieder zurück. Wir haben den Abbau der Arbeitsplätze und die Schließung der Betriebsstandorte auf das Notwendige beschränkt, um in dem neuen Geschäftsmodell dann auch wieder erfolgreich sein zu können. Und wir haben auf allen Ebenen und mit allen Mitteln versucht, die Menschen mitzunehmen. Die Verantwortung den Mitarbeitern gegenüber ist hier durch meine Vorgänger vorbildlich gelebt worden.

Welches sind für Sie die fünf Erfolgsfaktoren von CEWE, von denen andere Unternehmen, die vor ähnlichen Aufgabenstellungen stehen, lernen können?

Wenn wir über Digitalisierung und Industrie 4.0 reden

wäre das erstens: kein Masterplan, sondern viele kleine Schritte. Zweitens: der Erfolg kommt nur, wenn man auch Misserfolg zulässt. Drittens ist es natürlich wichtig, seine Strategie permanent zu überprüfen, aber, wenn man diese immer mehr verwässert, dann wird man auch nicht erfolgreich sein. Es ist sicher besser, eine Strategie klar zu erkennen und zu verfolgen und sich alle sechs oder zwölf Monate umzuschauen und zu prüfen, sind wir noch auf dem richtigen Weg. Die Anwendungsmöglichkeiten der Digitalisierung sind überall vielfältig und dies sowohl in Richtung Markt als auch in Richtung interner Prozesse. Und daher gibt es viertens auch keine Regel, wo man anfängt, es gibt nur die Gefahr, dass man nicht anfängt. Und fünftens ist es wichtig zu wissen, dass am Ende immer der Kunde über den Erfolg entscheidet. Wenn Sie es nicht schaffen, sich in die Position Ihres Kunden hinein zu denken und aus dessen Perspektive auf ihre Marktleistung zu schauen, dann haben sie keine Chance, mit welcher Digitalisierung auch immer, erfolgreich zu sein. Und diese Dominanz der Kundenzufriedenheit wird durch die Digitalisierung noch viel stärker. Wenn Sie diese Dominanz nicht anerkennen, dann brauchen Sie mit Digitalisierung gar nicht erst anzufangen.

Herr Dr. Friege, vielen Dank für das aufschlussreiche Gespräch.

**FRÜHER
BELIEFERTEN WIR
DIE GROSSEN
DROGERIEMÄRKTE,
HEUTE ERSTELLEN WIR
INDIVIDUALISIERTE
PRODUKTE.**

Dr. Christian Friege

 **cewe**
BEST IN PRINT



AGILE UND RESILIENTE UNTERNEHMENSSTEUERUNG IM UMFELD KONTINUIERLICHER UND VIELSCHICHTIGER VERÄNDERUNGEN IN ZEITEN VON INDUSTRIE 4.0

Mit der Theory of Constraints (TOC) zu neuem Denken und Handeln sowie zu steigendem und meßbarem Unternehmenserfolg

Industrie 4.0 hat einen großen Vorteil: Das vernetzte, digitale Arbeiten macht rasch deutlich, wenn Prozesse nicht optimal sind. Der Motor eines Unternehmens kommt dann nicht in Fahrt, sondern im Gegenteil ins Stocken. Das ist die ideale Situation, um sich mit der Engpasstheorie, englisch „Theory of Constraints“ (TOC), zu befassen.

Die TOC-Methode eignet sich für Unternehmen jeder Größe und Branche. Sie identifiziert und analysiert Engpässe und entwickelt auf dieser Grundlage und stringenter Orientierung am Engpass, ganzheitliche Unternehmensstrategien für dauerhaften Unternehmenserfolg. Um den Erfolg sicherzustellen, sind jedoch grundlegende, tiefgreifende und vor allem nachhaltige Ver-

änderungsprozesse auf allen Hierarchieebenen erforderlich. Dies stellt besondere Anforderungen an eine systemische Organisations- und Personalentwicklung, damit alle Mitarbeiter und Führungskräfte motiviert am gemeinsamen Ziel arbeiten. Daneben unterstützt eine eigens entwickelte Software, passend für alle gängigen ERP-Systeme, bei der Analyse der Engpässe und der Optimierung der Produktionssteuerung und der -prozesse, beim Supply Chain Management und im Projektmanagement. Ein spezielles, softwarebasiertes Kennzahlensystem schafft sowohl für Fach- als auch Führungskräfte die notwendige Transparenz und bietet Entscheidungsgrundlagen. Der Unternehmenserfolg wird messbar und steuerbar.



PAUL SEIFRIZ

So wird auch in Zeiten von Industrie 4.0 deutlich, dass nur beim optimalen und ganzheitlichen Zusammenspiel von Mensch UND Maschine dauerhafter und nachhaltiger Unternehmenserfolg möglich ist. Erfahrene Berater, TOC-Experten, systemische Organisationsentwickler und Personalmanagement-Profis garantieren eine perfekte Begleitung und Umsetzung des Projekts.

Ein Anwenderbeispiel zeigt die Erfolge in der Praxis:

Bis zu 50 Prozent geringere Durchlaufzeiten, höhere Liefertreue, weniger Fehlteile in der Montage und zufriedener Kunden: Ein erfolgreiches Projekt für den Antriebstechnik-Hersteller ATLANTA Antriebssysteme E. Seidenspinner GmbH & Co. KG, das auf der intelligenten Verbindung der engpassorientierten Unternehmenssteuerung nach TOC und der ERP Softwarelösung „Simple Planning“ basiert.

Nur sechs Monate nach Einführung freut sich Geschäftsführer Joachim Schneider über die erreichten Ergebnisse: „Wenn Sie mit einem solchen Projekt die Durchlaufzeit zwischen 30 und 60 Prozent reduzieren können, wissen Sie, dass die Entscheidung richtig war. Und die Kunden bestätigen die daraus resultierende höhere Liefertreue und sind zufrieden - das ist ein tolles Gefühl und die Grundlage für unser weiteres Unternehmenswachstum.“

Auf Werkstattebene wurden darüber hinaus neue Steuerungskennzahlen etabliert, die mögliche Engpässe identifizieren und diese durch die Schaffung von Puffern (Arbeitsvorrat) vermeiden. Um die Durchlaufzeit zu reduzieren, wurden Kennzahlen für den Umlaufbestand (Work in Process) und die Liegezeit eingeführt. Auf deren Basis errechnet die TOC-Anwendung neue Algorithmen und Prioritäten, aufgrund derer nur noch Produktionsaufträge freigegeben werden, die zu einem Optimum an Liefertreue, Durchsatz und Lagerbestand führen. Auch in der Montage wurde eine Durchlaufzeitreduzierung von bis zu 50 Prozent erreicht. Ebenso konnten mittels der eingesetzten Software Verbesserungen beim Kalkulationsverfahren und der Standardisierung der Produktlinien erreicht werden. In einem weiteren Projektschritt wurden Vertrieb und Entwicklung reorganisiert und

das Kennzahlensystem auf diese Bereiche erweitert. Somit kann nun auch die Planung des Produktionsprogramms optimiert werden. Mit der Einbindung von wichtigen Lieferanten in das SCM (Supply-Chain-Management)-System sind zudem wichtige Fortschritte erzielt worden.

ATLANTA Antriebssysteme E. Seidenspinner GmbH & Co. KG

Seit mehr als 80 Jahren ist ATLANTA auf die Herstellung von Zahnstangen, Zahn- und Stirnräder sowie vollständige Servogetriebe spezialisiert, die an drei Standorten an modernsten Maschinen produziert werden. Als einer der Marktführer fertigt ATLANTA neben standardmäßigen Katalogteilen auch Sonder Teile wie Schneckengetriebe und Spindelhubgetriebe für den Maschinenbau. Als Experte für komplexe Herausforderungen in der Antriebstechnik bietet ATLANTA ebenso kundenspezifische Produkte und Lösungen im Bereich Servogetriebe sowie Hubantriebe. Das Know-how erstreckt sich von der Konzeption bis zur Produktion spezieller Zahnstangen, Zahnräder oder Servogetriebe.

Alkyone Consulting GmbH & Co. KG

Die Alkyone unterstützt seit mehr als 10 Jahren ihre vorwiegend aus dem produzierenden Gewerbe stammenden Kunden bei der Strategieentwicklung auf Basis von TOC-Methoden und systemischer Organisationsentwicklung und verhilft ihren Kunden so zu nachhaltigem Erfolg und Gewinnmaximierung. Das rund 20-köpfige Expertenteam verbindet dabei klassische Unternehmensberatung und Strategieentwicklung nach der Engpasstheorie mit systemischer Organisationsentwicklung in einem ganzheitlichen Beratungsansatz. Darüber hinaus profitiert der Kunde von eigens entwickelten Softwarelösungen u.a. zur Produktionsplanung, für Supply Chain Management und Projektmanagement, um alle Prozesse unternehmensweit zu optimieren. Ergänzt wird das Konzept, in Zusammenarbeit mit der TOPOS Personalberatung, durch mentale Bewusstseinsarbeit, um bei den Führungskräften zusätzliche Potenziale zu schaffen: Emotionale Blockaden werden aufgelöst und damit die Problemlösungskompetenz und Motivation gesteigert.

IMPRESSUM

Herausgeber:

TOPOS Personalberatung GmbH

V. i. S. d. P.:

Thomas Wilde

Layout:

www.kanebley.de

Bildnachweis:

© zinkevych, Coloures-Pic / fotolia.com

Auflage:

2.200

Kontakt:

Hans-Henny-Jahnn-Weg 35, 22085 Hamburg,

Tel.: +49 (0)40 278499-60, Fax: +49 (0)40 278499-99

wilde@topos-consult.de, www.topos-consult.de

TOPOS ●

Hamburg (Head Office)

Hans-Henny-Jahnn-Weg 35

22085 Hamburg

Tel.: +49 (0)40 278499-0

Fax: +49 (0)40 278499-99

E-Mail: hamburg@topos-consult.de

Hannover

Bahnhofstrasse 8

30159 Hannover

Tel: +49 (0)511 93639-454

Fax: +49 (0)511 93639-300

E-Mail: hannover@topos-consult.de

Frankfurt

Bockenheimer Landstraße 17-19

60325 Frankfurt a.M.

Tel.: +49 (0)69 710455-528

Fax: +49 (0)69 710455-450

E-Mail: frankfurt@topos-consult.de

München

Gottfried-Keller-Str. 20

81245 München

Tel.: +49 (0)89 452237-800

Fax: +49 (0)89 452237-829

E-Mail: muenchen@topos-consult.de

Nürnberg

Theodorstraße 9

90489 Nürnberg

Tel.: +49 (0)911 9996994-0

Fax: +49 (0)911 9996994-44

E-Mail: nuernberg@topos-consult.de

Stuttgart

Kreuznacher Straße 60 (Cannstatter Carré)

70372 Stuttgart

Tel.: +49 (0)711 954654-0

Fax: +49 (0)711 954654-6

E-Mail: stuttgart@topos-consult.de