



Mindworks Institut
Business Transformation

Mindworks Business System[®]: Nachhaltige Transformation durch operative Verhaltensänderung

von Prof. Dr. Arun Chaudhuri und Dr. Christian Artmann

Dezember 2016

Das Mindworks Business System[®] (MBS) ist ein vom Mindworks Institut entwickeltes und seit vielen Jahren erfolgreich angewandtes **Managementsystem** im Rahmen von Organisations-Transformationen.

Das Ziel des Mindworks Business Systems ist, die Umsetzung der Transformation in den Organisationen zu verbessern. Dies geschieht durch gemeinsame, besser fokussierte Arbeit aller Beteiligten an den gemeinsam festgelegten und **zentralen Erfolgshebeln**.

Das Mindworks Business System kombiniert Elemente aus den Bereichen des Lean Production-Managements, des Hoshin Kanri, der agilen Entwicklungsmethoden/Scrum und des Change-Managements mit langjährigen Erfahrungen aus der Beratung von Unternehmen.

Bei der Beratung hat sich als Kernproblem häufig herausgestellt, dass eine Veränderung im Unternehmen allein durch die Definition und Kontrolle der relevanten Kennzahlen nicht erreicht wird. Für

den nachhaltigen Erfolg ist vielmehr entscheidend, dass für den regelmäßig auftretenden Fall von Plan-Ist-Abweichungen geeignete Verhaltensroutinen im Unternehmen und bei seinen Mitarbeitern verankert werden, und zwar nachhaltig. Nachweislich ermöglicht dieses Vorgehen die effiziente Umsetzung der zuvor ermittelten Kennzahlen und etabliert zugleich einen **selbstverstärkenden Positiv-Kreislauf** in der Organisation.

Typische Situation in Unternehmen vor Anwendung des Mindworks Business Systems (MBS):

Typ A: Kauf von Unternehmen

Unternehmenskäufe erfolgen häufig z.B. durch einen Wettbewerber, eine Finanz- oder Industrie-Holding oder durch einen Private Equity Investor (PE). Dabei steht als erstes Ziel meist im Vordergrund, die Managementprozesse im gekauften Unternehmen zu optimieren. Dies geschieht entweder zur Vorbereitung einer Integration in das kaufende Unternehmen oder lediglich zur Wertsteigerung ohne anschließende Integration; ggf. für den späteren Wiederverkauf. Oft gibt es neue strategische Transformations-Ziele, die der Käufer gemeinsam mit dem gekauften Unternehmen definiert und die möglichst zeitnah und effizient umgesetzt werden müssen. Dabei sollte das Unternehmen fokussiert die Transformation umsetzen und alle Beteiligten sollten in die gleiche Richtung arbeiten.

Leider ist aber genau dies in der Transformations-Praxis ein großes Problem. Oft sind die Mitarbeiter oder - schlimmer noch - ein Großteil des Managements nicht in der Lage, die wichtigsten strategischen Ziele oder Kernfähigkeiten der Transformation klar und verständlich zu benennen und zu vermitteln.

Häufig sind die Ziele auch – unbewusst – widersprüchlich bzw. in Konflikt stehend. Der Vertrieb zielt dann z.B. ausschließlich auf Umsatzmaximierung, während Einkauf und Produktion ausschließlich auf Kostenminimierung fokussieren. Die Produktentwicklung wird nach Anzahl von Patenten (Innovationsgrad) und ansonsten nach Budgeteinhaltung gemessen wird. Das Resultat wird wahrscheinlich keine effiziente Transformation sein.

Kommen wir zum Verhalten: Bei einer Plan-Ist-Abweichung der Transformations-Ziele ist die häufige Antwort (oder implizite Haltung) des jeweils Verantwortlichen, dass sein Ziel nicht erreicht werden konnte, weil ein externer Faktor (wie z.B. Kunde oder Kollegen) dies „unmöglich“ gemacht habe, oder das Ziel ohnehin unrealistisch sei. Es wird dann mehr Zeit in die Schuldfrage oder deren Verschiebung investiert als in die Lösungsfindung. Für das Management führt das zu einem Gefühl der Hilflosigkeit und für das Unternehmen zu einem konkreten Transformationsdefizit.

Erstrebenswert wäre hingegen eine Transformations-Kultur, die statt nach der Schuld nach dem persönlichen Beitrag zur Lösung fragt. Noch besser wäre es, wenn Mitarbeiter und Manager ihre Ziele nicht vor allem mit dem Mindset setzen würden, ihr damit verknüpft variables Einkommen möglichst immer zu 100%plusX zu erreichen (Einkommens-Sicherung), sondern mit dem Ziel gemeinsam Außergewöhnliches zu erreichen (Breakthrough). Dazu müssen in der Transformation die Ziele für die Einkommens-Sicherung von den Breakthrough Zielen für die Organisation getrennt werden und andere Leistungsmechanismen etabliert werden. Versagensangst muss abgebaut und stattdessen eine konstruktive Erfolgskultur etabliert werden. Genau dies erreicht das MBS.

Typ B: Umsetzung einer selbst definierten Strategie in einem unabhängigen Unternehmen

Auch wenn das Unternehmen nicht Teil einer M&A-Transaktion ist, sondern lediglich seine eigene Strategie oder Transformation effektiv umsetzen möchte, begegnet es den oben skizzierten Problemen. Das Projektmanagement kämpft hilflos mit „roten Ampeln“ und internen Konflikten mit wechselseitigen Schuldzuweisungen, die eine lösungsorientierte Ursachenforschung extrem erschwert. Die wichtigen Fragen sind hier:

- Wie zufrieden ist das Unternehmen mit der Umsetzung der Strategie?
- Wie klar und sind den Beteiligten die wichtigsten strategischen Ziele und kennen und leben sie den eigenen Beitrag dazu? Weiß und lebt dies auch das Empfangspersonal, die Sachbearbeiter oder Arbeiter in der Produktion?
- Wie ist die Fehlerkultur oder besser die Lösungskultur?

Ein Unternehmen ist normalerweise erfolgreicher, wenn bei allen Mitarbeitern vollständige Transparenz über die gemeinsamen Kernziele besteht und das Bewusstsein über dessen persönlichen Beitrag dazu vorhanden ist, wie klein er auch sein mag. Alle ziehen dann an einem gemeinsamen Strick. Idealerweise sollte dies noch in einem Umfeld einer neuen Lösungskultur geschehen. Diese neue Kultur sucht die Fehler nicht bei anderen („finger-pointing“), hat keine Angst Fehler einzuräumen, hat keine vor „roten Ampeln“, sondern sucht immer die Lösung zunächst im eigenen Bereich.

Oft haben die Beteiligten gerade auf der operativen Ebene (aber nur dort wird aus Strategie der Erfolg) nur eine vage Vorstellung über die Vision oder Langfristziele der Organisation, die sich manchmal nur in mutigen Leistungskennzahlen ausdrückt (meist in Umsatz oder Gewinn). Solange nicht erforscht wird, welche (ggfs. neue) Kompetenzen und Fähigkeiten konkret erforderlich sind, um diese Ziele zu erreichen, bleiben es leblose Kennzahlen, die mit eher geringer Wahrscheinlichkeit durch koordinierte Anstrengung aller erreicht werden. Nur wenn man die inneren Erfolgstreiber in Form von Kompetenzen der Organisation identifiziert und messbar macht (siehe zur Methodik weiter unten), kann der Grundsatz gelten „What you measure, gets done!“ und die gewünschten Umsatz- und Gewinnziele werden in einer koordinierten Anstrengung mit höherer Wahrscheinlichkeit erreicht.

Beispiele von Unternehmen und Referenzen, die mit den Prinzipien des MBS-Ansatzes aus dieser Problematik erfolgreich herausgefunden haben, findet der Leser im letzten Abschnitt.

Zunächst soll im Folgenden der Ansatz im Überblick dargestellt werden.

Vorstellung der MBS-Methodik:

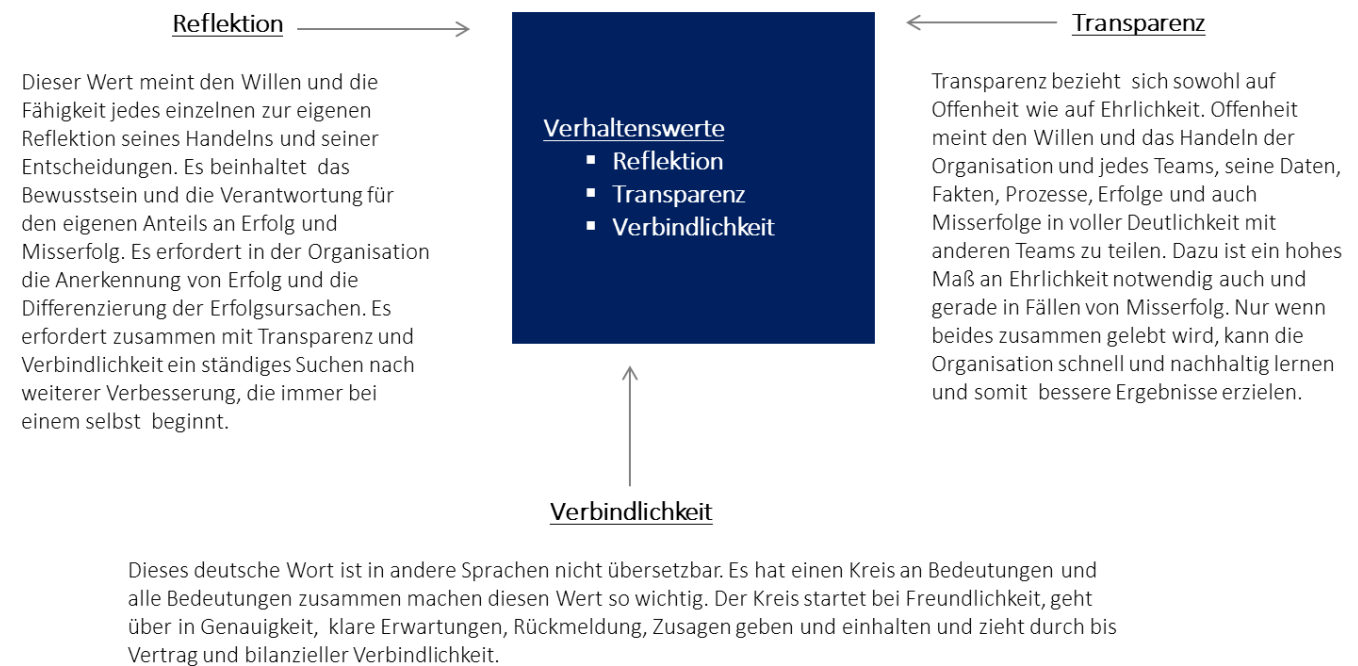
Der integrierte Ansatz basiert im Wesentlichen auf 3 Säulen:

1. Verhaltensänderung:

Gleich zu Beginn des Transformationsprogramms werden die folgenden 3 Grundwerte des Managementverhaltens vorgestellt, die durch laufende

Schulungen und Moderation ständig vertieft und damit verfestigt werden, so dass alte Verhaltensmuster zunehmend verschwinden:

Im MBS werden die in der Regel gegebenen strategischen Ziele der Organisation erfasst und in kurzfristige Leistungskennzahlen (KPIs) überführt. Aus



In den periodischen MBS-Meetings wird durch einen externen oder später internen Moderator streng darauf geachtet, dass diese Grundwerte auch praktisch gelebt werden. Dieses Denk- und Verhaltensmuster wird zunächst unter vier Augen eingeübt und später „öffentlich“ im Meeting transparent gelebt. Dadurch baut sich sehr schnell eine positive Erfolgs- und Referenzkultur („peer pressure“) auf.

2. Werkzeuge:

Das MBS erfordert ein hohes Maß an Fokus bei Zielen, Kompetenzen, Maßnahmen und Kennzahlen. Zum Aufsetzen und zur Fortschrittskontrolle der relevanten Kennzahlen genügen daher einfache, speziell aufgebaute Excel-Übersichten und manuelle Datenpflege. Damit ist das System unabhängig vom vorhandenen Reporting-System, einfach mit bestehenden Systemen zu integrieren und einfach zu handhaben. „Es hat eine schlichte Eleganz“ wie Anwender es formulieren.

diesen kurzfristigen KPIs (meist Jahresgrößen) werden in einem moderierten Workshop gemeinsam mit dem Management die „strategischen Kompetenzen“ abgeleitet. Das sind i.d.R. nur die 2-3 wichtigsten Fähigkeiten, die die Organisation intern entwickeln oder verbessern muss, um wirklich erfolgreich im Sinne der definierten Strategie zu werden. Das kann z.B. die Fähigkeit sein, digitale Wertschöpfungsprozesse zu gestalten oder aus eigenen technischen Innovationen besser und schneller umsatzgenerierende Produkte herzustellen. Jeder dieser strategischen Kompetenz wird ein „Owner“ zugeordnet, der als Mitglied des Managementteams unternehmensweit und funktionsübergreifend für die Verbesserung dieser Kompetenz verantwortlich ist. Dieser Schritt verlässt dabei die übliche Controlling-Methodik. Man löst sich von der Aufbau- und Ablauforganisation und konzentriert sich auf ganzheitlichen Erfolgshebel.

Der nächste von der klassischen Methodik abweichende Schritt ist die Formulierung und Einführung von neuen, besonders ambitionierten Verbesserungszielen, welche sich aus den strategischen Kompetenzen ableiten. Sie müssen sehr pragmatisch und einfach messbar sein. Diese Ziele sind in der Regel prozess-orientiert und bekommen einen anderen Namen, z.B. Target to Improve (TTI). Dazu

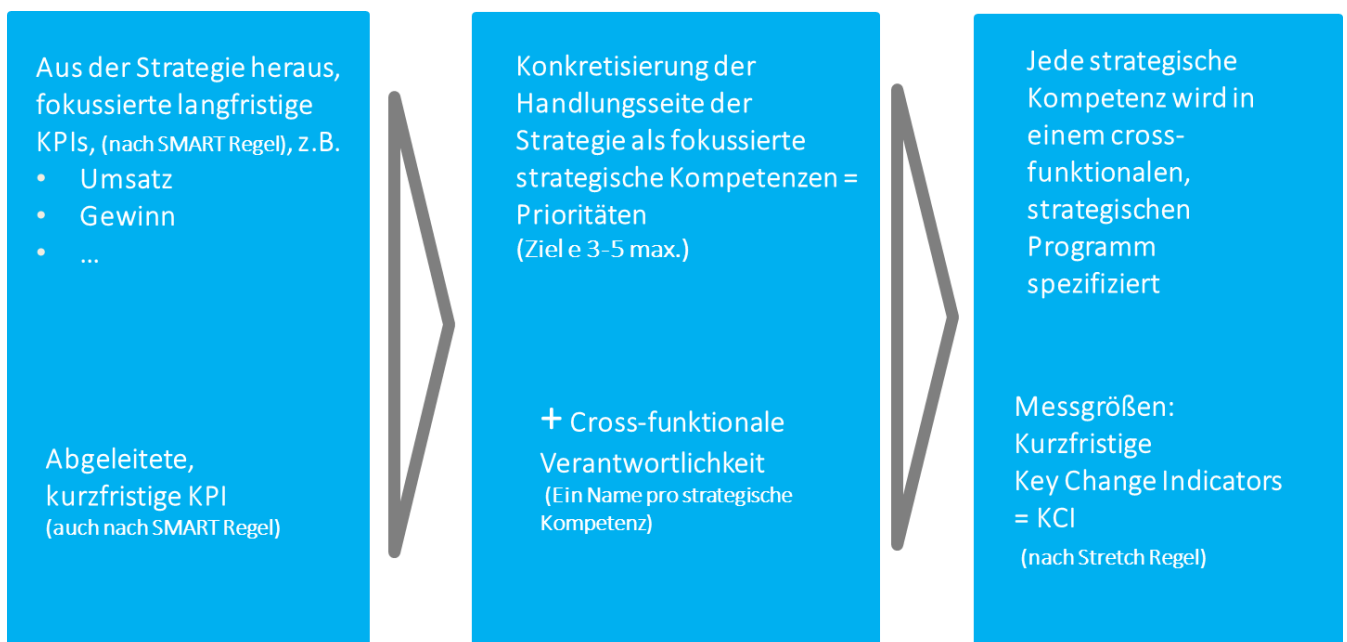
gehören jeweils auch konkret definierte Maßnahmenpakete mit (Teil-) Verantwortlichen und Erledigungstermine.

Nach dem agilen Verständnis können diese Verbesserungsziele unterjährig wechseln, wenn dies zum jeweiligen Zeitpunkt sinnvoll erscheint. Diese Veränderungen müssen jedoch in dem periodischen MBS-Meeting mit allen Beteiligten in den Wechselwirkungen abgestimmt werden.

Gemäß dem MBS sind die stark ambitionierten Verbesserungsziele bewusst sehr ambitioniert (stretch goals) und erfüllen somit auch nicht die klassische SMART-Logik für Projektziele. Eine negative Abweichung der (zeitlich heruntergebrochenen) operativen Zielgrößen in der laufenden, monatlichen Messung ist daher wahrscheinlich. Eine „rote Projektampel“ ist damit mehr die Regel als die Ausnahme. Jedoch trennt das MBS an dieser Stelle sehr bewusst von den finanziellen Anreizen, um zu versachlichen und die Lösung und/oder Gegenmaßnahmen in den Vordergrund zu stellen.

In Verbindung mit den oben Grundwerten entsteht konstruktive Erfolgs-Wirkung, die bisher nicht genutzte Kräfte und Potentiale im Unternehmen freisetzt. Dies geht zwar nicht über Nacht, aber nach dem agilen Verständnis messbar in kleinen, schnellen und iterativen Schritten.

Ein weiteres unverzichtbares Element des MBS stammt aus dem Toyota Produktion System (TPS) und dem SixSigma. Es ist die tiefgehende Problemursachen-Analyse verbunden mit der Entwicklung geeigneter Gegenmaßnahmen. In der Lean Production ist dies unter der RCCM (Root-Cause-Counter-Measure) Technik bekannt geworden. In konsequenter Anwendung des MBS, insbesondere der genannten Grundwerte, wurde dieses Element weiterentwickelt. Bei Plan-Ist Abweichungen, muss der „Owner“ eine sachbezogene Reflektion durchführen, dokumentieren und zur Diskussion stellen. Dazu gehört zunächst die Pareto Analyse des Problems (80/20 Regel). Danach erfolgt eine knappe Feststellung des eigentlichen Problems, in dem der eigene – und wenn auch kleine – Beitrag zum Problem formuliert wird. Danach erfolgt eine 5W-Analyse (5-mal-Warum) in Richtung der Problem-Wurzel. Die Besonderheit im MBS ist der Schwerpunkt auf diejenigen 5W-Wurzeln, die den eigenen Wirkungsbereich des „Owners“ betreffen. Dadurch werden in der 5W-Analyse zunächst die vom „Owner“ unmittelbar gestaltbaren Ursachen analysiert und in Lösungen überführt, bevor andere Wurzeln der 5W-Analyse verfolgt werden. Aus den verschiedenen Wurzeln werden nach der gefundenen Kausalität sowohl eine kurzfristige (ad-hoc), als auch eine langfristige (systemische) Gegenmaßnahme vorgeschlagen und im Maßnahmenplan

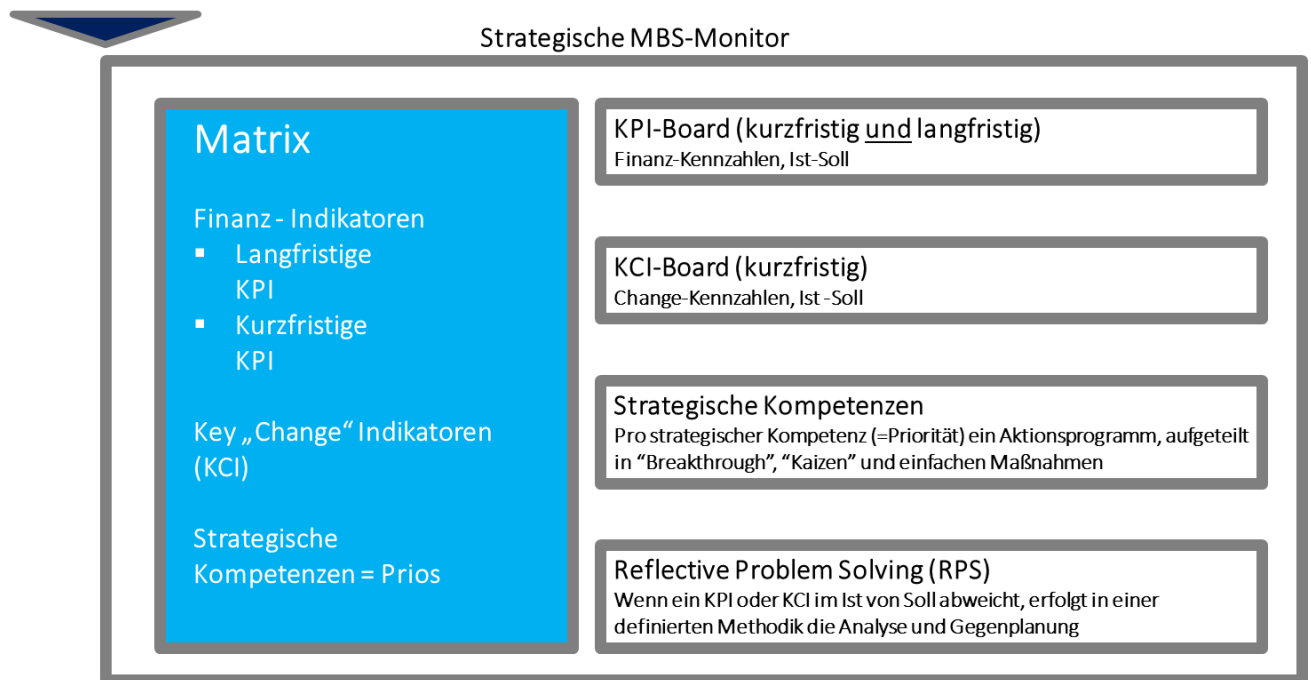


verankert. Erfahrungsgemäß muss diese Technik aufgrund des sachbezogenen Reflektionsbedarfs

sorgfältig trainiert und anfangs auch moderiert werden.

dann der Diskussionsführung gemäß den Grundwerten. Damit soll möglichst vermieden werden,

Strategie als Vorgabe



Zur Methodik gehört auch, dass analog zur Lean Production Philosophie alles Wichtige für alle Mitarbeiter laufend visualisiert wird. Dies geschieht durch großformatige Tafeln, die an häufig frequentierten Stellen im Unternehmen positioniert sind. Auf diesen Tafeln müssen die strategischen Ziele und die davon abgeleiteten kompetenzorientierten Verbesserungsziele mit Maßnahmen und Verantwortlichkeiten sowie die laufenden Fortschritte und Gegenmaßnahmen ersichtlich sein. Hier helfen vordefinierte und bewährte MBS-Templates. Erfolge müssen wahrgenommen und gefeiert werden.

3. Prozess

Sobald aktualisierte Ergebniszahlen bereitstehen (monatlich), wird ein strukturiertes MBS-Meeting durchgeführt, in der die Verantwortlichen in einem speziell moderierten Prozess ihre aktualisierten Messpunkte zu den Verbesserungszielen vorstellen. Ein interner „MBS-Master“ sorgt im Vorfeld dafür, dass zu den Meetings alle Zahlen und Fakten bereitstehen. Er unterstützt schon im Vorfeld bei aufkommenden Problemen, der Gegenplanung und

dass es in den Meetings zu unangebrachten Rechtfertigungen bei „roten Ampeln“ kommt. Das (neue) Verständnis in der Organisation „Rot ist in Ordnung“, solange man unter Anwendung der Grundwerte argumentiert, ist als zentrale Botschaft sicherzustellen.

Die regelmäßigen MBS-Meetings können mit den „Sprints“ aus der agilen Entwicklungswelt verglichen werden. Sie sichern das bereits Erreichte ab und passen sich laufend den dynamischen Gegebenheiten und Erkenntnisfortschritten an. Im Gegensatz zu einem „Wasserfall-Ansatz“, bei dem anfangs alle Mess- und Zielgrößen sowie Maßnahmen für eine lange Umsetzungsperiode (über mehrere Monate oder gar Jahre) festgelegt werden, setzt der agile MBS-Prozess auf eine iterative Anpassung von Zielgrößen und Maßnahmen, solange sie als geeigneter und messbarer „Proxy“ (d.h. pragmatische Näherung) für die strategischen Verbesserungsziele dienen.

Zusammenfassend ist zu sagen: In unverzichtbarer Kombination mit den obigen beiden Säulen, Verhaltensänderung und Werkzeuge, schafft dieser Prozess eine schnelle und vor allem nachhaltige strategische Umsetzung, die nach der Lean Logik

(Plan-Do-Check-Act) iterativ absichert und verbessert. Die sich dabei stabilisierende Verhaltens- und Kommunikationsveränderung in Richtung der 3 Grundwerte ist dabei der wichtigste Schlüssel für die erfolgreiche Unternehmenstransformation.

Belege durch Praxisbeispiele und Referenzen:

Die beiden Autoren haben das hier beschriebene Management- und Transformations-System in mehreren Unternehmen erfolgreich implementiert. Dies geschah entweder in der Grundform als interner verantwortlicher Manager bei der US-amerikanischen Danaher Gruppe oder später in weiter entwickelter Form als zertifizierte Black Belts in einer externen Rolle als Coach und Berater bei anderen Unternehmen. Aus diesen praktischen Erfahrungen entwickelte sich der hier vorliegende MBS-Ansatz.

Das sicherlich größte Fallbeispiel und gleichzeitig größte Referenz für das Grundmodell findet sich bei der Danaher Gruppe. Es wurde dort unter dem Namen „Danaher Business System“ und dem Begriff „Policy Deployment“ implementiert. Als diversifizierter Konzern ist Danaher durch den Zukauf von Unternehmen aus den Bereichen Medizintechnik, Industrieprodukte, Maschinenbau und einigen anderen B2B-Branchen entstanden (in Deutschland eher bekannt durch den Kauf von Leica Microsystems, KaVo Dental oder Hach-Lange). Insbesondere seit Ende der 80er-Jahre hat das anfängliche Start-up zunehmend Unternehmen aufgekauft und besitzt derzeit über 400 Gesellschaften mit über 80.000 Mitarbeiter bei ca. 20 Mrd. USD Umsatz (Mitte 2016 erfolgte ein Unternehmens-Split). Das Selbstverständnis des Unternehmens ist eine „company that builds companies“.

Die zugekauften Firmen wurden nicht im klassischen Sinne integriert, es gab also keine typische Post-Merger-Integration. Stattdessen wurden die Leistung und die Unternehmenswerte der gekauften Unternehmen durch die einheitliche Anwendung der hier vorgestellten Systematik und deren Grundwerte gesteigert. Allein zwischen 1985 und 1990 stieg die Marktkapitalisierung des stark Fremdkapital-gehebelten Unternehmens von fast

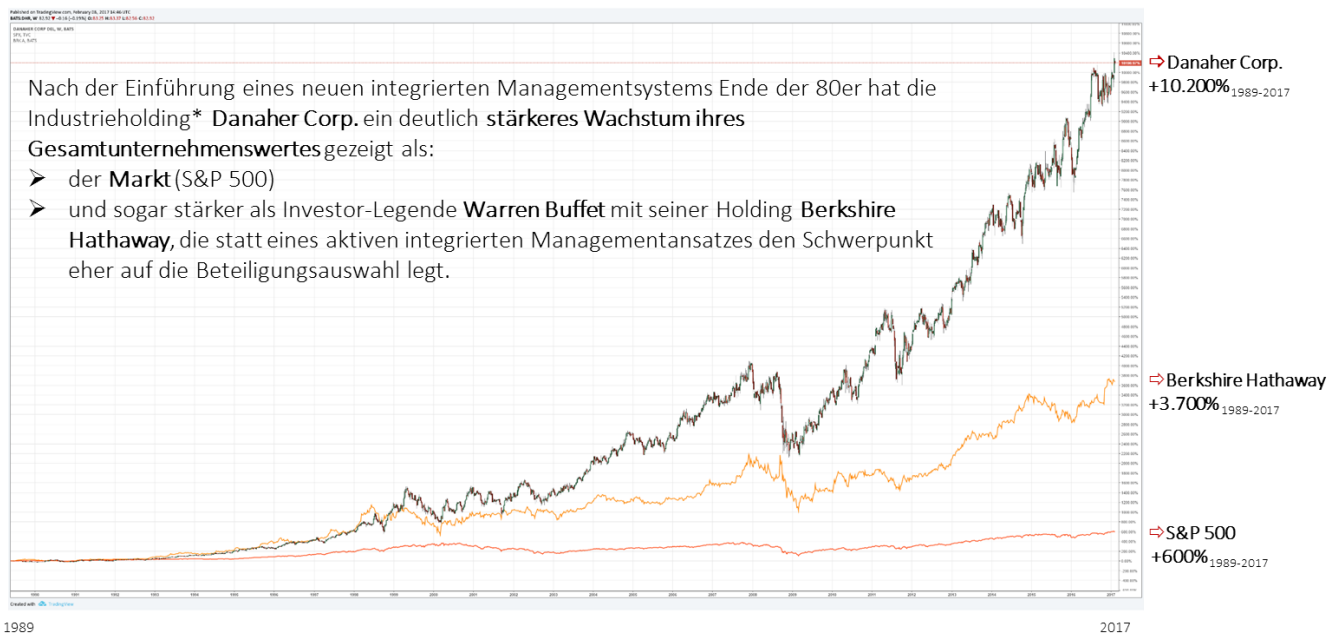
null auf 400 Mill. USD. Die Einheitlichkeit der Systematik und der Grundwerte erleichterte fundamental die dezentrale Steuerung, ohne die üblichen Nachteile einer Post-Merger-Integration (z.B. inkompatible Unternehmenskulturen und Redundanzen) in Kauf nehmen zu müssen. Es wurden stattdessen universell gültige Prinzipien und Werkzeuge implementiert, die quer über alle Branchen und Kulturen funktionieren. Nur so kann ein weit diversifizierter Konzern einen Mehrwert schaffen und minimiert dabei gleichzeitig seine Transformationskosten. Dass die einzelnen Elemente schon für sich genommen Wert schaffen, kann man an den vielen Lean Production Beispielen und Hoshin Kanri sehen (z.B. bei Toyota, Motorola, Danfoss, Belden Hirschmann, etc.). In Kombination und Ergänzung dieser Elemente schafft Danaher hier ein ganzheitliches und branchenneutrales Management-System. Damit etablierte der Konzern vorbildlich jenseits des Produktionsbereiches auch in der Verwaltung und im Management kontinuierliche und zielgerichtete Verbesserungsprozesse. Im Unterschied zur Lean Production findet hier aber ein Top-Down-Prozess statt, der im Top-Management beginnt und nach dortiger Verankerung schrittweise in die Hierarchie nach unten kaskadiert.

Danaher hat seine früheren 150 KPIs auf 8 Wertebel reduziert. Das Management der Gesellschaften wurde in vielen Vieraugengesprächen und Gruppensitzungen auf die harten und soften Elemente des Systems trainiert. Es ist gelebter Konsens im Unternehmen, dass eine Karriere nur (und ausschließlich nur!) möglich ist, wenn die Modellvorgaben sowohl in verhaltensorientierter, als auch in technisch-methodischer Sicht als persönliche Entwicklung angenommen und gelebt werden. Insbesondere ist eine vorbildlich gezeigte Reflektionsfähigkeit für eigene (unbeabsichtigte) „Fehler“ einer der entscheidenden Gründe, um jemanden zu befördern – auch bei roten Ampeln unter ambitionierten Zielen.

Seit Ende der 80er-Jahre ist der Aktienkurs von Danaher trotz der New Economy und Finanzkrise um mehr als 10.000% gestiegen. Im Vergleich dazu hat sich im selben Zeitraum der S&P 500 Index „nur“ um das 600% verbessert. Der Markt wurde also um mehr als das 16-fache geschlagen. Selbst die Investorenlegende Warren Buffett konnte mit

seiner Holding Berkshire Hathaway nur etwas mehr als ein Drittel des Wertwachstums von Danaher erreichen.

anderen Unternehmen weiterentwickelt und enthält eine optimierte Kombination an verschiedenen methodischen Bausteinen, die jeweils einzeln in den



* mit mehr als 400 Akquisitionen

Deutsche Unternehmen, in denen die Autoren den weiterentwickelten MBS-Ansatz implementieren, finden sich derzeit der in Software-, Medien-, Chemie- und Energiebranche.

Ein Beispiel der Anwendung im Media-Verkauf: Durch sinkende Auflagen und Online-Verschiebungen stehen Verlage unter einem substantiellen Marktdruck. Dazu muss die Produktivität im Verkauf durch neue Verkaufskonzepte optimiert werden. Neben den reinen Ergebnis-Zielen wurden daher ambitionierte Ziel-Kompetenzen definiert. Deren Erreichung wird monatlich durch spezifische Kennzahlen aus dem Verkaufsprozess nachverfolgt. Die Diskussionskultur im Management erreichte eine neue und sehr sachbezogene Qualität. Dadurch wurden die verschiedenen Ebenen im Verkauf, Marketing und in der System-Unterstützung konsequent auf den beratenden Verkauf transformiert und die Führungsstruktur konnte flacher gestaltet werden.

Fazit:

Das MBS hat sich aus dem erfolgreichen Danaher Business System und praktischen Erfahrungen bei

letzten Jahrzehnten nachweislich erfolgreich bei spezifischen Anwendern von Lean Production, Kaizen, Hoshin Kanri, Six Sigma, Scrum oder Change-Management eingesetzt wurden. Das Neue hier ist das Ganzheitliche Vorgehen, die Reflektion und der Top-Down-Ansatz. Man sollte die Methode auch nicht als „weiches Changemanagement“ unterschätzen. Die einzelnen Bausteine wirken komplementär zusammen und setzen einen klaren Rahmen für die Transformation der Organisation.

Die Autoren setzen diese Methodik (manchmal unter abweichenden kundenspezifischen Programmnamen) schon seit vielen Jahren ein, um Unternehmen in unterschiedlichen Branchen in eine nachhaltige Verhaltensänderung und Selbsthilfe und zu bringen. Dies geschieht nicht klassisch „beratend“ in einem eng definierten Consultingprojekt, sondern vielmehr in einem Coaching Ansatz mit abnehmender Intensität bis das Unternehmen befähigt ist, die weitere Transformation allein fortzusetzen. Der Mehrwert für das Unternehmen ist in der Regel schon nach wenigen Meeting-Iterationen spürbar. Er ist sichtbar in der schnelleren und fokussierten Strategieumsetzung gemessen an operativen Messgrößen. Ebenso ist er sichtbar im zu-

nehmend veränderten Verhalten und einer veränderten Kommunikation in der Organisation gerade bei kritischen Themen.

Die Autoren freuen sich über Fragen und Rückmeldungen.

Autoren:



Prof. Dr. Arun Chaudhuri ist Professor für Betriebswirtschaft an der Hochschule für Oekonomie und Management (FOM) in München und Direktor des Mindworks Institut Business Transformation. Nach seinem Studium und Promotion als Wirtschaftsingenieur/Elektrotechnik an der TU Darmstadt und Yale University (USA) war er Unternehmensberater bei der Boston Consulting Group und in leitender Funktion bei T-Systems und SAP tätig. Neben seiner Lehr- und Forschungstätigkeit unterstützt er aktiv Unternehmen bei Business Transformationen.

E-Mail: chaudhuri@mindworks-institut.de; **Mobil:** 0176 4929 5555



Dr. Christian Artmann, Lic. Oec. (HSG), M.Sc., ist Founding Member des Mindworks Institut Business Transformation. Nach Stationen bei Procter & Gamble und der Boston Consulting Group hat er viele Jahre bei der Danaher Corp. das Mindworks Business System (dort DBS genannt) zur Strategie-Umsetzung erfolgreich eingesetzt. Derzeit leitet er mehrere solcher Projekte.

E-Mail: artmann@mindworks-institut.de; **Mobil:** 0176 811 38 603