

Adrian Weiler, Dr. Eva Savelsberg, Dr. Ulrich Dorndorf

# Agile Optimierung in Unternehmen

Das Unplanbare digital managen

1. Auflage

---

# Inhaltsverzeichnis

Grußwort von Prof. Dr. Reimund Neugebauer .....	11
Der Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft zu Agilität als Antwort auf den permanenten Wandel .....	11
<b>1 Management des Unerwarteten .....</b>	<b>13</b>
<b>2 Die technischen Grundlagen .....</b>	<b>19</b>
2.1 Agile Optimierung als Königsklasse der Digitalisierung .....	19
2.2 Operative Komplexität bedingt Optimierung .....	20
2.3 Von Daten zu Entscheidungsmodellen .....	22
2.4 Optimierung fordert Vertrauen .....	26
2.5 Was Optimierung wirklich bedeutet – Ein Gastbeitrag von Prof. Marco Lübbecke, Lehrstuhlinhaber Operations Research an der RWTH Aachen .....	27
<b>3 Optimierte Lösungen erfordern Agilität in der Umsetzung .....</b>	<b>33</b>
3.1 Das Paradigma Agilität .....	33
3.2 Mensch und Algorithmus: Kooperation statt Konkurrenz .....	34
3.3 Klein anfangen und Querstrukturen schaffen .....	34
3.4 Vom Führen und Folgen .....	35
3.5 Das genuin Menschliche im Zeitalter der Digitalisierung – Ein Gespräch mit Dr. Reinhard K. Sprenger, Managementphilosoph .....	37
3.6 Was agile Unternehmen nicht brauchen! – Ein Gastbeitrag der Managementberater Prof. Thomas Prefl und Dr. Michael Meinecke .....	43
<b>4 Agile Optimierung im Supply-Chain-Management .....</b>	<b>53</b>
4.1 Absatzplanung bei der Conditorei Coppenrath & Wiese .....	57
4.1.1 Agil auf volatile Kuchen-Trends reagieren .....	57
4.1.2 Die grundlegende Herausforderung: Lieferfähig bleiben .....	58
4.1.3 Der »Schmerzpunkt«: Produktionsspitzen manuell nicht mehr planbar .....	59
4.1.4 Mit begrenzten Kapazitäten effizienter wirtschaften erfordert optimierte Prozesse .....	60
4.1.5 Ressourcen-Engpässe überbrücken .....	61
4.1.6 Wunschkonzert bei Bestellungen erschwert Prognosen .....	62
4.2 Bestandsoptimierung für höchste Versorgungssicherheit bei Reyher ..	64
4.2.1 Wie der Handel Agilität bedingt .....	64
4.2.2 Die Basis der Versorgung .....	65
4.2.3 Forderung Supply-Chain-Management .....	66

4.2.4	Agilität beruht auf mehreren Säulen	67
4.2.5	Lieferantenbeziehung als Partnerschaft	68
4.2.6	Mitarbeiter zur Agilität erziehen	69
4.2.7	Management by Exception in der Beschaffung	70
4.2.8	Kontinuierliche Evolution	71
4.3	Zuverlässige Neuwagenlogistik am Autoterminal ICO	71
4.3.1	Den Automobilmarkt ins Rollen gebracht	71
4.3.2	Ein agiler Knotenpunkt	72
4.3.3	Jeden Schritt im Blick behalten	73
4.3.4	Dem Kunden entgegenkommen	75
4.3.5	Eine Strategie der kontinuierlichen Verbesserung	76
4.3.6	Fahrt in ein digitales Geschäftsmodell	77
5	<b>Agile Optimierung in der Logistik</b>	79
5.1	Hoflogistik der Schweizer Post	80
5.1.1	Paketversand effizient und pünktlich	80
5.1.2	Optimierte Reihenfolgen als Schlüssel für effiziente Prozesse	82
5.1.3	Störungsmanagement als Tagesgeschäft	83
5.1.4	Interaktiv und agil optimieren	84
5.1.5	Von Agiler Optimierung zu Innovationen	85
5.2	Agiles Terminalmanagement am KTL Kombi-Terminal Ludwigshafen	85
5.2.1	Wachstumsziele an der Kapazitätsgrenze	85
5.2.2	Störungen als Innovationsmotor	86
5.2.3	Den Status quo optimieren	87
5.2.4	Wachstum durch Agilität	90
5.3	Optimierte Automatisierung bei dem HHLA Container Terminal Altenwerder	91
5.3.1	Ein junges Terminal mit neuen »Spielregeln«	91
5.3.2	Automatisierung in die Wiege gelegt	91
5.3.3	Mensch und Maschine immer enger beisammen	93
5.3.4	Agile Optimierung minimiert Risiken	95
5.3.5	An der Spitze bleiben	97
5.4	Informiert entscheiden am Flughafen Stuttgart	98
5.4.1	Agilität in Reinkultur	98
5.4.2	Informiertes Entscheiden baut auf Zahlen	99
5.4.3	Variablen reißen sich an Variablen	100
5.4.4	Störung ist Alltag	102
5.4.5	Flexibilität wertet Mitarbeiter auf	103
5.4.6	Evolution statt Revolution	104
5.4.7	Wer rastet, rostet	105

5.5	Transportoptimierung bei Infraser Logistics .....	106
5.5.1	Mehr als nur von A nach B .....	106
5.5.2	Transportketten schnell und sicher steuern .....	106
5.5.3	Mit intelligenten Prognosen optimal Ressourcen planen .....	108
5.5.4	Optimierte Planung als Engpass-Prävention .....	109
5.5.5	Lückenlose Dokumentation für besten Service .....	111
5.5.6	Logistik-Fachkräfte: Agil schulen und langfristig halten .....	112
<b>6</b>	<b>Agile Optimierung in der Produktion .....</b>	<b>115</b>
6.1	Agile Chargen- und Linienfertigung bei BABOR Naturkosmetik .....	117
6.1.1	Anti-Aging für eine etablierte Kosmetikmarke .....	117
6.1.2	Probleme lassen sich immer seltener isolieren .....	117
6.1.3	Nahe am Kunden entwickelt .....	119
6.1.4	Der Blick in die Kristallkugel .....	120
6.1.5	Ein langer Weg bis zur Marktreife .....	121
6.1.6	Der Sprung über die Mauer .....	122
6.1.7	Kaum noch Brände .....	123
6.2	Stabile Prozesse für verbesserten Kundenservice bei Voith .....	124
6.2.1	Agile Produktion im Maschinenbau .....	124
6.2.2	Organisation gibt Agilität vor .....	125
6.2.3	Produktion für einen volatilen Markt .....	127
6.2.4	Von der Planung hin zur Optimierung .....	128
6.2.5	Planungsketten mit optimalem Ergebnis .....	129
6.2.6	Aus Daten lernen .....	131
6.3	Transformation zur optimierten Produktion bei BENZ Werkzeugsysteme	132
6.3.1	Change-Management in der Werkzeugproduktion .....	132
6.3.2	Wettbewerbsfaktor Termintreue .....	132
6.3.3	Technische Zwischenschritte und zwischenmenschliche Lerneffekte .....	134
6.3.4	Kennzahlen: Definieren, verstehen und agil optimieren .....	135
6.3.5	Die planbare »Ressource« Mensch .....	136
6.3.6	Optimierung – ein agiler Prozess .....	138
6.4	Digitalisierung bei Reifenhäuser .....	138
6.4.1	Den digitalen Schatten für intelligente Entscheidungen in der Produktion nutzen .....	138
6.4.2	Den digitalen Schatten produktiv nutzen .....	139
6.4.3	Der Weg zur intelligenten Maschine .....	140
6.4.4	Agilität und Lean Production in Symbiose .....	141
6.4.5	Mit Agiler Optimierung zur marktsynchronen Produktion .....	143
6.4.6	Zukunftsvisionen im Maschinenbau .....	144

<b>7</b>	<b>Agile Optimierung in der Betrugsprävention</b> .....	145
<b>7.1</b>	<b>Multichannel-Betrugsprävention bei Rabobank</b> .....	146
7.1.1	Compliance-Organisation agil aufgestellt .....	146
7.1.2	Entscheidungen verlagern sich in den Digitalbereich .....	148
7.1.3	Compliance blickt auf das Verhalten der Kunden .....	149
7.1.4	Mathematik und Simulationen verändern die Branche .....	150
7.1.5	Agile Optimierung ist der Enabler .....	151
<b>7.2</b>	<b>Stabile Finanztransaktionen mit SIX Payment Services</b> .....	152
7.2.1	Servicelevel heben durch Agilität .....	152
7.2.2	Innovationsführer werden digital .....	153
7.2.3	Betrugsprävention plus Service .....	155
7.2.4	Ein bewegter Markt .....	156
7.2.5	Konzentration auf die Kernkompetenz .....	157
<b>8</b>	<b>Fazit – Eine resiliente Wirtschaft durch Agile Optimierung</b> .....	159
<b>9</b>	<b>Die Manager des Unplanbaren</b> .....	161
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	169