

VISION &  
INNOVATION

Seiten 3 | 6-7

SMART FACTORY  
& NEW WORK

Seiten 4 | 10 | 16 | 22

SMART DATA &  
SMART SERVICE

Seiten 5 | 9 | 11 | 13 | 15 | 23

NEUE  
WERTSCHÖPFUNG

Seiten 18-21

# HandelsblattJournal

Sonderveröffentlichung von Handelsblatt und Euroforum

März 2016  
[www.handelsblatt-journal.de](http://www.handelsblatt-journal.de)

## INDUSTRIE 4.0

INTEGRATION  
INNOVATION  
KOOPERATION

Start-ups gesucht!

Seite 12

# Agiles Management bei der Heermann Maschinenbau GmbH (HEMA)

von Marco Niebling & Dr. Klaus Dehner\*

**D**amit hätte niemand gerechnet: nachdem die Servicetechniker beim Kunden eine Bandsäge aufgestellt und eingerichtet hatten und zum Standort von HEMA nach Frickenhausen zurückgekehrt waren, berichteten sie folgendes: Im Produktionsablauf des Kunden fehlt eine Maschine, wodurch Zeitverzögerungen entstehen; die Maschinenbediener sind nicht ausreichend qualifiziert, um die neu installierte Säge umfassend nutzen zu können. Es entsteht die Erkenntnis: „Durch eine weitere Maschine und Mitarbeiterschulung kann der Engpass des Kunden aufgelöst werden.“ Unternehmerisch denkende und aktiv über die Situation beim Kunden kommunizierende Servicetechniker – das ist der Traum eines jeden Geschäftsführers.

Doch das war wie bei vielen anderen Unternehmen auch bei HEMA nicht immer schon so.

Im Jahr 2010 hatte die Globalisierung dem letzten in Deutschland produzierenden Standardmaschinenbauer für Bandsägen stark zugesetzt:

- Konkurrenzdruck
- Schlechte Ertragslage
- Strampeln für die schwarze Null
- Wegbrechen eines langjährig erfolgreichen Geschäftsfeldes
- Gestiegene Kundenanforderungen
- Schwierigkeiten beim Übergang vom Standard- zum Sondermaschinenbau

Damals hätten dem Betrieb engagierte, motivierte, eigenverantwortlich und unternehmerisch handelnde Mitarbeiter mehr als gut getan, doch das Gegenteil war der Fall: Weil die Arbeit nach Anweisung und Kontrolle organisiert war, schaute niemand über den Tellerrand seines eige-

nen unmittelbaren Aufgabenbereichs. In der hierarchischen Struktur der Aufbauorganisation konnten die Mitarbeiter die Verantwortung leicht nach oben abgeben und in der Routine der Massenfertigung Dienst nach Vorschrift schieben. Doch die anspruchsvolle Einzelfertigung verlangte einen ganz anderen Einsatz. So war es kein Wunder, dass die höher gewordenen Anforderungen oft nicht erfüllt, eingeplante Zeiten nicht eingehalten und Maschinen nicht rechtzeitig ausgeliefert werden konnten.

Doch wie wurde aus den Mitarbeitern, die sich an den gleichmäßigen Trott des lange gewohnten angepasst hatten, eine agile, flexible und mitdenkende Truppe?

Den Ausschlag dafür gab ein Großauftrag aus Russland, der alleine einem ganzen Jahresumsatz entsprach. Dieses Projekt würde über Wohl und Wehe von HEMA entscheiden. Denn eines war sicher: „Wenn nicht alle kraftvoll und mit großem Einsatz an einem Strang ziehen, ist diese Mammut-Projekt nicht zu stemmen!“

In Zusammenarbeit mit LEADaktiv, dem Begleiter für agile Transformation aus Heidelberg, hat das Unternehmen einen fünfstufigen Prozess durchlaufen, der es wirtschaftlich auf gesunde Füße gestellt hat. Das ist dadurch gelungen, dass alle Mitarbeiter sich gemeinsam mit der Geschäftsführung dazu entschlossen haben, die Engpässe der Kunden von HEMA zu erkennen und zu beseitigen.

### 1 Haltung: von Anweisungen zu Zielen

Die größte Hürde auf dem Weg dahin war die Haltung und gewohnte Denkrichtung der Unternehmensführung. Hatte sie bisher bestehende Prozesse und Instrumente lediglich optimiert, so wurde im Fall des Russlandauftrags klar, dass man die Mitarbeiter ganz anders einsetzen musste als in den langen Jahren zuvor: Weg von Kommando und Kontrolle, hin dazu, einem gemeinsamen Ziel zuzuarbeiten.

### 2 Selbstorganisation: von der Hierarchie zur Teamarbeit

Weil die Mitarbeiter die Verantwortung an ihre Vorgesetzten abgetreten hatten, mussten diese Führungskräfte versetzt werden, damit die Teams Verantwortung für eigenes Handeln übernehmen.

### 3 Agilität: Von der Aufbauorganisation zum Netzwerk

Damit die Teamarbeit nicht im Chaos versinkt, war es nun höchste Zeit für Methoden, die eine Orientierung im Prozess, den Leistungsbeitrag jedes einzelnen und die Fortschritte im Projekt sichtbar machen.

### 4 Umsetzung: von der reinen Methodenlehre zur Anpassung ans Unternehmen

Vorsicht! Hier geht es darum, sich nicht zum Sklaven von agilen Methoden zu machen, sondern eine Einschätzungskompetenz zu entwickeln, wie diese Methoden an das Unternehmen angepasst werden können.

### 5 Motivation: von der Routine zur evolutionären Organisation

Weil sich das Unternehmen an immer neue Bedingungen anpassen muss, müssen auch Teams immer neue Herausforderungen bewältigen. Durch Zusammenhalt und Anerkennung wird die Motivation der Teammitglieder gestärkt.

Die allergrößte Ressource, um die Anpassung an die neuen komplexen Marktbedingungen erfolgreich vornehmen zu können, lag von Anfang an im Unternehmen selbst, nämlich in seinen Mitarbeitern. Im gesamten Transformationsprozess ging es um nichts anderes, als die Motive jedes einzelnen zu aktivieren, Ziele, mit denen sich alle verbinden konnten, festzusetzen und die Kundenanforderungen für jeden so zu formulieren, dass er einen sinnvollen Beitrag zu ihrer Erfüllung leisten kann.

#### Zum Unternehmen

Die Heermann Maschinenbau GmbH ist ein seit 1920 bestehendes, in der 4. Generation geführtes Familienunternehmen, welches den Sprung vom Maschinenhersteller zum Lösungsanbieter vollzogen hat. Die gesamte Belegschaft begeistert sich für technische Herausforderungen am Rande des Machbaren, um damit einen entscheidenden Beitrag zur Verarbeitung zukunftsfähiger Werkstoffe zu leisten.

HEMA ist Preisträger des New Work Awards 2015 von XING. Nähere Infos finden Sie unter [www.hema-saegen.de](http://www.hema-saegen.de) und [www.leadaktiv.de](http://www.leadaktiv.de)

\*Marco Niebling, Leitung Projektmanagement, Heermann Maschinenbau GmbH

Dr. Klaus Dehner, Umsetzungsbegleiter für agile Transformation, LEADaktiv UG