

# 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 Prefi 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
<b>5</b>	<b>Agile Optimierung in der Logistik .....</b>	<b>79</b>
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 reihen 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
7.1	Multichannel-Betrugsprävention bei Rabobank .....	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
7.2	Stabile Finanztransaktionen mit SIX Payment Services .....	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
	Stichwortverzeichnis .....	169