

13. Fallstudie DMG MORI Spare Parts GmbH: Interaktionskompetenz in der Ersatzteillogistik

Matthias Müssigbrodt, Stefan Wellensiek und Roman Senderek

13.1 Unternehmensprofil und Ausgangssituation

Der im Jahre 1994 gegründete DMG MORI Konzern ist ein weltweit führender Hersteller von hochpräzisen Werkzeugmaschinen und nachhaltigen Technologien, die am Anfang weltweiter Wertschöpfungsketten stehen. Die *Global One Company* verfügt über insgesamt 12.000 Beschäftigte an den 111 Vertriebs- und Servicestandorten und 16 Produktionswerken. Das Segment *Industrielle Dienstleistungen* beinhaltet die Geschäftstätigkeit der Bereiche Vertrieb und Services. In den Services integriert der Konzern sämtliche Dienstleistungen und Serviceprodukte rund um den gesamten Lebenszyklus ihrer Werkzeugmaschinen. Hier ist auch die im Jahre 2008 gegründete DMG MORI Spare Parts GmbH einzuordnen, der als Projektpartner im eLLa4.0 Projekt mitwirkte. Aufgabe der Spare Parts ist der weltweite Verkauf von Ersatzteilen für DMG MORI Werkzeugmaschinen. Die Ersatzteilverfügbarkeit liegt bei mehr als 95 Prozent, mehr als 200.000 Ersatzteile sind sofort lieferbar. Hauptsitz der insgesamt vier Zentrallager der DMG MORI Spare Parts GmbH ist Geretsried, wo rund 150 Mitarbeitende beschäftigt sind. Weitere Standorte sind in Dallas, Shanghai und Iga zu finden, weitere Lokallager in Mexiko, Brasilien und Indien für Emergency Parts.

Viele Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus, so auch DMG MORI, sind in einer Situation, in der es für die *Stärkung ihrer Marktposition* im globalen Wettbewerb nicht mehr ausreicht, ihr *Kerngeschäft* allein zu betreiben (vgl. Schuh et al. 2010, S. 416). Vielmehr gewinnen die Bereiche Service und After-Sales, insbesondere die *Ersatzteillogistik* als die Bereitstellung von Ersatzteilen und deren Zusammenführung mit dem defekten Primärprodukt (vgl. Schuh et al. 2013, S. 167) zunehmend an Bedeutung, weshalb auch die Spare Parts GmbH im DMG-Konzern eine immer wichtigere Rolle einnimmt. Als *Ersatzteile* gelten in diesem Zusammenhang gemäß (DIN 24420 1976, S. 1) Teile, Gruppen (z. B. auch Baugruppen und Teilegruppen) oder vollständige Erzeugnisse, die dazu bestimmt sind, beschädigte, verschlissene oder fehlende Teile, Gruppen oder Erzeugnisse zu

ersetzen. Ersatzteile sind somit ein wichtiger Bestandteil der Wartung und Reparatur von Produkten und Geräten, da sie es ermöglichen, beschädigte oder fehlerhafte Teile zu ersetzen, ohne dass das gesamte Gerät ersetzt werden muss. Begründet ist die *zunehmende Relevanz von Ersatzteilen* damit, dass seitens der Kunden *hohe Verfügbarkeiten* der für die Produktion benötigten Maschinen und Anlagen gefordert werden (vgl. Hohmann und Kuhlmann 2020, S. 117). Darüber hinaus kann ein gutes Serviceangebot im After-Sales-Geschäft sowie eine gute Positionierung beim Angebot von Ersatzteilen ebenfalls als Kaufargument im Neuproduktgeschäft dienen (Riha und Grötzner 2010, S. 197). Die Hersteller von Maschinen- und Anlagen widmen sich daher verstärkt dem After-Sales-Geschäft (Brenken et al. 2010, S. 34 ff.). Neben diesen wirtschaftlichen Motiven gibt es weitere Faktoren, die dazu beitragen, dass Unternehmen wie DMG MORI das Ersatzteilgeschäft als interessantes, aber auch notwendiges Geschäftsfeld ansehen müssen. Zu nennen sind dabei die rechtlichen Rahmenbedingungen und Verpflichtungen der Hersteller zur Gewährleistung sowie verschärfte Rohstoff- und Umweltbedingungen.

Die *Ersatzteillogistik* ist keine leichte Aufgabe und stellt Unternehmen wie die Spare Parts vor *vielfältige Herausforderungen*. Zum Beispiel muss die Ersatzteillogistik sicherstellen, dass das *richtige Teil am richtigen Ort* verfügbar ist, wenn es benötigt wird (vgl. Hohmann und Kuhlmann 2020, S. 118). Dies ist speziell in der Ersatzteillogistik schwierig zu bewältigen. So ist der Bedarf an Ersatzteilen nur *begrenzt planbar* und kommt in der Regel überraschend. Aufgrund der Globalisierung erwarten Kunden ferner weltweit eine schnelle Lieferung. Zudem fordern diese verbindliche Service-Level sowie *hohe Verfügbarkeiten* und sichern diese vertraglich über hohe Konventionalstrafen ab. Die Versorgung mit Ersatzteilen erfordert ein großes Teilespektrum, da die Variantenvielfalt über die vergangene Zeit stark angestiegen ist. Darüber hinaus müssen Ersatzteile auch für bereits ausgelaufene Produkte bereitgestellt werden (vgl. Wienhold 2014, S. 2f.). Um ein erfolgreiches Ersatzteilmanagement zu gewährleisten, ist die betriebliche Logistik daher auf einem hohen Niveau zu organisieren. Dazu gehören die vorausschauende Bestandskontrolle sowie die Planung, Beschaffung und Lagerhaltung der Teile. Schließlich müssen sich Unternehmen wie DMG MORI bemühen, Kosten und Risiken über Lieferantenverträge und eine intelligente Lagerplanung zu optimieren.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Ausgangssituation verfolgt die Spare Parts das Ziel, Prozesse im Rahmen der *Ersatzteillogistik zu optimieren und zu reorganisieren*. Den *Führungskräften* kommt hierbei eine *zentrale Bedeutung* zu. Insbesondere sind sie es, die Technologien implementieren, als Vorbild vorangehen und auch unter Zeit- und Leistungsdruck konflikt-

frei und wertschätzend kommunizieren. Zudem ist es explizites Ziel bei der Spare Parts, dass Einführungs- und Umsetzungsprozesse von Veränderungsprojekten *partizipativ* ablaufen, damit diese auch auf eine *breite Akzeptanz* im Unternehmen stößt. Im Rahmen des eLLa4.0-Projektes mit dem Fokus auf das Thema *Gute Führung und Arbeit in der sozio-digitalen Transformation* hat sich die Spare Parts diesen Herausforderungen gestellt und einen Projekt-Case in der Ersatzteillogistik ausgewählt, der im Folgenden genauer beschrieben wird.

13.2 Beschreibung der implementierten Technologie

Aus technischer Sicht wurde zum einen eine Bestandsplanungs-Software am Standort in Geretsried implementiert. Diese Software ist in der Lage, Bestände optimaler zu planen und automatisierte Entscheidungen, etwa bei Schüttgut und Massenbestellungen, zu treffen. Sie ermöglicht, die Verfügbarkeit von Ersatzteilen zu optimieren, was zu einer schnelleren und effizienteren Reparatur oder Wartung beiträgt. Zum anderen wurde im Rahmen der Auftragsbestätigung und Rückmeldung von Lieferanten Robotic Process Automation (RPA, deutsch: Robotergestützte Prozessautomatisierung; für einen guten Überblick vgl. etwa Czarnecki/Auth 2018) eingeführt (vgl. Abbildung 1).

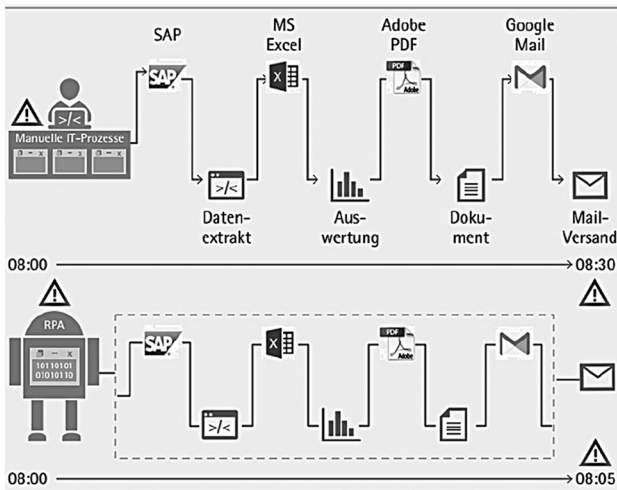


Abb. 1: Robotic Process Automation im Case der Spare Parts GmbH (eigene Darstellung)

Im Rahmen dieses Ansatzes zur Prozessautomatisierung werden repetitive, manuelle, zeitintensive oder fehleranfällige Tätigkeiten durch sogenannte *Softwareroboter (Bots)* erlernt und automatisiert ausgeführt. Der Bot imitiert also menschliche digitale Interaktionen. RPA nutzt die *normale* Benutzeroberfläche, um die notwendigen Daten wie ein Mensch zu erfassen, und kann mit allen bereits existierenden Systemen kommunizieren. Konkrete Anwendungsbereiche von RPA sind etwa die Verarbeitung von E-Mails, Dateneingabe in Datenbanken sowie automatische Rechnungsstellung. RPA kann auch dazu verwendet werden, um Prozesse zu überwachen und darauf reagieren zu können, wenn sich etwas ändert. Parallel zur Einführung von Synchron und RPA wurden zudem *Prozesse* bei der Spare Parts in einem Fachbereich *reorganisiert*. So wurde eine neue Struktur gewählt, was zur Folge hat, dass neue Rollen definiert wurden.

Zielsetzung

In dem eLLa4.0-Case der Spare Parts geht es konkret um die *Optimierung der Ersatzteillogistik* am Standort in Geretsried. Eine wesentliche Herausforderung für den Unternehmensteil besteht in der Organisation der Lagerhaltung und der Verfügbarkeit von Ersatzteilen. Durch die Einführung von Bestandsplanungs-Software, RPA und der begleitenden Reorganisation verfolgt die Spare Parts die folgenden Ziele:

- **Entlastung des Personals und Empowerment:** Da in den indirekten Bereichen ein relevanter Teil der manuellen Arbeit durch RPA automatisiert wird, können Beschäftigten andere, mehr wertstiftende Aufgaben zugewiesen werden. Die Bestandsplanungs-Software soll ebenfalls den manuellen Aufwand bei Beschäftigten minimieren und *Bauchgefühlentscheidungen* (insbesondere bei weniger erfahrenden Beschäftigten) vermeiden. Zudem sollen die Beschäftigten befähigt werden, Entscheidungen technologiegestützt zu treffen und dies ohne umständliche Genehmigungsprozesse über Führungskräfte.
- **Abbau/Optimierung von Bestand und die Verbesserung der Teileverfügbarkeit:** Ziel des Cases ist es ferner, die Lagerbestände für ein mehrstufiges Vertriebsnetzwerk, bei bestmöglicher Teileverfügbarkeit und zu den geringstmöglichen Kosten zu optimieren.
- **Reduzierung von Prozesskosten:** Da die Bestandsplanungs-Software u. a. den Bestellprozess automatisiert (24/7 Verfügbarkeit), muss die Spare Parts nicht so viel Geld für Lagerhaltung ausgeben. Dies spart Kosten und verringert gleichzeitig das Risiko von Fehlbestellungen und Verlusten.

- **Verbesserte Kundenzufriedenheit:** Da Bestellungen schneller bearbeitet werden können und Bestände effizienter verwaltet werden, ermöglicht die Bestandsplanungs-Software und RPA der Spare Parts, die Kundenzufriedenheit zu steigern.

Veränderte Prozesse

Durch Implementierung von Bestandsplanungs-Software, RPA und der Reorganisation gestalten sich die Prozesse bei der Spare Parts anders als in der Vergangenheit. So nimmt die Software den Führungskräften Entscheidungen ab, denn bei größeren Umsatzvolumina mussten Entscheidungen bislang von den Führungskräften über eine Freigabe abgesegnet werden. Durch die Einführung können die Führungskräfte nun teilweise nicht mehr eingreifen, *prozessuales Wissen* reicht nicht mehr aus, vielmehr wird *technologisches Verständnis wichtiger*. Im Zuge dessen ändern sich also *die Kommunikationswege und die Zusammenarbeit in den Fachabteilungen*.

In der Vergangenheit erfolgten die Auftragsbestätigung und Rückmeldung von Lieferanten manuell (per Fax, Post, E-Mail). Hier kommt nun RPA ins Spiel und unterstützt bei diesen nachgelagerten Prozessen, indem *Daten schneller gesammelt, bearbeitet und ausgewertet* werden als bisher. Dies bedeutet, dass Ersatzteilbestellungen und die Bearbeitung der Auftragsbestätigungen in Echtzeit verarbeitet werden können, was eine schnellere Abwicklung bedeutet. Darüber hinaus führt die Verwendung von RPA dazu, dass mehr Informationen über den Bestandsstatus verfügbar sind und so eine bessere Planung ermöglicht wird. Da RPA Faktoren wie Lagerbestand und Lieferzeit berücksichtigen, kann es der Spare Parts helfen, präzise Vorhersagen über Liefermengen zu treffen. Dies ist besonders vorteilhaft bei der Planung von Bestellungen im Voraus oder bei der Beantwortung von Kundenanfragen. RPA bietet auch Verbesserungsmöglichkeiten für andere Logistikprozesse, beispielsweise die Verfolgung von Sendungsnummern oder die Bearbeitung von Reklamationen. Es kann dadurch rascher reagiert werden, was zu einem verbesserten Kundenerlebnis führt. Zudem kommt es zu einer Minimierung von manuellen Fehlern, allerdings kommen neue Fehlerarten hinzu.

13.3 Führungsrelevante Aspekte der Implementierung

Im Zuge der Implementierung der Bestandsplanungs-Software, RPA und der Reorganisation der Struktur spielt das *Thema der Führung* eine zentrale Rolle. Nach Weibler (2016, S. 22) heißt Führung, „(...) andere durch eige-

nes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt.“ Das Besondere ist, dass Führung mit der *Akzeptanz* verbunden wird. Damit grenzt sich Führung (*Leadership*) von dem Begriff der Leitung (*Headship*) ab, die mit der Einnahme einer Vorgesetztenposition formal einhergeht. Vor diesem Hintergrund gestalteten sich im Rahmen des Cases bei der Spare Parts die *Akzeptanzsicherung* als zentraler führungsrelevanter Aspekt heraus. Akzeptanz kann als ein Prozess verstanden werden, der sich von der ersten Interaktion mit der neuen Technologie bis hin zur Anwendungsphase erstreckt. Neben einer positiven Einstellung (*Einstellungsakzeptanz*) wird oftmals auch die tatsächliche Nutzung der Technologie (*Verhaltensakzeptanz*) erwartet (Simon 2001). Es gibt viele wissenschaftliche Erklärungsmodelle für Technikakzeptanz, die sich hinsichtlich der Art der Technologie (z.B. IT), des Kontexts (z.B. Arbeitskontext) und der Ganzheitlichkeit unterscheiden. Der letztgenannte Aspekt betrifft die Frage, ob neben der Technologie selbst (Akzeptanzobjekt), auch die zukünftigen Anwender*innen (Akzeptanzsubjekt), der Akzeptanzkontext (z.B. Organisationsbedingungen) und die Auswirkungen von Akzeptanzprozessen sowie Rückkopplungsprozesse berücksichtigt werden (Kollmann 1998). Entsprechend wird dann etwa zwischen Input-Modellen, Input-Output-Modellen und Rückkopplungsmodellen unterschieden (für eine gute Übersicht vgl. etwa Schäfer und Keppler 2013). Technologieakzeptanz ist also als ein *komplexes Phänomen* zu sehen. Der wahrgenommene Nutzen sowie die Benutzerfreundlichkeit im Sinne einer einfachen Bedienbarkeit spielen eine zentrale Rolle. Entsprechend sollte auch nur Technologie eingeführt werden, die den zukünftigen Anwender*innen wirklich bei der Bewältigung ihrer Arbeitsaufgaben hilft und auch von den Anwender*innen und nicht nur von den Techniker*innen nachvollzogen werden kann. In diesem Zusammenhang ist insgesamt immer auch der *Fit zwischen den Fähigkeiten der Anwender*innen und den Anforderungen der Technologie* zu bedenken. Trainingsmaßnahmen sollten also entsprechend im Zuge der Implementierung eingeplant werden, werden in manchen Modellen daher sogar als Akzeptanzkomponente explizit integriert. Ziel sollte es sein, das Selbstvertrauen der Anwender*innen im Umgang mit der Technologie zu stärken und den Umgang mit der Technologie zu einer Art Erlebnis werden zu lassen. Es geht somit um den Aufbau von umfassenden Erfahrungen und um Vertrauensbildung. Potenzielle Anwender*innen können so neugierig gemacht und begeistert werden.

Neben der Akzeptanzsicherung wurde im Rahmen des Cases aber auch deutlich, dass insbesondere folgende *Aspekte* ebenfalls *führungsrelevant* sind. Diese nehmen wiederum indirekt Einfluss auf die Akzeptanz:

- **Coaching Leadership:** Führungskräfte mussten im Rahmen des Cases die *Ängste der Beschäftigten* (bspw. vor Jobverlust, neuen Aufgaben) nehmen sowie auf die Dringlichkeit der Maßnahmen hinweisen. *Traditionelle Führung* wird daher teilweise obsolet: Führungskräften kommt also eine neue Rolle zu: weg vom Taktgeber/Entscheider und hin zum Coach und Motivator (vgl. Weibler und Müssigbrodt 2017).
- **Technologie:** Technisches Verständnis und Programmierkenntnisse werden im Rahmen des Cases immer wichtiger. Führungskräfte müssen in der Lage sein, die Technologie zu überwachen bzw. zu monitorieren sowie eine sukzessive Verbesserung der Systemparameter vorantreiben zu können.

Diese führungsrelevanten Aspekte machen deutlich, dass auf *Führungskräften* bei der Spare Parts *neue Herausforderungen* zugekommen sind. Entsprechend wurden diese im Rahmen des Cases *gezielt geschult und unterstützt*. Als Grundlage dienten hierfür die Ableitung der konkreten Qualifizierungsbedarfe, die im folgenden Unterkapitel näher herausgearbeitet werden.

13.4 Interaktionskompetenz und Qualifizierung

Konkret benötigen die Führungskräfte im Rahmen des Cases im Umgang mit den genannten Aspekten Akzeptanzsicherung, Coaching Leadership und Technologie ein hohes Maß an *Interaktionskompetenz*. Dies meint die Fähigkeit, sich in sozialen Bezügen und Situationen angemessen und konstruktiv ausdrücken zu können, zu handeln und zu sprechen und den gesamten unternehmensbezogenen (digital-unterstützten) Interaktionsraum – MTO – in normativer, strategischer und operativer Hinsicht zu gestalten. Dabei speist sich Interaktionskompetenz aus Folgenden, spezifischen Kompetenzbündeln:

- **Digitale & Medienkompetenz:** Verständnis von Technologie sowie die Auseinandersetzung mit der Frage, welche Technologie für welche spezifische Situation am besten geeignet ist.
- **Analytische und Planungskompetenz:** Gute Auffassungsgabe, um Situationen schnell und möglichst in ihrer Vollständigkeit zu erfassen.
- **Wirtschaftliche Kompetenz:** Entscheidungen müssen auch Wirtschaftlichkeitsaspekte berücksichtigen.
- **Führungskompetenz:** Betrachtung von Beschäftigten als Individuen und Unterstützung der Potenzialentfaltung/Gesundheit.

- **Persönliche Kompetenz:** Persönlichen Weiterentwicklung des Führungsstils, die Fähigkeit Unsicherheit ertragen zu können, sozio-emotionale Selbstkompetenz sowie Lernbereitschaft und -fähigkeit.

Um den Qualifizierungsbedarf der Führungskräfte bei der Spare Parts zu ermitteln, wurden *Case-relevante Kompetenzbündel* identifiziert. Insbesondere sind die Digitale- und Medienkompetenz, die Führungskompetenz und die Persönliche Kompetenz in diesem Case besonders bedeutsam. Mit Hilfe der definierten Qualifizierungsansprüche für den Case wurde im Anschluss ein spezifisches *Lehr- und Lernkonzept* für diese erstellt. Das Schulungskonzept wurde bei der Spare Parts erprobt und bei Bedarf erweitert.

Digitale & Medienkompetenz

Das *Verständnis der Software* ist besonders zentral; es ist wichtig, dass die Führungskräfte mit der Software vertraut sind. Für sie ist es bedeutsam zu verstehen, wie das System *funktioniert* und wie man es *effizient* nutzen kann. Entsprechend wurden bei der Spare Parts *Synchron-Schulungen* durchgeführt. In dem Schulungsprogramm wurden sowohl *Grundlagen* als auch *fortgeschrittene Techniken* vermittelt. Es geht dabei nicht nur um den Umgang mit der Software, sondern auch darum, wie die Software in bestehende Prozesse integriert werden kann und welche Vorteile sie für die Spare Parts bietet. Ferner wurde die Teilnahme an *Six Sigma Kursen* bei der Spare Parts angeboten. Six Sigma ist eine *strukturierte Methode zur Verbesserung von Geschäftsprozessen*, bei der analytische und statistische Tools angewendet werden. Im Gegensatz zu anderen Prozessverbesserungsmethoden basiert Six Sigma auf einem mathematischen Ansatz in Kombination mit einer *Methoden-Toolbox*, auch als Six Sigma Werkzeugkoffer bekannt. Six Sigma geht davon aus, dass jeder Geschäftsprozess als mathematische Funktion beschrieben werden kann. Es setzt sich zum Ziel, die Performance von Produktions- und Dienstleistungsprozessen mithilfe von Kennzahlen messbar zu machen (Six Sigma 2022). Zur Stärkung von Digital- und Medienkompetenz wurde auch auf die *Lernplattform Masterplan* (Masterplan 2022) zugegriffen, die organisationsweit bei DMG implementiert ist. Masterplan ist eine der führenden Lernplattformen für betriebliche Weiterbildung in Deutschland. Über 250 Kunden nutzen die Plattform, um ihre internen Aus- und Weiterbildungsangebote zu digitalisieren. Die ständig wachsende Bibliothek umfasst mehr als 2000 unterschiedliche Lektionen zu Themen wie Führungskompetenz, Datenschutz & Arbeitssicherheit oder Digitale- und Medienkompetenz. Zudem können Unternehmen auf Masterplan individuelle Wissensabfragen erstellen, Kurse als Pflicht-

schulungen definieren und den Lernerfolg messen. Auf Seiten der Lernenden stehen mit der intuitiven Benutzeroberfläche, Gamification-Elementen und individuellen Lerngruppen ein motivierendes Nutzererlebnis im Mittelpunkt. DMG hat zudem auch eigene Schulungsprogramme zum Aufbau von Digitaler- und Medienkompetenz entwickelt und hochgeladen (bspw. zu Internet of Things (IoT)).

Führungskompetenz

Der *Aufbau von Führungskompetenz* ist besonders relevant in dem Case. Dies beinhaltet die Kompetenz, Akzeptanz zu schaffen, Ängste zu nehmen sowie Prozesse zu moderieren. Führungskräften kommt also eine neue Rolle zu: Weg vom traditionellen Führungsstil und klaren Anweisungen hin zu *Coaching Leadership*. Dies ist auch eng mit der *Kompetenz des Loslassens* verbunden, denn im Zuge automatisierter Entscheidungen können Führungskräfte oftmals nicht mehr großartig eingreifen. Die Spare Parts arbeitet permanent an *individuellen Lernpfaden*, damit Führungskräfte individuell und je nach Bedarf geschult werden können. Dazu wird erneut auf die Lernplattform Masterplan zugegriffen. Hier können die Führungskräfte gezielt oder auch allgemein in Blended Learning Formaten trainiert und geschult werden, um zusätzlich notwendige Führungskompetenzen aufzubauen und anschließend anzuwenden. Zudem wurden weitere Leadership-Programme den Führungskräften angeboten, u. a. ein internes standortübergreifendes Digital Leadership Programm von DMG MORI als auch das Weiterbildungsangebot eLLa4.0 des FIR e.V. an der RWTH Aachen und des Fraunhofer IAO mit den drei zentralen Modulen *Leading Yourself*, *Leading People and Teams* und *Leading Organisations*.

Fachkompetenz

Trotz Implementierung von Bestandsplanungs-Software und RPA bleibt das *Prozessverständnis* der entscheidende Faktor. Eine stetige Steigerung der Fachkompetenz ist daher als besonders relevant in dem Spare Parts-Case zu betrachten. Damit Führungskräfte Prozesse verstehen, müssen diese bspw. wissen, wie etwas ohne RPA und Bestands-Software funktioniert, denn diese Technologien sind keine Lösung für ein dezidiertes Problem. Allerdings sind Führungskräfte aktuell oftmals stark organisatorisch und wenig in operative Prozesse eingebunden. Daher wird bei der Spare Parts im Rahmen des Cases Wert darauf gelegt, die Fachkompetenz intern durch Einarbeitungsprozesse aufzubauen (Stichwort: *arbeitsnahes Lernen*; vgl. etwa Winter et al. 2021). Geplant ist es ebenfalls, Kurse zur Stärkung

der Fachkompetenz in Masterplan zu integrieren und intern selbst zu entwickeln (was wiederum Digitale- und Medienkompetenz erfordert).

Persönliche Kompetenz

Persönliche Kompetenzen von Führungskräften wie *Ehrlichkeit, Transparenz und klare Kommunikation* werden bei DMG MORI vorausgesetzt. Dennoch werden im Rahmen des Cases noch größere Anforderungen an diese Kompetenz gestellt. Zur Stärkung dieser persönlichen Kompetenzen wird bei der Spare Parts erneut auf Masterplan zurückgegriffen. Hier sind etwa Kurse in *Achtsamkeit* besonders erwähnenswert. Das Phänomen der Achtsamkeit hat in den letzten Jahren in Wissenschaft und Praxis zunehmend Bedeutung erlangt. Eine häufig zitierte Definition stammt von Kirk Brown und Richard Ryan von der Universität Rochester (2003, S. 822), die Achtsamkeit (Mindfulness) als "eine offene, auf den Moment gerichtete *Aufmerksamkeit* und ein *Gewahrsein von gegenwärtigen Erfahrungen* bzw. sich *gerade vollziehenden Ereignissen*". Eine Vielzahl empirischer Untersuchungen zeigt *positive intrapersonale Auswirkungen von Achtsamkeit*, die eng mit einer autonomen Selbstbeeinflussung in Verbindung stehen (z. B. Remmers et al. 2016; Teper et al. 2013; Papiés et al. 2012). Achtsamkeit kann in Situationen hilfreich sein, in denen Führungskräfte emotional automatisch reagieren und innerliche Gewohnheiten und alte Verhaltensmuster das aktuelle Geschehen negativ beeinflussen (bspw. der sofortige Blick auf das Display des Smartphones) (vgl. auch Weibler und Müssigbrodt 2017). Durch Achtsamkeit entsteht eine Entscheidungslücke zwischen der unmittelbaren Erfahrung und der meist automatischen handlungsorientierten Verarbeitung, die dann konstruktiv genutzt werden kann. Das Innehalten schafft die Basis für *bewusstes Entscheiden und die Auswahl adäquater Verhaltensstrategien*. Eine zentrale Voraussetzung für effizientes Agieren einer Führungskraft im Case der Spare Parts.

13.5 Resümee

Die Spare Parts hat im Rahmen des eLLa-Projektes eine Bestandsplanungs-Software und RPA eingeführt sowie damit verbunden einzelne Prozesse reorganisiert. Diese Implementierungen hatte positive Auswirkungen auf die Effizienz und Effektivität der Ersatzteillogistik am Standort in Geretsried. Die Optimierung der Bestandsplanung und der Automatisierung von Prozessen führte zu einer besseren Verfügbarkeit der Ersatzteile und einer reduzierten Lagerhaltungskosten. Zudem wurde die Reaktionszeit

bei Kundenanfragen deutlich verbessert und das Ersatzteilmanagement konnte an die sich ändernden Bedürfnisse angepasst werden. Auch konnten nach einer Phase des Mehraufwands im Zuge der Implementierung im Zeitablauf Entlastungen der Beschäftigten beobachtet und ihnen mehr Zeit für höherwertige Aufgaben ermöglicht werden. Der Case hat ferner besonders deutlich gemacht, dass eine starke Interaktionskompetenz der Führungskräfte eine notwendige Voraussetzung für Akzeptanzsicherung, Coaching Leadership und Technologieverständnis und somit für den Erfolg des gesamten Implementierungsprozesses ist. Um diese Kompetenz zu fördern, hat die Spare Parts verschiedene, auch digitale Lehr- und Lernangebote, implementiert bzw. genutzt. Dies zeigt, dass es bei der Implementierung von Technologien wichtig ist, auch die Kompetenzen der Führungskräfte zu berücksichtigen. Nur so kann eine nachhaltige Transformation gelingen.

Literaturverzeichnis

- Brenken, B., Gudergan, G., Schuh, G., Schröder, M., Stich, V. (2010). *Fakten und Trends im Service*. Aachen.
- Brown, K. W., Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology* 84 (4), 822–848.
- Czarnecki, C., Auth, G. (2018). Prozessdigitalisierung durch Robotic Process Automation. In Baton, T., Müller, C., Seel, C. (Hrsg.), *Digitalisierung in Unternehmen: Von den theoretischen Ansätzen zur praktischen Umsetzung* (S. 113–131). Wiesbaden.
- DIN 24420 (1976). *Ersatzteillisten, Teil 1 und Teil 2*. Beuth-Verlag, Berlin.
- Hohmann, M., Kuhlmann, C. (2020). Kundenansprüche verändern die Ersatzteillogistik. In Voß, P.H. (Hrsg.), *Logistik – die unterschätzte Zukunftsindustrie* (S. 117–122).
- Kollmann, T. (1998). *Akzeptanz innovativer Nutzungsgüter und -systeme: Konsequenzen für die Einführung von Telekommunikations- und Multimediasystemen*. Reihe Neue betriebswirtschaftliche Forschung.
- Masterplan (2022): <https://masterplan.com/plattform>. Gesehen 22. Dezember 2022.
- Riha, M., Grötzner, D. (2010). Erfolgsfaktor Ersatzteilmanagement und -logistik für eine leistungsfähige Serviceorganisation. In Wolf-Kluthausen, H. (Hrsg.), *Jahrbuch der Logistik. Korschbroich* (S. 197–201).
- Papies, E. K., Barsalou, L. W., Custers, R. (2012). Mindful attention prevents mindless impulses. *Social Psychological and Personality Science* 3 (3), 291–299.

- Remmers, C., Topolinski, S., Koole, Sander L. (2016). Why being mindful may have more benefits than you realize: Mindfulness improves both explicit and implicit mood. *Mindfulness* 7 (4), 829–837.
- Schäfer, M., Keppler, D. (2012). Modelle der technikorientierten Akzeptanzforschung. Überblick und Reflexion am Beispiel eines Forschungsprojekts zur Implementierung innovativer technischer Energieeffizienz-Maßnahmen. *Zentrum Technik und Gesellschaft* 12 (34). https://depositonce.tu-berlin.de/bitstream/11303/4758/1/schaefer_keppler.pdf. Gesehen 10. Dezember 2022.
- Schuh, G., Boos, W., Rittstieg, M., Schittny, B. (2010). Vom Werkzeughersteller zum globalen Dienstleister. *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* 5 (105), 416–420.
- Schuh, G., Stich, V., Wienholdt, H. (2013). Ersatzteillogistik. In Schuh, G., Stich, V. (Hrsg.), *Logistikmanagement* (S. 165–208), 2. Aufl.. Wiesbaden: Springer.
- Simon, B. (2001). Wissensmedien im Bildungssektor. Eine Akzeptanzuntersuchung an Hochschulen. Dissertation im Fachbereich der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien. <http://epub.wu.ac.at/1869/1/document.pdf>. Gesehen 10. Dezember 2022.
- Six Sigma (2022). <https://www.six-sigma.de/six-sigma/>. Gesehen 22. Dezember 2022
- Teper, R., Segal, Z.V., Inzlicht, M. (2013). Inside the mindful mind: How mindfulness enhances emotion regulation through improvements in executive control. *Current Directions in Psychological Science* 22 (6), 449–554.
- Weibler, J. (2016). *Personalführung*, 3. Auflage. München: Vahlen.
- Weibler, J., Müssigbrodt M. (2017). Coaching in Organisationen. Fakten und Bewertung. <https://www.leadership-insiders.de/coaching-in-organisationen-fakten-und-bewertung/>. Gesehen 12. Dezember 2022.
- Wienhold, H. (2014). *Dynamische Konfiguration der Ersatzteillogistik im Maschinen- und Anlagenbau*. Dissertation an der Fakultät für Maschinenwesen an der RWTH Aachen.
- Winter, C., Ostermeier, M., Unger, H., Mühlbradt, T. (2021). *Arbeitsnahes Lernen – ein Leitfaden für praktische Anwendung*. Hamburg: MTM Association e.V.