

MANUFACTURING  
EXCELLENCE

REPORT

MX

SURVEY

2016

TRENDS IM  
MANUFACTURING EXCELLENCE  
NETZWERK

Mit freundlicher Unterstützung durch:



## ÜBER DAS MX SURVEY

Mit dem MX Survey sollen die vielfältigen Erfahrungen und Ansichten der Mitglieder des MX Netzwerks im Umgang mit aktuellen Themenstellungen und Trends für die produzierende Industrie erfasst werden.

Das MX Survey wurde zum Zweck einer bedarfsgerechten Ausrichtung zukünftiger Veranstaltungen des MX Netzwerks konzipiert. Zudem werden durch die Erhebung relevante Fragestellungen für zukünftige wissenschaftliche Untersuchungen aufgezeigt.

Bei einer jährlichen Durchführung der Umfrage können anhand von gleichbleibenden Fragebereichen Trends im deutschen und internationalen Produktionsumfeld frühzeitig identifiziert werden. Zusätzlich erlauben Fragen zu spezifischen Themenfeldern einen vertieften Einblick in die Praxisrelevanz aktueller Trends.

In diesem Jahr liegt ein Fokus auf dem Themenbereich ‚Führungskultur und Mitarbeiterintegration‘. Die besondere Rolle der Mitarbeitenden als Quelle und Treiber für neue Produktideen, Optimierungen und Prozessverbesserungen soll anhand dieses Fragenblocks betrachtet werden.

○	ZIELGRUPPE:	PRODUZIERENDE UNTERNEHMEN
○	ERHEBUNGSZEITRAUM:	12.02.2016 – 17.04.2016
○	BEFRAGUNGSUMFANG:	19 FRAGEN
○	MAX. BEARBEITUNGSDAUER:	22 MINUTEN



PRODUKT- UND  
PROZESSQUALITÄT SIND FÜR  
KUNDEN ENTSCHIEDEND



ANGEBOT AN DIGITALEN  
ZUSATZLEISTUNGEN WIE  
FERNWARTUNG UND  
ZUSTANDSKONTROLLE WÄCHST



ÖKOLOGISCHE ASPEKTE  
SIND BEI INVESTITIONEN  
ZWEITRANGIG



KOSTEN SOWIE KUNDEN- UND  
QUALITÄTSANFORDERUNGEN  
SIND HAUPTTREIBER FÜR  
CHANGE-PROJEKTE



MITARBEITERINTEGRATION  
ERFOLGT PRIMÄR DURCH  
BEFRAGUNGEN, BVW, KVP UND  
SHOPFLOOR MANAGEMENT



SCHULUNGEN, FEEDBACK-  
GESPRÄCHE UND MENTOREN-  
MODELLE SIND BASIS DER  
MITARBEITERENTWICKLUNG

## KEY RESULTS

Der Unternehmenserfolg ist nicht zuletzt von der Leistung der Mitarbeiter abhängig. Dies zeigt sich auch in den Ergebnissen des diesjährigen MX Survey.

Durch Shopfloor Management und betriebliches Vorschlagswesen soll jeder einzelne Mitarbeiter zur Optimierung der Unternehmensprozesse beitragen. In der Produktentwicklung ist ein interdisziplinäres Vorgehen in knapp der Hälfte der befragten Unternehmen Standard. Kreativmethoden sind häufig geplant, aber noch nicht umgesetzt.

Bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter kämpfen Unternehmen mit einem Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften, dem internationalen Wettbewerb und Forderungen nach optimaler Work-Life-Balance. Durch das Angebot vielseitiger Arbeitszeitmodelle soll die Flexibilität für Mitarbeiter und Unternehmen erhöht werden.

Mitarbeiterschulungen zu Arbeitssicherheit und Qualitätsbewusstsein werden flächendeckend durchgeführt. Spezifische Schulungen zu Kennzahlensystemen, Umweltschutz und Lean erfolgen in der Regel nur bei Bedarf.

Auch der Erfolg von übergreifenden Change-Projekten ist abhängig von der Einbindung aller Mitarbeiter. Gezielte Schulungen für die Mitarbeiter und die Einbindung des Betriebsrates führen Veränderungsprojekte zum Ziel.

## TEILNEHMERKREIS

Der Onlinefragebogen des MX Survey war im Erhebungszeitraum öffentlich über die MX Homepage zugänglich. Sämtliche Angaben im Rahmen der Befragung erfolgten anonym.

Der Teilnehmerkreis des MX Survey rekrutiert sich überwiegend aus dem oberen und mittleren Management der teilnehmenden Unternehmen. Gemäß der angestrebten Zielgruppe des MX Survey stammt ein Großteil der Teilnehmer aus dem Produktionsbereich, gefolgt von den Bereichen Qualität und Einkauf.

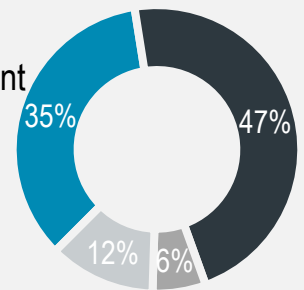
Über 60% der Teilnehmer sind bei OEMs oder Systemlieferanten mit Kernaktivitäten in den Bereichen Montage und Produktentwicklung beschäftigt. Daher kann auf vergleichsweise komplexe Produktions- und Montageprozesse sowie Supply Chains geschlossen werden.

In der Branchenbetrachtung ordnen sich die meisten Befragten dem Maschinenbau (inkl. Automobilbau, Schifffahrt und Schienenverkehr) und der Elektronikbranche zu. Die übrigen Teilnehmer verteilen sich gleichmäßig auf andere Branchen des produzierenden Gewerbes und auf Logistikdienstleistungen.

Aufgrund dieser dem MX Survey 2015 sehr ähnlichen Teilnehmergruppe können die Ergebnisse vergleichend betrachtet werden.

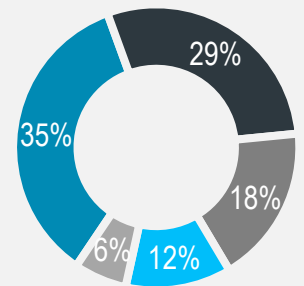
### FÜHRUNGSEBENE

- Top Management
- Mittleres Management
- Stabfunktion
- Sonstige



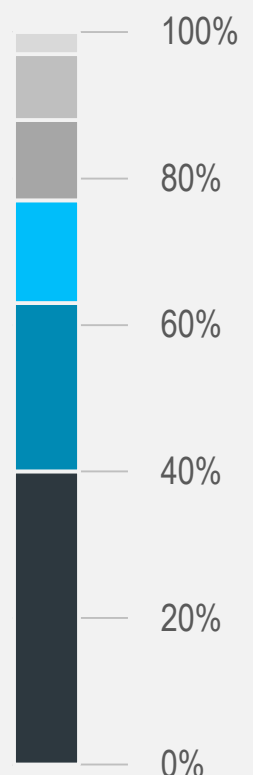
### GESCHÄFTSTYP

- OEM
- Systemlieferant
- 1<sup>st</sup> Tier
- Teilelieferant
- Dienstleister



### FUNKTIONSBEREICH

- Marketing
- Vertrieb
- Produktentwicklung
- Qualität
- Einkauf
- Produktion



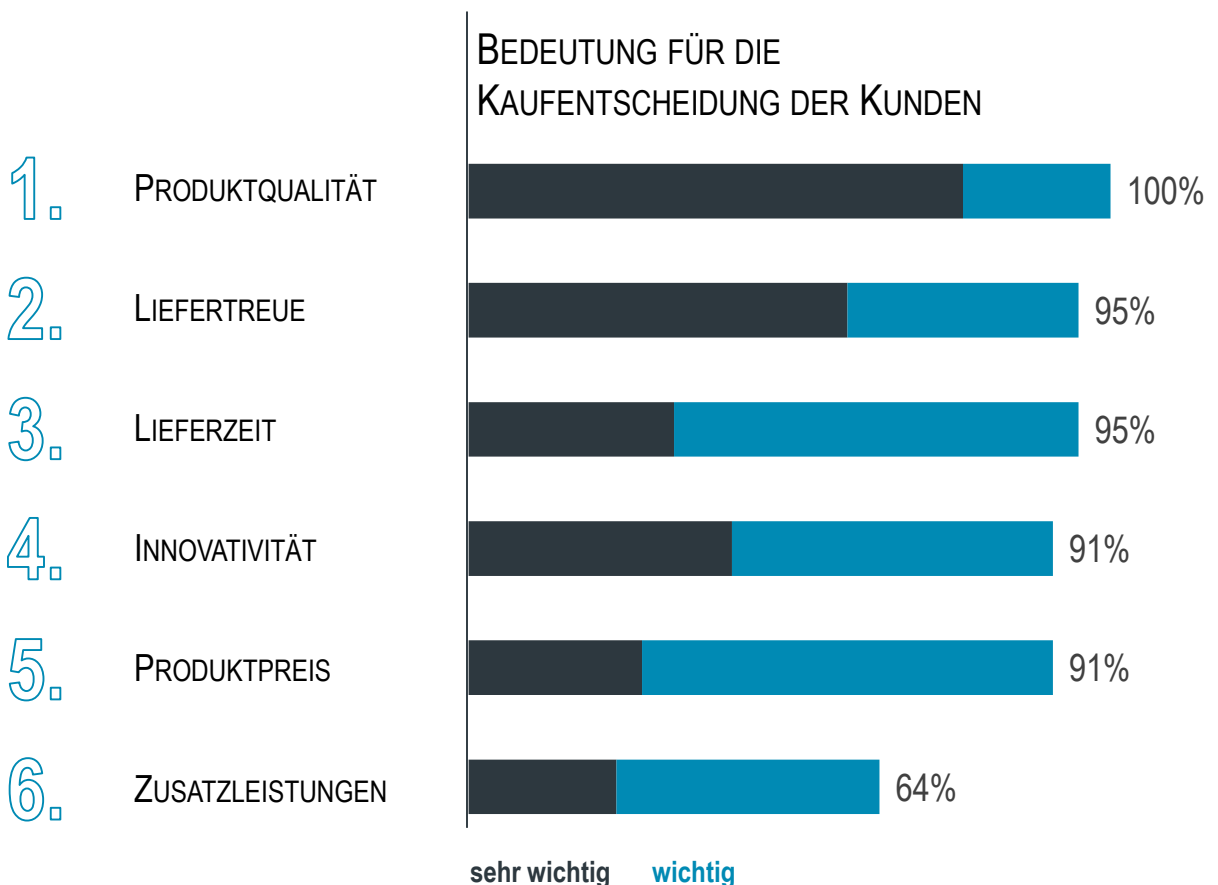
## SCHLÜSSELFAKTOREN IM WETTBEWERB

Als besonders relevanter Aspekt für Kaufentscheidungen wird die Produktqualität beurteilt. Zudem werden die Themen Liefertreue und Lieferzeit von 95% der Befragten als wichtig bis sehr wichtig für die Kaufentscheidung ihrer Kunden genannt.

Die Innovativität und der Produktpreis werden ebenfalls als essentiell empfunden. Das Angebot an Zusatzleistungen hingegen nimmt laut der befragten Unternehmen eine untergeordnete Rolle ein.

Dieses Ergebnis spiegelt nur bedingt die Ergebnisse des MX Survey 2015 wider. Zuletzt waren über 70% der Befragten von einer besonderen Bedeutung der Liefertreue und Innovativität ausgegangen. Zudem gingen über 80% der Befragten von einer herausragenden Bedeutung von Zusatzleistungen aus.

Die diesjährigen Erhebungsdaten hinsichtlich der Bedeutung von Liefertreue und Lieferzeit zeichnen ein positives Bild für die Zukunft der lokalen Produktion und somit für den Produktionsstandort Deutschland. Durch die herausragende Bedeutung für Kaufentscheidungen ist Global Sourcing für viele Kunden offensichtlich keine Option.



## ZUSATZLEISTUNGEN

Viele produzierende Unternehmen setzen sich seit einigen Jahren mit dem Angebot von Leistungen auseinander, die über die Lieferung des eigentlichen Produktes hinausgehen. Als Hauptziele für das Angebot von Zusatzleistungen werden das Stärken der Bindung zum Kunden, die Steigerung des Umsatzes und die Differenzierung am Markt genannt. Aktuell machen die angebotenen Zusatzleistungen rund ein Viertel des Gesamtgeschäftes aus.

Bereits heute bieten mehr als 75% der Unternehmen Zusatzleistungen, wie Ersatzteil- und Wartungsservice sowie Beratungsleistungen an. Finanzierungsmodelle und Leasingangebote finden sich hingegen aktuell nur in 30% – 40% der Angebotportfolios wieder.

Die Überwachung und Zustandskontrolle von Produkten spielt ebenfalls noch eine untergeordnete Rolle und wird nur von 30% der befragten Unternehmen angeboten. Die Einführung derartiger Features planen jedoch weitere 30%. Ebenso beabsichtigen weitere 15% zukünftig die Möglichkeit der Fernwartung anzubieten. Bei der vorbeugenden Wartung und Instandhaltung sind daher in den kommenden Jahren die höchsten Wachstumsraten zu erwarten. Zudem bestätigen diese Zahlen den Trend der zunehmenden Vernetzung und Digitalisierung von Maschinen, Anlagen, Systemen und Produkten.

### TOP 3 ZIELE VON ZUSATZLEISTUNGEN

- 1 KUNDENBINDUNG
- 2 UMSATZPOTENTIALE
- 3 DIFFERENZIERUNG

### ANTEIL DER UNTERNEHMEN, DIE DIESE ZUSATZLEISTUNG BEREITS ANBIETEN

≥ 75%

ERSATZTEILSERVICE

GARANTIELEISTUNG

BERATUNGSLEISTUNG

WARTUNG

≥ 50%

ENTSORGUNG VON  
ALTPRODUKTEN

FERNWARTUNG

≥ 30%

ÜBERWACHUNG/  
ZUSTANDSKONTROLLE

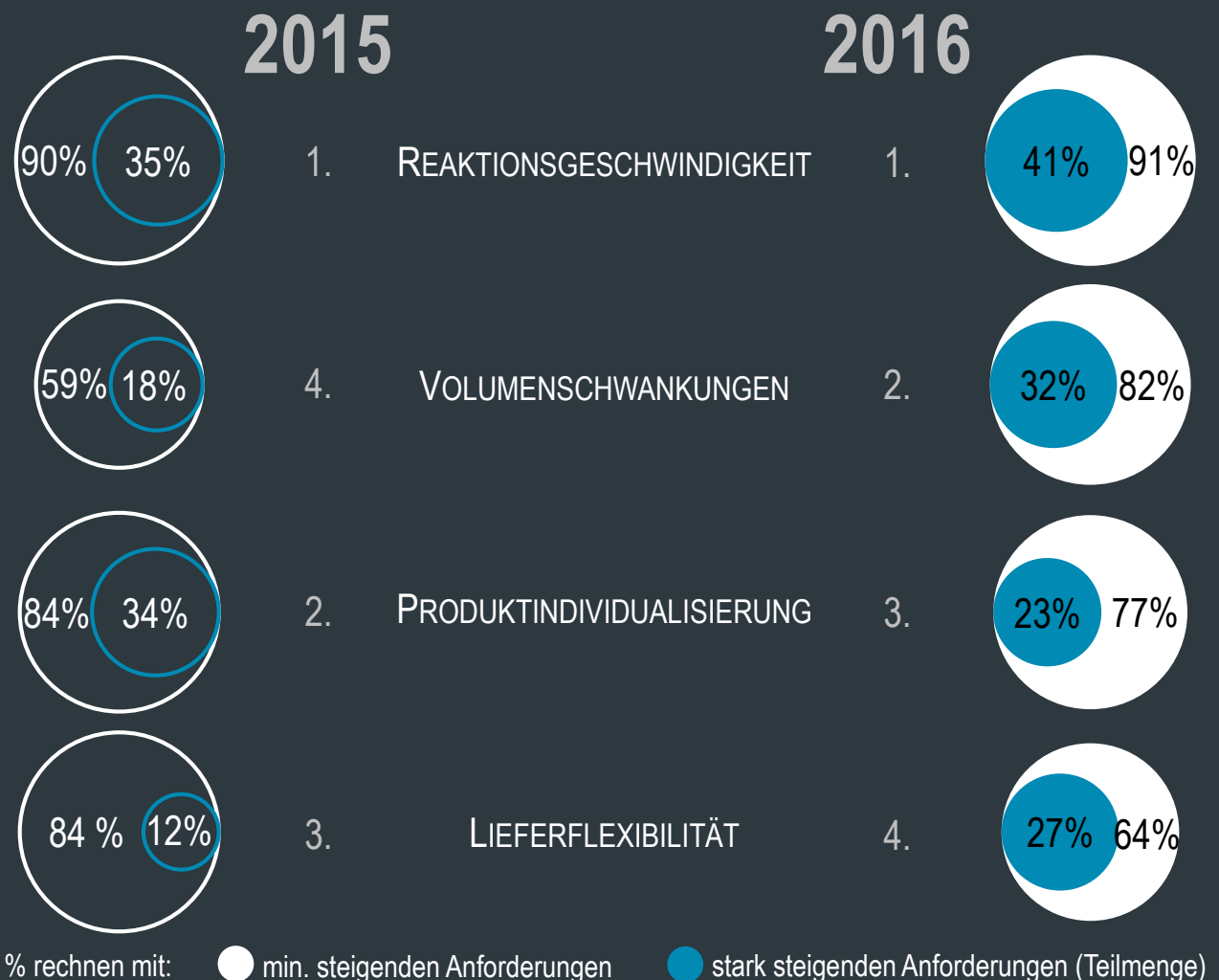
FINANZIERUNG

LEASING

## VERÄNDERUNG DES NACHFRAGEVERHALTENS

Wie bereits die Ergebnisse des MX Survey 2015 zeigten, fordern Kunden eine immer höhere Reaktionsgeschwindigkeit. Über 90% der Befragten rechnen weiterhin mit steigenden und 41% sogar mit stark zunehmenden Anforderungen in diesem Bereich. Die Flexibilisierung der Produktions- und Logistikprozesse sowie die agile Gestaltung des Auftragsprozesses sind daher Grundvoraussetzungen, um zukünftig erfolgreich am Markt bestehen zu können.

Im Vergleich zu 2015 hat sich die Bewertung der weiteren Charakteristika im Nachfrageverhalten leicht verschoben. Aktuell rechnen 82% der Befragten mit dem zunehmenden Auftreten von Volumenschwankungen. 32% rechnen in diesem Bereich sogar mit einem starken Anstieg. Gegenüber 2015 stellt dies fast eine Verdopplung dar. Die Einschätzungen der Bedeutung von Produktindividualisierung und Lieferflexibilität sind hingegen leicht zurückgegangen. 27% der Befragten rechnen jedoch mit einem starken Anstieg der geforderten Lieferflexibilität.

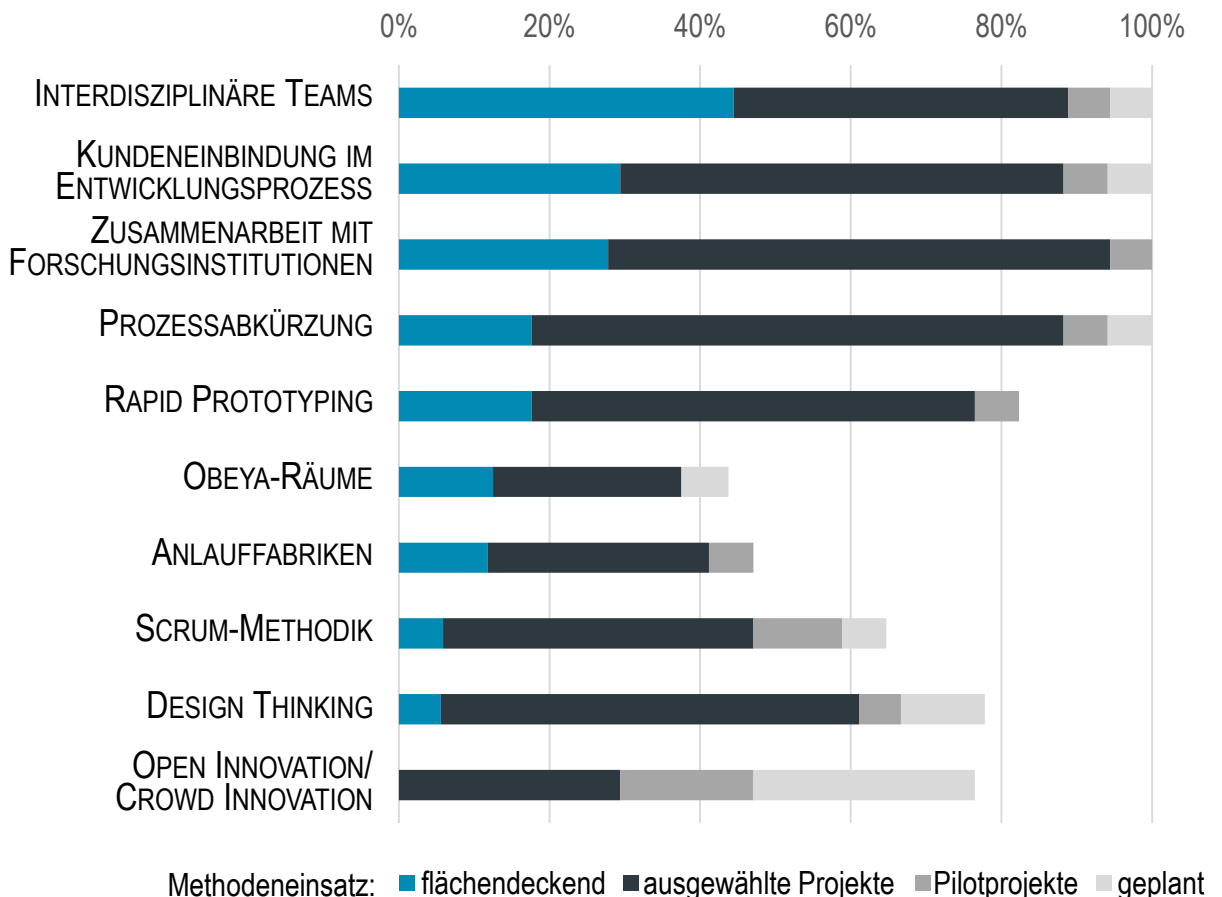


## METHODEN ZUR PRODUKTENTWICKLUNG

Das Ranking der angewendeten Methoden in der Produktentwicklung hat sich im Vergleich zum Vorjahr nur geringfügig verändert. Die primär angewendeten Methoden sind weiterhin stark mitarbeiter- bzw. personenfokussiert. Eine entsprechende Strukturierung des Produktentwicklungsprozesses mit einer konsequenten Führung und Fortschrittskontrolle ist daher erforderlich.

Wie im Vorjahr zeigt sich, dass interdisziplinäre Entwicklungsteams nur in knapp über 40% der befragten Unternehmen flächendeckend in allen Entwicklungsprojekten zum Einsatz kommen. In den übrigen Projekten kann es daher zu Problemen bei der Produkteinführung kommen, wenn Belange von Produktion und Logistik, aber auch von Einkauf und Vertrieb unzureichend berücksichtigt werden.

Kreativmethoden wie das Design Thinking oder die Scrum-Methodik finden weiterhin keine flächendeckende Anwendung und sind im Vergleich zu 2015 im Ranking sogar gefallen. Ein Großteil der Unternehmen beabsichtigt jedoch deren Einsatz in der Zukunft. Der Anteil an Unternehmen, die Kreativmethoden zumindest in ausgewählten Projekten anwenden, ist hingegen gestiegen.



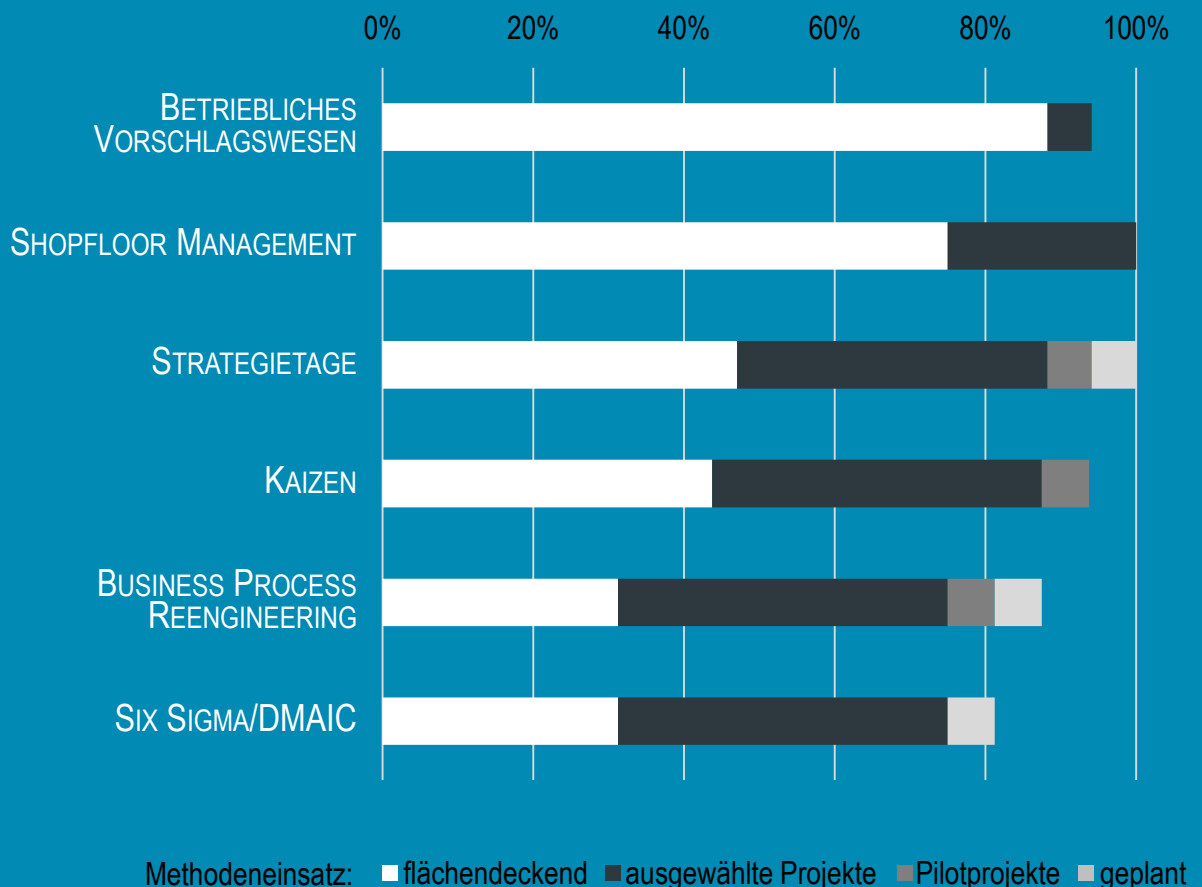


## METHODEN ZUR PROZESSOPTIMIERUNG

Ähnlich den Ergebnissen zum Einsatz von Produktentwicklungsmethoden zeigen sich auch für die Methoden der Prozessoptimierung keine wesentlichen Veränderungen im Vergleich zum Vorjahr. Auch hier äußert sich weiterhin eine deutliche Fokussierung auf mitarbeiterbezogene Methoden.

Der Großteil der befragten Unternehmen setzt auf eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse mittels einer Kombination aus Shopfloor Management, Kaizen und betrieblichem Vorschlagswesen. Die methodischen Ansätze wie das Business Process Engineering und Six Sigma werden hingegen spezifischer und projektbezogen angewendet.

Die Fokussierung auf die Mitarbeiter als Quelle neuer Ideen und Ansätze setzt voraus, dass die Unternehmen über Strukturen verfügen, welche die Nutzung dieses Potentials ermöglichen. Die Einbringung neuer Ideen und Konzepte muss nicht nur möglichst einfach durchführbar sein, sondern auch die konsequente Bearbeitung und Umsetzung muss sichergestellt sein. Dementsprechend wurde die Führungskultur und Mitarbeiterintegration als Fokusthema im diesjährigen MX Survey untersucht.

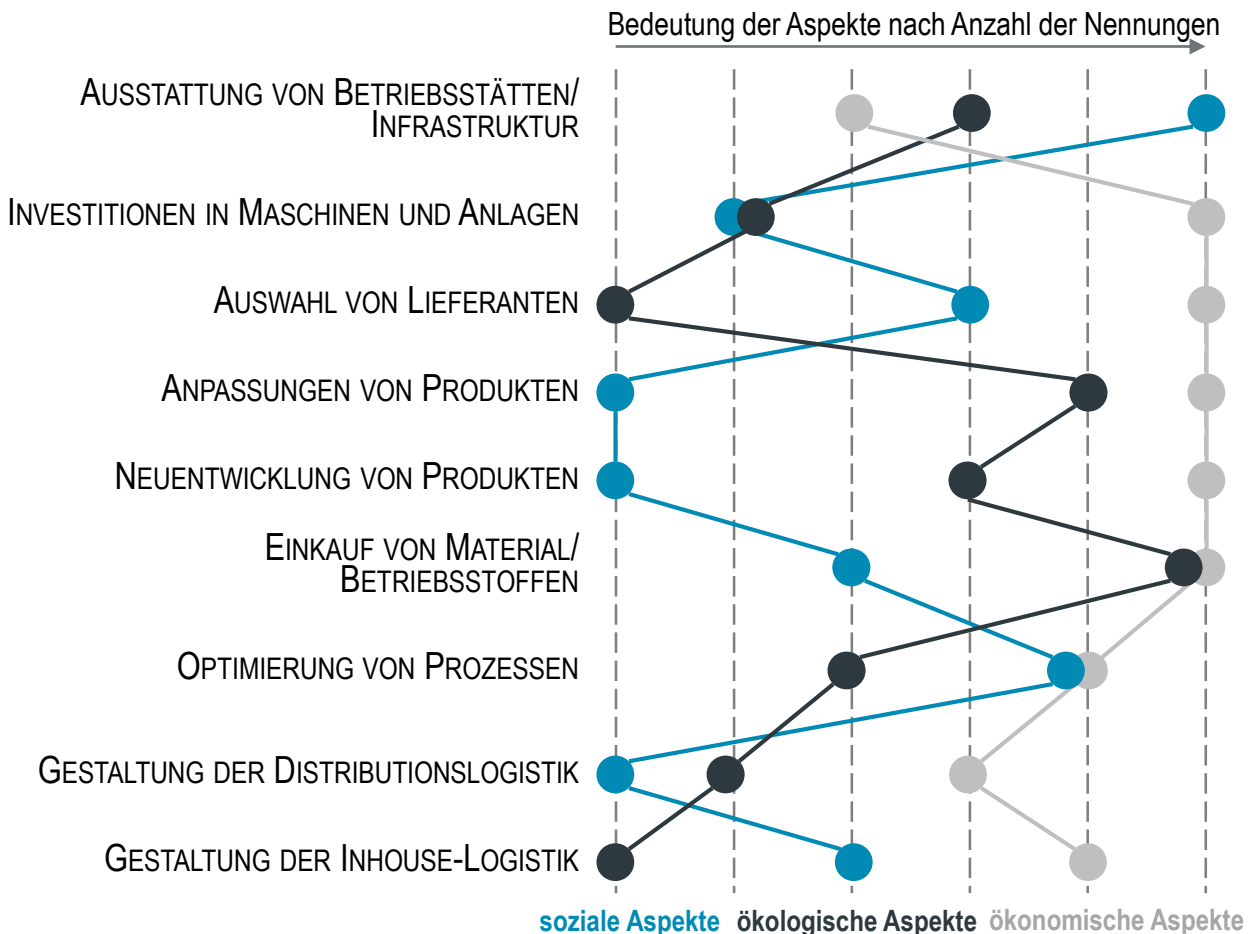


## NACHHALTIGE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Die Ergebnisse des MX Survey zeigen, dass bei unterschiedlichen Geschäftsaktivitäten und Entscheidungen die drei Nachhaltigkeitsaspekte – ökologisch, ökonomisch und sozial – verschieden stark berücksichtigt werden.

Bei der Mehrzahl der untersuchten Entscheidungssituationen spielen ökonomische Aspekte die größte Rolle. Dies ist vor allem der Fall bei investitionsintensiven Entscheidungen, wie der Anschaffung von neuen Maschinen, und bei strategischen Entscheidungen, wie der Auswahl von Lieferanten. Es ist auffällig, dass soziale Aspekte bei diesen Entscheidungen deutlich seltener Berücksichtigung finden. Das gegenteilige Bild zeigt sich bei der Ausstattung der Betriebsstätten. Die Unternehmen legen dabei offenbar großen Wert auf die Berücksichtigung sozialer Belange sowie die Wünsche der Belegschaft und stellen ökonomische Betrachtungen zurück.

Interessant erscheint, dass bei Investitionen in neue Anlagen und bei Ausrichtung der internen und externen Logistikprozesse nicht vorrangig ökologische Aspekte betrachtet werden. Gerade derartige Entscheidungen bieten jedoch einen Hebel zur Verbesserung der Ökobilanzen von Produkten und Prozessen.



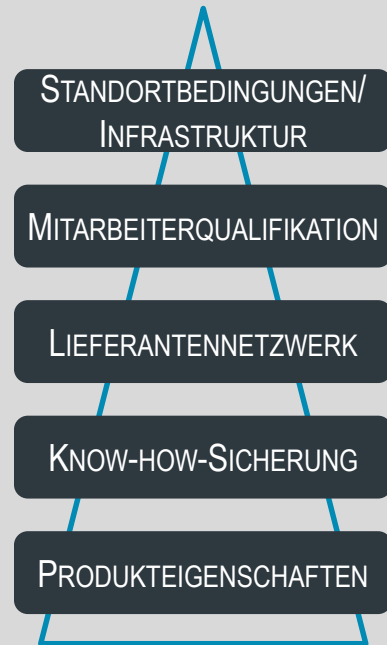
## STRATEGIE UND VERÄNDERUNG

Als Top Faktoren für die Ausrichtung der globalen Produktionsstrategie werden vor allem Standortbedingungen und die verfügbare Infrastruktur genannt. Ebenfalls ist die Mitarbeiterqualifikation ausschlaggebend für die Allokation von wertschöpfenden Tätigkeiten.

Auch die Verfügbarkeit von Lieferanten vor Ort scheint ein wesentlicher Faktor für die Auswahl von Produktionsstätten zu sein. Nicht zuletzt sind ebenfalls wichtige Kriterien für die Anordnung von Tätigkeiten in den befragten Unternehmen die Sicherung von Know-how und die Eigenschaften des zu produzierenden Gutes. Hingegen spielen das Lohnniveau, die Kundennähe und die Energiekosten aktuell eine geringere Rolle für die Gestaltung des globalen Manufacturing Footprints.

In Bezug auf Veränderungsvorhaben werden von der Mehrzahl der Befragten Rationalisierungsvorhaben, Kunden- und Qualitätsanforderungen als Auslöser genannt. Eine untergeordnete Rolle für Veränderungen in Unternehmen spielen nach Meinung der Befragten hingegen die Altersstruktur der Belegschaft und deren Bildungsniveau. Dies steht im Kontrast zu den häufig diskutierten Herausforderungen der überalternden Bevölkerung und der immer knapper werdenden Ressource gut ausgebildeter Facharbeiter. Derartige Entwicklungen fordern proaktive Veränderungen von Strukturen und Prozessen.

### TOP EINFLUSSGRÖßEN FÜR DIE PRODUKTIONSSTRATEGIE



### HAUPTTREIBER FÜR VERÄNDERUNGEN

≥ 90%

- KOSTENSENKUNG
- REAKTION AUF KUNDENANFORDERUNGEN
- QUALITÄTSANFORDERUNGEN

≥ 75%

- VERÄNDERUNG DES LEISTUNGSNIVEAUS VON LIEFERANTEN
- VORGABEN DER UNTERNEHMENSLEITUNG

≥ 60%

- VERÄNDERUNG DES GESCHÄFTSMODELLS

Mit dem MX Award 2016 wird erstmals die Kategorie ‚Führungskultur und Mitarbeiterintegration‘ betrachtet.

Um der hohen Relevanz des Themas Rechnung zu tragen, wurden im MX Survey 2016 die Einschätzungen der Umfrageteilnehmer zum Umgang mit Mitarbeitenden und zur Einbeziehung der Belegschaft in Veränderungsprojekte erfasst.

# FÜHRUNGSKULTUR UND MITARBEITERINTEGRATION

## REKRUTIERUNG

### NEUER MITARBEITER

Bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter stehen die Unternehmen verschiedensten Herausforderungen gegenüber. Im MX Survey wurden die Befragten aufgefordert, ausgewählte Hindernisse nach deren Wichtigkeit zu priorisieren.

Im Ergebnis zeigt sich, dass der allgemeine Fachkräftemangel als größte Barriere bei der Suche und Anstellung neuer Mitarbeiter angesehen wird. Auch ein zu niedriges Bildungsniveau und die Konkurrenzsituation im internationalen Wettbewerb sind Hindernisse für die Unternehmen bei der Suche nach neuen Mitarbeitern. Wie die Ergebnisse des ersten Teils zeigen, führt diese Herausforderung jedoch aktuell noch nicht zu langfristigen Change-Projekten in den Unternehmen.

Auffallend ist, dass der Fachkräftemangel besonders bei Lieferanten und Dienstleistern ein prominentes Problem darstellt. Teilnehmende OEMs haben hingegen stärker mit internationalem Wettbewerb zu kämpfen.

Die Erfüllung von Ansprüchen potentieller neuer Mitarbeiter an die Work-Life-Balance ist eine weitere Herausforderung für Arbeitgeber.

Der demographische Wandel, der im MX Survey 2015 noch als zweitgrößte Herausforderung angesehen wurde, wird in der aktuellen Untersuchung deutlich seltener als Top Herausforderung genannt.

#### TOP HERAUSFORDERUNGEN



FACHKRÄFTEMANGEL



BILDUNGSNIVEAU DER BEWERBER



INTERNATIONALER WETTBEWERB



ANSPRÜCHE AN DIE WORK-LIFE-BALANCE



## ARBEITSZEITMODELLE UND MITARBEITERINTEGRATION

Um zum einen auf die Flexibilitätswünsche der Mitarbeiter und zum anderen auf konjunkturelle Schwankungen reagieren zu können, setzen Unternehmen verschiedene Arbeitszeitmodelle ein. Gleitzeitsysteme und Teilzeitarbeit werden dabei in allen befragten Unternehmen genutzt.

Die Möglichkeit eine Auszeit in Form eines Sabbaticals zu nehmen, wird den Mitarbeitern in fast der Hälfte der Unternehmen ermöglicht. So können Mitarbeiter sich intensiv mit persönlichen Interessen befassen und Kraft und Inspiration für neue Aufgaben im Unternehmen sammeln.

Der Mitarbeiter wird heute nicht mehr nur als Arbeitskraft gesehen, sondern immer stärker in die Unternehmensentwicklung eingebunden. So werden beispielsweise im kontinuierlichen Verbesserungsprozess und im betrieblichen Vorschlagswesen die Ideen der Angestellten bei der Entwicklung zukünftiger Prozesse berücksichtigt.

Ebenso bieten regelmäßige Mitarbeitergespräche Vorgesetzten die Möglichkeit, sich über die Entwicklung und die Motivation ihrer Mitarbeiter zu informieren.

### VERBREITUNG VON ARBEITSZEITMODELLEN



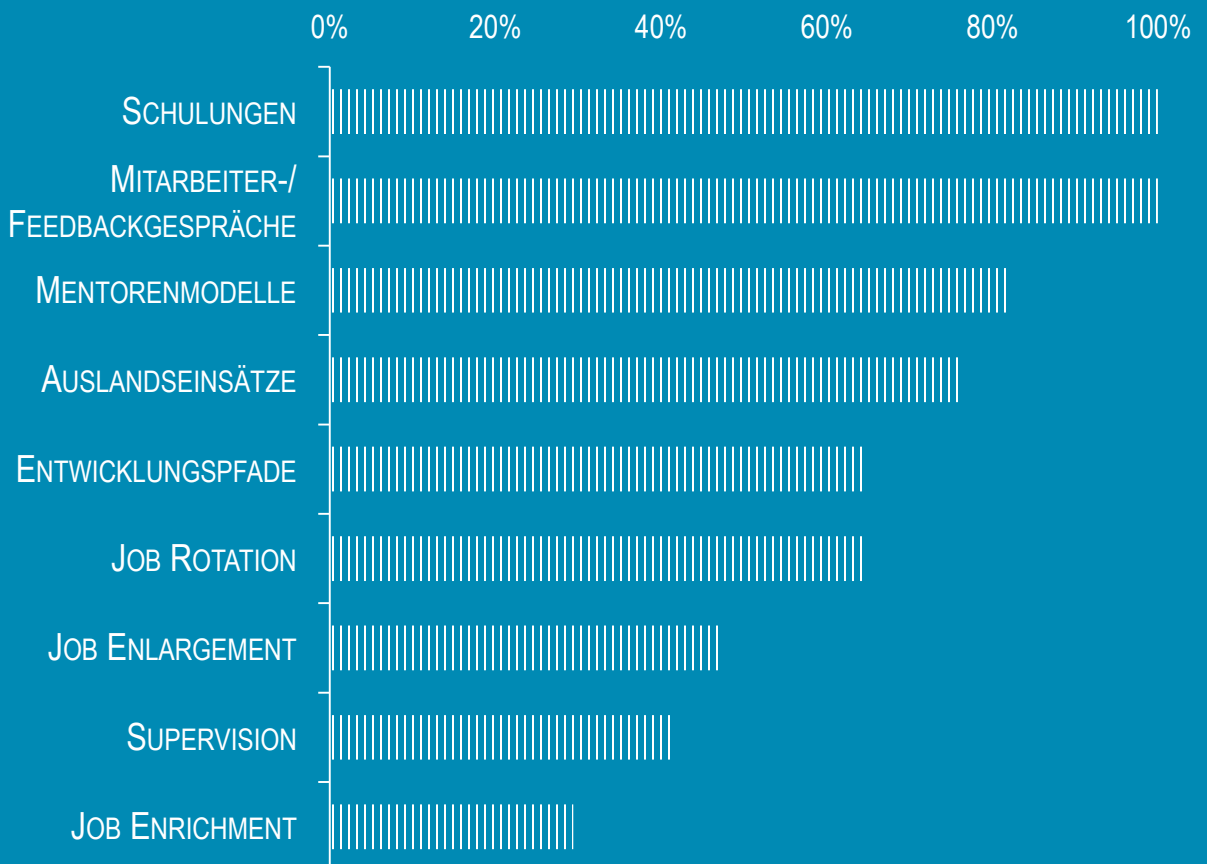
### METHODEN DER MITARBEITERINTEGRATION

## MITARBEITERENTWICKLUNG

Um das Potential sowohl neuer als auch langjähriger Mitarbeiter optimal zu nutzen, werden diese in der Regel durch verschiedene Methoden weiterqualifiziert. Einerseits geht es hierbei um die Anpassung an die spezifischen Erfordernisse der einzelnen Unternehmen, andererseits um die Qualifizierung für neu auftauchende Anforderungen des Marktumfeldes. Durch die gezielte Weiterbildung und Entwicklung und die damit einhergehende Erweiterung des möglichen Einsatzgebietes von Mitarbeitern erzielen die Unternehmen einen höheren Flexibilitätsgrad.

Als Methoden der Weiterentwicklung kommen in allen befragten Unternehmen Mitarbeitergespräche zum Einsatz. Ein Großteil der Unternehmen – rund 80% – nutzen zudem Mentorenmodelle und Auslandseinsätze zur Mitarbeiterentwicklung.

Die Methoden der Arbeitsfeldvergrößerung – Job Enlargement und Job Enrichment – werden hingegen nicht in allen Unternehmen angewendet. Hier besteht grundsätzlich Potential, Mitarbeiter durch neue Aufgaben zu fördern und gleichzeitig für eine größere Bandbreite an Tätigkeiten einzusetzen.



## INHALTE VON MITARBEITERSCHULUNGEN

Schulungen sind die am häufigsten in der Praxis verwendete Methode zur Mitarbeiterentwicklung.

Weitestgehend flächendeckend wird das Thema Arbeitssicherheit in den Unternehmen geschult. Auffallend viele Unternehmen bilden ihre Mitarbeiter auch im Bereich Qualität und Qualitätsbewusstsein weiter. Dieses Ergebnis zeigt die besondere Bedeutung der Qualität für produzierende Unternehmen in Deutschland nochmals auf und bekräftigt, dass die Produktqualität als Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg im ersten Teil dieser Befragung genannt wurde.

Hingegen werden die Mitarbeiter in nur knapp der Hälfte der Unternehmen im eigenen Ziel- und Kennzahlensystem sowie in der Lean-Philosophie weitergebildet. Hier steckt ein großes Potential, mehr Mitarbeiter für die kontinuierliche Verbesserung zu motivieren und diese in den Zielerreichungsprozess zu integrieren.

Das Projekt- sowie Selbstmanagement sind typische Beispiele an Schulungen, die in der Regel nur bei Bedarf durchgeführt werden.

### FLÄCHENDECKENDE SCHULUNG



ARBEITSSICHERHEIT | QUALITÄTSSCHULUNGEN

ZIEL- UND KENNZAHLENSYSTEME | UMWELTSCHUTZ | LEAN-PHILOSOPHIE | LEAN-METHODEN

OFFICE-SCHULUNGEN | PERSONALFÜHRUNG | FREMDSPRACHEN | UNTERNEHMERISCHES DENKEN | PROJEKTMANAGEMENT | SELBSTMANAGEMENT | MODERATIONSTECHNIKEN | KREATIVES DENKEN

### SCHULUNG NACH BEDARF



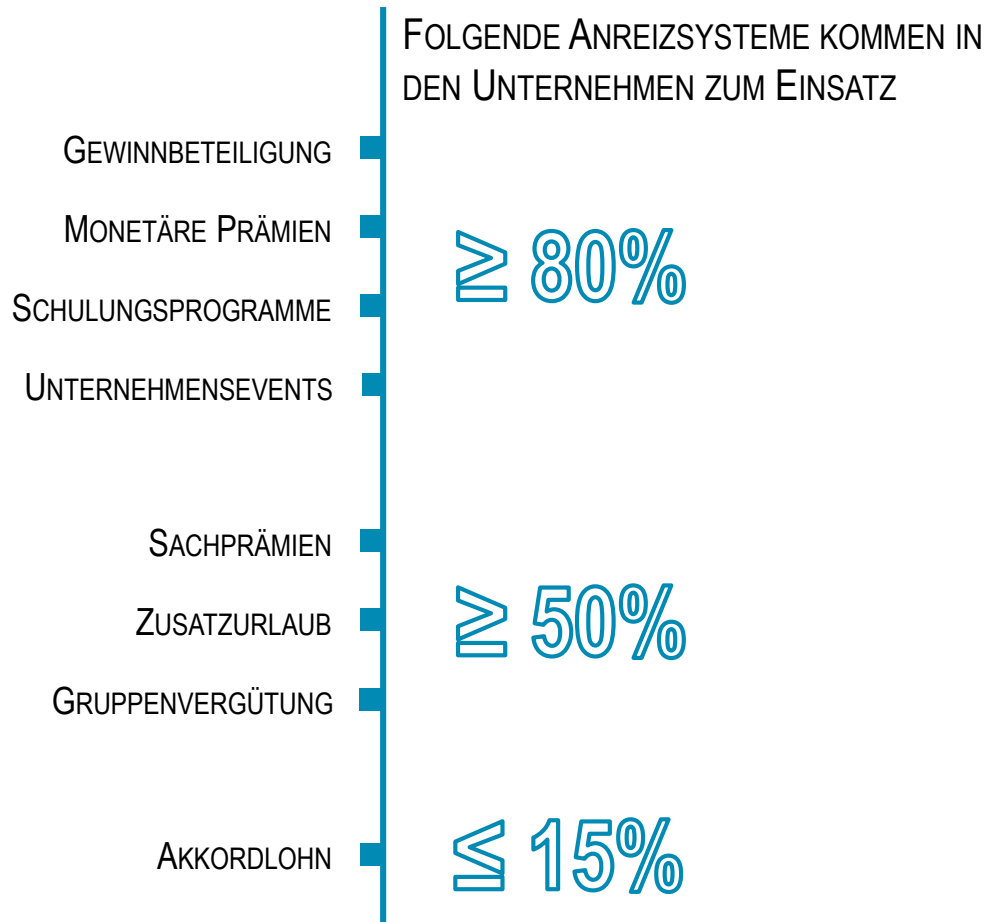
## ANREIZSYSTEME FÜR DIE BELEGSCHAFT

Angemessene Anerkennung und die Belohnung guter Arbeitsleistung dienen der Motivation der Mitarbeiter und drücken die Wertschätzung des Unternehmens für seine Angestellten aus.

In den Unternehmen aller Befragten kommen daher Gewinnbeteiligungen zum Einsatz. Auch Geldprämien, zusätzliche Schulungsprogramme und Unternehmensevents werden häufig – in über 80% der Unternehmen – eingesetzt, um die Motivation der Belegschaft zu steigern.

In einigen der befragten Unternehmen werden auch Sachprämien und Zusatzurlaub als Anreize für die Belegschaft eingesetzt. Ebenso wird bei ungefähr der Hälfte der Unternehmen die leistungsbezogene Entlohnung auf Basis der Gruppenleistungen angewendet.

Die Abhängigkeit des Einkommens von der erzielten Mengenleistung des einzelnen Mitarbeiters in Form des Akkordlohns ist hingegen in weniger als 15% der Unternehmen heute noch gängige Praxis.



## EINFLUSSFAKTOREN AUF CHANGE-PROJEKTE

Bei der Umsetzung von weitreichenden und bereichsübergreifende Veränderungen tragen verschiedene Faktoren zum Erfolg bei.

Die Ergebnisse des MX Survey 2016 zeigen, dass eine langfristige Vision der Grundbaustein für erfolgreiche Change-Projekte ist.

Als wesentliche Erfolgsfaktoren gelten jedoch die Mitarbeiter und die Akzeptanz für das Veränderungsvorhaben in der Belegschaft. Dies äußert sich darin, dass über 80% der befragten Unternehmen die Einbindung aller beteiligten Mitarbeiter und des Betriebsrates als wesentlichen Erfolgsfaktor nennen. Zudem helfen stringent abgeleitete Ziele für alle Organisationsebenen und auf die veränderte Situation ausgerichtete Mitarbeiterschulungen bei einer nachhaltigen Umsetzung von Veränderungen. Hierdurch kann die Akzeptanz sachlich gefördert werden. Hingegen werden finanzielle Anreize für die Belegschaft als weniger wichtig im Zusammenhang mit Change-Vorhaben beurteilt.

Ebenso wird die Unterstützung durch externe Dienstleister von weniger als 20% der Befragungsteilnehmer als notwendig für eine erfolgreiche Umsetzung angesehen.

### ERFOLGSFAKTOREN FÜR VERÄNDERUNGEN



LANGFRISTIGE VISION



STRINGENTE ZIELE AUF ALLEN ORGANISATIONSEBENEN



MITARBEITERSCHULUNGEN



EINBINDUNG DES BETRIEBSRATES



FINANZIELLE ANREIZE FÜR DIE BELEGSCHAFT



UNTERSTÜTZUNG DURCH EXTERNE DIENSTLEISTER

# IMPRESSUM

© Juli 2016

MANUFACTURING  
EXCELLENCE

---

**Herausgeber:**

Verband für Produktions- und Logistikmanagement e.V.

Büro TU Berlin:  
c/o Technische Universität Berlin  
Fachgebiet Logistik, Sekretariat H90  
Straße des 17. Juni 135  
10623 Berlin

Büro MX:  
VPLM e.V.  
Fraunhoferstraße 22  
82152 Martinsried

T.: +49 89 3066882-10  
F.: +49 89 3066882-29  
E.: [info@vplm.de](mailto:info@vplm.de)

[www.vplm.de](http://www.vplm.de)

**Gestaltung und Satz:**

Anna Schmidtman  
Andreas Forstner

**Konzeption und Durchführung:**

Anna Schmidtman  
Andreas Forstner

**Redaktion:**

Anna Schmidtman  
Andreas Forstner  
Peter Mittag  
Susanne Märkl

**Bildnachweise:**

Seiten 3, 13: © incors GmbH

Mit freundlicher Unterstützung durch:



## WEITERE ANGEBOTE DES MX NETZWERKS

### MANUFACTURING EXCELLENCE

#### AWARD

#### Beweisen Sie die Innovationskraft Ihres Unternehmens!

##### Der MX Award bietet Ihnen:

- eine unabhängige Bewertung unter wissenschaftl. Leitung der TU Berlin,
- ein individuelles Feedback des Expertenteams und
- eine exklusive Berichterstattung.

### MANUFACTURING EXCELLENCE

#### DIALOGUE

#### Steigen Sie in den Dialog im MX Netzwerk ein!

##### Nehmen Sie teil an:

- spannenden Vorträgen zu aktuellen Themenstellungen,
- Präsentationen ehemaliger MX Award Gewinner und
- nutzen Sie die Gelegenheit zur Vertiefung des Austausches.

### MANUFACTURING EXCELLENCE

#### MEMBER

#### Profitieren Sie vom Austausch im MX Netzwerk!

##### Die MX Membership bietet:

- ein kostenfreies Exemplar des jährlich erscheinenden MX Report,
- die vergünstigte Teilnahme an MX Veranstaltungen,
- regelmäßige Informationen über die Aktivitäten des Netzwerks sowie
- die Förderung einer gemeinnützigen Einrichtung.

### MANUFACTURING EXCELLENCE

#### REPORT

#### Erfahren Sie mehr über die prämierten Konzepte des MX Award!

##### Der MX Report enthält:

- die wissenschaftliche Auswertung des MX Award,
- Fallstudien der Gewinnerunternehmen und
- weitere Beiträge aus dem MX Netzwerk.

### MANUFACTURING EXCELLENCE

#### TOUR

#### Erleben Sie die prämierten Konzepte der Gewinner vor Ort!

##### Nutzen Sie die Gelegenheit:

- Best Practices vor Ort zu erleben,
- die gewonnenen Erkenntnisse zu adaptieren und
- vom intensiven Austausch mit Experten zu profitieren.

#### Büro TU Berlin:

c/o Technische Universität Berlin  
Fachgebiet Logistik, Sekr. H90  
Straße des 17. Juni 135, 10623 Berlin

#### Büro MX:

Fraunhoferstraße 22  
82152 Martinsried  
[www.manufacturing-excellence.de](http://www.manufacturing-excellence.de)

#### Für Ihre Fragen:

[info@manufacturing-excellence.de](mailto:info@manufacturing-excellence.de)  
Hotline: +49 89 3066882-10  
Telefax: +49 89 3066882-29