

MANUFACTURING  
EXCELLENCE

REPORT

2020

Wertschöpfung in Zeiten des Wandels –  
ausgezeichnete Konzepte

# INHALT

LEITARTIKEL .....	4
DAS KONZEPT DES AWARDS .....	7
INFORMATIONSTECHNOLOGIE/BESTES KMU – APRA-NORM .....	8
PRODUKTINNOVATION – HILTI .....	10
JURY UND BOARD, ASSESSOREN .....	12
INTERVIEW MIT GEROLD OHLENDORF .....	13
LOGISTIK- UND NETZWERKMANAGEMENT – LEESYS .....	14
KUNDENORIENTIERUNG UND PROZESSINNOVATION – PROCTER & GAMBLE .....	16
INTERVIEW MIT RAINER LOTZ .....	18
GESAMTSIEG – ROHDE & SCHWARZ .....	20
SO ÜBERZEUGT MAN DIE ASSESSOREN .....	22
FÖRDERER UND PARTNER .....	23
AUSBLICK 2021 .....	24

## IMPRESSUM

Im Sinne einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in diesem Report in der Regel die männliche Form. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung

Der Report ist urheberrechtlich geschützt.  
Erscheinungsdatum: 1. März 2021

### BVL Service GmbH

Schlachte 31  
28195 Bremen  
Tel.: +49 421 173 84 0  
info@manufacturing-excellence.de  
www.manufacturing-excellence.de

**Projektkoordination BVL:** Ulrike Grünrock-Kern

**Redaktion:** Juliane Gringer  
www.julianegringer.de

**Gestaltung und Satz:** plaindesigns gmbh  
www.plaindesigns.com

**Lektorat:** Juliane Topka  
www.julianetopka.de

**Bildnachweis:** MMX-Award/Krüger, BVL/Bublitz sowie BIBA, S. 5; Pixabay, S. 6; apra-norm, S. 8, 9; Hilti, S. 10, 11; Leesys, S. 14, 15; Procter & Gamble, S. 16, 17; Rohde & Schwarz, S. 20, 21

Liebe Mitglieder und Freunde des  
Manufacturing-Excellence-Netzwerks,

Menschen, die in systemrelevanten Wirtschaftsbereichen arbeiten, handeln agil, egal wie schwierig eine Situation ist oder zu sein scheint. Um die Produktion in Pandemiezeiten aufrechtzuerhalten, leisteten und leisten alle an der Wertschöpfung Beteiligten Großartiges – immer mit dem Ziel, die Verfügbarkeit von Materialien und Maschinen sicherzustellen und Mitarbeiter aktivieren zu können.

Auch das Netzwerk hat sich als anpassungsfähig erwiesen: Die beliebte MX Tour musste 2020 abgesagt werden. Das Assessoren-Training und andere Präsenztermine mussten pausieren. Aber es ist gelungen, von Mitte September bis Anfang Oktober die Vor-Ort-Audits bei den Bewerbern durchzuführen – selbstverständlich unter Einhaltung aller gebotenen Schutzmaßnahmen. Dafür geht ein herzliches Dankeschön an die MX Assessoren, die sich trotz aller Widrigkeiten auf den Weg gemacht haben; an die Bewerber und ihre Belegschaften, die ihre Tore öffneten; und an die Mitglieder der MX Jury, die auf eine persönliche Sitzung verzichteten, aber digital so engagiert wie immer diskutierten und zu klaren Ergebnissen kamen.

So konnte am 28. Januar 2021 – zwei Monate später als üblich – die MX Award Ceremony stattfinden, erstmals in der 16-jährigen MX-Geschichte „hybrid“ in den Streamlab Studios in Bremen-Huchting. Drei der fünf Sieger konnten mit kleinen Delegationen

anreisen, ein Sieger wurde vor Ort besucht und ein weiterer digital zugeschaltet. Die dortigen Kolleginnen und Kollegen revanchierten sich mit einem Video, das zeigt, wie der am Vortag eingetroffene MX-Pokal per Kanban-Wagen durch die Produktion gefahren wird. Herzliche Glückwünsche an die Sieger des MX Awards! Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gilt unser Respekt für Konzeptionen, Lösungen und Best Practices, für konsequente Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung. Mögen die nachfolgend dargestellten Fallstudien Inspirationen sein für die weitere Entwicklung von Prozessen und Systemen.

Unser Dank gilt auch den Mitgliedern, Freunden und Partnern des Netzwerks. Ohne ihre Unterstützung und Offenheit ist dieser intensive Wissensaustausch nicht denkbar. Wir danken den MX Förderern, ohne deren finanzielle und inhaltliche Unterstützung unsere Tätigkeit nicht möglich wäre. Und wir danken den Assessoren der Business Reviews: Ihre Fachkompetenz macht den MX Award zu einem einzigartigen Wettbewerb.

Exzellente Leistungen sind in der Praxis nicht mit singulären Projekten zu erreichen, sondern nur mit dem permanenten und nachhaltigen Streben nach Perfektion. Wir wünschen eine spannende Lektüre und freuen uns auf den Wissensaustausch im vor uns liegenden Jahr 2021 – und auf ein gesundes Wiedersehen.

## GESAMTSIEGER

2020	 Teisnach	2019	 Karben	2018	 Lüdenscheid
2017	 The Trailer Company.	2016	 Vreden	2015	 Zürich
2014	 Karlsruhe	2013	 Kaufering	2012	 Wetzlar
2011	 Gerlingen	2010	 Berlin	2009	 Lübeck
2008	 Augsburg	2007	 Untertürkheim	2006	 Aschaffenburg
2005	 Werk Salzgitter				

# DATEN SIND DAS NEUE ÖL – UND DATA SCIENCE IST DIE RAFFINERIE

Prof. Dr.-Ing. Michael Freitag,  
BIBA – Bremer Institut für  
Produktion und Logistik GmbH  
an der Universität Bremen

Das Jahr 2020 wird als das Corona-Jahr in die Geschichte eingehen. Unser Handeln war geprägt von persönlichen Schutzmaßnahmen und Lockdowns im Bereich kundennaher Dienstleistungen. Obwohl die Weltwirtschaft durch die Pandemie stark beeinträchtigt wurde, hat sich das produzierende Gewerbe vergleichsweise gut geschlagen. Ein Grund dafür ist die zunehmende Digitalisierung der Unternehmen, die im administrativen und planerischen Bereich die Arbeit im Homeoffice ermöglicht. Aber wie sieht es mit den wertschöpfenden Tätigkeiten an den Maschinen und Anlagen aus? Dass eine vollautomatisierte und autonome Produktion schwierig umzusetzen ist, musste nicht zuletzt Elon Musk für seine Tesla-Fabriken einräumen. In der Produktion ist und bleibt der Mensch unverzichtbar. Aber seine Rolle ändert sich: Er wird vom Bediener zum Überwacher automatisierter und teilautonomer Anlagen und Systeme. Dafür gilt es, den Zustand der Produktion genau zu erfassen und diese

Produktionsdaten durch intelligente Methoden zu verarbeiten, um daraus Informationen und Wissen zu generieren. Und hier kommt Data Science ins Spiel.

Data Science – ein Wissenschaftsgebiet an der Schnittstelle von Mathematik und Informatik – erlebt durch die nutzbringende und Mehrwert erzeugende Anwendung in unterschiedlichen Bereichen zurzeit einen großen Aufschwung. Ursprünglich wurden innerhalb der Mathematik und Statistik modellbasierte Ansätze entwickelt, um Daten zu beschreiben, zu analysieren und vorherzusagen. In der Informatik entstanden dann datengetriebene Methoden, die heute den Gebieten Data Mining, Machine Learning, Predictive Analytics und Big Data zugeordnet werden. Data Mining und Predictive Analytics sind übergeordnete Konzepte, die dazu dienen, bestimmte Ziele zu erreichen, ohne jedoch die verwendeten Methoden zu spezifizieren. Im Gegensatz dazu definieren sich die zurzeit sehr populären maschinellen Lernverfahren konkreter als eine Klasse von Verfahren, die hinsichtlich Modell beziehungsweise Algorithmus, Verlustfunktion und Parameteroptimierung unterschieden werden. So kann ein übergeordneter Data-Mining-Prozess darin bestehen, sukzessive verschiedene maschinelle Lernverfahren anzuwenden, um unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen.

Die generellen Ziele dieser Datenanalysen bestehen in der Beschreibung (Deskription), Erforschung (Exploration), Erklärung (Diagnose) oder Vorhersage (Prognose) der untersuchten Daten. Ein weiteres Analyseziel besteht in der präskriptiven Analytik: Dieser bisher wenig betrachtete Ansatz befasst sich mit

” Data-Science-Teams in Unternehmen müssen interdisziplinär aufgestellt sein, um das Potenzial der Datenanalyse voll auszuschöpfen. “



der Frage, was zu tun ist, damit bestimmte Ereignisse eintreten. Damit liefert die präskriptive Analytik neben einer Prognose auch Handlungsanleitungen, um Vorhersagen auch tatsächlich eintreffen zu lassen oder um sie gezielt zu verändern. Verschiedene Simulationswerkzeuge und Verfahren der mathematischen Optimierung helfen, in Abhängigkeit von der Prognose gezielt Vorschläge für die besten Entscheidungsoptionen zu machen. Industrie-4.0-Technologien wie Sensorik und cyber-physische Systeme bilden die technologische Grundlage für die präskriptive Analytik. Darüber hinaus erfordert sie effiziente und performante IT-Infrastrukturen und -Systeme, um Daten zu erfassen und zu analysieren.

Im Sinne einer verbesserten Mensch-Technik-Interaktion dient die präskriptive Analytik dazu, Menschen bei komplexen Tätigkeiten zu unterstützen und ihnen die Entscheidungsalternativen in aufbereiteter Form aufzuzeigen. Mit der präskriptiven Analytik ergeben sich so neue Möglichkeiten und Perspektiven, um die Ziele von Industrie 4.0 zu erreichen.

Für die Anwendung von Data Science in der Produktion braucht man entsprechendes Methodenwissen, das derzeit noch rar ist. Gleichzeitig ist für die Analyse und Interpretation von Produktionsdaten ein fundiertes Domänenwissen notwendig, um die

*” In der Produktion ist und bleibt der Mensch unverzichtbar. “*

Bedeutung der Datenströme sowie die dahinterliegenden Prozesse zu kennen. Data-Science-Teams in Unternehmen müssen deshalb interdisziplinär aufgestellt sein, um das Potenzial der Datenanalyse voll auszuschöpfen.

Den Universitäten und Hochschulen fällt die Aufgabe zu, Data-Science-Experten interdisziplinär auszubilden, zum Beispiel in gemeinsamen Studiengängen der Informatik und der Produktionstechnik. So vorbereitet können produzierende Unternehmen mit der Raffinerie „Data Science“ ihren Datenschatz in effizientere Abläufe und neue Dienstleistungen umwandeln – für eine wettbewerbsfähige und zukunftssichere Produktion am Standort Deutschland.





# MANUFACTURING EXCELLENCE AWARD



Zur MX Award  
Ceremony 2020

[www.bvl.de/mxaward-video](http://www.bvl.de/mxaward-video)



## DAS KONZEPT DES MX AWARDS

Bewerber durchlaufen einen zweistufigen Prozess: Auf ein Self Assessment Audit folgt ein eintägiger Business Review durch unabhängige, fachkundige Assessoren.

Der Manufacturing Excellence Award ermöglicht jedes Jahr Industrieunternehmen aller Branchen und Größen, ihre individuellen Lösungen und Konzepte vorzustellen. Er bietet produzierenden Betrieben die Chance, die eigenen Stärken zu erkennen, die eigene Leistungsfähigkeit zu prüfen, sich mit den besten Unternehmen zu messen – und letztlich auch Maßstäbe für andere zu setzen.

### Realistische Selbsteinschätzung gefragt

Auf der Website des MX Awards können Unternehmen sich unverbindlich anmelden. Sobald die Freischaltung erfolgt ist, startet das Self Assessment Audit, kurz: SAA. Dieser umfangreiche Fragebogen leitet die Bewerber an, eine realistische Selbsteinschätzung vorzunehmen. Offene Fragen geben Raum dafür, etablierte Konzepte, Methoden und Instrumente detailliert zu erläutern. Dabei soll eine Analyse angestoßen werden, die bereits erste Defizite und damit auch Potenziale für Optimierung aufdeckt.

### Assessoren zu Besuch in den Werken

Nach der Auswertung der Fragebögen erstellt die wissenschaftliche Leitung eine Shortlist. Die Unternehmen, die es auf diese Liste geschafft haben, bekommen in ihren Werken Besuch: In umfassenden eintägigen Business Reviews analysieren und bewerten unabhängige, fachkundige Assessoren die Konzepte direkt am Produktionsstandort. Mittels Beobachtungen und Interviews bei den Bewerbern erweitern und festigen sie die Erkenntnisse aus dem SAA. Wenn alle Business Reviews abgeschlossen

sind, gleichen die Assessoren ihre Eindrücke von den Vor-Ort-Besuchen mit den Ergebnissen der schriftlichen Eigendarstellungen ab. Anschließend übermitteln sie ihre Erkenntnisse und Resultate an die MX Jury und äußern dabei bereits eine Einschätzung, welche Unternehmen ihrer Ansicht nach Best-Practice-Konzepte hervorgebracht haben.

### Wertvolles Feedback

Die Assessoren arbeiten alle ehrenamtlich und investieren viel Zeit und Wissen in die Reviews. Sie geben allen Bewerbern ein ausführliches Feedback, aus dem diese viel lernen können: Bewertet wird in zwölf Kategorien, und zu jeder davon führen die Assessoren eine SWOT-Analyse durch. So entstehen umfangreiche Unterlagen, die sie im Detail mit den Bewerbern durchgehen und ihnen erläutern. Auch für die Teilnehmer ist der Wettbewerb durchaus mit Aufwand verbunden. Beide Seiten investieren viel Energie. Das führt aber auch zu großartigen Ergebnissen.

Die Jury allein entscheidet schließlich, wer für Teil- oder Gesamtleistungen einen Preis erhält. In diesem Gremium sind hochrangige Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Industrie und Medien engagiert. Viele von ihnen haben in den vergangenen Jahren selbst Manufacturing Excellence Awards gewonnen. Höhepunkt jedes MX-Jahres ist die feierliche Preisverleihung: Sie liefert den Rahmen dafür, abseits vom Tagesgeschäft die Leistung herausragender Industrieunternehmen zu würdigen.





## „WIR DREHEN PERMANENT AM INNOVATIONSRAD“

apra-norm Elektromechanik, Preisträger in der Kategorie „Informationstechnologie/Bestes KMU“, setzt auf durchgängige Digitalisierung und starke Teams.

Als kleines Unternehmen gleich bei der ersten Bewerbung einen MX Award zu gewinnen – das ist eine herausragende Leistung! Die apra-norm Elektromechanik GmbH aus Mehren in Rheinland-Pfalz fertigt standardisierte und maßgeschneiderte Gehäuse sowie Schranklösungen für wertvolle Elektronik und Datentechnik. Der sehr hohe Digitalisierungsgrad brachte dem Hidden Champion die Auszeichnung in der Kategorie „Informationstechnologie/Bestes KMU“ ein.

### Vorbildliche digitale Durchgängigkeit

In seiner Laudatio bei der Preisverleihung in Bremen erklärte Maximilian Brandl, CEO von SALT Solutions: „Bei apra-norm ist vieles selbstverständlich: Das Unternehmen bietet Industrie-4.0-Aktivitäten in Losgröße 1 und mit übergeordneter Systematik. Aus Kundenanfragen werden neue Produkte abgeleitet. Es gibt ein ausgereiftes Lieferantenmanagement-Modell, eine durchdachte Prozesslandschaft sowie vorbildliche digitale Durchgängigkeit.“ Der Business Review habe den soliden ersten Eindruck von dem Bewerber bestätigt, insbesondere bei Kundenorientierung und IT. Ein Pluspunkt: „apra-norm erschließt neue IT-Prozesse durch Lean-Aktivitäten.“

Rund 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bei apra-norm an drei Standorten im Einsatz. Entwicklung, Fertigung und Beratung kommen aus einer Hand. 2019 hat das Familienunternehmen sein 50-jähriges Bestehen gefeiert – ständige Weiterentwicklung ist seit jeher ein fester Bestandteil der Firmengeschichte. „Wir drehen permanent am Innovationsrad“, sagt Stefan Meffert, CTO und CIO. „Dank Prozessoptimierung und einem hohen Qualitätsanspruch verbessern wir laufend unsere bestehenden Kompetenzen – und entwickeln kontinuierlich neue. Und wir investieren jedes Jahr in unsere Beschäftigten, in die Prozesse und in einen modernen Maschinenpark.“





” Bei apra-norm gibt es eine sehr hohe Prozess- und Methodenkompetenz, die noch weiter auf die Spur zu bringen ist. Viel Erfolg beim weiteren Aufgleisen! Aber Ihre Informationstechnologie ist vorbildlich: Den Titel konnte Ihnen 2020 keiner nehmen, auch keiner von den ganz Großen! “

Carsten Schulze, Geschäftsführer und Werksleiter von PAS Deutschland und Assessor des MX Awards



#### Eigene Hilfsmittel für Lean Management

Das Erfolgsgeheimnis von apra-norm liegt für Geschäftsführerin Sabine Rademacher-Anschütz in den Werten, die die Gründer des Unternehmens von Anfang an etabliert haben. „Sie haben sehr früh auf Innovation, die Optimierung von Abläufen, Sauberkeit und Qualität gesetzt. Als aktuelle Geschäftsführung sind wir sehr dankbar, dass sie uns die Möglichkeit gegeben haben, neue Technologien tatsächlich schon seit langer Zeit so aktiv voranzutreiben.“ Seit rund zehn Jahren arbeitet apra-norm nach dem Lean-Management-Prinzip und hat jüngst auch Produkte zu dem Thema entwickelt: Hilfsmittel wie Reinigungsinseln, Schattenboards oder Waagen, die auf dem Shopfloor eingesetzt werden können.

Die Basis für all das ist ein starkes, vielfältiges Team. „Wir haben flache Hierarchien und beziehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Entscheidungen ein“, so Stefan Meffert. „Als Geschäftsleitung sind wir immer ansprechbar und präsent, wir sind jeden Tag bei den Teams an den Maschinen. In Projekten sind wir oft auch nur als Teilnehmer engagiert und geben bewusst Verantwortung ab.“ Zudem ist apra-norm als „Gesundes Unternehmen“ zertifiziert und darüber hinaus ein angesehener Ausbildungsbetrieb – der Nachwuchs berichtet in den sozialen Medien über den Arbeitsalltag.

#### Feedback ausdrücklich erwünscht

Die Auszeichnung mit dem „Großen Preis des Mittelstandes“ der Oskar-Patzelt-Stiftung vor zwei Jahren war der erste Ritterschlag für das Unternehmen. Die Assessoren des MX Awards geben apra-norm einige Hinweise mit auf den weiteren Weg. „Manchmal wurden gute systematische IT-Initiativen systemseitig unter hohem KVP-Druck weiterentwickelt, aber nur wenige der Tools finden auf dem Shopfloor Anwendung“, so Maximilian Brandl. „In einigen Fällen werden erhobene Daten in zu kleinem Umfang ausgewertet, Zustände nicht vollständig visualisiert und Prozesse nicht aktiv gesteuert. Das Methodenwissen, das auf der Führungsebene gesammelt wird, ließe sich noch konsequenter in den Shopfloor implementieren.“

Das Team von apra-norm nimmt solche Anregungen dankend an. „Wir haben uns vor allem beim MX Award beworben, um solche Schwächen aufgezeigt zu bekommen und uns weiter zu verbessern“, erklärt Stefan Meffert. „Aus der Bewertung der Assessoren haben wir schon ganz konkret neue Projekte abgeleitet und gestartet – auch, damit wir uns wieder für den MX Award bewerben können. Wir suchen die Herausforderung, um auch übermorgen noch ein toller Partner für unsere Kunden zu sein.“



# DER LÖWE SCHNAPPT SICH DIE BESTEN IDEEN

Das Hilti-Werk in Liechtenstein gewinnt erneut einen MX Award: 2020 ließ es die Konkurrenz in der Kategorie „Produktinnovation“ hinter sich, nachdem es 2016 bereits in der Sparte „Prozessinnovation“ brilliert hatte.

Werksleiter  
Dr. Pascal Jud



Ein hungriger Löwe ist es, der in der Liechtensteiner Gemeinde Schaan im Werk 1 der Hilti AG gute Ideen jagt und sich die besten davon schnappt: „Hungry Lion“ heißt dort ein Format, das die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert, immer wieder neue Ansätze zu entwickeln. Damit sorgt das Hilti-Werk dafür, dass die Prozesse und Produkte des Unternehmens kontinuierlich optimiert werden. Der hungrige Löwe ist großzügig: Die Initiatorinnen und Initiatoren können frei über 1.000 Franken Starthilfe verfügen, um ihre Idee zu testen – und diese dann in einem wöchentlich stattfindenden Meeting vor der Werksführung pitchten. Wenn sie dort überzeugen, wird ein festes Projektteam dafür zusammengestellt.

## Neuentwicklungen generieren mehr als die Hälfte des Umsatzes

„Hungry Lion“ ist nur ein Beleg dafür, welchen großen Stellenwert Innovationen an diesem Standort haben. Für seine exzellenten Leistungen im Bereich Produktinnovation wurde das Hilti-Werk in Schaan mit dem MX Award 2020 in der gleichnamigen Kategorie ausgezeichnet – nachdem es 2016 bereits für herausragende Prozessinnovation gewürdigt worden war. Als Leitwerk für industrielle Befestigungs- und Montagetechnik sowie Diamant-Schneidsegmente ist Hilti in Schaan der Geburtsort vieler hochwertiger Produkte. Neuentwicklungen generieren mehr als die Hälfte des Umsatzes. Das Team verfügt über besonders viel Fachwissen und Erfahrung in Formgebungstechnologien, Pulvermetallurgie und Direktbefestigung.





„Eine Vielzahl an Maßnahmen zur Nachhaltigkeit, eine klare Unternehmensstrategie, ausgereifte Unternehmenskultur und gelebte Qualität untermauern, wie gut das Leitwerk für die Zukunft aufgestellt ist.“

Dr.-Ing. Daniel Roy,  
Leitender MX Assessor

Die Assessoren des MX Awards bescheinigen dem Werk, sehr nah an ein Innovationszentrum heranzureichen: „Es ist Testumgebung für Fertigungsprozesse, die von dort ausgerollt werden. Es präsentiert sich im Self Assessment Audit als aktiver Transformer in Richtung Agilität mit vielfachen Lean-Initiativen. Schwerpunkte sind Kostenreduzierung und Produktverbesserungen. End-to-End-Wertstromanalysen, Rüstzeitoptimierung und ein ausgereiftes KVP-System sind passende Werkzeuge.“ Zudem seien Industrie-4.0-Initiativen und eine durchgängig vernetzte IT-Landschaft mit umfangreicher Datenerfassung und -verarbeitung hier selbstverständlich.

#### Neue Wege finden

Werkleiter Pascal Jud wurde digital zur Preisverleihung in Bremen zugeschaltet. „Die Auszeichnung mit dem MX Award hat für uns eine große Bedeutung – gerade in dieser Kategorie, weil wir uns Innovation groß auf die Fahnen schreiben“, erklärte er stolz. „Ich denke, wir konnten die Assessoren überzeugen, indem wir glaubhaft dargestellt haben, dass wir neue Wege finden, um Innovation im ganzen Werk in allen Teams zu initiieren und zu fördern. Wir konnten das nicht nur auf dem Papier zeigen, sondern den Assessoren bei uns immer wieder illustrieren, dass wir dieses Prinzip leben.“

Neben klar strukturierten Prozessen brauche man für diese durchgängige Innovationskraft vor allem engagierte Führungskräfte. „Wir ‚befehlen‘ keine Innovation, sondern gestalten sie

mit“, so Jud. „Wir unterstützen mit Wissen und den nötigen finanziellen Mitteln, aber auch mit Zeit, Methoden oder Weiterbildung.“ Dieses Vorgehen lobte auch die MX Jury: „Die Verbesserung von Produkten, Produktion und Prozessen steht im Fokus und geht systematisch und strukturiert voran – ausgehend von einer zentralen Strategie bis zur Ableitung von individuellen Maßnahmen.“

#### Steter Wandel ist nötig

Die Jury merkte in ihrer Beurteilung an, dass der Maschinenpark im Werk schon etwas betagt sei und dass das Logistik- und Netzwerkmanagement Potenzial biete, unter anderem in der Reduktion von Bestands- und Durchlaufzeiten. „Steter Wandel ist nötig“, konstatierte sie. Pascal Jud erklärt: „Dem stimmen wir zu und nehmen dieses Feedback natürlich ernst.“ Er habe sich auch sonst über die sehr „faire, konstruktive und auch treffende“ Beurteilung durch die Jury gefreut: „Das waren nicht nur Schlagworte, sondern es war wirklich fundiert.“

Jud möchte seinen Teams die Möglichkeit geben, immer kreativ zu sein: „Unsere Mitarbeitenden sollen gehört werden und sich verwirklichen können.“ Bezüglich der Weiterentwicklung des Werks liegt sein persönlicher Fokus nicht nur darauf, die optimale Qualität der Produkte zu sichern. „Wir schauen vor allem auf neue Produktionstechnologien, die unsere Entwickler inspirieren.“ Damit sei das Werk in Liechtenstein auch Vorbild für alle Hilti-Werke weltweit.

# JURY UND BOARD



**Dr. Thomas Berden**  
Chief Operating Officer,  
VAT Vakuumventile AG,  
Sennwald/Schweiz

MX Jury



**Frauke Berger**  
Geschäftsführerin,  
Werksleiterin Werk  
Karben, Continental  
Automotive GmbH

MX Board



**Ken Fouhy**  
Geschäftsführer,  
Chefredakteur,  
VDI Verlag GmbH

MX Board



**Dr. Claus Gunkel**  
Interims-Management  
and Consulting,  
Gunkel Interims-  
Management &  
Consulting

MX Jury



**Dr. Manfred Jagiella**  
Geschäftsführer,  
Endress+Hauser  
Conducta GmbH &  
Co. KG

MX Jury



**Rainer Lotz**  
President EMEA,  
Geschäftsführer,  
Renishaw AG

MX Board



**Roman Meroni**  
Operations Manager,  
ABB Power Grids  
Switzerland AG

MX Jury



**Sven Möller**  
Managing Partner,  
Logalytics GmbH

MX Jury



**Dr. Jörg Mosolf**  
Vorsitzender des  
Vorstands,  
MOSOLF SE & Co. KG

MX Board



**Marcus Schramm**  
Geschäftsführer,  
ERCO GmbH

MX Jury



**Prof. Dr.-Ing.  
Dipl.-Wirt.-Ing.  
Günther Schuh**  
Lehrstuhl  
Produktionssystematik  
RWTH Aachen,  
Direktor FIR e. V.

MX Jury



**Prof. Dr.-Ing.  
Frank Straube**  
Direktor, Institut für  
Technologie und  
Management, Leiter  
des Fachgebiets Logis-  
tik, Technische Univer-  
sität Berlin

Vorsitz Jury



**Mike Terlinden**  
Managing Director,  
Minimax GmbH

MX Jury



**Michael Timmermann**  
Head of Lean and  
Digitalization Oper-  
ations Projects,  
Schmitz Cargobull AG

MX Jury



**Peter Wiedemann**  
Vorstand Technik,  
RATIONAL AG

MX Jury



**Prof. Dr.-Ing.  
Thomas Wimmer**  
Vorsitzender des  
Vorstands,  
Bundesvereinigung  
Logistik (BVL) e. V.

Vorsitz MX Board



**Prof. Dr.-Ing.  
Raimund Klinkner**  
Gründer von MX in  
Deutschland

# ASSESSOREN



**Frank Breidenich**  
Managing  
Director,  
itp GmbH



**Martin Brunkert**  
Leiter Qualität/  
CQO, punker  
GmbH



**Edgar Budde**  
EPLAN Soft-  
ware &  
Service GmbH &  
Co. KG



**Peter Bühl**  
Prozessverant-  
wortlicher Pro-  
duktions- und  
Lieferprozess,  
RATIONAL AG



**Dirk Bütow**  
Direktor, BLG  
Industrielogistik  
GmbH & Co. KG



**Jörg Cwojdzinski**  
Vice President  
SCM, ASM  
Assembly Systems  
GmbH & Co. KG



**Henrik Eggers**  
Wertstromma-  
nager, Hilti GmbH  
Industriegesell-  
schaft für Befes-  
tigungstechnik



**Nikolaus Frantz**  
Director Oper-  
ations, Prokurist,  
BLG Logistics  
Gruppe



**Elmar Götz**  
Supervisor  
Inbound Logis-  
tics, Siemens AG



**Markus Kornetzky**  
Prozessmanager,  
Siemens  
Healthineers AG



**Wolfgang Maisch**  
Leiter Einkauf  
und Logistik/  
Purchasing and  
Logistics Man-  
ager, Renishaw  
GmbH



**Markus Niemeier**  
Director Oper-  
ations/LC Ost,  
BLG Industrie-  
logistik GmbH &  
Co. KG



**Gerold Ohlendorf**  
Geschäftsführer,  
GOcon GmbH



**Dr.-Ing.  
Daniel Roy**  
Managing Part-  
ner, International  
Transfer Center  
for Logistics  
(ITCL) GmbH



**Dr.  
Michael Schulten**  
Prozessmanager,  
Siemens Health-  
ineers AG



**Carsten Schulze**  
Geschäfts-  
führer, PAS  
Deutschland



**Ralf Schulze**  
Geschäfts-  
führer, Holter  
Regelarmaturen  
GmbH & Co. KG



**Michael Timmermann**  
Head of Lean and  
Digitalization Oper-  
ations Projects,  
Schmitz Cargo-  
bull AG



**Peter Wiedemann**  
Vorstand Technik,  
RATIONAL AG



**Frank Zimmermann**  
Senior Global Pro-  
ject Manager Sup-  
ply Chain, ASM  
Assembly Systems  
GmbH & Co. KG



# WAS KANN MAN DEM KUNDEN NOCH ALS MEHRWERT BIETEN?

Gerold Ohlendorf, Geschäftsführer und Gesellschafter des Projektpartners GOcon GmbH, ist mitverantwortlich für das Projektmanagement des MX Awards.

**Sie sind Auditor für den MX Award, kennen ihn aber auch aus Bewerbersicht: Sie waren für HORA Holter Regelarmaturen tätig, als das Unternehmen 2008 und 2017 jeweils die Kategorie „Bestes KMU“ für sich entschied, 2017 für Ihre damaligen Verantwortungsbereiche Unternehmensentwicklung, Prozessinnovation und IT. Wie haben Sie den Ausschreibungsprozess damals erlebt?**

Für einen Mittelständler mit 350 Beschäftigten war es eine echte Herausforderung, sich der Bewertung durch das Board zu stellen. Es bedeutete eine Menge Vorbereitung, und wir haben sehr viel Energie hineingesteckt. Denn wir wollten unbedingt gewinnen! Die erste Bewerbung war für uns völliges Neuland: Wir haben uns gefragt, was die Auditoren wohl bei ihrem Besuch alles wissen wollen und wie es sein kann, dass jemand zwei Stunden durchs Unternehmen läuft, Fragen stellt – und danach schon weiß, ob man so einen Award gewinnt. Aber das Assessor-Team besteht aus professionellen Köpfen, die alle selbst schon mal den Preis gewonnen haben und genau wissen, worauf sie achten müssen.

**Hat das Unternehmen davon profitiert, den Bewerbungsprozess durchlaufen zu haben?**

Auf jeden Fall. Wir haben Organisationsstrukturen auf den Prüfstand gestellt, Herangehensweisen in der Unternehmenskommunikation hinterfragt, genau wie die Kommunikation zu Fertigungs- und Steuerungsthemen auf dem Shopfloor. Die Veränderungen haben wir dann beibehalten – dem Betrieb hat der Award eine sehr nachhaltige Lernschleife ermöglicht.

**Was bedeutet für Sie Exzellenz?**

Im Benchmark ganz oben zu stehen. Beim MX Award schaut die Jury vor allem stark auf den Fertigungsbereich, aber die Preise werden ja auch für Vertriebsthemen wie Kundenorientierung, Produktinnovationen, Entwicklung oder Kommunikation

vergeben. In allen Bereichen exzellent zu sein bedeutet, dass man ein paar Meter mehr gelaufen ist als der Mitbewerber: Man hat etwas besser gemacht als die anderen, es kontinuierlich oder hochwertiger umgesetzt und sticht damit heraus.

**Was bewirkt der Award bei den Preisträgern?**

Ich finde es klasse, wenn ein Unternehmer den Award nicht nur als Marketinginstrument, sondern auch als Gewinn für die eigenen Mitarbeiter sieht. An einem Hochlohnstandort wie Deutschland muss man bestimmte Prozesse immer wieder hinterfragen und optimieren, sonst wird man von Mitbewerbern schnell überholt oder abgehängt. Wer einen MX Award gewinnt, beweist, dass er diese Flexibilität und den Weitblick hat. Und dann spüren auch die Beschäftigten, dass das Management hinter dem Unternehmen steht und Veränderung aktiv vorantreibt.

**Worauf achten Sie persönlich, wenn Sie ein Unternehmen bewerten?**

Ich schätze es vor allem, wenn ein tiefgreifendes Verständnis von Prozessen spürbar ist und eine echte Veränderungsbereitschaft. Wenn Unternehmen erkannt haben, dass sie nicht einfach wegen ihrer erfolgreichen Historie auch weiterhin erfolgreich sein werden. In der Corona-Krise spüren wir, wie schnell die Digitalisierung voranschreitet. Die Unternehmen, die sich für den MX Award bewerben, sind sich in der Regel bewusst, dass sie nur durch eine kontinuierliche Verbesserung ihrer Prozesse eine gute Kundenorientierung halten und neue Mitarbeiter gewinnen können. Preis und Qualität müssen stimmen. Aber darauf baut die Frage auf, was man dem Kunden noch als Innovation und damit verbundenen Mehrwert, Prozess oder Service bieten kann. Wer die Antwort darauf kennt, sollte sich sofort bewerben.



## BEWERBUNG AUCH IM CORONA-JAHR

Bereits zum zweiten Mal konnte Leesys die Kategorie „Logistik- und Netzwerkmanagement“ beim MX Award für sich entscheiden. Das Leipziger Unternehmen überzeugte mit seinem hohen Qualitätsanspruch.

Als White Label „Made In Germany“ ist Leipzig Electronic Systems GmbH – kurz: Leesys – auf die Entwicklung und Produktion von Baugruppen für überwiegend mittelständische Unternehmen spezialisiert, die den Weg von mechanisch zu elektromechanisch und elektronisch nicht allein gehen wollen. Das Spektrum reicht von der Entwicklung bis zur Komponenten- und Systemproduktion – mit Kunden in den Bereichen Automotive, Industry, Smart City, Smart Home und Healthcare. In puncto Logistik- und Netzwerkmanagement konnte sich Leesys beim MX Award 2020 bereits zum zweiten Mal gegen die Konkurrenz durchsetzen: Wie schon 2018 erhielten die Leipziger den Preis in dieser Kategorie.

### Durch den Award viel dazugelernt

Das Feedback, das die Assessoren Leesys 2018 mit auf den Weg gegeben hatten, hat das Team ernst genommen. „Auch wenn wir jetzt wieder in derselben Kategorie gewonnen haben, haben wir in anderen Bereichen ebenfalls positives Feedback bekommen – zu Punkten, die die Jury damals angemerkt hatte“, sagt Geschäftsführer Dr. Arndt Karden. „Wir haben also durch den Award viel dazugelernt und unsere Exzellenz als Unternehmen steigern können.“ Laut Matthias Baurath, Leiter Operations bei Leesys, freut man sich zwar, wenn in den Audits Dinge gelobt werden – „aber für das Unternehmen ist es eigentlich noch wichtiger, gesagt zu bekommen, wo man noch besser werden kann“.

### Sehr ausgeprägter Qualitätsanspruch

Dr.-Ing. Daniel Roy, leitender Assessor von MX, bescheinigte Leesys in seiner Laudatio einen sehr ausgeprägten Qualitätsanspruch, der über die Wertschöpfungskette hinaus auch Arbeitsausrüstung und Instandhaltung einbezieht. Zu den Stärken des Unternehmens zählten die Produktions- und Logistikprozesse und das Thema IT, bei dem Leesys sich am ACATECH-Reifegrad-Modell für Industrie 4.0 orientiert. „Im Business Review machte die Fabrik einen hervorragenden Eindruck, insbesondere die sehr flexible Produktion“, so Roy. „Sie unterstreicht den hohen Innovationsgrad von Leesys eindrucksvoll: Die Vernetzung und Echtzeitfähigkeit der Anlagen, kombiniert mit moderner Software und vorbildlicher Datengewinnung, ermöglicht höchste Qualität und reproduzierbare Prozesse. Die Wertströme sind bestens rückverfolgbar, Produktion und Logistik arbeiten Hand in Hand.“

### Gute Ansätze bündeln und weiterentwickeln

Kleine Kritik gab es daran, dass einige Datenauswertungen zwar den Produktionsprozessen dienen, aber nicht konsequent genug zum Controlling verwendet werden. Zudem arbeite die Belegschaft engagiert, aber der KVP wirke auf der Shopfloor-Ebene „ein wenig statisch“. MX Assessor Wolfgang Maisch fasst es so zusammen: „Wenn Leesys gute Ansätze bündelt und weiterentwickelt und als Strategie 2025 für die gesamte Belegschaft vereinbart, kann die Zukunft gelingen.“



Dr. Matthias Baurath, Dr. Arndt Karden und Maren Geßner (von links) von Leesy's freuen sich über die Auszeichnung.



“ Leesy's ist ein starkes Unternehmen und wird die aktuelle Situation nutzen: gute Ansätze bündeln, weiterentwickeln und gestärkt auf neue Kunden zugehen. “

Dr.-Ing. Daniel Roy,  
leitender Assessor von MX

Die Bewerbung im Jahr 2020 war vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie für Leesy's wie für alle Beteiligten eine ganz besondere Herausforderung: „Wir haben tatsächlich gründlich überlegt, ob wir uns die Zeit dafür nehmen wollen, weil es durchaus Kapazitäten bindet“, sagt Maren Gessner, Referentin Marketing & Sales bei Leesy's. „Dann haben wir uns aber ganz bewusst dafür entschieden – zum Glück! Dass wir jetzt wieder hier stehen und den Preis entgegennehmen dürfen, ist ein toller Erfolg, über den wir uns sehr freuen.“ Matthias Baurath ergänzt, dass der Preis in einem so außergewöhnlichen Jahr vielleicht noch ein bisschen mehr wert sei als unter gewohnten Umständen: „Wenn man solch eine Auszeichnung in so einer kritischen Phase erreicht, ist man auch für normale Phasen gut aufgestellt. Denn erst in Krisenzeiten beweist sich, wie erfolgreich ein Team wirklich zusammenarbeitet.“

#### Kommunikation bündeln und digital abbilden

Die Auszeichnung mit dem MX Award erklärt Dr. Arndt Karden vor allem damit, dass Leesy's es geschafft hat, Logistik- und Netzwerkmanagement im Rahmen der Digitalisierung als digitalen Schatten des Werks aufzubauen sowie alle Kommunikation mit Kunden, Lieferanten, Partnern zu bündeln und digital abzubilden. Diese Weiterentwicklung hält er für äußerst wichtig: „In Unternehmen gibt es immer das Risiko, dass man einerseits neue Prozesse oder Produkte aufnimmt, aber gleichzeitig althergebrachte Rituale weiterführt, obwohl sie gar nicht mehr nötig sind. Aber zu glauben, dass man sich auf dem bisherigen Erfolg ausruhen kann und nicht weiterzugehen braucht, ist gefährlich.“

Derweil bricht für das Unternehmen eine neue Ära an: KATEK SE, der zweitgrößte deutsche Elektronikdienstleister, hat die Leipziger Leesy's-Gruppe jüngst übernommen. „Fortan sind wir also in einer größeren Struktur unterwegs, aber mit dem Schub aus diesem Preis“, so Arndt Karden. „Auf diesen neuen Abschnitt freuen wir uns sehr. Und mit Sicherheit werden wir in zwei, drei Jahren auch wieder überprüfen wollen, wo wir stehen, und uns erneut beim MX Award bewerben, um zu sehen, ob wir uns noch mal steigern konnten.“







Thomas Wimmer (2. von links) übergab den MX Award für Procter & Gamble in Berlin an Anja Nylla, Christoph Reif und Sebastian Westphal (von links).

## „HERAUSFORDERUNGEN NEHMEN WIR SPORTLICH“

Das Berliner Gillette-Werk überzeugte beim MX Award gleich in zwei Kategorien, nämlich „Kundenorientierung“ und „Prozessinnovation“. Trotz Massenherstellung und weltweitem Verkauf wird das Unternehmen höchsten Kundenansprüchen gerecht.

„Innovation ist unser Lebenselixier“, sagt Christoph Reif, Leiter des Gillette-Werks Berlin. „Das gilt für unsere Produkte ebenso wie für die Produktion.“ Er ist überzeugt: „Fundiertes und strukturiertes Feedback von Experten und Branchenkennern hilft uns, unsere Stärken weiter auszubauen und Verbesserungspotenziale zu erkennen.“ Um diesen Input von außen zu bekommen, hat sich die Procter & Gamble Manufacturing Berlin GmbH um den MX Award 2020 beworben – und gleich zweifach gewonnen: in der Kategorie „Kundenorientierung“ und in der Kategorie „Prozessinnovation“.

### „Überdurchschnittlich detailreich“

In ihrer Bewertung lobte die Jury unter anderem, dass sich das Unternehmen als überdurchschnittlich detailreich in der Produkt- und Prozessinnovation bewiesen habe. Thomas Wimmer, Vorsitzender des MX Boards, erklärte bei der Preisverleihung: „Die Produktion ist die wichtigste Stellschraube für die Produktqualität, sie gilt hier als Kernaufgabe. Selbst entwickelte Maschinen mit unterstützenden IT-Initiativen zeugen von einer strategisch ausgelegten und konsequent durchgeführten Prozessinnovation, die von allen Mitarbeitern gelebt wird. Und es ist vorbildlich, wie Feedback von Kunden einfließt.“ Übergreifende Themen wie Logistik, Netzwerkmanagement oder Cyber Security würden

bevorzugt im Unternehmensverbund gelöst. Dabei bleibe die eigene Identität („Made in Berlin“) erhalten und präge den Standort: „Stolz und Optimismus der Belegschaft werden durch Eigenverantwortung gefördert.“

Christoph Reif erklärt, dass im Werk „Equipment Ownership“ gelebte Praxis ist: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernehmen die klare Verantwortung für eine Anlage oder den Teil einer Anlage. „Sie entwickeln über die Zeit ein sehr großes Wissen und werden zu Experten“, so der Werksleiter. „Die persönliche Verantwortlichkeit führt dazu, dass unsere Beschäftigten sehr daran interessiert sind, Prozesse stetig zu verbessern. Hier unterstützen wir als Geschäftsleitung mit Rat und Tat. Wir ermutigen sie, Ideen zur Optimierung einzubringen und umzusetzen.“ Qualität spiele für das Unternehmen eine große Rolle. Gleiches gelte für gegenseitiges strukturiertes Feedback: „So gewährleisten wir, dass wir sicher arbeiten und ein herausragendes Qualitätsniveau absichern.“

### Pragmatismus und Kompromissbereitschaft

Als Konsumgüterproduzent mit Herstellung und Komponentmontage bietet Gillette in Berlin von der Rohstahlbearbeitung über die Pulvergranulat-Applikation bis zum Endprodukt alles



” Viel Potenzial steckt in der Logistik: Ziele, Optimierung von Losgrößen, Materialflüssen und Lagerprozessen. Aber in Kundenorientierung und Prozessinnovation sind Sie Spitze! Das können wir klingen-scharf konstatieren. “

Prof. Dr.-Ing. Thomas Wimmer,  
Vorsitzender des MX Boards

an – und wird dabei trotz Massenherstellung und weltweitem Verkauf höchsten Kundenansprüchen gerecht. Das ist umso bemerkenswerter, als die Fläche in dem denkmalgeschützten Werk begrenzt ist. „Natürlich ist es eine große Herausforderung, auf so einem Gelände zu agieren“, so Reif. „Hier sind Pragmatismus und Kompromissbereitschaft gefragt – beides bringen wir mit. Wir beschäftigen uns immer auch mit Perspektiven zur Weiterentwicklung des Standorts. Dabei arbeiten wir eng und auf Augenhöhe mit den Berliner Denkmalschutzbehörden zusammen. Für uns steht die Zukunftsfähigkeit im Fokus. Herausforderungen nehmen wir sportlich.“

Den Bewerbungsprozess für den MX Award erlebte Sebastian Westphal, Integrated-Work-System-Manager des Berliner Werks, als sehr inspirierend: „Der Austausch mit der Jury war bereichernd, professionell und offen – und er fand auf einem sehr hohen Niveau statt. Mit klaren Detailfragen, die in die Tiefe gingen, ohne das große Ganze aus den Augen zu verlieren.“ Das Feedback der Assessoren sei sehr hilfreich gewesen und habe das Team einige Schritte nach vorne gebracht: „Der Blick von außen hilft uns, die Messlatte immer wieder ein Stück höher zu legen. Wir sind gerade dabei, auf Basis des Feedbacks konkrete Maßnahmen zu definieren, die wir dann systematisch umsetzen, um Verbesserungspotenziale zu nutzen.“

#### Nicht auf dem Status quo ausruhen

Solche Potenziale sahen die Assessoren in der Durchgängigkeit über alle Hierarchieebenen und in der Mitnahme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. „Initiativen sollten nicht in der Komplexität von Kennzahlen verloren gehen oder zu ambitioniert erscheinen“, sagt Assessor Frank Breidenich. „Der Ansatz ‚KPIs drive behaviour‘ sollte im Sinne einer noch besseren Performance öfter hinterfragt werden.“

Exzellenz sei für das Berliner Team sehr erstrebenswert. Für Christoph Reif bedeutet sie, „sich nicht auf dem Status quo auszuruhen, sondern stets bereit zu sein, Herausforderungen anzunehmen und sich weiterzuentwickeln“. Das sei die Basis dafür, weit vorne mitzuspielen, und schließe auch ein, Veränderungen als Chance zu begreifen. „Der Wille, immer wieder neue Spitzenleistungen unter Beweis zu stellen, liegt uns im Blut“, so Reif. „Wir alle hier im Werk sind überzeugt: Morgen geht es noch ein bisschen besser.“





## AUS DEM DIREKTEN VERGLEICH LERNEN

Rainer Lotz, Geschäftsführer der Renishaw GmbH und Board Member des MX Awards, hält Benchmarking für eines der besten Tools, um den Mittelstand weiterzuentwickeln.

### Herr Lotz, warum engagieren Sie sich bei Renishaw schon seit rund 15 Jahren für den MX Award?

Der MX Award hat seine Wurzeln in Großbritannien, wo auch unsere Headquarter beheimatet sind. Dort ist man mit Benchmarking recht vertraut, während wir Deutschen häufig noch damit fremdeln, direkte Vergleiche mit anderen Unternehmen anzustellen. Als die Idee gewachsen ist, den MX Award auch in Deutschland zu etablieren, hat Renishaw das von Anfang an unterstützt.

### Was kann Benchmarking ermöglichen?

Aus dem direkten Vergleich können Unternehmen mit Abstand am schnellsten lernen. Und im Mittelstand gibt es ja auch ganz viele Unternehmen, die Change Management nicht so leicht selbst umsetzen können, sondern dazu einen Impuls von außen gut gebrauchen können. Der MX Award kann mittelständischen Unternehmen helfen, sich weiterzuentwickeln: Verbesserungspotenzial zu identifizieren und die Fertigung so zu optimieren, dass sie unabhängig von den Kosten am Standort wettbewerbsfähig bleiben. Von politischer Seite fehlt mir da komplett die nötige Unterstützung mit konkreten Maßnahmen. Es gibt keine genaue Vision, die es zum Beispiel einem Familienunternehmen leichter machen wird, in Deutschland zu bleiben und hier weiter zu investieren, um für den Weltmarkt zu produzieren. Ich denke, über den MX Award können wir eine gewisse Hilfe leisten, die anderswo leider nicht stattfindet.

### Was macht eine Produktion erfolgreich?

Flexibilität und Geschwindigkeit. Die Produktzyklen werden ja immer kürzer, also muss ich das Produkt in immer kürzeren Abständen zwar nicht neu erfinden, aber stetig optimieren. Ebenso muss ich kontinuierlich meine Stückkosten optimieren, um dem zunehmenden Wettbewerb erfolgreich zu begegnen. Der Standort unterliegt darüber hinaus einem kontinuierlichen globalen Wettbewerb – und in der Gestaltung des Standorts sind wir alles andere als wettbewerbsfähig! Unsere Politik hat den Ansatz, den Status quo zu bewahren, ohne jeglichen Ehrgeiz einer angemessenen Entwicklung, um sich an die Spitze zu setzen.

### Welchen Eindruck hatten Sie persönlich vom Jahrgang 2020 des MX Awards?

Die Unternehmen standen aufgrund der Corona-Pandemie und des wirtschaftlichen Abschwungs in der Automobilbranche in Europa vor immensen Herausforderungen. Change-Projekte werden da leider gern mal auf die längere Bank geschoben – was uns in diesem Jahr sicher den einen oder anderen Bewerber gekostet hat. Gleichzeitig ist es toll zu sehen, dass Firmen aus ihrer ersten Teilnahme

am Award Anregungen mitgenommen und umgesetzt haben und jetzt wieder ein Feedback bekommen wollten, um sich noch weiter zu entwickeln. Sie haben den Benchmark-Gedanken verstanden und machen ihn sich zunutze, um sich noch schneller zu optimieren. Mein Eindruck ist, dass diese Unternehmen davon sehr profitieren – einige davon wurden in diesem Jahr zu Preisträgern! Außerdem gefällt mir nach wie vor die Bandbreite des Awards sehr: Best Practices sind gerade branchenübergreifend besonders nützlich.

### Entwickelt sich der Award selbst auch weiter?

Auf jeden Fall! Die Juroren und Auditoren bringen einen stetig wachsenden Fundus von Erfahrungen mit und haben den Award allein dadurch nachhaltig ausgebaut. Nun gilt es weiterhin, nicht nur deutsch, sondern europäisch zu denken und auszuweiten. Branchenübergreifende und internationale Benchmarks sind noch wertvoller! Zudem gilt es gerade im Mittelstand, der besonders bedeutend, aber in manchen Industriesegmenten auch außergewöhnlich stark gefährdet ist, noch mal dafür zu werben, dass Best Practices und die Benchmarking-Praxis wertvoll für die Unternehmen sind und ihnen helfen können, ihre Zukunft viel erfolgreicher zu gestalten.

### Was raten Sie – nicht nur vor dem Hintergrund der Pandemie – Unternehmen: Welchen Herausforderungen müssen sie sich stellen?

Ich denke, es ist wichtig, dass man nie den Blick nach vorne verliert. Gerade in Deutschland sind wir auch Weltmeister im Hadern und darin, uns in irrelevanten Details zu verzetteln. Das Bewusstsein, dass man sich stetig verbessern muss, um zu überleben, und das auch kann, ist relevant. Und Verbesserungen haben natürlich auch ein Zeitfenster – in Politik und Wirtschaft! Die Unternehmen müssen deshalb jetzt erst recht neue Schritte wagen, um sich zu optimieren und ihre Leistungsfähigkeit und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Wir haben in der Vergangenheit zehn wirtschaftlich wirklich tolle Wachstumsjahre erlebt und trotzdem bestimmte Themen in der Politik und auch in den Unternehmen nicht angepackt. Das war nicht nur die Bequemlichkeit, die sich im Luxus häufig einstellt, sondern durchaus auch Arroganz. Beides können wir uns nicht leisten. Jetzt, in schwierigen Zeiten, sind die Schritte, die wir in den guten Zeiten verweigert haben, unvermeidbar und vielfach schwieriger. Auch da kann der Manufacturing Excellence Award seinen Beitrag leisten: Er motiviert Firmen, diese Schritte zu gehen. Und er kann ihnen Angst nehmen: Schon die Selbstanalyse mit dem Fragebogen hilft, das eigene Unternehmen besser zu verstehen, die passenden Maßnahmen für Optimierungen abzuleiten – und letztendlich auch die Zuversicht zu entwickeln, solche Veränderungen zu bewältigen.







Thomas Wimmer übergab den Preis an Robert Peter, Johann Kraus und Michael Loibl (von links).

# MANUFACTURING EXCELLENCE



## GANZ VIEL RICHTIG GEMACHT

Das Werk Teisnach des Elektronikspezialisten Rohde & Schwarz sicherte sich beim MX Award 2020 den Gesamtsieg. Basis des Erfolgs ist ein starkes Team.

Vom Körperscanner am Flughafen über die Technik, die die Kommunikation zwischen Tower und Flugzeug ermöglicht, bis zum Hochleistungsfernsehsender am One World Trade Center in New York: Der Münchener Konzern Rohde & Schwarz produziert Elektronik, die Sicherheit und Präzision ermöglicht. Mit durchweg herausragenden Leistungen geht das Werk des Unternehmens in Teisnach beim MX Award 2020 als Gesamtsieger hervor. Als Systemlieferant und Kompetenzzentrum des Unternehmens für mechanische und elektronische Fertigung beweist es damit umfassend herausragende Qualität.

### Systematische Entwicklung und Produktbewertung

Laudatorin Frauke Berger sagte bei der Preisverleihung: „Schon im Self Assessment Audit präsentierten Sie ein rundum solides Bild – auch in Bereichen, die bei MX nicht im Vordergrund stehen, beispielsweise After-Sales-Services mit Mehrwert für Ihre Kunden“, so die Leiterin des Continental-Werks Karben, Mitglied der MX Jury und Vertreterin des MX-Gesamtsiegers 2019. „Im Business Review bestätigten Sie ihren Ruf als technologiegetriebenes Unternehmen mit sehr systematischer Entwicklung und Produktbewertung, in die alle Unternehmensbereiche eingebunden sind.“ Optimierungspotenzial sahen die Assessoren lediglich in der Produktionssteuerung und der allgemeinen Zustandsüberwachung des Maschinenparks sowie beim KVP.







„Das Werk Teisnach von Rohde & Schwarz steht für Spitzentechnologie mit vorbildlicher Feedback-Kultur und für eine zukunftsorientierte Strategie mit Potenzial bei der Mitarbeiterintegration.“

Assessor Michael Timmermann,  
Schmitz Cargobull AG

#### Durchdachte und konsequente Initiativen

Sonst überzeugte das Unternehmen auf ganzer Breite. So zeige sich die gebündelte Kompetenz von Rohde & Schwarz auf dem Shopfloor. „Ihre digitale Transformation ist durch sehr durchdachte und konsequente Initiativen geprägt“, erklärte Berger. „Durch das Projektgeschäft bestehen zu Lieferanten enge Verbindungen, sodass externe Schnittstellen klar definiert sind und eine End-to-End-Sicht zeigen. Die Vielfalt der im Wertstrom integrierten Umweltinitiativen rundet Ihr Engagement in bester Weise ab.“

#### MX Award ist eine Gemeinschaftsleistung

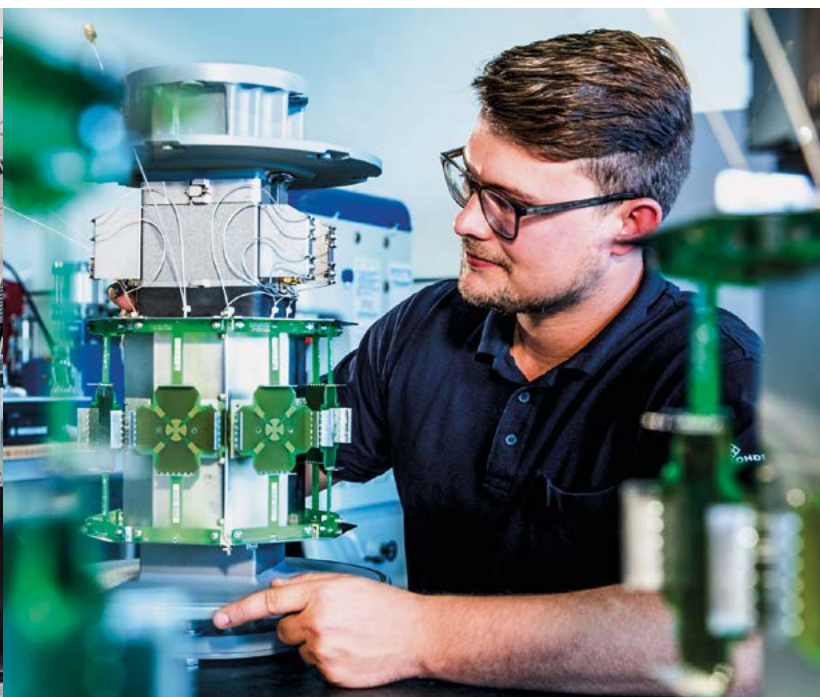
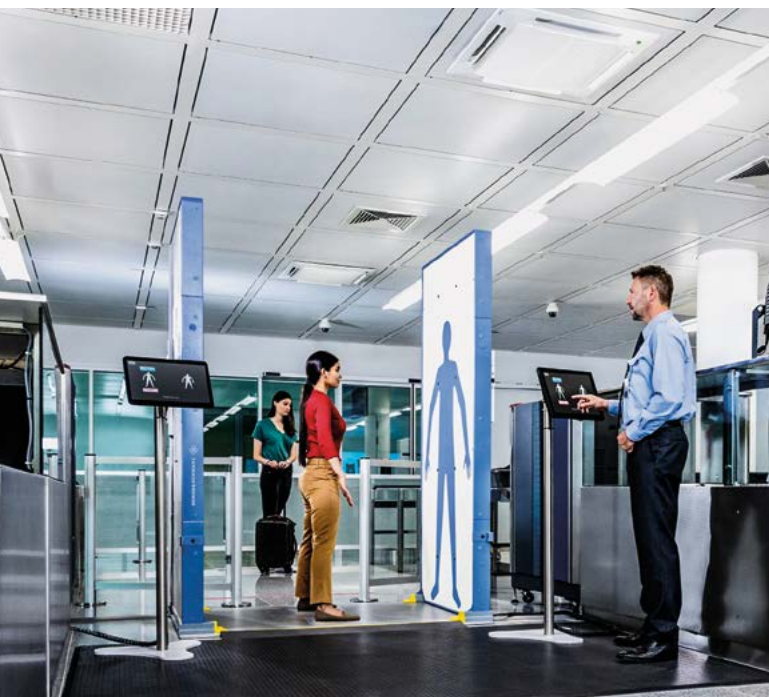
Wie schafft man es, so viel richtig zu machen? „Das verdanken wir vor allem unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“, erklärt Interims-Werksleiter Michael Loibl. „Es ist immer eine Gemeinschaftsleistung, wenn man sich als Unternehmen neuen Herausforderungen stellt, kontinuierlich weiterentwickelt und verändert. Gerade auch in der Bewerbungsphase für den MX Award hat die komplette Belegschaft zusammengehalten und an einem Strang gezogen.“ Johann Kraus, stellvertretender Bereichsleiter Operations im Stammhaus München und ehemaliger Werksleiter in Teisnach, ergänzt: „Einer allein kann gar nichts bewegen – 2.000 Menschen schaffen dagegen einiges.“ Er legt großen Wert darauf, alle Beschäftigten individuell zu fördern: „Unsere Verantwortung ist, die Mitarbeiter an der richtigen Stelle einzusetzen. Es muss den Menschen Spaß machen, zur Arbeit zu gehen, es muss Leidenschaft dahinterstehen. Dann erreicht man gemeinsam tolle Ergebnisse.“ So bezieht die Geschäftsführung beispielsweise die Beschäftigten ein, wenn Investitionen in Maschinen anstehen: Ihre Meinung wird gehört.

#### Kritik annehmen und verstehen

Rohde & Schwarz hatte 2018 zum ersten Mal am MX Award teilgenommen. „Damals konnten wir die Bewertung durch die Assesoren anfangs nicht richtig nachvollziehen und hatten durchaus erst mal das Gefühl, nicht verstanden zu werden“, so Robert Peter, Leiter Rohde & Schwarz-Produktionssystem in Teisnach. „Aber genau das ist natürlich die Herausforderung: Man muss die Kritik annehmen und durchdringen, welche Punkte da von außen gesehen werden, um sich wirklich weiterzuentwickeln. Das haben wir dann schnell verstanden und umgesetzt.“ Beim Award habe man die wertvolle Chance, sich mit herausragenden Unternehmen der Branche zu vergleichen. „Nur wer sich mit den Besten misst, kann wissen, wo er steht“, ist Johann Kraus überzeugt.

#### Freude und Innehalten bei Preisverleihung in Bremen

Auf dem Erfolg ausruhen will sich das Team von Rohde & Schwarz keinesfalls. Robert Peter sagt: „Der Preis bedeutet für uns Anerkennung für unser kontinuierliches Engagement. Wir betrachten ihn jedoch nicht als Ziel unserer Bemühungen, sondern als eine Haltestelle auf unserem Weg: Der Award zeigt uns, wo wir jetzt stehen, und gibt uns auch Orientierung für die Zukunft.“ Schon jetzt gibt es klare neue Ziele, das Werk verfolgt zudem eine „Vision Teisnach 2030“ mit konkreten Maßnahmen zur Weiterentwicklung. Bei der Preisverleihung in Bremen den extra großen Pokal in Empfang nehmen zu dürfen, bedeutete aber erst mal einen wohlverdienten Moment des Innehaltens. „Morgen denken wir wieder über die nächsten Schritte nach“, sagte Robert Peter hinter den Kulissen der Veranstaltung. „Aber heute ist einfach ein Tag, an dem wir uns sehr freuen und diesen Erfolg genießen!“





# SO ÜBERZEUGT MAN DIE ASSESSOREN

Was macht die Preisträger aus: Wie setzen sie sich an der Spitze durch?



**Dr.-Ing. Daniel Roy,**  
Leitender MX Assessor

Der MX Award versteht sich mit seinen aufeinander aufbauenden Phasen als Kommunikationsforum für Best Practices sowie als Generator von Innovationen. Wie können Bewerber die Assessoren überzeugen? Dr.-Ing. Daniel Roy, Gesamtprojektleiter des MX Awards, engagiert sich seit 2012 für die Auszeichnung. In der Bewertung sei ihm persönlich wichtig, dass die Bewerbungen authentisch sind, erklärt er: „Es wird relativ schnell klar, ob ein Unternehmen den Award wirklich gewinnen will und motiviert ist, dafür auch etwas zu leisten.“ Dass alle Bewerber die Basisanforderungen erfüllen müssen, verstehe sich von selbst. „Bei unseren Besuchen in den Unternehmen kennen wir Assessoren die Angaben aus den

Fragebögen noch nicht, geben also unabhängig davon unsere Bewertung ab. Wenn wir später beides vorliegen haben, ist uns aber natürlich wichtig, dass wir eine Konsistenz erkennen“, so Roy. „Zwischen der Selbsteinschätzung und unserem Urteil sollte es keine zu große Diskrepanz geben.“

## Harte und weiche Faktoren

Weiterhin werde nach harten und weichen Faktoren bewertet: Zu den harten Faktoren zählen Basiskategorien wie Qualitätsmanagement oder Arbeitssicherheit. „Die wohl wichtigste Kategorie

ist das Thema Lean Basics: Wenn wir von Manufacturing Excellence sprechen, schwebt dieses Leitbild über allem“, so Roy. „Sehr wichtig ist uns auch, dass wir eine strategische Durchgängigkeit erkennen, dass die Unternehmen also nicht nur spannende Initiativen sammeln, sondern dass sich diese in ein schlüssiges Gesamtbild einfügen.“ Seine Assessoren-Kolleginnen und -Kollegen und er sind immer auf der Suche nach Best Practices: „Wer sich bewirbt, sollte etwas mitbringen, das uns als Team überraschen kann. Das gelingt mit Innovation – mit neuen Ansätzen, die einfach der Knaller sind und sich bereits in der Praxis bewähren.“ Wenn er das Gefühl habe, dass es sich lohnt, andere Menschen in ein Unternehmen zu schicken, um sich diese Neuerung näher anzuschauen und davon zu lernen – dann bringe das dieses Unternehmen der Auszeichnung mit einem MX Award deutlich näher.

## Kontinuierliche Verbesserung

Für Daniel Roy sind grundlegende Merkmale von Exzellenz, dass ein Unternehmen Verschwendung in der Produktion vermeidet und dass es Weiterentwicklung lebt: „Man sollte nicht akzeptieren, dass man etwas eigentlich besser machen könnte – es aber nicht tut.“ Das Streben nach Perfektion sei ein wichtiges Ziel: „Kontinuierliche Verbesserung, wie die Japaner es mit Kaizen beschreiben, sollte die Maßgabe sein. Wenn ich etwas bereits verbessert habe, sollte ich dennoch auch weiterhin bereit sein, den Status quo immer wieder auf den Prüfstand zu stellen, mich aus der Komfortzone herauszubewegen und auch mich selbst immer wieder infrage zu stellen. Das macht Gewinner aus.“



Prof. Dr.-Ing. Frank Straube  
Vorsitz MX Jury

Prof. Dr.-Ing. Thomas Wimmer  
Vorsitz MX Board



# HERZLICHEN DANK!

Der Manufacturing Excellence Award lebt vom Engagement vieler Menschen, deren Herz für die Produktion schlägt und die sich für den Erhalt von Wertschöpfung in Deutschland einsetzen. Wir danken ihnen sehr: den Unterstützern sowie den Partnern des MX Awards, den Assessoren sowie den Fach- und Führungskräften der Bewerberunternehmen selbst. Sie alle haben es ermöglicht, dass sich auch 2020 wieder alle Bewerber weiterentwickeln und herausragende Unternehmen ausgezeichnet werden konnten!

Wissenschaftlicher Partner



Schirmherrschaft



Kooperationspartner/Förderer



# MX AWARD 2021 – JETZT BEWERBEN!

Bis zum 16. April können Unternehmen in den zweistufigen Prozess starten.

Der MX Award bietet Unternehmen die Chance, ihre Wertschöpfungsprozesse von Experten begutachten zu lassen. Auch 2021 sind produzierende Unternehmen, die Feedback als Chance verstehen, herzlich eingeladen, durch eine Selbst- und Fremdanalyse neue Erkenntnisse zu gewinnen und die eigene Leistungsfähigkeit im Wettbewerb unter Beweis zu stellen.

Die kostenlose Teilnahme bietet jedem Unternehmen, das sich bewirbt, die unabhängige Bewertung unter wissenschaftlicher Leitung der TU Berlin, ein ausführliches, individuelles Feedback eines erfahrenen Expertenteams sowie den Austausch mit anderen hochkarätigen Unternehmen. Bewerbungsschluss ist der 16. April 2021.

Der Weg zum MX Award besteht aus einem mehrstufigen Prozess. In der ersten Stufe, dem Self Assessment Audit (SAA), füllen die teilnehmenden Unternehmen einen ausführlichen Online-Fragebogen aus, anhand dessen sie eine umfassende Selbstanalyse

präsentieren. Die Antworten werden von unabhängigen Experten anonym bewertet.

Die vielversprechendsten Bewerber qualifizieren sich für die Vorauswahl: Wer es auf die Shortlist schafft, wird in einem eintägigen Business Review (BR) von unabhängigen Assessoren vor Ort analysiert. Die Ergebnisse von SAA und BR bilden die Basis, auf der die MX Jury das beste Unternehmen in jeder Kategorie sowie den Gesamtsieger und das beste KMU des MX Awards 2021 ermittelt.

In ausführlichen individuellen Gesprächen stellen die Assessoren allen Kandidaten der Vorauswahl ihr Feedback vor und erläutern es. Der MX Award 2021 wird im Rahmen einer feierlichen Preisverleihung im November übergeben.

**Alle weiteren Infos finden Sie unter:**  
[www.manufacturing-excellence.de](http://www.manufacturing-excellence.de)



MX Tour 2019 vor der Fabrik des Gesamtsiegers ERCO

