

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Grußwort von Prof. Dr. Reimund Neugebauer</b> .....	11
Der Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft zu Agilität als Antwort auf den permanenten Wandel .....	11
<b>1 Management des Unerwarteten</b> .....	13
<b>2 Die technischen Grundlagen</b> .....	19
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> .....	33
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> .....	53
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> .....	<b>145</b>
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> .....	<b>159</b>
<b>9</b>	<b>Die Manager des Unplanbaren</b> .....	<b>161</b>
	Stichwortverzeichnis .....	169