AERO SPACE 2019

LEADERSHIP IN ZEITEN DES WANDELS

Eine Studie der Staufen AG
und des Bundesverbands der Deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie (BDLI)

BDLI
Bundesverband der Deutschen
Luft- und Raumfahrtindustrie e. V.

STAUFEN.

Inhalt

1

04 EDITORIAL

2

06 EXPERTENBEITRÄGE

06 Die Start-up-Kultur in das Denken hineintragen
Marco Wagner, Mitglied der Geschäftsführung, Airbus Deutschland und Christoph Heine Partner, Aerospace & Defence, Staufen AG

09 Herausforderung Digitalisierung: Dem Stillstand keine Chance geben
Dr. Christian Abegglen, Geschäftsführender Direktor, St. Galler Business School

3

12 ÜBER DIE STUDIE

4

14 DIE ERGEBNISSE

15 Notwendiger Wandel – viele hinken hinterher

16 Positiver Rückblick, optimistischer Ausblick

18 Weiche Faktoren der Digitalisierung werden unterschätzt

19 Neue Konkurrenz aus China

20 Voraussetzungen und Hindernisse für den digitalen Wandel

21 Führungskultur: Zwischen Theorie und Praxis

24 Das Top-Problem an der Spitze

28 Digitalisierung und Leadership

5

30 FAZIT

1 Editorial

Die deutsche Luft- und Raumfahrtindustrie steht auch im harten globalen Wettbewerb gut da. Angetrieben vom weltweiten Wachstum des Luftverkehrs und im Zeitalter der zunehmenden Kommerzialisierung der Raumfahrt konnte sich unsere Branche – vom Großunternehmen bis zum KMU – in den vergangenen Jahren überdurchschnittlich entwickeln. In jedem heute auf der Welt ausgelieferten Passagierflugzeug steckt Technologie „made in Germany". Unsere mittelständisch geprägten Zulieferer sind nicht nur die „hidden champions" unserer Branche, sondern wahrlich auch Global Player, denn sie sind nicht nur bei Airbus, sondern auch bei den außereuropäischen OEMs erfolgreich, und dies mit steigender Tendenz.

Wie kann die Luft- und Raumfahrt in Deutschland ihre Erfolgsgeschichte auch künftig fortschreiben? Zu den aktuellen Herausforderungen zählen die Digitalisierung mit daran anknüpfenden disruptiven Technologien ebenso wie eine Exportpolitik, deren Ausgestaltung gemeinsamer Regeln bedarf. Nicht ohne Sorge stellen wir eine Zunahme ungleicher globaler Rahmenbedingungen fest, die dazu führen können, dass die Marktkräfte nicht ausreichen, um die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit in Deutschland aufrechtzuerhalten. Das übergeordnete Ziel, das unsere zivile Luftfahrtindustrie verfolgt, ist das emissionsarme Fliegen: Als Industrie richten wir unsere Anstrengungen auf die Schaffung des weitestgehend emissionsfreien Flugzeuges.
Wie gut ist unsere Branche in diesem komplexen Umfeld aufgestellt? Um Antworten und weitere Anregungen zu erhalten, hat der BDLI gemeinsam mit der Staufen AG eine Befragung unter den Top-Managern unserer Mitgliedsunternehmen durchgeführt. Zu den Kernfragen zählen: Wie agil sind die Unternehmen in der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie? Wie umsetzungsstark und wandlungsfreudig sind deren Führungskräfte? Wie digitalisierungsaffin sind die Organisationen insgesamt?
Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre!

Volker Thum,
Hauptgeschäftsführer,
Bundesverband der Deutschen
Luft- und Raumfahrtindustrie
(BDLI)

Das wirtschaftliche Umfeld in der Luftfahrtindustrie ist heute deutlich dynamischer als noch vor wenigen Jahren – auch die Branche spürt eine starke Beschleunigung bei technologischen Entwicklungen. Die Unternehmen der Luft- und Raumfahrtindustrie sollten dies als Chance begreifen.

Vermehrt wird disruptive Innovation wichtig, nicht mehr nur die evolutionäre Weiterentwicklung vorhandener Produkte und Services. Diese Form der Erneuerung wird meist Jungunternehmen und Start-ups zugeordnet. Doch auch bestehende Unternehmen können zu Disruptoren werden.

Dafür müssen sie jedoch die digitale Transformation aktiv vorantreiben und konsequent an der Wertschöpfung ausrichten. Es gilt unter anderem, sich nicht nur auf Technologien zu konzentrieren. Digitalisierung bedeutet vor allem auch eine Veränderung der Arbeitsweise und der Unternehmenskultur.

Agilität und „Lean" sind dabei wichtige Themen. Etliche Unternehmen nutzen inzwischen agile Methoden, doch ihre Umsetzung hat vielfach noch den Charakter eines Experiments. Denn Agilität verträgt sich nicht mit einer jahrzehntelang eingeübten Vorgehensweise, bei der jeder Arbeitsschritt dokumentiert und mehrfach beim Management abgesichert werden muss.

Die Unternehmen sollten als Antwort auf die Herausforderungen durch Disruptoren vielfältige Lösungen finden. Und das geschieht bereits, einige Airlines und Verkehrsunternehmen machen es vor: Sie entwickeln neue Anwendungen und Geschäftsmodelle, die bereits im Praxiseinsatz erprobt werden. Mit der vorliegenden Studie wollen wir Ihnen und den Unternehmen der Branche Orientierung im Wandel bieten.

Wilhelm Goschy,
Mitglied des Vorstands,
Staufen AG

2 Expertenbeiträge

DIE START-UP-KULTUR IN DAS DENKEN HINEINTRAGEN

Airbus-Arbeitsdirektor Marco Wagner (Mitglied der Geschäftsführung von Airbus in Deutschland) und Staufen-Partner Christoph Heine (Branchenmanager Aerospace & Defence) erläutern im Interview, welche Ansätze es für eine moderne Führungskultur schon heute in der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie gibt und wo noch Potenzial liegen gelassen wird.

Herr Wagner, kaum ein Begriff ist derzeit so omnipräsent wie „Agilität". Wie gut vertragen sich die traditionell langzyklische Aerospace-Industrie und Agilität? Wie gut passen Airbus und Agilität zusammen?

Wagner: Selbst in der Luftfahrtbranche werden die Innovationszyklen immer kürzer. Diese Beschleunigung verändert auch unsere Forschungsaktivitäten. So setzen wir dort zunehmend agile Methoden ein und entwickeln mittlerweile Prototypen in kurzen Sprints statt in langatmigen F+E-Projekten. Zusätzlich arbeiten wir in vielen Bereichen ganz gezielt mit Start-ups zusammen, um von deren Wendigkeit zu lernen.

Wie sieht denn diese Zusammenarbeit mit den Start-ups genau aus?

Wagner: Wir geben diesen meist noch recht jungen Unternehmen die Chance, ihre Konzepte in der Luftfahrtbranche zu testen. Dabei werden sie von uns mitunter auch finanziell unterstützt. Das Ziel ist immer eine Win-win-Situation. Dabei geht es uns aber nicht nur um die konkreten Resultate dieser Tests, sondern auch darum, dass die Start-up-Kultur in das Denken eines „Riesen" wie Airbus hineingetragen wird.

Herr Heine, sind solche Formen der Zusammenarbeit auch für mittelständische Luftfahrt-Zulieferer denkbar?

Heine: Die Strukturen dafür sind auf jeden Fall vorhanden. Start-ups können Teilaufgaben für Airbus genauso wie für einen Zulieferer lösen und sind dabei häufig sehr viel schneller und fokussierter als die Unternehmen selbst. Das funktioniert aber nur, wenn Führungskräfte die entsprechenden Aufgaben identifizieren und konsequent an Start-ups delegieren. Dazu passt ein Kernergebnis der hier vorliegenden Studie (siehe S. 28), nämlich dass der Schlüssel für Agilität, New Work und Co. ganz klar bei den Führungskräften liegt.

Kann das Management denn die erforderliche Offenheit für neue Führungsmethoden erlernen? Oder muss man das einfach in den Genen haben?

Heine: Sicherlich geht es nicht ohne eine gewisse angeborene Neugier auf Neues. Entscheidend ist aber letztendlich, dass Unternehmen dann dieser Neugier in der täglichen Arbeit auch Raum geben. Das sagt sich zwar leicht, ist aber in der Praxis nicht immer so einfach. Oft gilt es, Ressourceneinsätze abzuwägen und tatsächliche wie vermeintliche Hindernisse zu überwinden. Hier kann Coaching ein hilfreiches Instrument sein.
Wagner: Lassen Sie mich ergänzend kurz verdeutlichen, wie so etwas bei Airbus aussieht. Wir haben zum Beispiel Teams, denen zwar eine Führungskraft vorsteht, die aber nur eingreift, wenn die vom Team autark entwickelte Arbeitsweise eindeutig das Ergebnis gefährdet. Andere Teams bei uns haben wechselnde Chefs – ein Projekt leitet Kollege A, das nächste Projekt Kollegin B.

Wie vertragen sich solche Freiräume und flexible Strukturen mit dem Zeit- oder Lieferdruck, der in vielen Projekten herrscht?

Wagner: Hier sind ebenfalls die Führungskräfte gefragt. Sie müssen auch in Drucksituationen in der Lage sein, einen Schritt zurückzutreten und das aktuelle Vorgehen zu hinterfragen, statt ungebremst mit der stumpfen Axt weiterzuarbeiten. Diese Fähigkeit des Innehaltens hat viel mit Erfahrung zu tun. Und Erfahrungen können Führungskräfte nur sammeln und in die Teams weitertragen, wenn das Unternehmen sie solche auch ganz bewusst machen lässt.

Wie motivieren Sie Ihre Führungskräfte, diesen Raum zu nutzen?

Wagner: Ich habe unter anderem jedes Jahr eine große Veranstaltung mit bis zu 400 Führungskräften. Hier werden auf großer Bühne von Managern aus diesem Kreis erfolgreiche Beispiele vorgestellt, wie man bei Airbus Führung und Zusammenarbeit bereits neu und innovativ denkt.

2

Heine: Wichtig ist hierbei natürlich auch eine Fehlerkultur, die negative Erfahrungen nicht stigmatisiert, sondern als Teil eines lernenden Unternehmens begreift.
Wagner: Ganz richtig, denn rückblickend hat wohl jede gestandene Führungskraft im Laufe der Karriere mehr aus den kleinen Niederlagen gelernt als aus den Erfolgen. Und nur wenn eine Führungskraft offen mit dem Team über Fehler spricht und Mut macht, gemeinsam eine Lösung zu finden, kann Vertrauen entstehen.

Funktionieren diese Ansätze auch in einer getakteten Fertigung?

Wagner: Ja. Denn auch wenn man dort natürlich nicht spontan auf einmal alles anders machen kann, gibt es ebenfalls Probleme, die man nur im Team und mit genügend Zeit gelöst bekommt. Nur zur Einordnung: Die neue Arbeitswelt – egal ob in der Forschung oder in der Produktion – bedeutet nicht, dass jeder machen kann, was er will.

Welche drei Kern-Fähigkeiten muss der „ideale Airbus-Manager" in der neuen Arbeitswelt besitzen?

Wagner: An erster Stelle müssen unsere Managerinnen und Manager sehr gute Kommunikatoren sein, damit Prioritäten und Ziele über alle Hierarchieebenen klar und unmissverständlich sind. Hinzu kommt die Fähigkeit zur (Selbst-)Reflexion – gerade auch, wie schon erwähnt, in operativ angespannten Phasen.
Und drittens muss eine Führungskraft inspirieren und Sinn stiften können. Sie muss also in der Lage sein, die Ziele so runterzubrechen, dass jeder Mitarbeiter seinen Beitrag zur Zielerfüllung erkennt.
Heine: Dieses Profil kann ich nur unterstreichen. Denn die mit dem Begriff Agilität verbundenen Freiräume erfordern nicht weniger, sondern mehr Kommunikation. Und hier reden wir nicht vom berühmt-berüchtigten Mitarbeiterjahresgespräch, in denen Mitarbeiter ein über zwölf Monate „angespartes" Feedback serviert bekommen. Wir reden von wöchentlichen oder sogar täglichen Feedback-Gesprächen. Ich kenne wirtschaftlich höchst erfolgreiche Unternehmen, in denen gerade das mittlere Management 50 bis 70 Prozent der Arbeitszeit mit Kommunikation verbringt.
Wagner: Auch bei uns gibt es keine jährlichen Gespräche mehr. Wir reden lieber von „People-Tempo". Jeder Bereich arbeitet selbst heraus, in welcher Taktung Gespräche zu führen sind.

Müssen für diese Art der Führung und Kommunikation nicht auch die Mitarbeiter anders ausgebildet werden?

Wagner: Auf jeden Fall! Hier gilt es, die Veränderung von beiden Seiten voranzutreiben. So sollten Ausbilder den Auszubildenden nicht mehr alles vorgeben, sondern zum Lernbegleiter werden. Bei uns in Hamburg werden bereits Fluggerätmechaniker nach einem neuen didaktischen Konzept ausgebildet. Sie entwickeln Lösungen für interne Kunden in unseren Werken, die eine Aneignung gewisser Fertigkeiten erfordern. Diese Fertigkeiten werden durch Lernbegleiter zielgerichtet vermittelt. Der erste Jahrgang ist durch und wir ernten sehr positive Rückmeldungen. So sind unsere Meister in den Werkhallen davon begeistert, dass die Azubis nun viel mehr Fragen stellen, eigenverantwortlicher und kundenfokussierter arbeiten und sich insgesamt stärker einbringen.
Heine: Gerade solche Beispiele zeigen aus meiner Sicht, dass für eine Verbesserung der Führungskultur unternehmensübergreifende Initiativen in der Aerospace-Branche sehr sinnvoll sein können. Gerade kleinere und mittelgroße Betriebe tun sich aber auch schwer, eine kooperative Ausbildung nach ihren Vorstellungen und Bedürfnissen zu gestalten. Die KMU könnten aber dadurch auf ein ganz neues Niveau kommen.
Wagner: Auch wenn wir mit den anderen Unternehmen im Zweifel im Wettbewerb um dieselben Arbeitskräfte stehen, sind wir bei Airbus sehr offen für solche Initiativen. Zumal wir von den „Kleinen" – nicht selten Weltmarktführer auf ihrem Gebiet – wahrscheinlich viel mehr lernen können als umgekehrt.

HERAUSFORDERUNG DIGITALISIERUNG:

DEM STILLSTAND KEINE CHANCE GEBEN

Die digitale Transformation ist beileibe kein Selbstläufer. Selbst deutsche Vorzeigebranchen und Technologieintegratoren wie die Automobilindustrie, die Elektroindustrie, die Luft- und Raumfahrtindustrie oder auch der Maschinenbau können bislang noch keinen substanziellen Profit aus den neuen Möglichkeiten schlagen. Zwar wird der enorme Handlungsbedarf erkannt und man kann hier und da auch erste Erfolge feiern. Im Großen und Ganzen jedoch sind messbare Produktivitätsgewinne und wirklich erfolgreiche digitale Geschäftsmodelle die Ausnahme. Wie auch die Studie „Aerospace 2019 – Leadership in Zeiten des Wandels“ bestätigt, tun sich Führungsmannschaft und Top-Management vielfach schwer, in einer zunehmend vernetzten und digitalen Welt das eigene Unternehmen zielgerichtet in die Zukunft zu entwickeln.

Dr. Christian Abegglen,
Geschäftsführender Direktor,
Gründungsdirektor und Präsident
des Verwaltungsrates der
St. Galler Business School

2

Daraus folgen wenig planvolle Digitalisierungsmaßnahmen, die Stückwerk bleiben, oder der organisatorische Stillstand. Insbesondere die Luft- und Raumfahrt mit ihren bereits heute hochkomplizierten Produkten und Abläufen steht hier vor einem radikalen Wandel. Aufseiten der Produkte geraten Innovations- und Lebenszyklen immer weiter unter Druck bei gleichzeitig steigenden Anforderungen an Sicherheit und Zuverlässigkeit. Eine kluge Vernetzung der Produkte in Kombination mit ausgefeilten Algorithmen zur Datenanalyse bietet jedoch auch neue Möglichkeiten, die Nutzungseffizienz signifikant zu steigern. Im Bereich der betrieblichen Abläufe gilt es, weitverzweigte IT-Systeme während des laufenden Betriebs zu harmonisieren und zu erneuern, um zu jedem Zeitpunkt und an jedem Ort verlässliche Daten auf jeweils aktuellem Stand zur Verfügung stellen zu können.

Führung und Management sind dringend und mit aller Macht anzuhalten, zu ermutigen und bei Bedarf zu befähigen, sich der aktuellen Herausforderung zu stellen und ihre Unternehmen auf der Basis zukunftstauglicher – bisweilen radikal neu zu konfigurierender – Geschäftsmodelle in eine erfolgreiche Zukunft hinein zu gestalten. Denn die Möglichkeiten aufgrund zunehmender Digitalisierung und Vernetzung können die Erfolgsfaktoren bisheriger Geschäftsmodelle und die diese steuernden Führungsphilosophien rasch auf den Prüfstand stellen und entwerten.

Wer also zu langsam oder unspezifisch den Wandel über sich ergehen lässt, kann seine Wettbewerbsfähigkeit sehr schnell einbüßen.

Patentrezepte zur Bewältigung der aktuellen Digitalisierungswelle gibt es nicht, genauso wenig, wie es Anleitungen für richtige Führung in Zeiten disruptiver Umbrüche gibt. Allerdings steht z. B. mit dem ganzheitlichen, dynamischen St. Galler Ansatz seit Langem eine geeignete Referenzarchitektur und ein adäquates Denkgerüst gegen Stillstand zur Verfügung, das insbesondere im Wandel und bei hoher Komplexität seine Stärke als verlässlicher Kompass für erfolgreiches Navigieren zeigt.

Die aktuellen Herausforderungen sowie die aktuellen Ergebnisse der gemeinsamen Studie von Staufen und BDLI rücken nun endlich das eigentlich längst bekannte Prinzip der Selbstorganisation ins Zentrum der Diskussion, diesmal unter dem Begriff „New Leadership". Um die gewünschte schnelle Anpassung an neue Technologien und Bedürfnisse zu erreichen, zielen diese auf weitgehend eigenständige Veränderungsprozesse. Fremdsteuerung, starre Hierarchien, „Command & Control" von oben nach unten, rigider Messwahn etc. sollen durch Prozesse der Selbstlenkung und -gestaltung ersetzt werden. Wissenstransfer, bereichs- und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit, flache Hierarchien, Fehlerkultur, Netzwerke, Mentoring und Coaching sind die dazugehörigen Stichworte.

Innerhalb dieser Führungs-Denkwelt wiederum gibt es auf dem St. Galler Ansatz basierende und bewährte Mindsets, Methoden und Tools, die dank ihrer prozess-, iterativ- und Feedback-orientierten Konzeption für Commitment, Umsetzungskraft und ständige Anpassung sorgen. Die Führung in dieser Denkwelt ist systematisch zu erlernen und zu trainieren. Dafür braucht es eine kontinuierliche systematische Führungskräfteentwicklung und -besetzung. Schon allein das Einrichten eines geeigneten – je nach „Bedrohungslage" unterschiedlich besetzten – Operation Rooms, in dem Schlüssel-Führungsteams und Mannschaften kontinuierlich im Sinne des Integrierten Managements an der Unternehmensentwicklung arbeiten können, hat sich in der Praxis als sehr effektives Instrument erwiesen.

Ebenso gibt es Instrumente, die systematisch anzeigen, in welcher Lebenszyklusphase sich ein Unternehmen momentan befindet und welche Herausforderungen („reinvent or optimize?") damit verbunden sind. Um zu ermitteln, wie stark und von welcher Ausprägung im kontinuierlichen Agieren gegen den Stillstand die Widerstände in der Organisation sind, bietet sich beispielsweise das St. Galler Stillstandsbarometer an. Es zeigt auf, was konkret zu tun ist, um die Blockierungen erfolgreich zu lösen. Die praktischen Erfahrungen mit dem Instrument zeigen, wie ein gemeinsames greifbares Verständnis von Zukunft und Zielen erreicht und ein Commitment geschaffen wird und wie dann diese Visionen in konkrete Strategien und Maßnahmen heruntergebrochen und permanent kommuniziert werden.

Autor:
Dr. Christian Abegglen ist Geschäftsführender Direktor, Gründungsdirektor und Präsident des Verwaltungsrates der St. Galler Business School, die zu den größten und renommiertesten Anbietern von offenen Management-Seminaren für das obere Management im deutschen Sprachraum zählt. Zudem ist er gemeinsam mit Prof. Dr. Dres. h. c. Knut Bleicher Begründer der St. Galler Gesellschaft für Integriertes Management.

Tatsächlich geht es nämlich vornehmlich darum, erstens gemeinsame Werte und Ober-Ziele iterativ über Feedback-Schlaufen zu entwickeln, die zweitens ungeachtet aller Schwierigkeiten vom obersten Management verkörpert und durchgehalten werden. So wird Führungswille und damit die Bereitschaft, Verantwortung zu tragen, sichtbar und erlebbar. Das wiederum schafft dann Vertrauen bei den Mitarbeitenden, auch selbst Verantwortung und Gestaltung zu übernehmen, und ermöglicht damit Arbeit in virtuellen agilen Teams, offenes Feedback und richtiges Umgehen mit Fehlern und Irrtümern. Diese Form einer enthierarchisierten, netzwerkorientierten Arbeit, aber eben geleitet von gemeinsam geschaffenen Werten und Bildern der Zukunft, überzeugt dann weitere Mitarbeitende ebenso wie Kunden und Netzwerkpartner. Prinzipen der Delegation bei gleichzeitigem Führungsanspruch durch Sinnstiftung also. Entscheidende Größen waren, sind und bleiben unter anderem: Mut, Willen, Haltung, Leidenschaft, Wertschätzung, Entscheidungsfreude und Durchsetzungsstärke.

Setzen Sie also auf integrierende Führungsprinzipien, nutzen Sie die vielen tauglichen Denk-Instrumente und Methoden, die von den Unternehmen bzw. deren Mitarbeitern systematisch erprobt und angewendet werden können. Sie helfen dabei, sich einer zweifelsfrei enormen Komplexität adäquat zu stellen – progressiv und achtsam gleichermaßen.

3 Über die Studie

Für die Studie „Aerospace 2019 – Leadership in Zeiten des Wandels" befragten die Unternehmensberatung Staufen und der Bundesverband der Deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie (BDLI) zu Jahresbeginn 2019 insgesamt 72 Führungskräfte aus der Aerospace-Industrie in Deutschland. Jeder zweite in dieser Studie Befragte kommt aus dem Top-Management, ist also Inhaber, Vorstand oder Geschäftsführer.

ZWISCHEN AUFWIND UND UMBRUCH

Die Luft- und Raumfahrtindustrie befindet sich seit Jahren auf Erfolgskurs und erzielt Höchststände bei Umsatz und Beschäftigten. Kein Wunder, hat sich doch die Anzahl der weltweiten Flugpassagiere in den vergangenen 15 Jahren mehr als verdoppelt. Das sicherheitspolitische Umfeld, das aktuell komplexer und vielschichtiger nicht sein könnte, hat die Relevanz der Luft- und Raumfahrtindustrie für die nationale Souveränität immer wieder unterstrichen. Zudem hat die Raumfahrt vor allem das erdnahe Geschäft zu einem veritablen Wachstumsmarkt entwickelt. So sind rund um die Erde bereits Tausende Satelliten im Dienst.

Der Erfolg ist jedoch kein Zufallswerk, sondern aus dem Hochlohnland Deutschland heraus im schwierigen globalen Wettbewerb hart erarbeitet. Aktuell treiben junge Unternehmen mit Start-up-Charakter Innovationen in der Industrie an, nachdem Neugründungen in der Luftfahrtindustrie wegen der hohen Investitionen und technologischen Eintrittsbarrieren lange Zeit eher schwierig waren. Gleichzeitig hat das Rennen um sogenannte Flugtaxis begonnen – wann sie kommerziell betrieben werden, ist noch nicht klar. Der Branche steht also eine spannende und gleichzeitig herausfordernde Zukunft bevor.

WIRTSCHAFTLICHER ERFOLG

Insgesamt ist der Sektor weiterhin erfolgreich und wird auch in den nächsten Jahren noch wachsen. 2019 dürfte der weltweite Umsatz mit Flugpassagieren erstmals die Marke von 600 Milliarden US-Dollar überspringen. Zum Vergleich: 2004 waren es erst 294 Milliarden US-Dollar – also weniger als die Hälfte. Zuletzt machten die weltweit zwölf größten Flugzeughersteller und Triebwerkbauer zusammen mehr als 366 Milliarden Dollar Umsatz, Militärtechnologie inbegriffen.

Dahinter verbergen sich etwa 1.800 ausgelieferte zivile Flugzeuge, von denen jedes sechste in Hamburg endmontiert und an Kunden in der ganzen Welt ausgeliefert wird. In Deutschland ist die Branche sehr stark: Hamburg gehört zu den drei größten Standorten weltweit für Flugzeugentwicklung und Flugzeugbau. In jedem global ausgelieferten Flugzeug steckt Spitzentechnologie „made in Germany“ – ein Erfolg der Zulieferindustrie, der „hidden champions“ der Branche, die in der gesamten Bundesrepublik verwurzelt sind. Der Umsatz der gesamten Branchen lag in den beiden zurückliegenden Jahren konstant bei 40 Milliarden Euro. Diese Zahl markiert das Allzeithoch im Umsatz.

Je nach Zählweise gehören hierzulande 300 bis 500 Unternehmen dazu, von denen etwa 250 im Bundesverband der Deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie e. V. (BDLI) organisiert sind. Der gesamte Sektor beschäftigt direkt 111.500 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Die Branche ist ein wichtiger Protagonist bei der Digitalisierung der herstellenden Industrie. So sind Triebwerkhersteller Vorreiter beim Einsatz von 3D-Metalldruck oder im Bereich der KI-basierten, vorausschauenden Wartung. Auch automatisierte Produktionsverfahren nach dem Konzept der Industrie 4.0 sind bei den Herstellern und im Management der globalen Zuliefererketten in ersten Ansätzen realisiert.

ERSTE DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE

Ebenso adaptiert die Branche neue digitale Geschäftsmodelle. So investiert beispielsweise Airbus stark in seine Plattform Skywise. Sie soll eine Referenzplattform werden, die von allen wichtigen Akteuren der Luftfahrtindustrie genutzt wird, damit diese ihre operative Leistung und ihre Geschäftsergebnisse verbessern. Der Konzern will künftig neben der Entwicklung und Produktion von Flugzeugen unter anderem die vorausschauende Wartung integrieren. Auf das Geschäft mit Daten setzt auch Lufthansa Technik mit seiner Plattform, dem Aviation Data Hub.

Doch einzelne Vorreiter im Einsatz von digitalen Technologien und Geschäftsmodellen bedeuten nicht, dass sich die Branche auf breiter Front aktiv dem Wandel stellt. Viele Unternehmen haben schlicht noch nicht die Voraussetzungen dafür geschaffen, es hakt vor allem an einer zukunftsfähigen Führungskultur und Arbeitsorganisation. Dies zeigt die gemeinsame Studie der Staufen AG und des BDLI. Insgesamt 72 Führungskräfte der Luft- und Raumfahrtindustrie in Deutschland – darunter rund die Hälfte Inhaber, Vorstände und Geschäftsführer – haben Anfang des Jahres ausführlich Stellung zur Wandlungsfähigkeit ihrer Unternehmen bezogen.

Deutschland ist eine führende Raumfahrtnation und verfügt über Kompetenzen vom Launcher-Bereich über Anwendungen wie Erdbeobachtung, Satelliten-Kommunikation und -Navigation bis hin zur astronautischen Raumfahrt und der Erforschung des Weltraums. Dies wurde in enger Zusammenarbeit von Institutionen wie dem DLR und der ESA mit der Industrie erarbeitet. Notwendig ist auch weiterhin eine adäquate Budgetierung des nationalen Programms und ESA-Beitrags, die mit den internationalen Ambitionen Schritt hält.

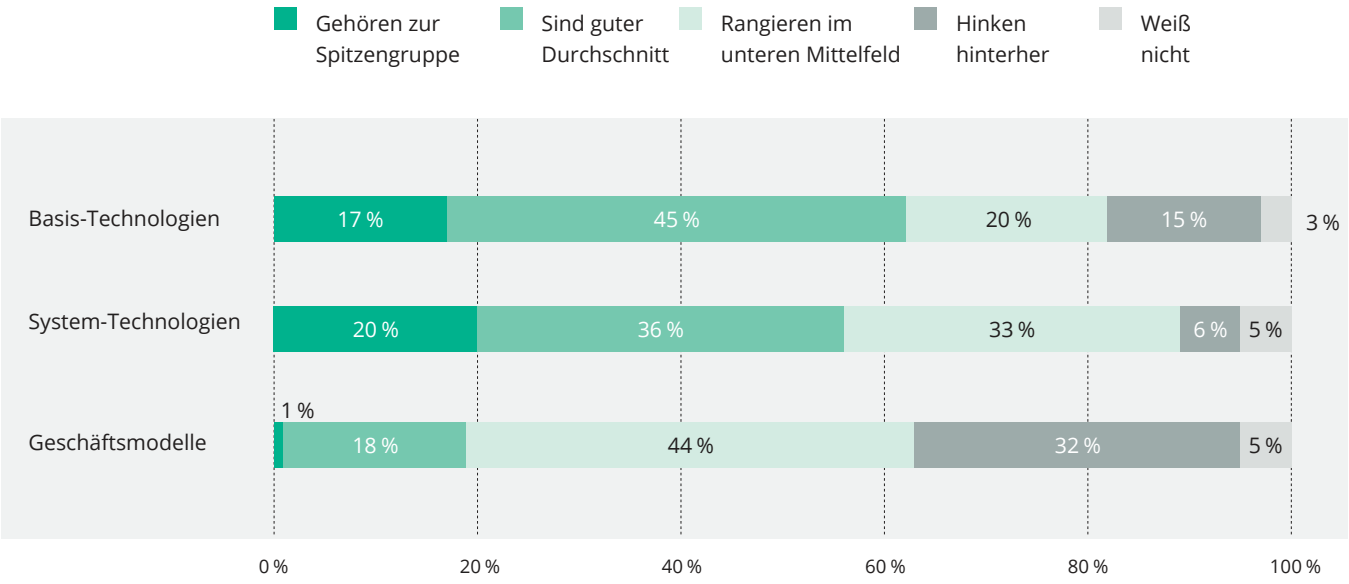
4 Die Ergebnisse

Zwar treiben einige Spitzenreiter der Aerospace-Branche den digitalen Wandel voran, doch insgesamt herrscht hoher Handlungsbedarf – viele Unternehmen hinken hinterher. In der Studie attestieren sich selbstkritisch nur sechs Prozent der befragten Unternehmen, dass sie zur Spitzengruppe gehören.

NOTWENDIGER WANDEL – VIELE HINKEN HINTERHER

Fast zwei Drittel ordnen sich im Mittelfeld ein und 26 Prozent definieren sich als Nachzügler. Insgesamt eine eher mäßige Selbsteinschätzung, der Branche fällt der Wandel vor allem im Bereich der Geschäftsmodelle schwer.
Ein detaillierter Einblick in die Selbsteinschätzung der Wandlungsfähigkeit zeigt, dass die deutschen Unternehmen technologisch sehr stark sind. Demgegenüber sind beispielsweise die US-Konkurrenten deutlich leistungsfähiger in der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Angebote, die konsequent vom Kunden aus gedacht sind, bieten ein immenses Potenzial. Ein Beispiel: Airlines ermöglichen ihren Reisenden Seamless Travelling. Sie können im In- und Ausland zwischen Bus, Bahn, Taxi und Flugzeug wechseln, ohne Wartezeit am Bahnsteig beziehungsweise Terminal – ein Instrument, die Kunden schon lange vor der Reise mit diversen Zusatzleistungen zu binden. Neue und lukrative Geschäftsmodelle bieten sich auch für Hersteller und Zulieferer, die diese aber in der Mehrzahl noch nicht angehen.

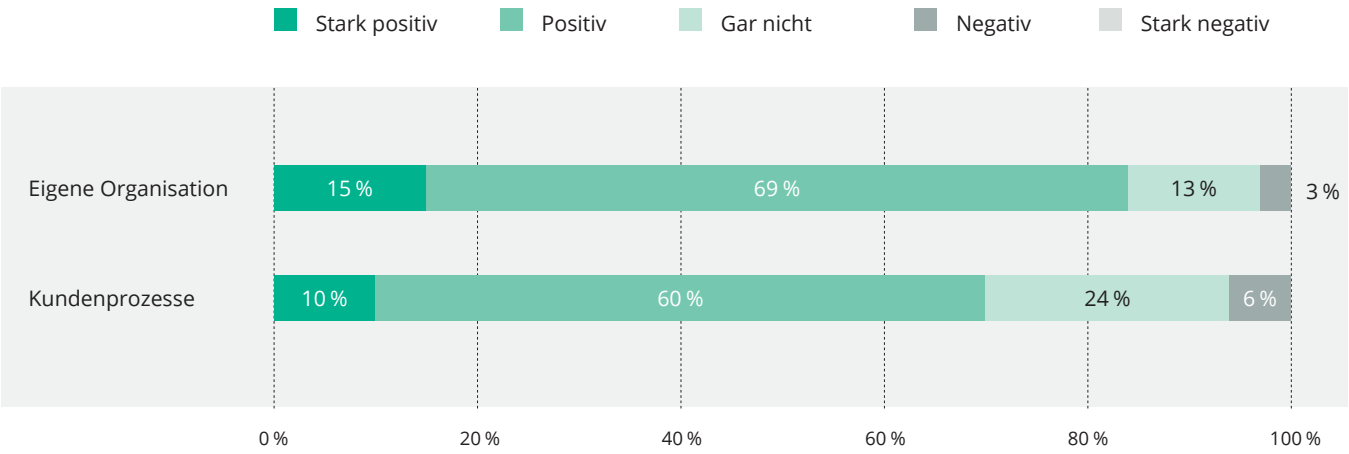
Wie wandlungsfähig sind die Aerospace-Unternehmen hinsichtlich ihrer Basis-Technologien, System-Technologien und Geschäftsmodelle?



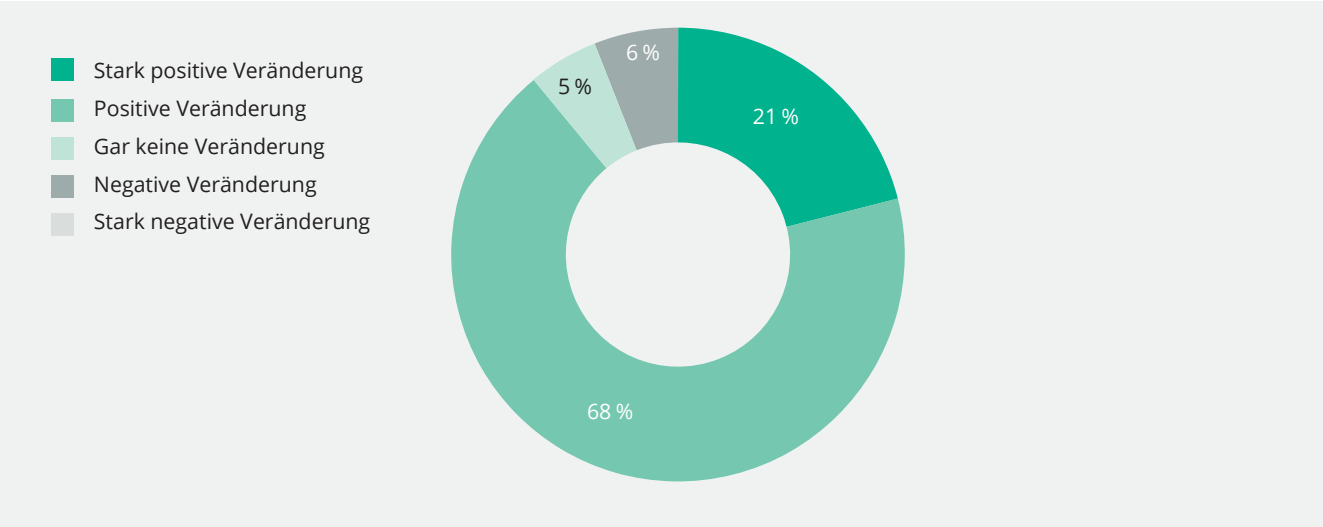
POSITIVER RÜCKBLICK, OPTIMISTISCHER AUSBLICK

Trotzdem scheint es einen gewissen Wandel zu geben, denn der Rückblick auf die vergangenen Jahre fällt positiv aus. So schätzen drei Viertel der Unternehmen die Entwicklung der eigenen Organisation in den zurückliegenden drei Jahren positiv ein. Hinsichtlich der Kundenprozesse sind es immerhin 70 Prozent. Ähnlich positiv ist die Einschätzung der näheren Zukunft: Fast 90 Prozent der Unternehmen gehen optimistisch in die kommenden drei Jahre.

Inwieweit hat sich Ihr Unternehmen in den vergangenen drei Jahren verändert?



Welche Veränderung Ihres Unternehmens erwarten Sie in den kommenden drei Jahren insgesamt?



Der insgesamt optimistische Ausblick zeigt, dass sich die Unternehmen von Airline-Pleiten und der Einstellung der A380-Fertigung wenig betroffen sehen. Hierbei greifen mehrere parallele Entwicklungen ineinander: Zum einen stehen bei vielen Airlines regelmäßig und voraussehbar Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen auf dem Plan. Zum anderen werden Flugzeuge häufig gewartet und dabei zahlreiche Einzelteile oder ganze Baugruppen ausgetauscht. In beiden Fällen handelt es sich für die Zulieferer um einen attraktiven Markt, der durch den Boom der Flugreisen stetig befeuert wird.

In der militärischen Luftfahrtindustrie gibt es zwar vielversprechende Entwicklungsvorhaben, doch ist die Situation weiterhin als angespannt zu bezeichnen. Zu den Gründen gehört das sich verändernde sicherheitspolitische Umfeld weltweit, das komplexer und vielschichtiger nicht sein könnte. Essenziell ist neben den Programmen European MALE RPAS und TLVS die gemeinsame Entwicklung und Beschaffung des Future Combat Air System (FCAS) als europäisches Gemeinschaftsprojekt, das nachhaltig zum Erhalt und Ausbau technologischer Kompetenz in Deutschland bei Zukunftstechnologien beitragen wird.

Die Raumfahrt wird in den kommenden Jahren die Herausforderungen eines sich ändernden Marktes bewältigen, daneben aber weiterhin im klassischen institutionellen Markt Lösungen für steigende gesellschaftspolitische Herausforderungen entwickeln müssen. Dazu zählen die Themen Breitband aus dem All ebenso wie die sicherheitspolitische Erdbeobachtung sowie der Umgang mit Cybersicherheit und zunehmender Vernetzung, um nur einige zu nennen.

Mit den steigenden Anforderungen moderner Gesellschaften einerseits und der Kommerzialisierung der Raumfahrt andererseits besteht auch für diesen Bereich ein großes Potenzial. Kommunikation über Satelliten, Erdbeobachtung, Sicherheitsmanagement und schonender Ressourceneinsatz sind nur einige Schwerpunkte.

Die Hervorhebung der erfolgreichen europäischen Raumfahrtindustrie zeigt, welche Bedeutung die Raumfahrtinfrastruktur für unsere Gesellschaft und die wirtschaftliche Entwicklung hat. Dabei gilt es aus Industriesicht zu betonen, dass die Kommerzialisierung der Raumfahrt nicht eine Ablösung der staatlichen Raumfahrt bedeutet, sondern eine weiterführende Ergänzung. Kommerzielle Raumfahrtlösungen können sinnvolle Ergänzungen für staatliche Bedarfe und Wirtschaftsförderung bedeuten, werden aber keine sicherheitsrelevanten oder wissenschaftlichen Aufgaben übernehmen können. Staatliche und kommerzielle Raumfahrt stehen daher nebeneinander und sollten mit Blick auf den zunehmenden Wettbewerb und die besondere Bedeutung der Dimension Weltraum weiter in einem engen Zusammenspiel aus staatlichen Programmen sowie wissenschaftlichen und kommerziellen Investitionen weiterentwickelt werden. So benötigt die Raumfahrt zum Beispiel weiterhin insbesondere in Bereichen wie Infrastruktur (Launcher) und Technologieförderung eine hoheitliche Unterstützung, um im globalen Wettbewerb mithalten zu können. Dafür müssen investitionsfreundliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, gleichzeitig muss eine ambitionierte staatliche Raumfahrtstrategie aufgelegt werden.

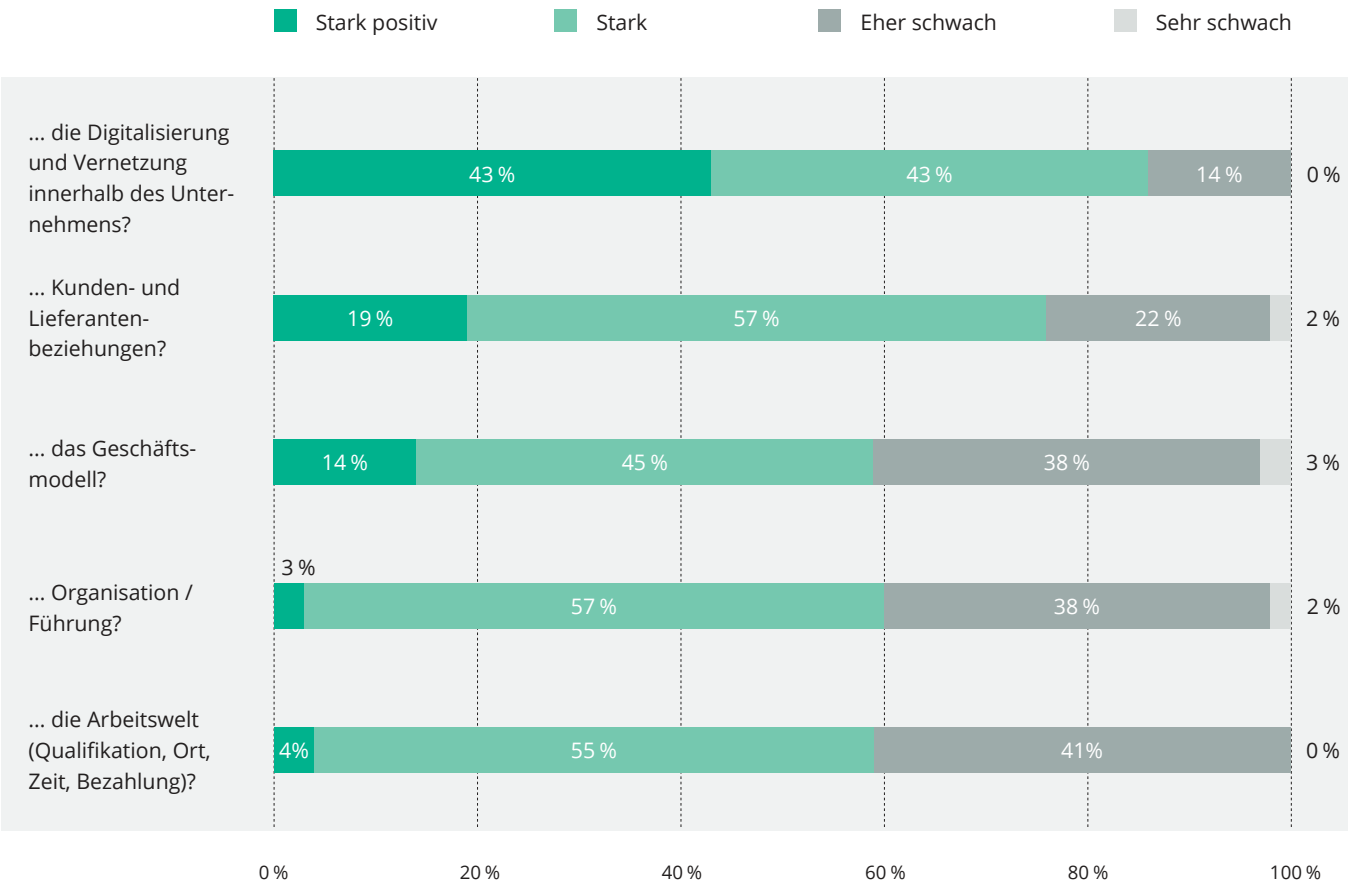
WEICHE FAKTOREN DER DIGITALISIERUNG WERDEN UNTERSCHÄTZT

In der Luftfahrtindustrie stehen wie in der Gesamtwirtschaft zahlreiche Veränderungen auf dem Plan. Die unterschiedlichen Trends des digitalen Wandels wirken auch hier: Vernetzung innerhalb des Unternehmens, Änderung der Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, neue Geschäftsmodelle, Anpassungen in der Führungsstruktur und neue Arbeitsmodelle.

Zwar erkennen die Unternehmen grundsätzlich die Bedeutung der Digitalisierung (86 %), doch weniger als zwei Drittel erwarten starke Veränderungen bei Geschäftsmodellen, Führungsstrukturen und der Arbeitsorganisation. Hier zeigt sich also eine Kluft zwischen den harten und weichen Faktoren der Digitalisierung.

Wie stark werden die Veränderungen sein im Hinblick auf …

Antworten von Teilnehmern, die in der Vorfrage angegeben haben, dass sie Veränderungen (pos./neg.) für ihr Unternehmen erwarten …



NEUE KONKURRENZ AUS CHINA

Hinzu kommt das Auftauchen neuer Konkurrenten. So hat die chinesische COMAC (Commercial Aircraft Corporation of China) mit der C919 das erste vollständig in China entwickelte Mittelstreckenflugzeug vorgestellt. Die Triebwerke werden zunächst eingekauft, sollen aber bald schon durch eine Eigenentwicklung ersetzt werden. Auch bei weiteren Baugruppen wie Fahrwerken und Klimatisierungssystemen greift der Hersteller noch auf europäische Produkte zurück.

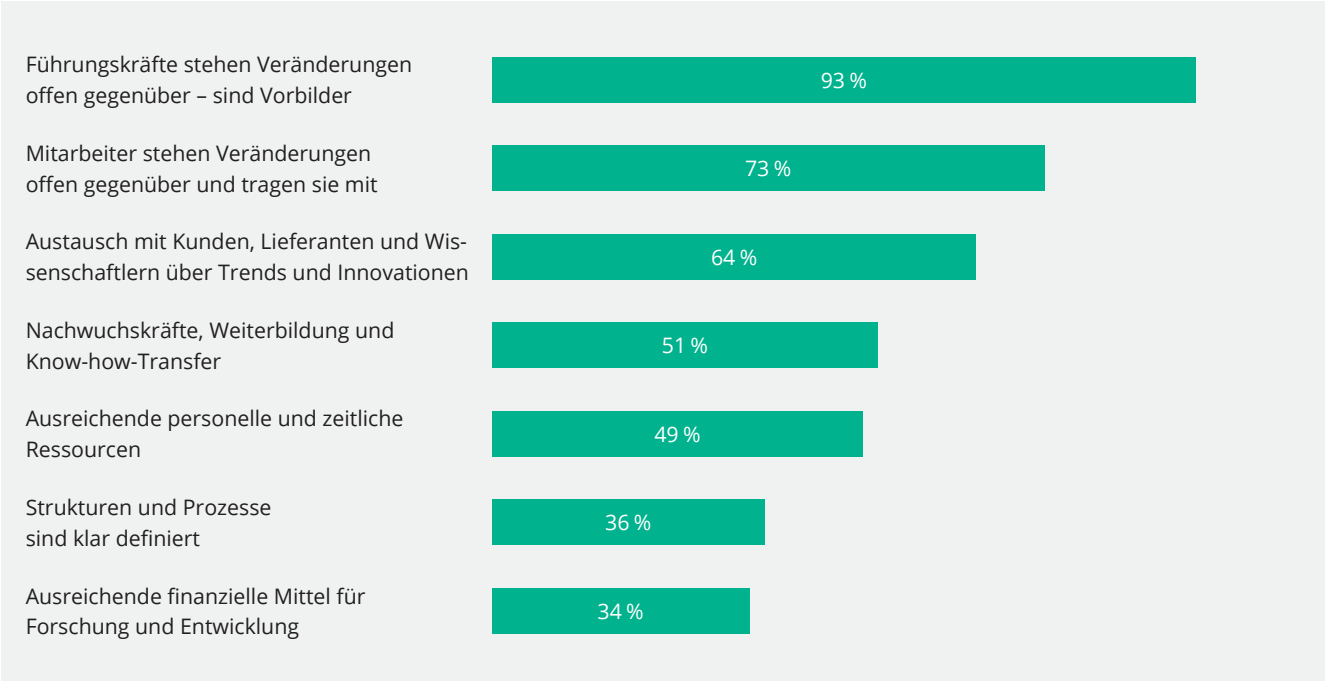
Das Projekt hat eine enorme Bedeutung für die chinesische Regierung. Sie will die erheblichen Investitionen durch Kaufverpflichtungen der staatlichen Airlines auffangen. Die C919 zielt in erster Linie auf den chinesischen Inlandsmarkt, der bis 2035 einen Bedarf von etwa 6.000 Flugzeugen hat. Ab 2021 soll sie bei ersten chinesischen Kunden in Dienst gestellt werden. Insgesamt gab es bis Mitte 2018 über 800 Kaufzusagen und Vorbestellungen – mehr als ein Achtungserfolg. Auch Russland und Indien streben weiter „ihren" Anteil am Weltmarkt an. Kurz: Den europäischen Herstellern erwächst eine ernstzunehmende, weil staatlich stark gestützte Konkurrenz.

Diese Entwicklungen bewirken eine hohe Dringlichkeit des Wandels. Effizienzsteigerungen sind sicher ein guter Weg, durchschlagende Wettbewerbsvorteile lassen sich aber vor allem mit disruptiven Geschäftsmodellen erzielen. Allerdings ist hierzu in den Unternehmen selbst ein weiterer Wandel erforderlich, sie müssen ihre Führungsstrukturen und ihre Arbeitsorganisation an die Anforderungen der Zukunft anpassen.

VORAUSSETZUNGEN UND HINDERNISSE FÜR DEN DIGITALEN WANDEL

Nach Ansicht der befragten Unternehmen sind für Veränderungen offene Führungskräfte und Mitarbeiter der Schlüssel zum Erfolg (siehe auch Gastbeitrag von Dr. Christian Abegglen auf S. 9). Folgerichtig fordern 93 Prozent, dass Führungskräfte Vorbilder im Wandel sind, und 73 Prozent, dass die Mitarbeiter diesen Wandel mitgehen. Interessanterweise werden Strukturen und Prozesse sowie die finanziellen Mittel für Forschung und Entwicklung eher für weniger wichtig gehalten. Die Führungskräfte sehen sich also selbst in der Pflicht, den Wandel anzutreiben – vermutlich auch, weil sie schlicht keine Fachkräfte auf dem Markt finden, die sie dabei unterstützen könnten.

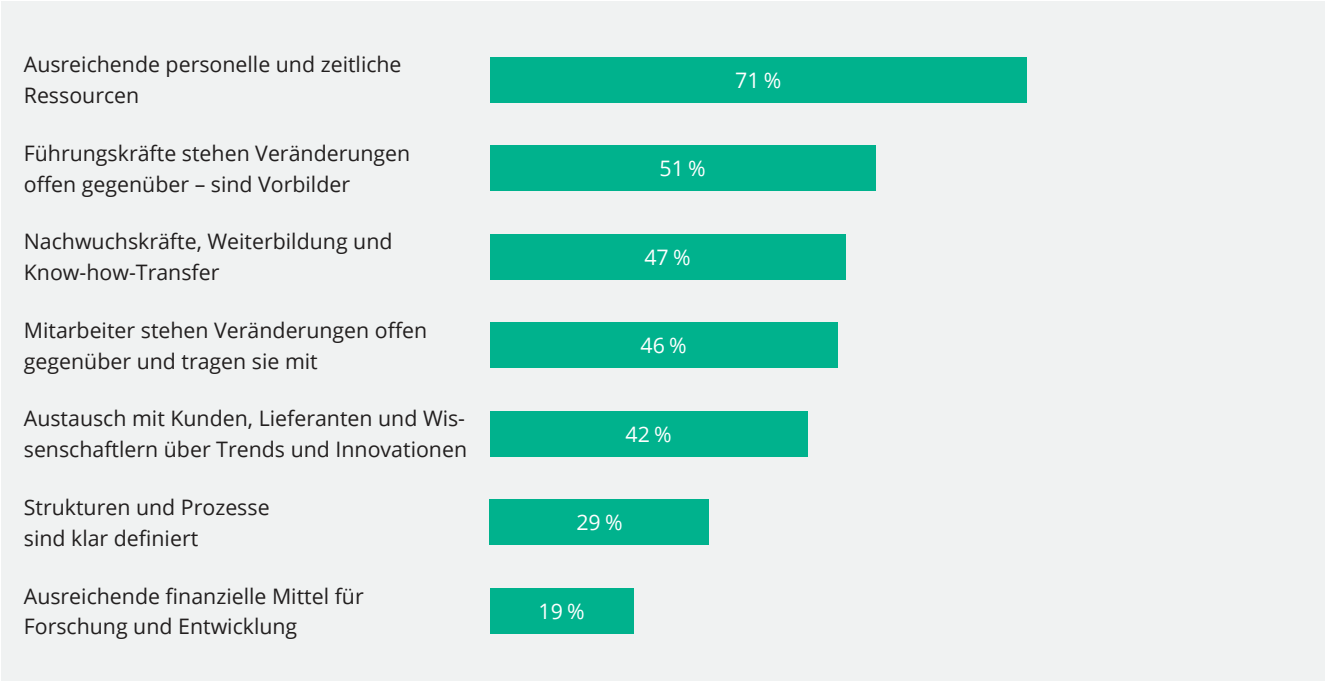
Was brauchen Unternehmen, um gut mit Veränderungen umgehen zu können?



FÜHRUNGSKULTUR: ZWISCHEN THEORIE UND PRAXIS

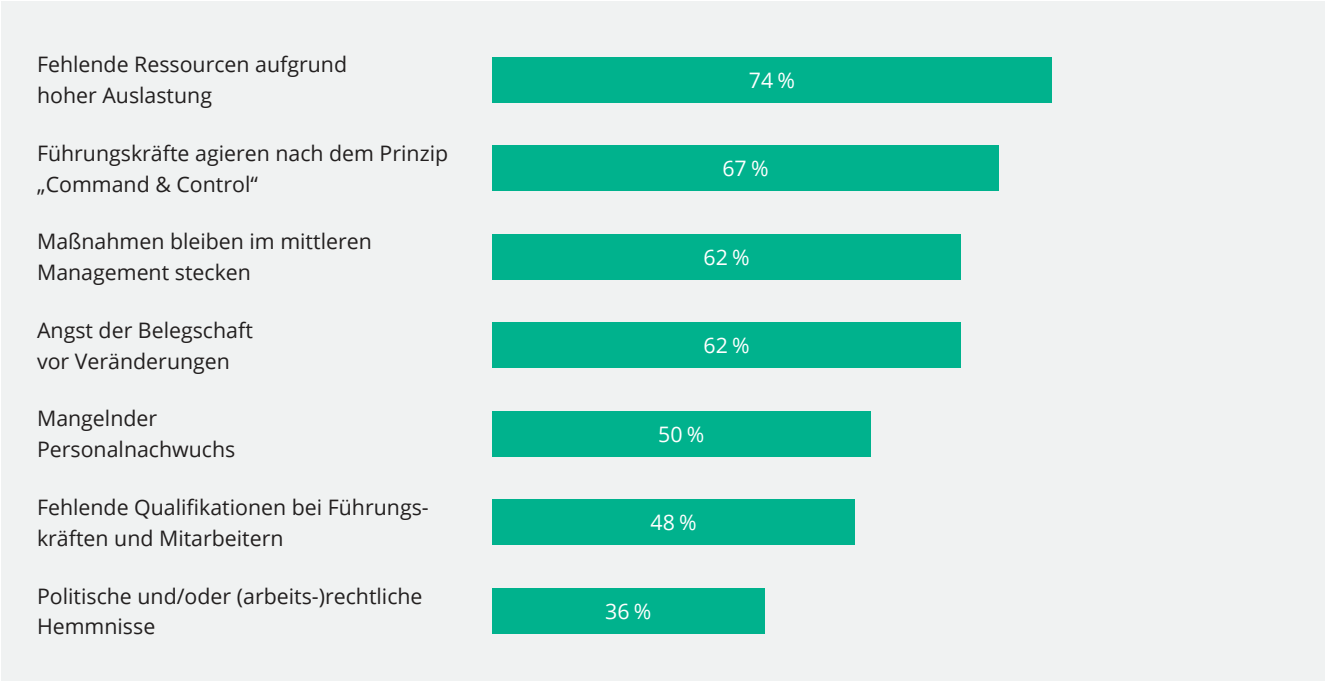
Doch die Praxis hält der Theorie nicht stand, denn beim Blick auf die eigene Führungskultur attestiert sich nur knapp jedes zweite Unternehmen eine ausreichende Offenheit der Führungskräfte gegenüber Veränderungen. Auch die Einschätzung der eigenen Mitarbeiter fällt nur marginal besser aus. Das größte Hindernis im digitalen Wandel sind allerdings bei 71 Prozent der Unternehmen nicht ausreichende personelle und zeitliche Ressourcen.

Bei welchen dieser Themen sehen Sie in Ihrem Unternehmen Verbesserungspotenzial?

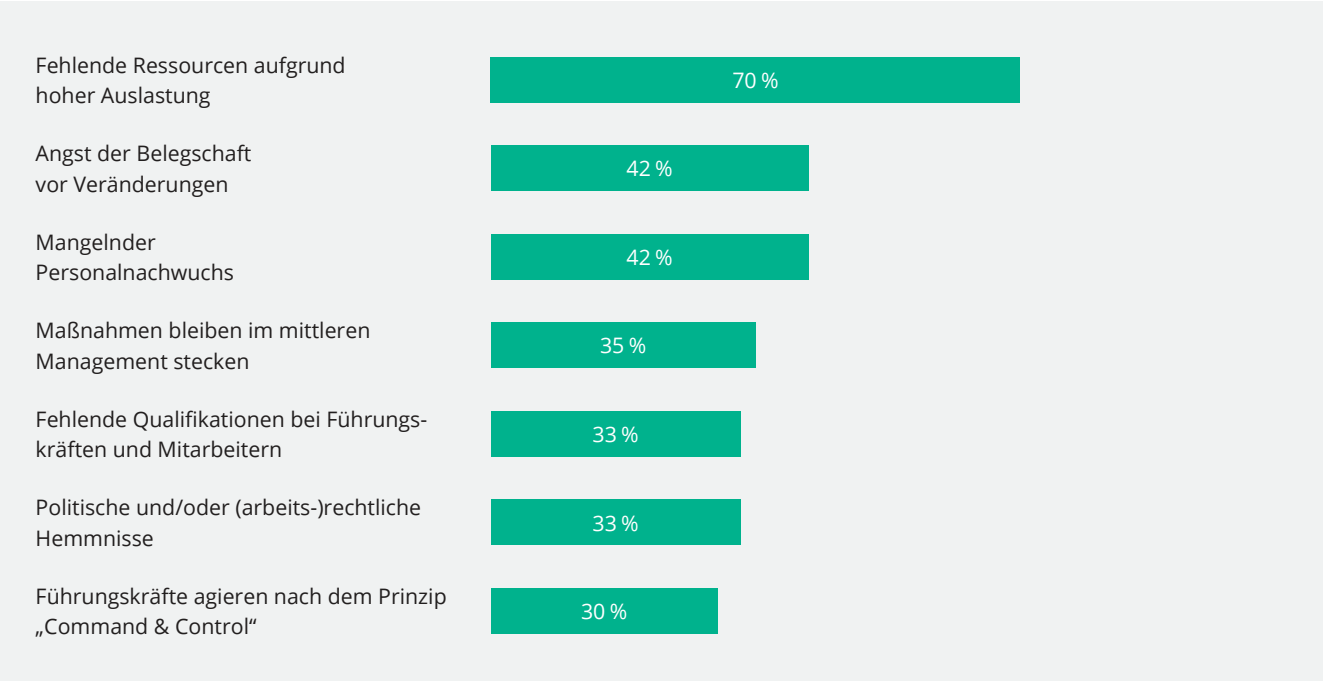


Ein allgemein bekanntes Hindernis auf dem Weg in die digitale Wirtschaft ist die traditionelle Führungsstruktur nach dem Prinzip „Command & Control“. Dieses Problem wird von den befragten Führungskräften auch erkannt, zwei Drittel (67 %) halten die damit verbundenen starren hierarchischen Strukturen für ein großes Hindernis. Doch nur weniger als ein Drittel (30 %) erkennen dieses Problem in ihrem eigenen Unternehmen. Insgesamt zeigt die sehr gleichmäßige Verteilung der Antworten (es waren Mehrfachantworten möglich), dass jedes Unternehmen im Schnitt drei größere „Baustellen“ hat und damit an mehreren Fronten gleichzeitig kämpft.

Was sind allgemein die größten Hindernisse für die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen?



Mit welchen dieser Hindernisse hat auch Ihr Unternehmen zu kämpfen?



DAS TOP-PROBLEM AN DER SPITZE

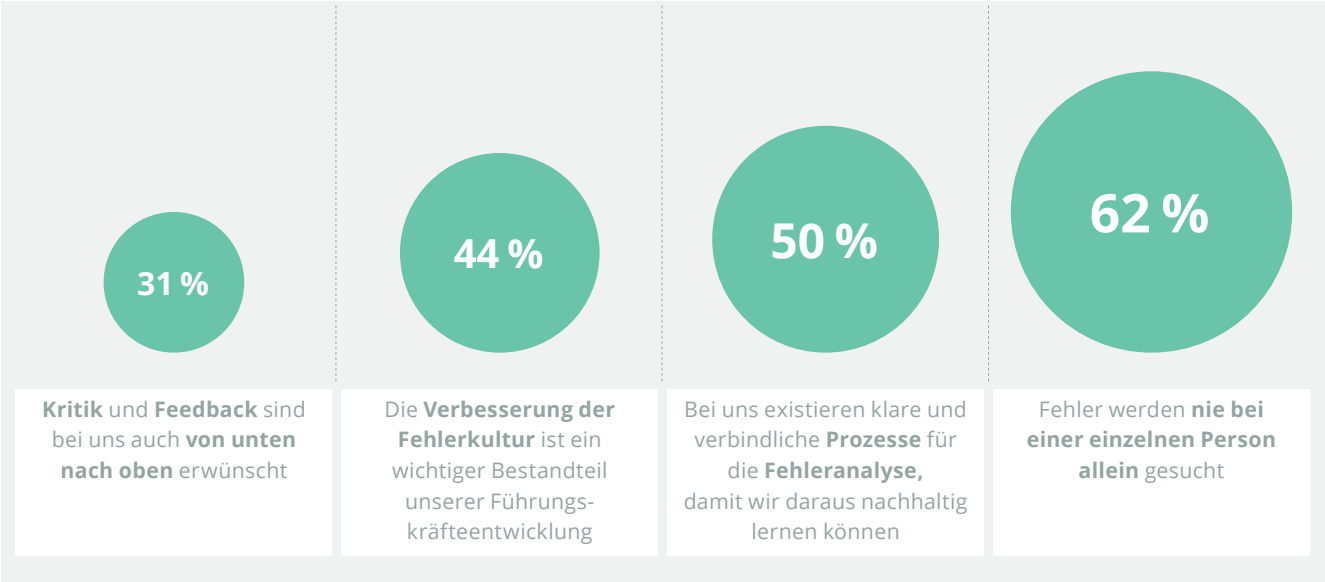
So gut wie jedem (98 %) der befragten Manager ist bewusst, dass Führungskräfte im digitalen Wandel anders agieren müssen. Sie sollten eher Mentor sein als klassischer Chef. Doch die Umsetzung wird nur in jedem zweiten Unternehmen intensiv (33 %) oder sogar sehr intensiv (17 %) angegangen. Folge: Erst in gut jedem dritten Unternehmen (35 %) sind moderne Führungskräfte schon die Regel.

Wie häufig sind „Mentoren-Führungskräfte“ in Ihrem Unternehmen zu finden?

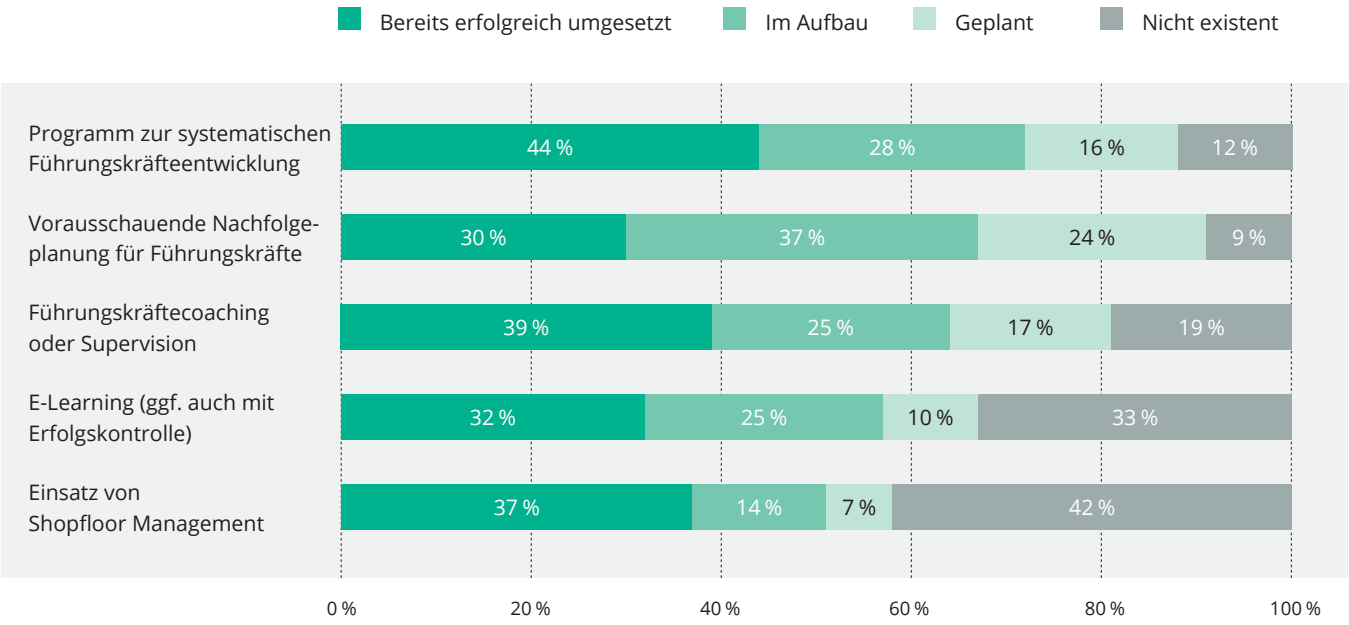
Ein sehr wichtiger Indikator für eine moderne Führungskultur ist der Umgang mit Fehlern. Wenngleich traditionell das Fehlermanagement in der Luft- und Raumfahrtindustrie schon aufgrund des hohen Sicherheitsbewusstseins sehr stark ausgeprägt ist und zuverlässig funktioniert, bescheinigen sich doch 50% der befragten Unternehmen eine sogar noch ausbaufähige Fehlerkultur.

So fällt beispielsweise die Überführung von Analysen in nachhaltige Lernprozesse schwer, außerdem verzichtet nur ein Drittel beim Umgang mit Fehlern auf Schuldzuweisungen an eine einzelne Person. So wasserdicht die Umsetzung der Sicherheitsanforderungen in den Unternehmen auch ist – in puncto Fehlerkultur herrscht offenbar noch ein gewisser Nachholbedarf, was übrigens auch für den Einsatz weiterer moderner Führungsinstrumente gilt.

Wie wird in Ihrem Unternehmen mit Fehlern umgegangen?



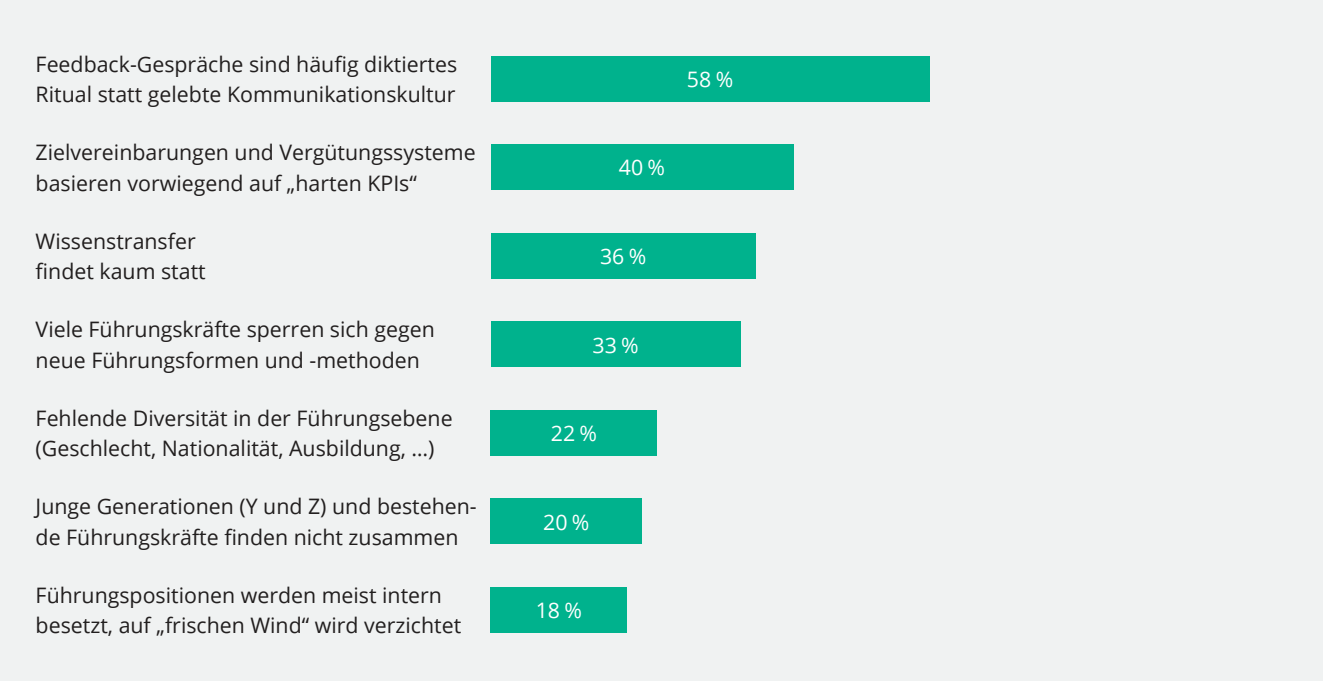
Wie wird in Ihrem Unternehmen gute Führung gefördert? Welche Instrumente setzen Sie bereits ein?



Gut jedes dritte Unternehmen nutzt spezielle Maßnahmen wie Shopfloor Management, Coaching oder E-Learning, um die Führungskräfte weiterzuentwickeln. Insgesamt hat fast die Hälfte ein Programm zur systematischen Führungskräfteentwicklung und ein weiteres Viertel baut es gerade auf. Fast ebenso wichtig ist in Unternehmen eine vorausschauende Nachfolgeplanung für die Führungskräfte.

Die meisten Unternehmen sind selbstkritisch beim Thema Führung und sehen Handlungsbedarf. So ist auffällig, dass Feedback-Gespräche eher als ungeliebtes Ritual gesehen werden und nicht als gelebte Kommunikationskultur (58 %). Zudem leidet die Führungskultur zahlreicher Unternehmen unter traditionellen Strukturen. Viel zu häufig basieren Zielvereinbarung und Vergütungen lediglich auf klassischen KPIs, Wissenstransfer innerhalb der Fachbereiche und Hierarchiestufen findet kaum statt und darüber hinaus sperren sich viele Führungskräfte gegen neue Arten der Unternehmensführung. Hier ist vermutlich diejenige Ebene in den Unternehmen gemeint, die durch flache Hierarchien und verbesserter Kommunikation am meisten verliert: das mittlere Management.

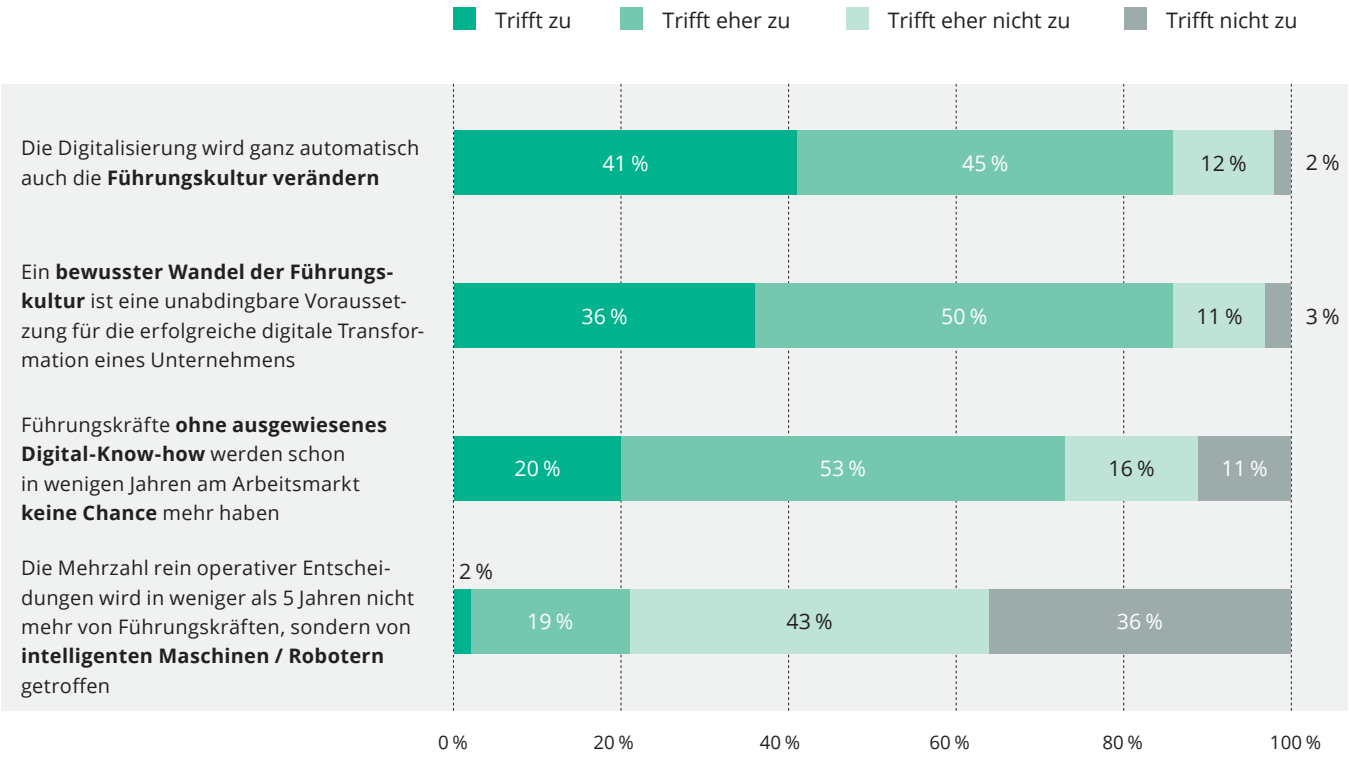
Bei welchen Themen im Bereich Führung sehen Sie auch in Ihrem Unternehmen noch Handlungsbedarf?



DIGITALISIERUNG UND LEADERSHIP

Die digitale Transformation ist in vollem Gange, Wirtschaft und Gesellschaft verändern sich in Riesenschritten. Die Beispiele sind hinreichend bekannt, hier nur ein kurzes Schlaglicht: Ein Konzept wie Homeoffice war früher unbekannt, da auch in Bürojobs alle Arbeitsmittel beim Arbeitgeber genutzt werden mussten. Heute dagegen ist die mobile Arbeit dank schneller Netze und ultraleichter Notebooks, Tablets oder Smartphones zumindest technisch kein Problem. Aber hat die Führungskultur mit dieser Entwicklung Schritt gehalten?

Die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft ist in vollem Gange. Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf das Thema Leadership?



Solche Entwicklungen fordern auch die Unternehmen, da beispielsweise immer mehr Mitarbeiter sich Homeoffice-Regelungen wünschen. Dadurch muss sich auch die Führungskultur verändern. Zudem steigen durch die immer anspruchsvoller werdenden Arbeitsplätze die Verantwortung der Mitarbeiter und ihre Erwartungen an ein möglichst selbstständiges Arbeiten. Dieser Automatismus wird auch in den Unternehmen gesehen, fast 90 Prozent stimmen dem zu. Eine ähnlich hohe Zustimmung findet die Vorstellung, dass der bewusste Wandel der Führungskultur eine wichtige Voraussetzung für den digitalen Wandel ist.

Wie sieht es bei Ihren Führungskräften mit dem Thema Digitalisierung aus?

51 %	49 %	26 %	21 %	16 %	2 %
Wir haben das Thema **Digitalisierung** bereits in unserer **Führungs-organisation verankert** (z. B. als Chief Digital Officer)	Wir setzen ganz bewusst auf eine **Mischung** aus Führungskräften mit viel **Digital-Know-how** und Führungskräften mit **anderen Stärken**	Der **kontinuierliche Aufbau von Digital-Know-how** ist Bestandteil der Zielvereinbarungen mit unseren Führungskräften	Wir stellen **keine Führungskräfte ohne Digital-Know-how** mehr ein	Wir bieten **spezielle Schulungen** zum Thema „Leadership und Digitalisierung“ an	Unsere Führungskräfte **hospitieren** bei jungen Tech-Unternehmen

Auch hier gibt es wieder eine Kluft zwischen der Einschätzung der Lage und dem Blick in die Realität des eigenen Unternehmens. So suchen lediglich knapp 80 Prozent der Unternehmen bei der Neubesetzung von Stellen in den oberen Etagen gezielt nach Führungskräften mit digitalem Know-how. Zudem gibt es wenig Anreize für Führungskräfte, sich digitales Wissen anzueignen, denn lediglich ein Viertel (26 %) der Unternehmen sieht dies in den Zielvereinbarungen für Manager vor und nur ein knappes Sechstel (16 %) der Unternehmen organisiert für seine unterschiedlichen Hierarchieebenen spezielle Schulungen zu Leadership und Digitalisierung.

Ganz offensichtlich wollen viele Unternehmen der Luftfahrtbranche die Digitalisierung mit einem Sparprogramm meistern. So hat nur jedes zweite Unternehmen (51 %) das Thema bereits in der Führungsorganisation verankert. Das dürfte zudem in vielen Fällen ein Chief Digital Officer (CDO) sein, der sich ausschließlich um die Digitalisierung kümmert. Diese Rolle ist zweischneidig. Sie verankert die Digitalisierung im C-Level und sorgt für ein Mindestmaß an „Digital Leadership“. Doch sie kann auch als Feigenblatt genutzt werden und steht dann lediglich für eine Simulation des Wandels.

5 Fazit

TRADITIONELLE FÜHRUNGSKULTUR MIT SCHWACHER DIGITAL LEADERSHIP

Die Luft- und Raumfahrtindustrie in Deutschland ist ein sehr wichtiger Wirtschaftsfaktor mit beeindruckenden Erfolgen. Durch sie partizipiert Deutschland an dem weltweit andauernden Boom in der Luftfahrt. Deutsche Bauteile und Systeme finden sich in vielen Flugzeugen, auch in solchen aus chinesischer Herstellung. Doch diese starke Stellung trägt wie in anderen Branchen eine Gefahr in sich: Die Unternehmen ruhen sich auf ihren Lorbeeren aus.

Die gemeinsame Studie von Staufen und dem BDLI zeigt deutlich, dass sich hinter der technologischen Spitzenposition einige Herausforderungen verbergen. Die Führungskultur konnte mit der stürmischen Entwicklung der Digitalisierung nicht mithalten.

DEUTSCHE UNTERNEHMEN DER LUFT- UND RAUMFAHRTINDUSTRIE

- haben gerade wegen des wirtschaftlichen Erfolgs der letzten Jahre Schwierigkeiten, den digitalen Wandel zu antizipieren,
- erproben neue Service- und Geschäftsmodelle erst zögerlich,
- haben nicht genug Führungskräfte mit Digital-Know-how,
- schwören noch zu oft auf „Command & Control“ und
- setzen zu selten Shopfloor Management, Coaching oder E-Learning ein, um die Digitalisierung voranzutreiben.

Trotz der guten Aussichten und ihres Optimismus sollten die Unternehmen die Chance des digitalen Wandels jetzt ergreifen und ihre Führungskultur auf die Digitalisierung ausrichten.

SIE SOLLTEN

- digitales Know-how zur Voraussetzung bei der Einstellung von Führungskräften machen,
- vorhandene Mitarbeiter und Führungskräfte in spezifisch auf ihren Bedarf ausgerichteten Weiterbildungsprogrammen mit digitalem Hintergrundwissen versorgen,
- die Anzahl der Hierarchiestufen in ihrem Unternehmen verringern,
- auf eine kollaborative Arbeitsweise setzen und die Fehlerkultur verbessern,
- alle Mitarbeiter und Führungskräfte anregen, an neuen Geschäftsmodellen und innovativen Produkten und Services zu arbeiten,
- moderne Führungsinstrumente wie Shopfloor Management oder Coaching und Supervision einsetzen und
- ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen für Innovationen und Digitalisierung bereitstellen.

Über uns

Wir glauben daran, dass in jedem Unternehmen ein noch besseres steckt.

Die Staufen AG ist eine Lean Management-Beratung und Akademie.
Seit über 25 Jahren beraten und qualifizieren wir Unternehmen und Mitarbeiter. Weltweit.
Unser Ziel ist es, jedes Unternehmen besser zu machen und unsere Kunden voranzubringen. Unser besonderer Ansatz ist es, schnell die richtigen Veränderungen in Gang zu setzten und eine nachhaltige Veränderungskultur zu etablieren.

Unsere Auszeichnungen

Zahlen. Daten. Fakten.

25
Jahre Erfahrung

65
Mio. € Umsatz

50
verschiedene Lean und Six Sigma Trainings

320
Mitarbeitende

> 500
BestPractice-Besuche p. a.

17
Sprachen

> 5.000
Seminarteilnehmer p. a.

> 70
BestPractice-Partner

> 90
aktive Trainer und Coaching-Experten

ISO 9001
ISO 29990
nach AZAV zertifiziert

Studien und Whitepaper

Alle Studien und Whitepaper der Staufen AG finden Sie auch online unter

www.staufen.ag/studien

Impressum

HERAUSGEBER
STAUFEN.AG
Beratung.Akademie.Beteiligung

Blumenstraße 5
D-73257 Köngen

BILDNACHWEIS
iStockphoto / Staufen AG

GRAFIKDESIGN
www.weberfink.de

ANSPRECHPARTNER

Christoph Heine
Partner Aerospace & Defence
c.heine@staufen.ag
+49 7024 8056 169

ANSPRECHPARTNERIN FÜR MEDIEN

Kathrin Negele
Marketingmanagerin
k.negele@staufen.ag
+49 7024 8056 155

HERAUSGEBER

STAUFEN.AG
Beratung.Akademie.Beteiligung

Blumenstraße 5
D-73257 Köngen

+49 7024 8056 0

www.staufen.ag
kontakt@staufen.ag

STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN
STECKT EIN NOCH BESSERES.