

Neu lernen, schneller werden – wie Covid-19 Prioritäten verändert

Von Thomas Rinn (Herausgeber) und Jan-Marius Beilke

So schrecklich diese Pandemie ist – sie hat vielen Unternehmen die Augen geöffnet. Sie hat Führungskräfte zusammengeschweißt und gemeinsames Handeln beschleunigt. Nach vielen Weckrufen hat Covid-19 den Druck erhöht, schneller und konsequenter digital zu werden, sich bewusster im Ökosystem und der Wertschöpfungskette zu bewegen und auch Neues zu wagen. Wichtig ist nun, die Erkenntnisse zu reflektieren und zu konservieren – gemeinsam mit allen Mitarbeitern und Gremien.

Ein neuer Weckruf oder einfach mehr Druck?

„Ein neuer Weckruf zur Digitalisierung“ – so lautete der Titel eines Whitepapers, das wir zur Hannovermesse 2019 gemeinsam mit Dr. Eberhard Veit veröffentlicht hatten. Darin richteten wir einen Appell an Unternehmen, endlich groß zu denken, um die Potenziale der Digitalisierung entscheidend für sich zu nutzen. Wir raten eindringlich, organisationsübergreifende digitale Transformationen durchzuführen, anstatt sich auf einzelne, punktuelle Piloten (oft am Rand der Wertschöpfung oder bei den Unterstützungsprozessen) zu beschränken. Unsere Botschaft: Zusammenarbeit neu denken, sich nicht vom etablierten Taylorismus einschränken lassen.

Heute, zwei Jahre später, ist dieser Weckruf mit seinen Empfehlungen an die Unternehmen optionslos. Die globale Pandemie Covid-19 führt Menschen und Unternehmen schmerzlich vor Augen, wie essenziell die Digitalisierung für die Gesellschaft geworden ist. Zugleich zeigt sie auf, welche Möglichkeiten der technologische Wandel für die Menschen unter sich ändernden Umständen bieten kann. Als im Frühjahr 2020 der klassische physische Geschäftsbetrieb abrupt gestoppt wurde, mussten analoge Vorgänge plötzlich unter Hochdruck digital abgebildet werden, um ein geregeltes Zusammenleben weiterhin zu ermöglichen und vor allem um geschäftliche Transaktionen aufrecht zu erhalten.

Schlagartig vergrößerte sich damit auch die Offenheit für digitale Lösungen und Geschäftsmodelle – ein Imperativ, an dem auch der Mittelstand nicht mehr vorbeigekommen ist, auch wenn Prioritäten der Vergangenheit oft in anderen Bereichen lagen. Einfach ausgedrückt: Alle wären gerne „digitaler“ gewesen – oder mussten es schnell sein.

Der neue Imperativ

Nicht nur im Hinblick auf die Digitalisierung hat Covid-19 die Grundordnung der Wirtschaft zum Straucheln gebracht. Viele Industrieunternehmen wurden durch den unmittelbaren Krisenmodus und die einhergehenden Lock-downs hart getroffen – und haben dann die Komplexität des Ramp-ups unterschätzt: Kunden-Aufträge blieben aus oder Lieferketten waren teilweise unterbrochen, manchmal kam sogar beides zusammen. Für viele Unternehmen war es zudem offenbar eine neue Erfahrung, dass ein Ramp-up liquiditätsintensiver ist als ein Lock-down.

Es gibt jedoch Ausnahmen. Einige Unternehmen konnten genau in diesem Moment ihre Stärken durch die weitgehende Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle und -prozesse sowie durch innovative Produkte und Dienstleistungen ausspielen. Trotz Wirtschaftskrise haben sie ihre Geschäftsergebnisse verbessert oder sogar Rekord-Quartale realisiert. Gerade diese Erfolge führen die Notwendigkeit zur Digitalisierung denjenigen Unternehmen schmerzlich vor Augen, die im digitalen Bereich noch Nachholarbeit zu leisten haben.

Die Folge: Das Thema Digitalisierung ist bei Geschäftsführern, Vorständen, Beiräten und Aufsichtsräten mit zusätzlicher Wucht aufgeschlagen – und das als Team-Aufgabe und nicht nur beim Einzelnen. Die Diskussionen, ob und was digitalisiert wird, führen von nun an nicht mehr die CIOs oder CDOs alleine, sondern mehr und mehr die Vorstandsvorsitzenden und CFOs der Unternehmen zusammen mit ihren Führungskräften – unter verschiedenen Blickwinkeln: Aufrechterhaltung, Stabilisierung, Chancenrealisierung, Wachstum und Risikovermeidung. Spätestens seit den staatlich angeordneten Lock-

Was Sie in diesem Special erwartet

Auf den folgenden Seiten beschreiben sechs Entscheider anhand konkreter Beispiele aus ihrer Arbeitsrealität, welche Ideen und Maßnahmen sie während der Krise definiert, umgesetzt oder wahrgenommen haben, um entweder digitale Transformation zum Leben zu erwecken oder um den entstandenen Rückenwind für einen digitalen Kurswechsel zu nutzen. Alle sechs Unternehmen machen viele Dinge „richtig gut“ – und trotzdem würden alle sagen, dass sie auch noch vieles besser und schneller machen können – und genau das zeichnet sie aus.

downs erlangte die Digitalisierungsdiskussion höchste Priorität. Und dies nicht nur auf dem Papier.

Von der Krise zur Chance

Zur nun virtuellen Hannovermesse 2021 wollen wir mit diesem Special Orientierung geben und mittelständischen Entscheidern die Möglichkeit bieten, aus dem erfolgreichen Handeln anderer Inspiration zu schöpfen, befähigt durch digitale Möglichkeiten.

Welche positiven Aspekte kann man aus dieser nie dagewesenen globalen Krise ziehen? Wie kann die Krise dazu beitragen, einen begonnenen Transformationsprozess möglicherweise in eine neue Richtung zu lenken oder das Tempo des Wandels bedeutend zu erhöhen?

In den folgenden Artikeln widmen sich Entscheider aus sechs Unternehmen speziellen Aspekten, die für sie zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren während der Krise geworden sind. Die Reihenfolge der Beiträge folgt der Abfolge der Herausforderungen, mit denen sich die Unternehmen in der Pandemie konfrontiert sehen.

Schnelle Sicherung

Mit Ausbruch und Ausbreitung von Covid-19 war zunächst das Krisenmanagement der Unternehmen so stark gefordert, wie kaum je zuvor. Der

Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Peter Reif · Alfred-Jost-Straße 11
69124 Heidelberg · E-Mail: peter.reif@reifverlag.de

Redaktion: Christian Deutsch · Redaktionsbüro
E-Mail: info@deutsch-werkstatt.de
Jana Stahl · E-Mail: buero@janastahl.de

Internet: www.manager-wissen.com
Layout: metropolmedia · 69245 Bammental
Druck: ColorDruck Solutions GmbH · 69181 Leimen

plötzliche Nachfrage- und Angebotsschock aufgrund weltweiter Lock-downs zwang den Großteil dazu, zuerst den Betrieb liquiditätstechnisch zu sichern, variable Kosten so schnell wie möglich zu senken sowie Lieferketten eilig anzupassen, um so das laufende Geschäft zu stabilisieren. Die Herausforderung hierbei: gleichzeitiges Überleben und Wachstum sicherzustellen – sowohl während als auch nach der Krise – sowie einen koordinierten Ramp-up zu ermöglichen. Und dies als Team im Unternehmen gemeinsam zu tragen.

Als Konsequenz heißt das: Unternehmen sind durch die Pandemie noch mehr gezwungen in unterschiedlichen Szenarien strategisch nach vorne zu denken, um rasch auf sich ändernde Umweltbedingungen reagieren zu können. Wer zu den Gewinnern und Verlierern der Krise zählt, werden folgende Fragen entscheiden: Wie wird Liquidität gesichert, wenn staatliche Unterstützung endet? Wie werden Lieferketten resilienter gemacht, wenn weitere regionale Lockdowns drohen? Welche Notfall-Pläne braucht es für die Zukunft, wenn die nächste Krise zuschlägt? Und wer ist dafür verantwortlich? Und wie bleibt ein erfolgreiches Team nun erfolgreich?

Potenziale identifizieren

In Krisenzeiten ist es (mit dem Wissen und den Erfahrungen der letzten Monate) wichtiger denn je, sich seiner Unternehmensstrategie bewusst zu sein. Nur so schafft es das eigene Unternehmen, passende Potenziale zu identifizieren und zu heben.

Im Kern geht es darum, die angebotenen und zukünftigen Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Fähigkeiten mit den Bedürfnissen des veränderten Marktes schnell zusammenzubringen, um dann eine individuelle Transformation mithilfe von Digitalisierungslösungen anzustoßen. Schubladen-Denken und suggerierte Standard-Lösungen werden heute und auch in Zukunft nicht mehr zum Erfolg führen.

Inhalt

Thomas Rinn, Jan-Marius Beilke (Accenture): Neu lernen, schneller werden – wie Covid-19 Prioritäten verändert	1
Emese Weissenbacher (MANN+HUMMEL): Chancen mutig ergreifen – Wege konsequent gehen	3
Bastian Nominacher (Celonis): Geschäftspotenzial digital entfalten – und wie Ökosystem-Partner dabei helfen können	4
Thomas Böck (CLAAS): Digitalisierung der Kundenschnittstelle im Eiltempo	5
Stefan Höchbauer (Salesforce): So klappt die Fernbeziehung mit dem Kunden – 360-Grad-Sicht steigert Produktivität und Servicequalität	6
Dr. Jochen Wallisch (Siemens): Eine Roadmap für die Zukunft der Arbeit ...	7
Dr. Peter Laier (Knorr-Bremse): Wie Covid-19 einen Trend verstärkt und neue Geschäftspotenziale eröffnet	8

Potenziale realisieren – und über sich selbst hinauskennen

Potenziale können beispielsweise über Kooperationen mit Ökosystem-Partnern wie Cloud- und Plattformanbietern oder digitalen Befähigern entwickelt werden, um den adressierbaren Markt für Produkte und Dienstleistungen zu vergrößern oder neue Absatz-Kanäle zu potenziellen Kunden zu erschließen. Doch auch diese Zusammenarbeit muss neu gelernt werden.

Ebenso werden Unternehmen durch langfristige Partnerschaften mit zuverlässigen Dienstleistern die Kontrolle über Teile ihrer Wertschöpfungskette oder Unterstützungsprozesse weiter abgeben, um sich auf Kern-Aktivitäten mit dem höchsten Wertbeitrag zu fokussieren. Die Rollen verändern sich – und Partnerschaft und „Ecosystem Play“ bedeuten weit mehr als ein klassisches Lieferantenverhältnis.

Durch Neues begeistern

Weitere Potenziale ergeben sich durch Produkt- und Prozessinnovationen, die in Krisenzeiten gezielt mit hoher Geschwindigkeit vorangetrieben werden, um Kunden zu begeistern und kurz- bis mittelfristig neue Erlösquellen zu erschließen. Unternehmen treiben die Markteinführung digital befähigter Produkte wie intelligente Werkzeuge oder neue Lösungs- und Bezahlmodelle voran. Andere verlegten bisher physisch durchgeführte Schritte der Auftragsabwicklung wie die Kundenabnahme mithilfe von digitalen Dokumentationsmitteln in den virtuellen Raum, da der gewohnte Ablauf aufgrund von staatlichen Restriktionen nicht möglich war. Für die Zukunft werden diese neuen Prozesse mit den gleichen Ergebnissen wie in der Vergangenheit bei vielen Unternehmen zum neuen, akzeptierten Standard.

Kraft für Innovation statt Widerstand gegen Fortschritt

Genauso muss die eigene Belegschaft für zusätzliche Potenziale sorgen, indem sie für neue Kollaborations- und Produkt- bzw. Service-Technologien befähigt und begeistert wird. Es gilt Kraft für Innovation statt Widerstand gegen den Fortschritt zu gewinnen.

Das oft belächelte oder mit Misstrauen belegte „Home Office“ ist unter dem Druck der Pandemie mithilfe von digitalen Lösungen zur neuen mobilen Arbeitsnormalität geworden. Dabei zeigte sich häufig auf eindrucksvolle Weise, wie digitale Kooperation die physische Präsenz ohne Leistungseinbußen teilweise ersetzen kann, aber auch, wann physische Zusammenarbeit unabdingbar ist. Das unterstreicht, wie wichtig Bildung und Weiterbildung ist, um Digitalisierung möglich zu machen und Akzeptanz zu schaffen. Oder auch, wie (Weiter-)Bildung zum „Bottleneck“ wird.

Groß denken – „Big Bets“ eingehen

Zu einer erfolgreichen Strategie gehört auch das Eingehen von „Big Bets“ – der großen Wette auf die eigene Zukunft, um neue Einnahmequellen zu erschließen, diese zu diversifizieren oder Dinge ganz anders zu machen. Denn selbst in Krisenzeiten ist der Blick nach vorne unerlässlich, um nachhaltig zu wirtschaften. Hier müssen schnelle und richtungs-

weisende Entscheidungen getroffen werden: durch das Eingehen großer transformierender Projekte, eine schnelle Veränderung oder Erweiterung des Geschäftsmodells oder auch durch die Nutzung sich bietender Übernahmemechanismen. Das Potenzial der Skalierbarkeit der Wette über die eigene Organisation und in den Markt hinein ist der entscheidende Faktor, um eine Chance zu nutzen.

Nachhaltig transformieren

Worin liegt der Schlüssel zum langfristigen Erfolg der Digitalisierung in den Unternehmen? Nach unserer Überzeugung kommt es darauf an, die Nachhaltigkeit der häufig unter Druck erstellten digitalen Lösungen sicherzustellen und die freien Mittel konsequent den großen Themen zuzuweisen – um diese auch als Team im Unternehmen voranzutreiben. Wenn die Unternehmensspitze von diesem Weg überzeugt ist und die Transformationsziele entschlossen – auch bei Rückschlägen – verfolgt, wird sie auch die Akzeptanz der noch zweifelnden Mitarbeiter gewinnen können.

Nachhaltigkeit heißt aber auch, Lerneffekte aus dieser Sondersituation zu konservieren, und sich klar zu machen, warum vieles trotz Covid-19 wesentlich besser funktioniert hat. Fragen sollten wir uns dann aber auch: Warum braucht es eine solche Pandemie, um vieles zu überdenken, anders zu machen oder sogar zu beschleunigen?

Die Autoren

Thomas Rinn

verantwortet global das Geschäft mit Industrieunternehmen bei Accenture. Seine Klienten unterstützt er über das gesamte Leistungsportfolio. Dabei arbeitet er sowohl mit Großunternehmen als auch Mittelständlern daran, Digitalisierung ganzheitlich zu denken, umzusetzen und zu skalieren.



Jan-Marius Beilke ist

Manager im Strategiebereich von Accenture und berät Maschinenbau-Klienten im deutschsprachigen Raum.



Accenture ist ein weltweit tätiges Beratungsunternehmen mit 514.000 Mitarbeitenden weltweit, führend in Digitalisierung, Cloud und Security.

Chancen mutig ergreifen – Wege konsequent gehen

Von Emese Weissenbacher

In Szenarien nach vorne denken, die Liquidität langfristig sichern, die Kosten sofort senken – dieser strategische Dreiklang beschreibt die maßgeblichen Faktoren, mit denen es MANN+HUMMEL gelungen ist, das Krisenjahr 2020 mit einem guten Ergebnis abzuschließen. Hinzu kam der Mut, Entscheidungen schnell und gemeinsam im Führungskräfte-Team zu treffen und die Umsetzung konsequent und mit hoher Geschwindigkeit durchzusetzen.

Nicht erst seit Ausbruch der Corona-Pandemie, sondern bereits seit dem Markteinbruch in China Ende 2017 und der Stagnation des globalen Automobilmarkts bereiten wir uns bei MANN+HUMMEL kontinuierlich auf verschiedene wirtschaftliche Szenarien vor. Auf Basis dieser Prognosen haben wir deshalb bereits 2018 eine tiefgreifende Restrukturierung eingeleitet. Hierzu zählte auch eine Neuausrichtung der Produktionslandschaft, um Überkapazitäten abzubauen.

Natürlich konnte kein Szenario die Einbrüche und Ausmaße abbilden, wie wir sie jetzt durch die Coronakrise erlebt haben. Was allerdings half, war, dass wir uns zu Beginn des Jahres auf eine weitere Marktabschwächung vorbereitet hatten. Diese vorausschauende Planung, eine langfristige Liquiditäts- und Finanzierungsstrategie und sofort eingeleitete, drastische Kostensenkungen – dank dieser Maßnahmen ist es uns gelungen, 2020 mit einem guten Ergebnis abzuschließen und vergleichsweise krisensicher ins neue Jahr zu starten.

Stabilität durch starke Führung

In den Anfängen der Pandemie hat sich ein starker Top-Down-Führungsstil bewährt, um die Krise erfolgreich zu meistern. Schon allein aus Gründen der Schnelligkeit mussten wir auf Diskussionen und die Koordination lokal unterschiedlicher Vorgehens- und Sichtweisen verzichten. Dazu braucht es sicherlich eine Führung, die Konflikte und Risiken nicht scheut und sich traut, schnell zu entscheiden. Besonders die ersten und zweiten Führungsebenen müssen die gleiche Sprache sprechen, um Entscheidungen schnell zu treffen und umzusetzen. Letztendlich hat dieses Vorgehen das Vertrauen der Belegschaft gestärkt.

Unmittelbar nach dem beginnenden Markteinbruch Anfang März 2020 stand unsere weltweite Governance. Zu ihr gehörten wöchentliche Reviews mit der Geschäftsführung, drei Szenarien mit definierten und finanziell bewerteten Maßnahmen sowie eine weltweite Kommunikationsstrategie. Da Regionen weltweit unterschiedlich intensiv und zeitlich nachgelagert von der Krise getroffen wurden, haben wir Rahmenbedingungen geschaffen, innerhalb derer die einzelnen Länder das jeweils passende Szenario auswählen konnten. Ab April starteten wir dann unsere wöchentlichen Review-Termine, die uns ermöglichten, schnell zu entscheiden und unseren Kurs, wenn nötig, anzupassen.

Wie bereiten wir uns auf eine Erholung vor? Wie viele Produktionswerke müssen wann zurück-

geholt werden? Welche Auswirkungen hat die Auftragslage auf die Kurzarbeitsquote? Im Führungsteam kam es maßgeblich darauf an, die sich ständig ändernden Bedingungen zu bewerten – und dann mit hoher Geschwindigkeit und Konsequenz zusammen zu handeln.

Wichtig ist in einer solchen Situation, dass der Blick der Führungsmannschaft nach vorne gerichtet bleibt, auch wenn aufgrund der schnellen Veränderungen hin und wieder Fehler gemacht werden.

Stabilität durch langfristige Finanzierungsstrategie

Bis 2015 waren wir ein stark EBIT-getriebenes Unternehmen. In den letzten Jahren legten wir jedoch immer mehr den Fokus auf die Cash-Generierung und arbeiten nun mit Stressszenarien, um unsere finanzielle Stabilität und Reichweite kontinuierlich auf den Prüfstand zu stellen. Mit rechtzeitiger Refinanzierung unseres Schuldscheindarlehens und dem Abschließen einer Konsortialkreditlinie sind wir mit einem robusten Liquiditätspolster in die Krise gestartet.

Eine Disruption wie die Coronakrise bedeutet zunächst einmal eine Störung für die Organisation und der gewohnten Abläufe. Tritt man dann jedoch einen Schritt zurück, erkennt man die Situation auch als Chance, das eigene Unternehmen und die bestehenden Prozesse selbstkritisch zu hinterfragen.

Nach Ausbruch der Pandemie traten wir zunächst auf die Kosten- und Investitionsbremse, um den Liquiditätsabfluss zu minimieren. Für die Produktion war besonders wichtig, coronabedingte Schließungen zu vermeiden. Die vorbildliche Zusammenarbeit und Schnelligkeit unserer lokalen Corona-Steuerkreise, der Personalabteilungen und Werksleitungen waren hier der Schlüssel zum Erfolg. So konnten wir selbst während der kompletten Lockdown-Phase in allen Werken Kundenaufträge ausliefern und dadurch sogar Marktanteile gewinnen.

Zusätzlich profitierten wir von einer robusten Liefer- und Wertschöpfungskette und unserer „Multi-Source-Strategie“. Durch konsequentes Risikomanagement mit starkem Fokus auf Lieferanten konnten wir schnell auf Engpässe reagieren und unsere Kunden letztendlich weiter beliefern. Hier machte sich eine enge Governance zwischen Einkauf, Materialplanung, Logistik und Produktion bezahlt.

Der durch die Krise ausgelöste Druck zur Kostenreduzierung und zu schnellen Anpassungen an sich täglich ändernde Situationen hat inner-

Herausforderung Covid-19

Wie hat die Krise Ihr Unternehmen getroffen?

Natürlich war die Krise auch für uns ein Schock. Aber glücklicherweise hatten wir bereits im Vorjahr eine wichtige Phase der strukturellen Anpassung abgeschlossen und uns ausreichend Liquidität gesichert.

Worin lag für Ihr Unternehmen die größte Herausforderung?

Die schnelle Aufstellung eines Governance- und Maßnahmenplans war essentiell für uns. Dass wir zu Beginn der Krise gemeinsam täglich schnelle Entscheidungen treffen mussten, hat die Organisation danach schneller werden lassen.

halb der Organisation sogar zu einem „Mindset-Change“ und somit zu einem Kulturwandel geführt. In Wachstumsphasen wurde teilweise über die Verhältnisse des Unternehmens gelebt – jetzt wird klar, dass wir priorisieren und disziplinierter werden müssen.

Stabilität durch Zukunftsdenken

Trotz kurzfristiger Optimierungsmaßnahmen verliert die langfristige Strategie nicht an Gültigkeit. An unserer Vision von „Leadership in Filtration“ und unseren ehrgeizigen Wachstumszielen haben auch die veränderten Marktbedingungen durch Corona nichts geändert. Deshalb haben wir Investitionen in Digitalisierungsprojekte nicht gestoppt, sondern im Gegenteil noch schneller vorangetrieben.

Um Fokus in die Belegschaft zu bringen, die Geschwindigkeit, Agilität für unsere Transformation und unsere Finanzziele nicht aus den Augen zu verlieren, riefen wir mitten in der Krise ein sogenanntes Performance Office aus. Selbst Akquisitionsvorhaben, die bereits vor der Krise geplant waren, wurden getätigt, denn besonders in der aktuellen Zeit werden die Karten auf dem M&A-Markt nochmal neu gemischt.

Kostendisziplin im Tagesgeschäft, schnelle Priorisierung zwischen Investitionsvorhaben sowie die konsequente Investition in die Zukunft – die Coronakrise hat uns vieles gelehrt. Nicht zuletzt hat sie uns widerstandskräftiger gemacht und damit auch schon auf die nächste Krise vorbereitet. Ganz nach dem Motto: nach der Krise ist vor der Krise.

Die Autorin

Emese Weissenbacher ist Geschäftsführerin Finanzen und stellvertretende Vorsitzende der Geschäftsführung bei MANN+HUMMEL. Sie verantwortet die Geschäftsbereiche IT, Finance & Controlling, HR, Technology sowie Global Business and Technical Solutions.



Geschäftspotenzial digital entfalten – und wie Ökosystem-Partner dabei helfen können

Von *Bastian Nominacher*

Die digitale Transformation ist insbesondere für mittelständische Unternehmen eine Mammutaufgabe. Wie wichtig ein funktionierendes Partner-Ecosystem für deren Bewältigung ist, sehen wir bei Celonis tagtäglich. Unser intelligentes Execution Management System (EMS) hilft Unternehmen bei der Zielerreichung, indem es Problembereiche identifiziert und Handlungsempfehlungen gibt, wie Unternehmen ihr volles Potenzial ausschöpfen können.

Ein oft strapaziertes Sprichwort ist, dass in Krisen auch Chancen liegen – aber es ist deshalb nicht weniger wahr. Weshalb also nicht Covid-19 als Chance begreifen, um das eigene Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen und die digitale Transformation vorantreiben? Mit dieser Mammutaufgabe stehen Unternehmen nicht allein da, denn gute Partner-Ökosysteme ermöglichen es ihnen, sich auf ihr Kerngeschäft zu fokussieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Erfolgreiche Kooperationen erfordern eine enge Verzahnung, und Partner können die richtigen Rahmenbedingungen dafür schaffen sowie die optimale Infrastruktur ermöglichen und bereitstellen.

Versteckte Kapazitäten im IT-Dschungel

Genau hier kann Celonis einen entscheidenden Mehrwert liefern. Wenn Digitalisierung nicht zum Millionengrab werden soll, ist es gerade für mittelständische Unternehmen nötig, mit Partnern zu arbeiten, um Zugang zum notwendigen Know-how und der erforderlichen Infrastruktur zu erhalten. Budget und Ressourcen für IT-Infrastruktur sind oft knapp, die in IT-Systemen anfallenden Datenmengen aber gleichzeitig enorm. Diesen Datenschatz gilt es zu heben. Doch um tatsächlich einen Mehrwert daraus zu ziehen, muss man auf eine Lösung setzen, die Lücken identifiziert und Unternehmen dabei hilft, das Geschäftspotenzial mit Hilfe von Prozessdaten voll und möglichst automatisiert auszuschöpfen.

Im ersten Schritt müssen dafür das eigene Unternehmen sowie dessen bestehende IT-Landschaft durchleuchtet werden. Denn sie ist oft fragmentiert und hindert Prozesse, engagierte Mitarbeiter und Geschäftsstrategien daran, ihr volles Potenzial zu entfalten. Diese meist ungewollt entstandenen Barrieren können aber systematisch durchbrochen werden.

Ein auf Process Mining basierendes intelligentes Execution Management System, wie wir es bei Celonis entwickelt haben, dient als eine Art digitaler Schlüssel, um ungenutzte Kapazitäten im Unternehmen zu identifizieren und freisetzen zu können. Dabei finden sich schnell „low hanging fruits“ – also Prozesse, deren Analyse und Verbesserung in kurzer Zeit enormen Business Impact erzielen können. Häufig sind das vor allem Finanz- und Verwaltungsprozesse: Die durchschnittliche Rate für automatisierte Rechnungen in Organisationen beträgt 27 Prozent – mit unserem EMS können Kunden eine Quote von 90 Prozent erreichen.

Im Folgenden werde ich skizzieren, welches Vorgehen für den Mittelstand unserer Erfahrung nach erfolgsversprechend ist und wo Ökosystempartner sinnvoll unterstützen können.

Digitale Standortbestimmung als Basis

Process Mining ermöglicht Unternehmen, datenbasiert einen Überblick über die tatsächlich ablaufenden Prozesse zu gewinnen – faktisch und

objektiv. Auf dieser Basis können sie klar definieren, in welchen Bereichen am schnellsten ein Mehrwert zu generieren ist. Das Celonis EMS baut darauf auf und nutzt Künstliche Intelligenz, um Handlungen zu empfehlen und Aktionen anzustoßen, die das Geschäftspotenzial steigern können.

In vielen Unternehmen sind die IT-Systeme über die Jahre organisch

gewachsen. Das führt in der Regel zu fragmentierten IT-Landschaften, zahlreichen Einzelkomponenten und einer Silostruktur, die mit unterschiedlichen Datenformaten arbeiten.

Unsere Empfehlung ist es, zuerst den Bereich zu identifizieren, in dem die Organisation den größten Mehrwert erzielen kann und dann klare Ziele zu definieren. Aus unserer Erfahrung heraus ist das häufig der Bereich Finance mit den Prozessen „Accounts Payable“ und „Accounts Receivable“, da

„Durch die Zusammenarbeit mit dem richtigen Partner kann enormer Mehrwert generiert werden.“

Herausforderung Covid-19

Wie hat die Krise Ihr Unternehmen getroffen?

Natürlich wurden auch wir überrascht – haben aber rasch Wege gefunden, unseren Kunden zu helfen, indem wir in kürzester Zeit ein Customer Care Programm mit Apps zur Verbesserung der Lieferketten-Transparenz und -Optimierung sowie zur Liquiditätssicherung entwickelt haben.

Worin lag für Ihr Unternehmen die größte Herausforderung?

Schwierig war es zunächst, alle Abläufe wie zum Beispiel das Onboarding von – seit Beginn der Corona-Krise – mehr als 500 neuen Mitarbeitern und die enge Zusammenarbeit mit unseren Kunden komplett virtuell zu gestalten. Als Chance sehen wir es, dass Unternehmen durch die Krise gezwungen wurden, noch effizienter zu werden und ihre digitale Transformation voranzutreiben – und unsere Technologie hier einen enormen Beitrag leisten kann.

es sich hier um Bereiche handelt, in denen Unternehmen mit relativ wenig Aufwand große Einsparungen erzielen können.

Damit das Projekt ein Erfolg wird, sollten alle involvierten Mitarbeiter aktiv eingebunden und mit dem erforderlichen Know-how ausgestattet werden. Die Einführung des Celonis Execution Management Systems sollte durch interne Aufklärung und Schulungen begleitet werden; wir bieten dazu auch entsprechende Tools an. Die Unternehmensoptimierung ist kein Sprint, sondern eher ein Marathon: Aber durch die Zusammenarbeit mit dem richtigen Partner kann hier enormer Mehrwert generiert werden.



Der Autor
Bastian Nominacher ist Co-CEO und Mitgründer von Celonis, dem Marktführer für Execution Management Systems (EMS). Dort verantwortet Nominacher die Bereiche EMEA & APAC, globale Operationen, Finanzen sowie die allgemeine Geschäftsstrategie von Celonis.

Das Unternehmen Celonis mit Hauptsitz in München und New York City verfügt weltweit über 15 Niederlassungen und hat tausende von Kunden, darunter ABB, AstraZeneca und Bosch. Das Celonis Execution Management System baut auf der marktführenden Process-Mining-Technologie des Unternehmens auf und stellt eine ganze Reihe von Anwendungen, Instrumenten, Plattform-Funktionen sowie das neue Celonis Studio bereit.

Digitalisierung der Kundenschnittstelle im Eiltempo

Von Thomas Böck

In der Corona-Pandemie trifft der Landtechnikvertrieb, der hochgradig vom Vertriebspartner vor Ort abhängig ist, auf die Notwendigkeit reduzierter physischer Interaktion. CLAAS reagierte auf diese Herausforderung mit der Ad-hoc-Installation neuer digitaler Kommunikationskanäle. Möglich war diese hohe Anpassungsfähigkeit vor allem dank einer erfolgreichen digitalen Grundlagenarbeit und hohen Anstrengungen in der Defragmentierung der IT-Landschaft.

Professionelle Landtechnik ist ein komplexes Produkt. Der Vertrieb großer Landmaschinen wird in unseren Kernmärkten nahezu vollständig über stationäre Händler abgewickelt. Häufig übersteigen die Investitionskosten für einen Großmähdrescher 500.000 Euro. Allein bei unserem Flaggschiff, dem LEXION 8900 TERRA TRAC, haben unsere Kunden für mehr als 150 Baumerkmale die Möglichkeit, aus der für sie passenden Alternative zu wählen. Damit bieten wir zahlreiche Möglichkeiten an, um die Maschine den lokalen Einsatzbedingungen anzupassen.

Corona-Krise treibt neue digitale Lösungen voran

Mit dem Beginn des Lock-downs im Frühjahr war uns schnell klar, dass die verhängten Reise- und Kontaktbeschränkungen eine große Herausforderung für den Vertrieb werden. Traditionell spielen Events wie Feldtage eine wichtige Rolle. Dort werden Maschinen im Einsatz präsentiert und Kaufverträge abgeschlossen. Während sich der Veranstaltungskalender leerte, brach das Konjunkturbarometer der Branche deutlich ein.

In Gesprächen mit unseren Kunden nahmen wir jedoch schnell wahr, dass die Pandemie die Investitionsbereitschaft nicht so stark wie zunächst angenommen gedämpft hatte. Wir entschieden uns gegen einen harten Sparkurs. Stattdessen priorisierten wir die Aufrechterhaltung unserer Lieferfähigkeit sowie die Herstellung einer hohen digitalen Nähe zu unseren Kunden.

Das Geschäftsjahr 2019/20 konnten wir im September mit einem Rekordumsatz abschließen. Maßgeblich dazu beigetragen haben die zusätzlichen Investitionen in den kurzfristigen Ausbau digitaler Kommunikationskanäle und die Nutzung virtueller Produktpräsentationen.

Digitale Kundennähe bei physischer Distanz

Um den weggebrochenen stationären Kundenkontakt zu kompensieren, setzten wir auf einen neuen Produktkonfigurator. Das Projekt für die Entwicklung des neuen Konfigurators wurde bereits im Vorjahr gestartet und ein Launch war für

einen späteren Zeitpunkt im Folgejahr geplant. Mit dem Beginn der Pandemie machten wir die verbleibenden Entwicklungsarbeiten zur Top-Priorität. Bereits Anfang Mai konnten wir das fertige System mit einer breit angelegten Kampagne präsentieren.

Erstmals ermöglichen wir unseren Kunden die eigenständige Konfiguration von Maschinen. Die angezeigten Inhalte werden durch die tiefe Integration in zentrale IT-Systeme wie CRM, ERP und PIM mit hohem Automatisierungsgrad erstellt. Die Anbindung an unseren Data Lake ermöglicht Analysen zur Nutzung der angebotenen Optionen und legt Verbesserungspotenzial offen.

Wir betrachten den Konfigurator als wichtigen Kommunikationskanal zum Kunden. Marketinginhalte lassen sich auf Optionsebene präsentieren, um Neuheiten wie Digitalpakete prominent zu platzieren. Nur eine Registrierung in unserem Kundenportal CLAAS connect ist notwendig, um sich vom ausgewählten Händler ein Angebot zu der konfigurierten Maschine einzuholen. Für den Kauf ist dann ein einziger persönlicher Termin zur recht-

lich verbindlichen Abwicklung notwendig.

Ebenfalls forciert haben wir die virtuelle Produktpräsentation. Livestreams von Maschinenvorfürungen im Ernteeinsatz, die im Vorjahr als große Präsenzveranstaltungen durchgeführt worden sind, erfreuten sich eines hohen Interesses. Bei einigen Produktpräsentationen gingen wir noch einen Schritt weiter: Wir ersetzten die präsentierte Maschine durch ihr digitales Abbild. Per Bildsynthese werden auf Basis von CAD-Daten aus der Produktentwicklung 3D-Visualisierungen generiert. In unseren Marketing-Materialien findet computergeneriertes Bildmaterial bereits seit einiger Zeit Anwendung. Mit der Pandemie erweiterten wir den Anwendungsbereich auf ganze Produktpräsentationen.

Neu sind die eingesetzten Technologien und Systeme schon länger nicht mehr. Mit Corona hat sich die Nachfrage nach diesen neuen Formaten bei unseren Kunden und Vertriebspartnern jedoch in kurzer Zeit sprunghaft erhöht.

„Wir entschieden
uns gegen einen
harten Sparkurs.“

Herausforderung Covid-19

Wie hat die Krise Ihr Unternehmen getroffen?

Auf einen Einbruch des Geschäftsklimas im Frühjahr folgte eine schnelle Stabilisierung der Nachfrage.

Worin lag für Ihr Unternehmen die größte Herausforderung?

Die Lieferfähigkeit aufrecht zu erhalten und Maschinen unter physischer Distanz zu vertreiben – das stellte CLAAS vor die größte Herausforderung seit Jahren.

New Normal statt Old Normal

Während des ersten Lock-downs in Deutschland gelang es uns innerhalb einer Woche, fast alle Büroarbeitsplätze ins Home-Office zu verlagern. Neben Standard-IT-Arbeitsplätzen konnten wir auch die rechenintensive IT-Umgebung der F&E im Home-Office verfügbar machen. In der Produktentwicklung gingen so keine Entwicklungstage verloren. Die notwendige Flexibilität für diese kurzfristige Verlagerung ins Home-Office verdanken wir der hohen Standardisierung unserer IT-Systemlandschaft. Aufwändige Projekte der letzten Jahre zur Defragmentierung und Konsolidierung heterogener IT-Lösungen haben sich in dieser Ausnahme-situation bezahlt gemacht.

Der Erfolg in der Corona-Krise hat Rückenwind für neue Projekte mit Fokus auf IT und Digitalisierung entfacht. Die Akzeptanz gegenüber neuen Technologien war über alle Fachbereiche hinweg noch nie so hoch. Corona hat die Nutzung digitaler Anwendungen in der breiten Organisation beschleunigt und den Kraftakt, den Roll-outs neuer Systeme für gewöhnlich benötigen, ein signifikantes Stück weit erleichtert. Diese Dynamik wollen wir konservieren und über die Corona-Zeit hinaus bestmöglich nutzen. Daher investieren wir trotz der unsicheren Rahmenbedingungen weiterhin massiv in die Digitalisierung der Kundenschnittstelle und unserer Kernprozesse.

Der Autor

Thomas Böck,
Vorsitzender der
Konzernleitung, ist seit
2006 bei CLAAS, dem
Marktführer für
Mähdrescher in Europa,
aktiv. Nach mehreren
Führungspositionen,
unter anderem als Leiter
Systemtechnik und als
Geschäftsführer Technik
der Claas Saulgau



GmbH, wurde er 2014 in die Konzernleitung berufen. Dort verantwortet er seitdem als CTO das Ressort Technologie und Systeme. 2019 wurde Böck zum Vorsitzenden der Konzernleitung (CEO) berufen.

So klappt die Fernbeziehung mit dem Kunden – 360-Grad-Sicht steigert Produktivität und Servicequalität

von Stefan Höchbauer

Die Folgen der Pandemie haben Unternehmen zum Umsteuern veranlasst. Denn sie wurden in eine „Fernbeziehung“ mit ihren Kunden gezwungen. Und dabei müssen sie trotz Abstandsregeln und Lock-down Nähe aufbauen, um deren Loyalität und ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Ihr stärkster Verbündeter dabei ist die Technologiebranche: Sie unterstützt Unternehmen dabei, ihre Kunden auch über die Distanz besser kennenzulernen, Innovation auf Basis von Daten zu fördern und dadurch die digitale Transformation kundenzentriert und somit nachhaltig erfolgreich zu gestalten.

Kundenerwartungen als Fokuspunkt der Digitalisierung

Die Krise hat deutlich gemacht, wie Technologie Unternehmen dabei hilft, ihre Aufgaben schneller und effizienter als je zuvor zu lösen. Unternehmen haben heute die Möglichkeit, durch die Zusammenführung der Vielzahl von Daten aus ihren Systemen, einen 360-Grad-Blick auf ihre Kunden zu gewinnen und ihre Angebote so viel genauer auf den einzelnen Kunden auszurichten.

Der Fokus muss heute noch stärker auf dem Kunden liegen. Die Aussagen der Kunden sind eindeutig: 88 Prozent wünschen sich im Zuge der Krise mehr digitale Nähe, sprich dass Unternehmen digital zugänglicher werden (Quelle: Salesforce State of the Connected Customer Report 2020).

Vertrauen und Werte als Leitbild der Arbeitskultur

Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Partnerschaft von Technologieanbietern mit Unternehmen besteht darin, ihre individuelle Situation und die sehr unterschiedlichen Bedürfnisse zu verstehen und dann gemeinsam die beste Strategie und den besten Transformationsprozess zu bestimmen. Hinzu kommen Werte wie Vertrauen und Verlässlichkeit, die in diesem Prozess ebenso wichtig sind wie die Technologie selbst.

Veränderungen und Anpassungsdruck entstehen beispielsweise hinsichtlich der Unternehmens- und Arbeitskultur, wenn von einem Tag auf den anderen Teams verteilt und über Distanz arbeiten müssen. Diese Arbeitsform setzt nicht nur geeignete Systeme und Anwendungen voraus, sondern Leitwerte wie Transparenz, Offenheit und eine lösungsorientierte Fehlerkultur. Weil wir bei Salesforce diese Art der Arbeitskultur bereits seit langem pflegen, können wir auch unsere Kunden bei dieser Transformation unterstützen. Denn auf diese Weise können Mitarbeiter auch über die Distanz als Team über alle Hierarchieebenen hinweg vertrauensvoll und produktiv zusammenarbeiten – sowohl intern als auch mit Kunden und Partnern.

So ist es vielen Unternehmen gelungen, trotz aller Hürden und Widrigkeiten, geplante Innovationsprojekte zu beschleunigen und für spätere Zeitpunkte vorgesehene Roll-outs von Produkten vorzuziehen. Und zwar genau solche, die ihren Zielgruppen und Kunden als schnelle Lösungen das Navigieren durch die Krise erleichtern. Ein Salesforce-Kunde im Maschinenbau beispielsweise hat seinen Kunden zusätzliche Wege im Service und Support eröffnet. Weil Ingenieure nicht mehr bei den Kunden arbeiten können, kommunizieren sie jetzt digital und bieten erweiterten Video-Support. Damit befähigen sie ihre Kunden, sogar komplexe Reparaturen und Wartungen selbst auszuführen.

Produktivität zu Gunsten der Erfahrung steigern

Als Technologieanbieter unterstützt Salesforce seine über 150.000 Kunden weltweit dabei, ihre digitale Transformation zu beschleunigen. Die Zielvision unserer Cloud-basierten und KI-gestützten Technologie nennen wir Customer 360: Dabei vernetzen wir die Daten aus diversen Systemen im Unternehmen, sodass Mitarbeitende über alle Abteilungen wie Marketing, Vertrieb, Handel, Kundendienst, IT hinweg den gleichen Wissensstand in Bezug auf den jeweiligen Kunden haben. Unsere Cloud-basierte Plattform erleichtert es ihnen, ihre Daten aus den verschiedenen Systemen zusammenzuführen, zu analysieren und eine konsolidierte Sicht auf jeden Kunden zu gewinnen. Dadurch können sie jeden Kunden persönlich, schnell und entsprechend ihrer Wünsche und Bedürfnisse kanalübergreifend betreuen und beraten. Kunden fühlen sich so individuell beraten und besser verstanden.

Das Ergebnis einer kundenzentrierten Transformation ist die beschleunigte Innovation von zukunftsfähigen Produkten, Services, Angeboten und Geschäftsmodellen. Beispielsweise durch KI-gestützte Anwendungen, mit denen Unternehmen Auffälligkeiten und Zusammenhänge in Daten erkennen, die zuvor nicht bekannt waren, Prognosen treffen, Empfehlungen erhalten oder, wie im Falle von Einstein Automate, wiederkehrende Vorgänge automatisieren können. Chatbots

Herausforderung Covid-19

Wie hat die Krise Ihr Unternehmen getroffen?

Ein wichtiger Faktor war sicher ein ganz praktischer: Unsere Büros wurden Anfang März geschlossen und unsere Mitarbeitenden mussten von heute auf morgen ins Home Office umziehen.

Worin lag für Ihr Unternehmen die größte Herausforderung?

Wir haben eine Unternehmenskultur, die stark vom Austausch geprägt ist, und es war unsere oberste Priorität, das auch in der neuen Arbeitssituation sicherzustellen – und vor allem auch Angebote zu machen, die die mentale Gesundheit unserer Teams unterstützen.

Die Krise sehe ich nicht als Chance, sondern wie wir mit ihr umgehen. Viele Unternehmen in Deutschland haben die neue Situation genutzt, um Innovationen voranzutreiben und sich zukunftssicher aufzustellen – das wird sich nach der Pandemie auszahlen.

etwa ermöglichen es Vertrieb, Marketing und Service nicht nur den Erwartungen der Kunden, sondern auch denen der Mitarbeiter an eine intelligente, personalisierte Unterstützung gerecht zu werden. So eliminieren KI-basierte Sprachassistenten die Notwendigkeit, Termine oder Notizen händisch zu erfassen.

Die Automatisierung wirkt dabei jedoch nicht allein als Mittel, um Effizienz und Produktivität zu steigern. So korreliert die Zunahme an Technologie und Automatisierung beispielsweise auch mit einem neuen Selbstbild, wie die Salesforce State of Service Studie zeigt: 71 Prozent der Mitarbeiter im Service betrachten aktuell ihre Rolle heute als strategischer als noch vor zwei Jahren – eine Folge des Umstands, dass sie immer mehr von monotonen, wiederkehrenden Aufgaben entlastet werden. Während „Kollege Chatbot“ dank immer besserer Technologie Standardfragen rund um die Uhr beantwortet, können die menschlichen Servicekollegen ebendiese Stärken und Fähigkeiten wie Kreativität und Empathie darauf verwenden, was für nachhaltigen Unternehmenserfolg das wichtigste ist: Kunden in den Mittelpunkt des Handelns zu stellen, um sie zufrieden und glücklich zu machen.

Der Autor

Stefan Höchbauer ist seit Oktober 2020 bei Salesforce und bekleidet die neu geschaffene Position des CEO Central Europe.



Salesforce wurde 1999 gegründet und ist heute der weltweit führende CRM-Anbieter, EMEA und insbesondere die Region DACH gehören zu den am schnellsten wachsenden Märkten.

Eine Roadmap für die Zukunft der Arbeit

Von Dr. Jochen Wallisch

#NextWork ist die HR-Initiative, die Geschäftsbereiche innerhalb der Siemens AG befähigt, ihre Belegschaft hinsichtlich digitaler Transformation zu begleiten und Orientierung über mögliche Entwicklungspfade in die Zukunft zu geben. Auf Grundlage von Pilotprojekten in verschiedenen Geschäftsbereichen wurde ein analytischer und modularer Ansatz entwickelt, um die Mitarbeiter auf die sich verändernden Rollen- und Profilanforderungen vorzubereiten sowie eine kontinuierliche Qualifizierung sicherzustellen. Durch Covid-19 hat die HR-Initiative jetzt weiter an Bedeutung gewonnen.

In der aktuellen Pandemie zeigt sich einmal mehr, dass Agilität und Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens darüber entscheiden, wer im globalen Wettbewerb bestehen und die digitale Transformation meistern kann. Die Frage, wie sich Digitalisierung auf die Produkte und Prozesse auswirkt, steht dabei für Unternehmen oft im Mittelpunkt. Die konkreten Ableitungen für die Jobs der einzelnen Geschäftsbereiche, fachlichen Disziplinen sowie Beschäftigtengruppen bleiben dabei jedoch oft unbeantwortet.

Dies wird am Beispiel eines Einkaufsassistenten deutlich: Ein signifikanter Anteil der Tätigkeit umfasst heute die Rechnungs- und Angebotsprüfung, die in Zukunft mit hoher Wahrscheinlichkeit von intelligenten Algorithmen übernommen werden kann. Dadurch werden Kapazitäten frei, die beispielsweise in neue Tätigkeiten investiert werden können. Welche diese sind und wie Mitarbeiter in solche neuen, zukunftsweisenden Aufgaben hineinwachsen können, gilt es für die jeweiligen betrieblichen Erfordernisse der Geschäftseinheiten in Form von Entwicklungspfaden zu konkretisieren.

Mit der Gestaltung einer ganzheitlichen Roadmap schafft das Unternehmen gleichermaßen die nötige Transparenz sowie Orientierung in der sich verändernden Arbeitswelt, einschließlich der damit verbundenen Chancen und Risiken für die Organisation und Einzelpersonen. Wenngleich Orientierung nicht mit Sicherheit gleichzusetzen ist, so ermöglichen doch erst Transparenz und ein entsprechender Spielraum für Qualifizierung und individuelle berufliche Weiterentwicklung eine tatsächliche Entscheidungsfreiheit auf Seiten der Mitarbeiter, deren Eigenverantwortung gleichermaßen gefragt ist.

Identifizierung von Profilen der Zukunft

Mit dem #NextWork-Ansatz von Siemens werden Entwicklungspfade und -maßnahmen für die Mitarbeiter entwickelt. Auf Grundlage von ganzheitlichen Analysen zu aktuellen Jobprofilen, Kompetenzen und Prozessen wird ein Verständnis über qualitative und quantitative Auswirkungen geschäftsfeldrelevanter Trends wie Digitalisierung und Automatisierung hergestellt. Es wird eine klare Vorstellung dessen erzielt, welchen Einfluss einschlägige Trends auf die Belegschaft und deren

Tätigkeiten haben werden sowie welche konkreten Qualifizierungsmaßnahmen die Mitarbeiter darauf vorbereiten.

Die #NextWork-Methodik wurde entlang mehrerer Pilotprojekte in Co-Creation mit dem Geschäft in unterschiedlichen Siemens-Geschäftsbereichen und im Zusammenspiel mit den Sozialpartnern entwickelt, was nicht nur die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Methodik beweist, sondern auch die hohe Relevanz aufzeigt.

Modulare Ansätze ermöglichen Flexibilität

Der modulare Aufbau der Methodik ermöglicht das Eingehen auf spezifische Geschäftsbereiche sowie deren Herausforderungen und berücksichtigt die individuelle Beschaffenheit der einzelnen Tätigkeiten im Bereich, wie z.B. Homogenität der Jobs oder Reifegrad der relevanten Trends. In allen #NextWork-Projekten wird das gemeinsame Ziel verfolgt: den künftigen Personalbedarf und die damit verbundenen Entwicklungspfade herzu-leiten, um Anpassungs- und Umqualifizierung der Mitarbeiter zu ermöglichen.

Die Projekte beginnen mit einer sorgfältigen Analyse des aktuellen Status quo, entweder für Prozesse und Aufgaben oder für aktuelle Stellenprofile und Kompetenzen. Ziel ist es, ein transparentes Bild davon zu erstellen, „wie die Dinge heute erledigt werden“, bevor relevante Trends untersucht und deren Einfluss auf die Prozesse und Kompetenzen in der Zukunft abgeschätzt werden können. Wenn das zukünftige Zielbild abgesteckt ist, wird schließlich eine Roadmap entwickelt, um die strukturellen Veränderungen des Bereiches quantitativ und qualitativ aufzuzeigen. Durch Entwicklungspfade werden Mitarbeiter bei dem Übergang in neue Rollen oder der Weiterqualifizierung zum Erwerb neuer Kompetenzen unterstützt.

Konkrete Entwicklungspfade identifizieren

Ein Pilotbeispiel am Standort Bad Neustadt verdeutlicht dieses Vorgehen: Das Geschäft sieht sich insbesondere mit der Tatsache konfrontiert, dass digitale Technologien in der Fertigungsbranche – wie Robotik, digitale Zwillinge und vernetzte Anlagen – die Fabriken und die Fähigkeiten der Menschen, die darin arbeiten, verändern.

Ein Beispiel für eine sich verändernde Rolle ist die Umschulung von Montagearbeitern zu War-

Herausforderung Covid-19

Wie hat die Krise Ihr Unternehmen getroffen?

Wie viele Unternehmen befanden wir uns zu Beginn der Krise in einem kurzen „Schockzustand“. Den konnten wir aber durch unser effizientes Krisenmanagement schnell überwinden.

Worin lag für Ihr Unternehmen die größte Herausforderung?

Oberste Priorität haben unsere Mitarbeiter und deren Sicherheit, dennoch muss das Geschäft auch in einer Krise weiterlaufen. Die größte Herausforderung bestand darin, diese Balance aufrechtzuerhalten.

tungstechnikern für ein neu implementiertes automatisiertes Inbetriebnahmesystem. Damit wird einmal mehr die Verlagerung von manuellen Aufgaben hin zu Koordinations-, Support- und Managementaufgaben verdeutlicht, die derzeit in Fabriken auf der ganzen Welt stattfindet. Für dieses Tätigkeitsprofil, so wie für ca. 500 weitere der insgesamt ca. 1200 untersuchten Rollen, wurden als Ergebnis des Projektes konkrete Qualifizierungsmaßnahmen – wie agile Methoden, maschinelles Lernen und Datenanalyse sowie Robotikprogrammierung – identifiziert und quantitativ bewertet.

Orientierung durch eine ganzheitliche Roadmap

Durch Covid-19 hat der #NextWork-Ansatz bei Siemens sowohl weiter an Bedeutung als auch an Flexibilität gewonnen. Dies zeigt sich zum einen in der erfolgreichen virtuellen Umsetzung, zum anderen auch an der Prioritätsgewinnung im Geschäft selbst – trotz Ressourcen- und Kostenfragen wurde die zukunftsweisende HR-Initiative priorisiert. Die Erkenntnisse zahlreicher Studien bestätigen sich auch bei Siemens: Unternehmen und Mitarbeiter sind offener denn je gegenüber neuen Arbeitsweisen und damit verbundenen Chancen.

Fest steht: Die Auswirkungen auf unsere Arbeitswelt sind enorm. Dies zeigt sich vor allem in Bezug auf die Anforderungsprofile von Mitarbeitern. Unternehmen sind in der Verantwortung, Transparenz darüber zu schaffen, wie sich relevante Trends konkret auf die Belegschaft auswirken werden. Nur dann gelingt es, die Belegschaft frühzeitig auf die Zukunft der Arbeit vorzubereiten und proaktiv den Strukturwandel zu gestalten.

Der Autor

Dr. Jochen Wallisch leitet in der Siemens AG als Executive Vice President HR die Bereiche Industrial Relations, Labor Law, Employment Conditions sowie Compensation and Benefits und verantwortet die Personalabteilung in Deutschland ebenso wie Teile der Global HR Business Partners.



Wie Covid-19 einen Trend verstärkt und neue Geschäftspotenziale eröffnet

Von Dr. Peter Laier

Durch die globale Covid-19-Krise hat sich der Trend zum Onlinehandel weiter intensiviert, wodurch das weltweite Transportaufkommen zunimmt. Aufgrund des weltweiten Fahrer-mangels wird dadurch der Trend zu automatisiert fahrenden LKWs weiter verstärkt. Der Weltmarktführer für Bremssysteme Knorr-Bremse hat diesen Trend als Chance erkannt, um sich konsequent als Systemlieferant für Fahrdynamik-Lösungen auch für das automatisierte Fahren zu positionieren.

Aktuell verändert sich das Marktumfeld durch die Covid-19 Pandemie in vielen Bereichen. Das gilt auch für Knorr-Bremse, die sich auf der Basis ihres Know-hows in der Bremssteuerung und der Fahrstabilität zu einem der weltweit führenden Anbieter von Fahrdynamik-Lösungen für die Nutzfahrzeugindustrie entwickelt hat.

Das vergangene Jahr hat – geprägt durch die Covid-19-Pandemie – dem Online-Handel zu einem weiteren Aufschwung verholfen. Dies ließ den Bedarf an Gütertransport und somit das Transportvolumen durch das Nutzfahrzeug im zweiten Halbjahr 2020 weiter ansteigen.

Wenn man diese Entwicklung im Zusammenhang mit dem globalen Trend zum automatisierten Fahren betrachtet, ergeben sich weitere Wachstumsmöglichkeiten.

Globaler Trend zum automatisierten Fahren

Der Trend zum automatisierten Fahren ist insbesondere in Nordamerika und China auch aufgrund des sich seit Jahren abzeichnenden Fahrer-mangels ungebrochen. Darüber hinaus hat das automatisierte Fahren im Nutzfahrzeug einen klaren Business Case basierend auf den Kostenreduktionsmöglichkeiten um ca. ein Drittel.

Aufgrund des durch die Pandemie steigenden Transportvolumens ist die Nachfrage der Logistikflotten nach automatisiertem Fahren weiter angewachsen.

Die Umsetzung wird sicher zunächst nicht flächendeckend stattfinden, sondern vorerst auf dafür freigegebenen Strecken beispielsweise von Logistikzentrum zu Logistikzentrum, Hafen oder Produktionswerk („Hub to Hub“) sowie im nicht-öffentlichen Raum (z.B. auf Logistikhöfen, Hafengeländen oder in Minen).

Die Realisierung des automatisierten Fahrens ist eine hochkomplexe Aufgabe, welche voraussichtlich nicht von einem einzelnen Unternehmen, sondern in Konsortien, Allianzen oder Projekt-Kooperationen umgesetzt wird. Hierbei werden neben dem Wertbeitrag der OEMs unterschiedliche Kompetenzen aus der Zulieferindustrie sowie von weiteren Partnern benötigt. Neben der Sensorkompetenz zur Umfelderkennung werden Spezialisten für künstliche Intelligenz für die Ebene der Entscheidungs- und Festlegung der

Bewegungsabläufe im Rahmen des automatisierten Fahrens sowie Fahrdynamikspezialisten für die Umsetzung der automatisierten Bewegung benötigt. Die Fahrdynamik im Nutzfahrzeug ist aufgrund der vielen Achskonfigurationen und des durch die Ladung sich stark veränderten Schwerpunktes hoch komplex.

Knorr-Bremse als Nutzfahrzeug-Fahrdynamik-Systemanbieter kann in den genannten Kooperationen für das automatisierte Fahren einen wichtigen Beitrag leisten.

Neben der Bremse ist mit der Lenkung ein weiterer Aktuator wesentlich für die Beherrschung der Fahrdynamik bei Fahrerassistenz und automatisiertem Fahren.

Kombination aus Bremse, Lenkung und Fahrdynamik

Aufgrund der Technologiekonvergenz von Bremse und Lenkung beim automatisierten Fahren haben wir uns vor einigen Jahren entschieden, in das Geschäft mit Nutzfahrzeuglenkungen einzusteigen und zu einem globalen Lenkungslieferanten zu werden. Durch die Kombination von Bremse und Lenkung kann Knorr-Bremse seinen Kunden nun als Systemlieferant Fahrdynamiklösungen und -funktionen zur Verfügung stellen und so eine wesentliche Rolle in den sich bildenden Kooperationen zum automatisierten Fahren spielen. Die aus der intelligenten Kombination von Bremse und Lenkung sowie des dazu gehörigen Zusammenspiels von Hard- und Software entstehende Truck Motion Control ermöglicht die nutzfahrzeugspezifische Umsetzung der aus der Entscheidungsebene vorgegebenen Fahrbewegungen mit immer sicher beherrschter Fahrdynamik.

Die dazu neben dem vorhandenen Brems- und Fahrdynamik-Know-how notwendige Lenkungskompetenz inklusive Überlagerungslenkung und dazugehöriger Steuerungs- und Regel-Software haben wir uns in den letzten Jahren durch eine „String of Pearls“-Akquisitionsstrategie angeeignet. Hierzu akquirierten wir zunächst die Firma tedrive in Deutschland, gefolgt vom Kauf der Hitachi CV Steering in Japan. Es folgten die Integration des Inhouse Lenkungsgeschäfts von Dongfeng in unser gemeinsames Joint Venture, der Kauf der Patente und Lizenzen für die CVS-Überlagerungslenkung von Sentient und zuletzt die Akqui-

Herausforderung Covid-19

Wie hat die Krise Ihr Unternehmen getroffen?

Die Nutzfahrzeughersteller haben mit der Ausbreitung der Pandemie zum Ende des ersten Quartals in fast allen Bereichen der Welt ihre Fertigungen für einige Wochen geschlossen. Im Gegensatz zu einem schnellen Wiederanlauf in China fand der Hochlauf in Europa und Nordamerika langsamer statt. Basierend darauf haben wir zunächst unsere eigenen Kostenstrukturen und Kapazitäten sowie die Lieferantenkette schnell auf die jeweilige Situation angepasst – und in unseren Standorten Covid-19 konforme Arbeitsbedingungen geschaffen.

Worin lag für Ihr Unternehmen die größte Herausforderung?

Sowohl das zweite Quartal mit dem schnellen Ramp-down durch die Werkschließungen der Kunden als auch das vierte Quartal mit den schnell wieder ansteigenden Volumina und die damit verbundenen Kapazitätsanpassungen stellten für uns große Herausforderungen dar. Zudem war die Anpassung der Entwicklungsprojekte an veränderte Kunden-terminpläne und die dementsprechende Priorisierung für uns eine große Herausforderung.

sition von R.H. Sheppard, einem der Marktführer für Nutzfahrzeuglenkung in Nord-Amerika.

Damit ist Knorr-Bremse nun die globale Nummer 3 bei der Nutzfahrzeuglenkung und wird durch den Systemansatz der Kombination Bremse, Lenkung und Fahrdynamik weiter wachsen.

Das Beispiel Knorr-Bremse zeigt: Krisen können Chancen mit sich bringen, indem sie bestehende Trends beflügeln oder neue hervorbringen. Diese Chancen gilt es zu erkennen und aufzugreifen.



Der Autor

Dr. Peter Laier ist seit 2016 Mitglied des Vorstands der Knorr-Bremse AG mit weltweiter Verantwortung für den Unternehmensbereich Systeme für Nutzfahrzeuge. Nach Abschluss eines Maschinenbaustudiums begann er als Gruppenleiter am Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung in Stuttgart, wechselte im Jahr 2000 zur Continental AG. Vor seinem Wechsel zu Knorr-Bremse war Dr. Laier Mitglied des Vorstands bei der Benteler Gruppe und der Osram AG.

Knorr-Bremse ist Weltmarktführer für Bremssysteme und ein führender Anbieter weiterer Systeme für Schienen- und Nutzfahrzeuge. Das Unternehmen beschäftigt rund 29.000 Mitarbeiter an über 100 Standorten in mehr als 30 Ländern.