

MB-Revue

Das Schweizer Industriemagazin – Jahreshauptausgabe 2018

maschinenbau



Es geht um die Frage, was ist – und was sein kann.

Seit über 75 Jahren setzen wir uns mit Entschlossenheit und Neugier für die Lösung Ihrer Probleme ein. Dazu entwickeln wir die Fertigung weiter – auf jeder Ebene. Ihre Herausforderungen führten zu Entwicklungen, die eine gesamte Branche verändert haben: die Entwicklung von Hartmetall, die Umstellung von gelöteten Schneiden auf Wendeschneidplatten, intelligente Lösungen mit sensorbasierten Werkzeugen oder eine völlig neue Art des Drehens, die mit allen Traditionen bricht.

Wir können uns immer nur vorstellen, was als Nächstes kommt. Aber wir können sicherstellen, dass der Wandel niemals langsam voranschreitet: durch einen starken Fokus auf Forschung und Entwicklung. Und die Bereitschaft, unser Wissen zu hinterfragen, neu zu denken, zu erneuern, zu verbessern und sich niemals zufriedenzugeben. Zusammen mit Ihnen sind wir immer bereit.

Shaping the future together.

www.sandvik.coromant.com

SANDVIK
Coromant

**Unternehmen & Unternehmensführung | Märkte & Marktbearbeitung
Entwicklung & Produktion | Finanz & Wirtschaft | Energy Saving**

Industrienumzüge.

BAUBERGER
so reisen Fabriken®

unternehmen &
UNTERNEHMENSFÜHRUNG**6 Kein Grund, sich zurückzulehnen**

Die Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie (MEM-Industrie) ist derzeit gut unterwegs. Im ersten Halbjahr 2018 haben die Auftrags-eingänge im Vergleich zur Vorjahresperiode um 24,1 Prozent und die Umsätze um 16,4 Prozent zugenommen. Die Indexwerte bei den Auftrags-eingängen und dem Umsatz erreichten im ersten Halbjahr 2018 im Schnitt die höchsten Werte seit zehn Jahren.

8 Wie man die Fabrik intelligenter macht

Edi Platter vom Raiffeisen Unter-nehmerzentrum (RUZ) in CH-6340 Baar rät Unternehmerinnen und Unternehmern, das Thema Industrie 4.0 ganz oben auf die Agenda zu setzen und Investitionen optimal zu finanzieren. Er ist überzeugt, dass die Schweizer Industrie mit der Digitalisierung intelligenter und wettbewerbsfähiger wird. Damit gewinnt der Produktionsstandort Schweiz zusätzlich an Attraktivität.

**12 KI ist eine Frage der Definition von «Intelligenz»**

Längst ist sie in unserem Alltag angekommen und bestimmt viele Bereiche unseres Lebens, ohne dass wir uns dessen immer bewusst wären: Künstliche Intelligenz, kurz KI bezeichnet.

14 So bleibt die Kooperation auf Kurs

Kooperationen und Zusammenarbeit sind oft erst einmal zusätzliche Arbeit. Woher nehmen wir die Energie, um dran zu bleiben? Und weshalb unterstützt uns die Frage «Wofür?» dabei mehr als die Antwort auf das «Warum?».

16 Durchstarten in der neuen Führungsposition

Mit einem Führungswechsel sind stets hohe Erwartungen verbunden. Ein misslungener Start ist nur schwer aufzufangen, und die damit verbundenen Kosten sind hoch. Ein den Stabswechsel begleitendes Coaching hilft Führungskräften, ihre neue Position gut vorbereitet anzutreten und erfolgreich wahrzunehmen.

20 Vorgesetzte müssen ehrlich kommunizieren

«Wenn die Sprache nicht stimmt, dann ist das, was gesagt wird, nicht das, was gemeint ist.» Das wusste schon Konfuzius. Bis heute hat sich daran nichts geändert.

22 Von gemeinsamen Zielen zur Leistungssteigerung

Hohe Zielerreichung ist in hybriden Fertigungssystemen in der Regel aufgrund der Vielzahl vorhandener Ziele besonders herausfordernd. Kongruenz zwischen Zielverantwortung, Feedback und Beeinflussbarkeit ist daher für die wirksame Leistungssteigerung beziehungsweise Zielerreichung besonders wichtig. Anhand eines in der Praxis getesteten Lösungskonzepts kann aufgezeigt werden, wie diese Herausforderung bewerkstelligt werden kann.

26 Führung mit Sinn für die «neuen» Mitarbeiter

Irgendwie ist doch jede neue Generation anders als die vorhergehende Generation. Stimmt! Das bringen andere Zeiten einfach mit sich. In der Vergangenheit war es allerdings so, dass sich viele Generationen den Werten und Gepflogenheiten der letzten Generation unterworfen haben. Heute ist das anders! Und genau deshalb gibt sich die Generation Y (gesprochen Why) auch nicht mehr mit dem «state-of-the-art» in der Führung zufrieden.

unternehmen &
UNTERNEHMENSFÜHRUNG**28 Gerüstet für den Verkauf von heute und morgen?**

«Totgesagte leben länger» – ein Sprichwort, das man im Zeitalter der Digitalisierung durchaus auf Verkäufer und Vertriebsmitarbeiter anwenden kann. Aber nur wenn sie neue Verkaufsstrategien verfolgen und neue Verkäuferqualitäten entwickeln. Dann machen ihnen weder Algorithmen noch künstliche Intelligenz ihren Vertriebsjob streitig. Stellt sich also die Frage: «Wie fit ist der Vertrieb für den Verkauf heute und morgen?»

31 Warum interne Unternehmensnachfolgen oft scheitern

Firmenübernahmen durch bisherige Mitarbeiter gestalten sich meist schwieriger als gedacht – gerade weil die Vertragspartner sich oft schon seit Jahren kennen und eine gewachsene Beziehung haben.

34 Kunden sind auch nur Menschen!

Ein Konflikt! Oje, ein Konflikt? Na und, was ist denn schon so schlimm daran? Konflikte gehören dazu! Wir sind schliesslich alle «nur» Menschen. Menschen mit unterschiedlichen Wünschen, Vorstellungen und Zielen – ob Verkäufer oder Kunde, ob Aussendienstler oder Einkäufer. Erstaunlich, dass sich viele im Vertrieb ein konfliktfreies Leben wünschen. Dabei wäre es doch langweilig und eine Entwicklung ebenfalls nur schwer möglich. Denn: Ohne (gelöste) Konflikte kein Wachstum – weder persönlich noch als Unternehmen.

märkte &
MARKTBEARBEITUNG**36 Die Schweiz im globalen Standortwettbewerb****38 Chinas Nachfrage nach Schweizer Maschinen wächst weiter**

In den ersten sechs Monaten 2018 exportierte die Schweiz Waren im Wert von CHF 8,9 Milliarden nach China und Hongkong, wie aktuelle Zahlen der Eidgenössischen Zollverwaltung belegen. Im Vergleich zum ersten Halbjahr 2017 ist das ein Anstieg um 6,9 Prozent.

40 Freihandelsabkommen in der praktischen Anwendung

Viele Unternehmen der Maschinenbaubranche tun sich schwer, die Vorteile von Freihandelsabkommen im internationalen Warenverkehr zu nutzen. Mit IT-Unterstützung lassen sich aber selbst komplexe Ursprungsregeln managen, allfällige Risiken minimieren und die bestehenden Präferenzen ausschöpfen.

42 Risiken im Export absichern

Wer den Export ins Ausland wagt, hat gute Wachstumschancen: die Nachfrage nach Produkten «made in Switzerland» ist solide und die Freihandelsabkommen schaffen Wettbewerbsvorteile. Raiffeisen finanziert Exportgeschäfte in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Exportrisikoversicherung (SERV) und sichert so die Schweizer Unternehmen gegen verschiedene Risiken ab.

**44 Problemlos zum CE-Kennzeichen**

Für Hersteller, die Maschinen auf dem europäischen Binnenmarkt in Verkehr bringen wollen, sind die Vorgaben der europäischen Maschinenrichtlinie bindend.

47 Herausforderung multikulturelles Projektmanagement

Effektives multikulturelles Projektmanagement schafft behutsam Standards und beachtet Sitten und Gebräuche aller Projektteilnehmer gleichermaßen.

So bleibt die Kooperation auf Kurs

Kooperationen und Zusammenarbeit sind oft erst einmal zusätzliche Arbeit. Woher nehmen wir die Energie, um dran zu bleiben? Und weshalb unterstützt uns die Frage «Wofür?» dabei mehr als die Antwort auf das «Warum?».

Ulrike Stahl, Friedrich-Franz-Strasse 19, D-14770 Brandenburg
T +49 (0)3381 315 9022, www.ulrike-stahl.com, office@ulrike-stahl.com

Viele der Dinge, die unsere Zeit absorbieren, haben wenig damit zu tun, was wir eigentlich erreichen wollen. Gerade Kooperationen oder die Zusammenarbeit in Projekten sind oft eine Zusatz- oder Nebenaufgabe. So vielversprechend der Grund sein mag, warum wir eine Zusammenarbeit eingehen, der Rest der Welt hält nicht an, nur weil wir uns entscheiden, zu kooperieren. Und nicht immer läuft es so, wie man sich das zu Beginn ausgemalt hat. Aber keine Sorge: Das geht allen Beteiligten so.

Wofür statt Warum

Wir alle kennen die Situation, mitten in einer Arbeit zu stecken, das Gefühl, nicht vorwärts zu kommen, ständig unterbrochen zu werden, was es unmöglich macht, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Man ist genervt und genau da taucht dann plötzlich die Frage auf «Warum mache ich das eigentlich?»

Die Antwort auf diese Frage beginnt häufig mit dem Wort «weil». «Weil ich mich verpflichtet habe, diese Arbeit zu übernehmen» oder «Weil wir zu wenig Kunden haben». Ganz ehrlich, motivierend klingt anders. Aber es ist das Einzige, was uns einfällt, wenn wir das Ziel aus dem Blick ver-

loren oder erst gar keines definiert haben. Wir suchen nach einer Rechtfertigung in der Vergangenheit.

Die weitaus bessere Frage wäre «Wofür?» Die Antwort auf diese Frage beginnt mit den Worten: «Um zu ...» und führt uns zu einer vorwärts gerichteten Perspektive im Sinne von

«Welchem Zweck dient unser Tun? Was wollen wir erreichen?» To-dos, Aufgaben – also das «Was» – können so präzise formuliert sein, wie sie wollen. Erst das «Wofür» inspiriert uns und setzt immer wieder die Energie frei, die es uns erlaubt, weiterzumachen – gerade, wenn es schwierig wird.

Der gemeinsame Zweck ...

Eine Zusammenarbeit wird oft gestartet mit dem Wunsch, schnell vorwärts zu kommen und Ergebnisse zu erzielen. Kurz gesagt: Man beginnt mit der Frage «Was ist zu tun?» Vielleicht spricht man noch darüber, «wie» man bestimmte Dinge angehen wird. Als nächstes werden die Aufgaben verteilt, das heisst, man klärt also auch die Frage «Wer macht was?» Das sollte auf keinen Fall vergessen werden, denn nur dann entsteht Verbindlichkeit. Wenn aber derjenige, der die Aufgaben ausführen soll, das «Wofür» nicht versteht, wird es für ihn schwer, sinnvolle Entscheidungen zu treffen.



... lenkt unser Verhalten

Da es bei Kooperationen aber nicht nur darum geht, die eigenen Bedürfnisse zu befriedigen, sondern die aller Beteiligten, genügt es nicht, den eigenen Zweck im Blick zu haben, sondern es muss der gemeinsame Zweck sein. Und wenn wir erst einmal jemanden für eine Zusammenarbeit gewinnen möchten? Auch dann ist die Frage nach dem «Wofür» genau der richtige Ausgangspunkt. Was habe ich davon? Diese Frage beschäftigt jeden von uns und lenkt unser Verhalten – wenn auch meist auf unbewusste Weise.

Die gemeinsame Vision

In jeder Zusammenarbeit fragen wir uns von Zeit zu Zeit, ob wir es alleine nicht vielleicht doch besser oder schneller schaffen könnten. Ob wir vielleicht die falschen Kooperationspartner haben. Deshalb brauchen wir etwas, das leichter zu erinnern und tiefer verankert ist als Vereinbarungen und Worte. Wir brauchen etwas, das die Motivation liefert, dranzubleiben, die Herausforderungen gemeinsam zu meistern und den Weg trotz aller Widrigkeiten miteinander bis ans Ziel zu gehen. All das muss zu einer Vi-

sion werden, die gemeinsam entwickelt und visualisiert wird. Die gemeinsame Vision ist der Leuchtturm, der jedem Einzelnen hilft, sich in Richtung des gemeinsamen Erfolgs zu orientieren und die Entscheidungen zu treffen, die zum Gelingen der Kooperation beitragen – unabhängig davon, wo der Einzelne gerade steht.

Wichtig ist, dass wirklich auch diejenigen an der Visionsfindung beteiligt werden, die tatsächlich den Hauptteil der Arbeit leisten. Besonders nachhaltig wirkt die Vision, wenn wir sie auf eine bildhafte Ebene bringen, denn so wird ein ganzes Denkkonzept mit einem Bild, mit einer symbolhaften Idee verbunden. Bilder werden 60'000 Mal schneller wahrgenommen als Text und sie sind direkt mit unseren Emotionen verknüpft. Umso mehr, wenn wir sie selbst entwickelt und ausgewählt haben. Bilder erinnern wir weit besser als Worte und können sie schnell aufrufen. Unser Gehirn funktioniert assoziativ. Das heisst, dass mit einem Bild ganze Erinnerungsketten ausgelöst werden. Sobald wir an die Vision denken, die wir gemeinsam erarbeitet haben, sind auch sofort der emotionale Prozess der Erarbeitung, das verbindende Ziel und die grösseren Zusammenhänge wieder präsent.

Das Filmplakat

Der Lean Project Management-Spezialist Gary Lloyd schlägt eine kreative Methode vor, um eine solche Vision gemeinsam zu entwickeln – das Filmplakat. Die Kooperationspartner stellen sich folgende Frage: Angenommen, das Kooperationsprojekt wäre ein Film. Wie würde das Kinoplakat dazu aussehen? Filmplakate sind die ideale Kombination aus einem Bild, einer Kernaussage – meist der Filmtitel – und weiteren wichtigen Informationen, wie zum Beispiel den beteiligten Akteuren und deren Rollen.

Der Nutzen einer solchen kreativen Arbeit liegt darin, dass alle Beteiligten ihre persönliche Sicht auf die gemeinsame Arbeit zeigen und formulieren. So werden die Werte sichtbar, die jeder in der Zusammenarbeit sieht – und eben nicht nur der materielle Wert. Zu einem gemeinsamen Plakat wird man nur kommen, wenn diese Perspektiven geäussert und verstanden werden. Die Diskussion fördert das tiefere Verständnis und bringt Informationen ans Licht, die bei einer einfachen Zielformulierung nicht zur Sprache kommen würden. Natürlich wird man sich auch gegenseitig besser kennen und einschätzen lernen. Eine gemeinsame Vision zu erstellen, ist ein fundamentaler Beitrag zu einer soliden Kooperationsbasis und der zugleich der klare Kurs für eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit. ■

Eine gemeinsame Vision zu erstellen, ist ein fundamentaler Beitrag zu einer soliden Kooperationsbasis. Bild: Archiv



SITEC

Laserschweißen
im Unterdruck

SCHWEISS- SPRITZER ADÉ



Lasermaschinen
und Serienfertigung

clean
WELDING | SITEC

SITEC
Industrietechnologie GmbH

Bornaer Str. 192 · 09114 Chemnitz
www.sitec-technology.de