

Ad Special im Harvard Business manager
www.manager-wissen.com

INDUSTRIEUNTERNEHMEN DER ZUKUNFT

Die Industriegüterbranche auf Erfolgskurs halten – in sechs Bereichen aktiv die Zukunft gestalten

Von Sarat Maitin und Sebastian M. Honold

Industrieunternehmen haben in den vergangenen Jahren ihre Stärken genutzt und bei wachsenden globalen Herausforderungen ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit bewiesen. Trotz aktueller Krisen kann diese Erfolgsgeschichte fortgeschrieben werden – allerdings stehen Prozesse, Strukturen und Produkte auf dem Prüfstand. Um mit den digitalen Champions mitzuhalten, müssen Wettbewerbsvorteile in neuen Bereichen geschaffen werden. In sechs Handlungsfeldern vom Metaverse über intelligentere Netzwerke bis zur digitalen Marke und die richtigen Talente zu identifizieren muss die Zukunft gestaltet werden, um in der Industrie erfolgreich und attraktiv zu bleiben.

Die deutsche Industrie steht vor großen Herausforderungen. Nicht nur, dass jedes Unternehmen eine individuelle Antwort auf die durch Klimawandel, Krieg oder Corona angestoßenen Veränderungen finden muss. Es gilt auch, weiterhin die digitale Transformation gezielt voranzutreiben, statt einfach den digitalen Champions von heute ohne Gegenwehr die Geschäfte von morgen zu überlassen. Das Potenzial, den Wandel der Branchen und Märkte mitzugestalten, haben die Industrieunternehmen. Ihnen winken enorme Wachstumschancen, wenn sie sich auf ihre traditionellen Stärken besinnen und diese in angepasster Form auf neuen Feldern zur Geltung bringen sowie um neue Stärken ergänzen. Das erfordert aber ein tiefgreifendes Umdenken in den Chefetagen sowie in der Breite der Belegschaft – vor allem im mittleren Management.

Der Fokus auf Innovationskraft, Produktivität, Qualität, erstklassigem Personal, einer durchdachten Internationalisierung und Spitzenprodukten, für die man gern mehr zahlt, bleiben ein Wettbewerbsvorteil. Dies kann die Basis dafür sein, sich etwa zum globalen Schrittmacher für nachhaltige Produktion und erneuerbare Energie zu machen, indem man beim Skalieren neuer Technologie in der Breite und Qualität neue Maßstäbe setzt. Dafür müssen Industrieunternehmen aber besser verstehen, wie Kundenbedürfnisse künftig aussehen und in welche Richtung sich Produkte, Services und Geschäftsmodelle sowie damit verbundene Prozesse und Strukturen entwickeln sollten.

Unabhängig von der eigenen Marktposition sind dabei sechs Entwicklungen zu beachten, die die Zukunft prägen (siehe Kasten Seite 2): Industriebetriebe müssen alle Themen aus Sicht ihrer

Kunden denken, sich kompetent im digitalen Metaverse präsentieren, Innovationen zusammen mit Abnehmern und externen Fachleuten vorantreiben, für mehr Kooperationen ein sogenanntes Ökosystem aus Kunden oder weiteren Partnern schaffen, gezielt in Personal investieren und – um für Jobsuchende wie Kunden attraktiv zu sein – zur strahlenden digitalen Marke werden.

Der Kunde im Zentrum – die Experience steht über dem Produkt

Was viele Industrieunternehmen für Kundenorientierung halten, reicht nicht, um Zielgruppen zu verstehen und mit spezifischen Angeboten zu begeistern. Statt Fachleute an Features basteln zu lassen, die sie spannend finden, müssen konsequent die Kundenbedürfnisse ins Zentrum des Denkens und Handelns gestellt sowie Strukturen, Prozesse, Produkte und Lösungen durch die Kundenbrille betrachtet werden. Das ermöglicht eine über alle Kontaktpunkte überzeugende Customer oder User Experience und ein unverzichtbares Angebot. Erst die Erweiterung reiner Produkte um sinnvolle, stark individualisierte Dienstleistungen unter Einsatz aller verfügbaren Kommunikationskanäle und Daten schafft eine überzeugende End-to-End-Experience. Vorbild dafür sind im digitalen Verbrauchergeschäft erfolgreiche Unternehmen, die das umfassende Verständnis für Kundenwünsche zum Mittelpunkt ihres Handelns machen, um ideale Nutzererlebnisse zu bieten. Erfahrungen im Privatbereich prägen zunehmend die Erwartungen an die Customer Experience auch im Industriegeschäft. Daten sammelnde Digitalriesen könnten ihre Erfolgskonzepte sogar vom Privat- auf Industriegeschäft übertragen und so

zur Konkurrenz werden, indem sie sich etwa als Plattform zwischen Industriekonzern und deren Kunden drängen.

Aufbruch ins Industrial Metaverse – Wertschöpfungsketten/-tiefe neu denken

Große Chancen für kundenzentriertes Denken und agiles unternehmerisches Handeln bietet der Schritt ins gerade entstehende Metaverse-Kontinuum. Dort entwickelt sich unter anderem das Industrial Metaverse. Hier wird es Unternehmen möglich, enger an den Kunden heranzurücken sowie die Art der Zusammenarbeit wie auch ihre Wertschöpfungsketten und -tiefe zu modernisieren. Laufend eröffnet neue Technologie – weit über virtuelle und erweiterte Realität (VR/AR) hinaus – durch ihre Integration in End-to-End-Prozesse neue Chancen, die Industriebetriebe in vier Bereichen nutzen sollten. Erstens gilt es, die virtuelle Kollaboration in der eigenen Organisation und darüber hinaus zu intensivieren. Zweitens bieten sich Möglichkeiten für bessere Simulationen, von der Anlagenoptimierung bis zur Unternehmensplanung. Drittens ist das Industrial Metaverse die ideale Basis für Produkt-Upgrades in Richtung hybrider Angebote, um physische Produkte um virtuelle Elemente zu ergänzen und so zu End-to-End-Lösungen auszubauen. Viertens verlagert sich der Kundenkontakt zunehmend ins Metaverse, etwa in Form der hybriden Industriemesse, zu der man sich flexibel und kostengünstig zuschaltet – sowie per Rund-um-die-Uhr-Beratungsservice via Metaverse vom regionalen Team individuell weiterbetreut wird.

Innovation im Team – per Schwarmintelligenz zu neuen Lösungen

Kundenzentrierung und Metaverse sind auch die Basis einer neuen Innovationsphilosophie, die für viele Industriebetriebe ein wichtiger Erfolgsfaktor werden dürfte: Die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen im Schulterschluss mit Kunden, Stichwort Schwarmintelligenz und Open Innovation. Es gilt, das in der Industrie verbreitete Nicht-hier-erfunden-Syndrom zu überwinden und die Innovationstätigkeit über die Unternehmensgrenzen auszuweiten. Nur per Co-Creation mit Kunden, Lieferanten und weiteren Partnern lassen sich Innovationen gezielt an den vielfältigen Wünschen potenzieller Abnehmer ausrichten. Dabei sollte stets die – künftig oft hybride, also aus physischem Produkt und digitalen Dienstleistungen bestehende – End-to-End-Lösung das Ziel sein, nicht das einzelne Gerät. In enger Abstimmung mit eigenen Abteilungen und Partnern wäre dazu etwa zu klären, ob ein Feature eine eigene App erfordert oder in eine bestehende App passt. Und auch, ob

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 · 69181 Leimen

die eigenen Kapazitäten sowie Kompetenzen zur Entwicklung reichen oder Partner einige wichtige Aufgaben übernehmen sollten.

Feinere Netze spinnen – das Ökosystem der nächsten Generation

Das ist zugleich die Keimzelle neuer dynamischer Ökosysteme, in denen Industriebetriebe entlang der Zulieferer- und Wertschöpfungskette – auch über die Branche hinaus – mit Unternehmen oder (Forschungs-)Institutionen in agilen Konstellationen kooperieren sollten, um die besten Lösungen zu finden. In diesen Ökosystemen geht es um mehr als Forschung und Entwicklung. Das Ziel ist Wachstum durch neue Partner, Angebote und Geschäftsmodelle. Denn die Digitalisierung eröffnet Chancen nicht nur für effektiveres Innovationsmanagement, sondern auch den Aufbau resilienter Lieferketten, vereinfachte Skalierung, die Optimierung der Wertschöpfungstiefe oder die Vor-Ort-Beratung der Kunden im Verbund – und damit zugleich die Möglichkeit, sich angesichts starker Partner auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren. Dies erfordert aber ein Umdenken bei den Beschäftigten. Sie müssen verstehen, dass ihr Unternehmen mal in führender Position tätig sein kann, mal unterstützend. Und man lieber mit Partnern die rasche Markteinführung einer 80-Prozent-Lösung anstrebt, statt auf das voll entwickelte Produkt zu warten – um dann festzustellen, dass schnellere Wettbewerber den Markt schon aufgeteilt haben. Daher dient das Ökosystem der Zukunft vor allem dem Nutzen von Wachstumschancen sowie dem schnellen Skalieren und Schließen von möglichen Kompetenzlücken.

Erfolgsfaktor Mensch – Talente entdecken und selbst entwickeln

Ohne qualifiziertes Personal greifen solche Veränderungen nicht. Angesichts des Fachkräftemangels muss die Industrie das Thema Workforce aus einem neuen Blickwinkel betrachten – stets mit dem Ökosystem im Hinterkopf. Wichtig ist eine Festlegung, welche Kernkompetenz für beispielsweise Technologien wie Software oder Design über eigene Fachleute abzudecken ist und welches Know-how über Partner in Projekte einfließen kann. Die unabhängigen Spezialist:innen sind dann zu finden und für die Arbeit im eigenen Betrieb zu begeistern. Erstens gilt hierbei die Maxime Create Talent: Im Unternehmen sowie dessen Umfeld versteckte Talente sind zu entdecken und zu entwickeln. Das bedeutet, Personen mit Potenzial für anstehende Aufgaben zu qualifizieren, statt fertige Fachleute zu suchen. Zweitens heißt die Parole Follow the Talent: Statt nur auf potenzielle Mitarbeiter:innen zu warten, müssen Unternehmen aktiv auf sie zugehen und ihnen ohne Einschränkungen dorthin folgen, wo sie sich wohlfühlen. Dafür empfiehlt es sich, die Organisation so umzubauen, dass Digital Hubs abseits der Firmenzentrale in bei Spezialist:innen beliebten Regionen entstehen können. Und eine neue Kultur des Vertrauens, die Zusammenarbeit über große Entfernungen zulässt, etwa per Mobile oder Home-Office. Drittens muss sich das Unternehmen zum attraktiven Arbeitgeber machen, indem es alle zur

In diesen Bereichen muss Zukunft gestaltet werden

Die Kunden bilden künftig das Zentrum des unternehmerischen Sonnensystems. Sie werden kontinuierlich von Anbietern umkreist, die neue Wünsche oder Probleme zu erkennen versuchen, um dafür passgenaue Produkte und Services zu entwickeln. Wie BSH Hausgeräte GmbH die Kunden in den Mittelpunkt stellt, beschreibt Christian Tauer, Director Consumer Experience, auf Seite 3.

Das Metaverse ist der Verkaufskosmos, in dem sich Unternehmen bewegen müssen. In diesem digitalen Raum können sie enger an potenzielle Kunden heranrücken und möglichen Abnehmern ihre Angebote regionaler, flexibler sowie individualisierter präsentieren. Wie Siemens das Metaverse optimal nutzt, schildert Peter Körte, Chief Technology & Strategy Officer, auf Seite 4.

Die Co-Creation wird zum Booster für Innovation. Wer das Nicht-hier-erfunden-Syndrom beseitigt und der Kreativität im engen Schulterschluss mit Kunden oder externen Fachleuten freien Lauf lässt, findet bessere Lösungen als durch Alleingänge. Warum Kone das Innovationsmanagement umgebaut und auf Co-Creation ausgerichtet hat, erklärt Maciej Kranz, Chief Technology Officer, auf S. 5.

Das Ökosystem aus Kunden, Zulieferern und Partnern in Wissenschaft oder Institutionen wird noch mehr zum Erfolgsfaktor. Über die Co-Creation hinaus lassen sich viele unternehmerische Aufgaben besser in einem Verbund lösen, in dem jeder spezifische Stärken ausspielt. Wie das Ökosystem bei MANN+HUMMEL funktioniert, erläutert Charles Vaillant, Chief Technology & Digital Officer, auf S. 6.

Die Workforce entpuppt sich entweder als Umsatz- und Renditeturbo oder als Engpass, der dem Unternehmen die Bilanz verhagelt. Wer nicht die richtigen Talente identifizieren und fest oder per Ökosystem einsetzen kann, fällt angesichts des Fachkräftemangel im Wettbewerb zurück. Den Weg zur richtigen Workforce skizziert Tristan Horx, Keynote-Speaker des Zukunftsinstituts, auf Seite 7.

Die digitale Marke muss hell erstrahlen, vor allem mit Blick auf Marketing- und Vertrieb sowie die Personalsuche. Wer es nicht schafft, das Unternehmen in der realen wie digitalen Welt zum Glänzen zu bringen, verliert den Wettlauf um Kunden und um Fachkräfte. Den Weg von Festo zur digitalen Marke stellt Sales-Vorstand Frank Notz auf Seite 8 vor.

New Work zählenden Aspekte für ein bevorzugtes Arbeitsumfeld bietet. Hier sollte die Industrie sich auch an globalen Digitalkonzernen orientieren, denn mit ihnen konkurrieren sie in der Heimat und weltweit um Fachpersonal.

Digitale Marke – der virtuell gute Ruf macht auch real attraktiv

Daher – Punkt sechs auf der To-Do-Liste – müssen Industrieunternehmen bewusst und zielgerichtet zur digital sichtbaren, attraktiven Marke werden. Viele haben einen guten Namen, und ihre starke Marke steht für traditionelle Werte – aber überwiegend in der Verbindung mit der Vergangenheit. Die Kunst liegt darin, der in der alten physischen Welt bewährten Marke in einer virtuell geprägten Gegenwart und Zukunft neues Leben einzuhauchen. Gefragt ist ein Auftritt als innovatives digitales Unternehmen, das eine Schlüsselposition in der vernetzten Wirtschaft der Zukunft besetzt. Strahlt eine Industriemarke in diesem Sinn hell, kann sie Kunden sowie Fachkräfte zur Kontaktaufnahme bewegen, also mehr Wachstum generieren und offene Stellen besetzen. Auch dafür sind Konzerne wie Apple oder Google ein Vorbild.

Wer in realer Welt und Metaverse überzeugend als innovatives Unternehmen auftritt, das die Zukunft gestalten will, gesellschaftliche Herausforderungen und Probleme der Menschen ernst nimmt sowie ein inspirierendes Arbeitsumfeld bietet, um diese Ziele zu erreichen, ist der Konkurrenz im Wettlauf um Fachpersonal, begeisterte Kunden und loyale Ökosystem-Partner den entscheidenden Schritt voraus. Gerade weil derzeit Branchen und Märkte durcheinandergewirbelt werden, ist jetzt der Moment der Weichenstellung. Industrie-

unternehmen, die ihre Chancen nutzen und auf diesen sechs Handlungsfeldern sowie in weiteren für sie wichtigen Bereichen aktiv werden, steuern mit den richtigen Veränderungen in eine erfolgreiche Zukunft.

Die Autoren



Sarat Maitin, Herausgeber dieses Specials, leitet das Beratungsgeschäft mit Industrieunternehmen bei Accenture in der DACH-Region. Er verfügt über langjährige Erfahrung in Transformationsprogrammen und konzentriert sich zunehmend auf den digitalen Vertrieb. Mit seinem Team unterstützt er Klienten bei der Gestaltung und Umsetzung von Digitalisierungsprojekten.



Sebastian Honold ist Teil der Accenture Strategy Practice und gestaltet federführend mit seinem Team die digitale Transformation der (mittelständischen) Industriegüterbranche. Er ist spezialisiert auf digitale Geschäftsstrategien/Transformationen (Digital Enterprise, Digital Customer sowie Digital Business Models).

Ganzheitliche Konsumenten- erlebnisse erfolgreich orchestrieren

Von Christian Tauer

Die Welt verändert sich. Das Konsumentenverhalten verändert sich. Interaktionspunkte von Konsumenten mit Unternehmen verändern sich. Diese Herausforderung ist mit einer konsequenten Ausrichtung am Konsumenten, einer resilienten Organisation und agilen Prozessen erfolgreich zu meistern. Kundenzentrierung aktiv zu leben, ist insbesondere für Industrieunternehmen ein Marathon. Aber: Er zahlt sich aus. Reibungslose Kundenerlebnisse – von der Inspiration, über die Orientierung und den Kauf bis hin zur Nutzung von Produkten und Dienstleistungen schaffen zufriedene Kund:innen. Und das wiederum führt zu Wachstum und Innovation – gerade in der Krise.

Mit ihren herausragenden Hausgeräten und wertvollen digitalen Services unterstützt die BSH Hausgeräte GmbH die Bedürfnisse der Konsument:innen in aller Welt und ist damit einer der führenden Anbieter in diesem Sektor. Kundenzentrierung und ganzheitliche, zufriedene Kundenerlebnisse sind ein Schlüssel für Innovation und Wachstum für ein weltweit führendes Unternehmen wie die BSH. Jedoch ist angesichts der sich schnell ändernden Kundenbedürfnisse und dem sich rasant verändernden Umfeld Transformation gefragt: von einem produktzentrierten und innen-nach-außen gerichteten Geschäftsmodell hin zu einer konsumentenorientierten von außen-nach-innen gerichteten, agilen Organisation.

Diese Transformation ist ein Marathon – unter Berücksichtigung folgender Faktoren, ist dieser aber durchaus zu gewinnen.

Faktor 1: Strategie

Der erste Faktor besteht in einer *globalen, langfristigen Unternehmensstrategie, die Kundenzentrierung und ganzheitliche Kundenerlebnisse in den Mittelpunkt stellt und neben finanziellen Zielen Kundenzufriedenheit in die Unternehmenssteuerung integriert*. Eine Strategie, die alle Unternehmensbereiche wie beispielsweise Produktentwicklung, Marketing, Vertrieb, IT, Logistik, Kundendienst und HR einbezieht. Die bedingungslose und intensive Unterstützung durch die Geschäftsführung ist essentiell, um diese Veränderung zu treiben.

Faktor 2: Testen und lernen

Übersichtlich anfangen, testen, lernen und mit Bedacht skalieren. Eine Strategie alleine verändert nicht. Am Anfang benötigt es den Ehrgeiz und das Vertrauen von einigen wenigen Beteiligten im Topmanagement, um schnell voranzukommen. Bei der BSH wurden erste Gehversuche in globalen Bereichen unternommen. Ab einem bestimmten Reifegrad wurden neue, konsumentenzentrische Rollen, Prozesse und Strukturen in einem Pilotmarkt getestet und weiterentwickelt. Erst dann wurde in weitere Märkte und Zentralfunktionen skaliert.

Dieser Schritt erfordert fokussierten Ressourceneinsatz und Durchhaltevermögen, ist aber unabdingbar, betrifft Kundenzentrierung doch das gesamte Unternehmen. Auch bei der BSH war und

ist die Transformation hin zu einem konsumenten-zentrischen Unternehmen mit organisatorischen Herausforderungen verknüpft, mündet aber in die kontinuierliche Optimierung der Strukturen und Prozesse bei höherem Ertrag.

Um das zu erreichen, werden alle bestehenden Funktionen der Organisation benötigt, die dank eines ganzheitlichen *Consumer Experience Journey Management* Prozesses Konsumentenerlebnisse in den Mittelpunkt stellen und gemeinsam verbessern. Hierbei geht es explizit nicht um die isolierte Optimierung von Einzelerlebnissen oder Kampagnen, sondern die reibungslose Orchestrierung aller Konsumentenerlebnisse von der Orientierung über den Kauf bis zur Nutzung von Produkten und Services entlang Consumer Journeys.

Neben neuen Prozessen und Rollen für Consumer Experience Journey Management wurden auch neue Meetingstrukturen etabliert, die der Matrixorganisation des Konzerns Rechnung tragen. In diesen Gremien werden die gemeinsam gesetzten Jahresziele aus der Strategie mit Maßnahmen verknüpft und regelmäßig besprochen. Bereichsübergreifende Planungs- und Priorisierungsmeetings auf Topmanagement-Ebene, operative Reviews der Arbeitsergebnisse und Best Practice Sharing vermeiden Doppelarbeit und fördern Skalierung.

Reibungslose Konsumentenerlebnisse langfristig effektiv und effizient auszusteuern, erfordert eine ausgewogene und flexible IT- und Dateninfrastruktur. Auf dem Weg zu ganzheitlichen Konsumentenerlebnissen benötigt es allerdings oft weniger als man denkt. Oft verfügen Unternehmen bereits über Markt- und Konsumentendaten, die mithilfe von Consumer Journey orientierten Frameworks, Arbeitsweisen und Tools systematisch und bereichsübergreifend genutzt werden können.

Auch hier gilt: übersichtlich beginnen und aus vorhanden Daten mit priorisierten KPIs für die konsumentenzentrische Steuerung des Geschäfts Insights ableiten und Initiativen in cross-funktionalen Teams priorisieren und umsetzen. Eine kontinuierliche, transparente Messung der Performance der Maßnahmen ist die Basis für Vertrauen und Commitment der gesamten Organisation.

Der in der BSH gelebte Consumer Experience Prozess „From Data - To Insights - To Actions“ ist insbesondere in Krisenzeiten von hoher Bedeutung. Denn werden Daten entlang Consumer Journeys richtig interpretiert, helfen sie zu verstehen, wo bestehende Ressourcen benötigt werden und wo eine Organisation nicht mehr investieren muss. Das gilt für den Go-to-Market, aber auch für Forschung und Entwicklung.

Faktor 3: Hilfe zur Selbsterkenntnis

Der Mensch lernt am besten durch Selbsterkenntnis. Neue, konsumentenorientierte Strukturen und Prozesse überlagern auf den ersten Blick oftmals bestehende Strukturen, Denk- und Arbeitsweisen – und wirken vermeintlich komplex. Die Arbeit mit Daten, datengetriebene Entscheidungen und die cross-funktionale Umsetzung ohne hierarchischen Hebel sind für viele Mitarbeitenden und Führungskräfte neu. Jede Veränderung schafft zunächst Verunsicherung. Deshalb ist ein behutsames Vorgehen, aktives Zuhören und vor allem Hilfe zur Selbsterkenntnis der Schlüssel zur nachhaltigen Veränderung hin zu einem konsumentenzentrierten Industrieunternehmen, das auf dieser Reise alle mitnimmt: Führungskräfte, Mitarbeiter:innen, Kund:innen und Konsument:innen. Die beste Strategie und selbst nachweislich erfolgreiche, neue Initiativen sind nicht skalierbar, wenn die vor der Transformation erreichten Erfolge der Organisation nicht wertgeschätzt werden.

Auch in herausfordernden Zeiten reift die BSH Hausgeräte GmbH als Unternehmen der Robert Bosch Gruppe mit hervorragenden Ingenieurskompetenzen und einem erfolgreichen B2B-Ansatz zu einem Unternehmen, das sich nun auch auf ganzheitliche Konsumentenerlebnisse entlang verschiedener Consumer Journeys konzentriert und so Konsument:innen fürs Leben gewinnt – also weit über den Verkaufs- und Produktlebenszyklus einzelner Geräte hinaus eine Beziehung pflegt.

Der Autor



Christian Tauer ist Director Consumer Experience Region Europe bei BSH Hausgeräte GmbH (Robert Bosch Gruppe). Mit seinen Teams hat er eine nachhaltige, konsumentenzentrierte Geschäftssteuerung mit funktionsübergreifender, datengesteuerter Zusammenarbeit von Marketing, Vertrieb, Kundendienst, Digital und Produktmanagement-Teams etabliert, die u.a. verdoppelte Konversionsraten, plus 35 Prozent Umsatz bei ausgewählten Haushaltsgeräten und plus 43 Prozent Produktregistrierungen ermöglichten.

Das Industrielle Metaversum: Der Weg ist das Ziel

Von Peter Körte

Angesichts von Gaskrise und Coronawinter, Inflation und Rezession ist gutes Krisenmanagement heute unerlässlich. Gleichzeitig ist jetzt aber auch der richtige Zeitpunkt, in die Zukunft zu investieren. Es ist kein Zufall, dass die Hälfte aller Unternehmen, die heute zu den Fortune 500 zählen, in wirtschaftlich schwierigen Zeiten gegründet wurden: Wer in der Krise mit klarem, strategischem Kompass investiert, hat die Chance, in besseren Zeiten der Konkurrenz davonzuziehen. Für Unternehmen, die das Geschäft in Industrie, Infrastruktur oder Transportwesen prägen möchten, kann das Industrielle Metaversum dabei der Kompass auf diesem Weg sein.

Was ist das Industrielle Metaversum – oder genauer: was wird es sein? Wie in den Anfängen des Internets, so kann auch heute niemand genau sagen, wie die Zukunft des Metaverse aussehen wird. Absehbar ist, dass wir in den kommenden fünf bis zehn Jahren erleben werden, wie eine neue virtuelle Welt entsteht; eine Welt, in der eine theoretisch unendliche Anzahl an Menschen und Maschinen agieren und interagieren wird – in Echtzeit und einer simulierten Umgebung, die der realen Welt täuschend ähnlich sein wird (sofern wir das wollen).

Heute wird über das Metaversum oft nur gesprochen, wenn es um Spiel, Spaß und Shopping geht. Dabei liegt das vielleicht größte Potenzial dieser virtuellen Welt darin, Probleme in der realen Welt zu lösen. Denn im Industriellen Metaversum werden reale Maschinen und Fabriken, Gebäude und Städte, Netze und Transportsysteme gespiegelt. Und wozu das Ganze?

Metaversum als Unterstützung in der Ausbildung

Zu Ausbildungszwecken zum Beispiel: Unsere nächste Generation Auszubildender kann bereits in der Berufsschule mit Maschinen arbeiten, die genauso aussehen und funktionieren, wie in der realen Welt. Zudem können angelernte Kräfte komplizierte Operationen üben und ausführen, für die es sonst Expert:innen bräuchte – ein wichtiger Schritt im Umgang mit zunehmendem Fachkräftemangel.

Bei Problemen in laufender Produktion können im Metaversum mit seinen Simulationsfähigkeiten Fehlerursachen schneller gefunden und analysiert sowie verschiedene Lösungen simuliert werden. Deren Behebung in der Realität wird unterstützt, indem mit unterschiedlichen Geräten – von speziellen Brillen bis zu Handys oder Tablets – virtuelle Informationen als Augmented oder Mixed Reality über die reale Welt gelegt werden: Service-Techniker:innen bekommen so zum Beispiel über eine entsprechende Brille eingeblendet, welche Handgriffe für eine Reparatur erforderlich sind, und erhalten dabei direkt Unterstützung von Expert:innen.

Der digitale Zwilling – Fundament des Industriellen Metaversums

Die Idee des Industriellen Metaversums klingt wie Science-Fiction. Dabei ist es eigentlich nur die Folge der natürlichen Evolution von Technologien, die wir heute bereits nutzen. Allen voran des digitalen Zwillings, an dem wir bei Siemens seit über zehn Jahren arbeiten – und der das Fundament des Industriellen Metaversums sein wird.

Mit digitalen Zwillingen ganze Fabriken beherrschbar machen

Unsere digitalen Zwillinge sind physisch korrekte Kopien von realen Systemen. Mit ihnen haben wir bereits dabei geholfen, den Mars Rover auf den roten Planeten zu bringen, Drohnen oder nachhaltige Großschiffe zu entwickeln, Fahrzeuge zerstörungsfrei zu testen oder Häuser, Schienenwege oder Fabriken zu planen und den Betrieb effizienter zu machen.

Gemeinsam mit industriellen Partnern wie NVIDIA oder Bentley Systems und Instituten wie der KU Leuven oder Georgia Tech entwickeln wir jetzt die digitalen Zwillinge der nächsten Generation. Diese werden immersive Interaktionen in Echtzeit ermöglichen, wie echte Maschinen aussehen und sich physisch ganz wie das Original verhalten.

Gleichzeitig arbeiten wir daran, mit diesen digitalen Zwillingen auch komplexe Systeme, ganze Fabriken oder Infrastrukturen, beherrschbar zu machen. Im Industriellen Metaversum werden dazu die photorealistische Darstellung und die dahinter liegenden Verhaltensmodelle durch ein einheitliches Format, eine gemeinsame Sprache transportiert und integriert.

Dadurch können Kunden im Handumdrehen ihre digitalen Zwillinge mit denen von dutzenden, wenn nicht hunderten Lieferanten und Partnern verbinden. Der digitale Zwilling zum Beispiel einer Fabrik – mit Bauteilen und Maschinen von zahl-

losen Zulieferern – ließe sich dadurch quasi im Drag & Drop-Verfahren zusammenstellen und Innovationen ließen sich einfach übertragen.

Enorme Fortschritte sehen wir auch bei weiteren Schlüsseltechnologien, die das Industrielle Metaversum ermöglichen werden, etwa bei Halbleitern, Blockchain-Technologie, Künstlicher Intelligenz oder Cloud- und Edge Computing. Angesichts dessen lässt sich sagen: Das Industrielle Metaversum ist keine bloße Utopie, sondern die Beschreibung der wahrscheinlich nächsten Evolutionsstufe des World Wide Web.

Entscheidend ist die Offenheit digitaler Lösungen

Wer in dieser nächsten Normalität zu den Gewinnern gehören will, wird bereits heute anfangen, eine klare Digitalisierungsstrategie zu entwickeln und umzusetzen. Dazu gehört zum Beispiel in Edge Hardware, industrielle 5G Netze, digitale Simulationstechnologien, Künstliche Intelligenz und Machine Learning zu investieren. Dort, wo diese Lösungen heute schon einen Mehrwert bringen.

Aber vor allem müssen Digitalisierungsstrategien mehr denn je Faktoren wie Interoperabilität und Offenheit digitaler Lösungen in den Mittelpunkt stellen. Denn das sind die Grundvoraussetzungen für den Aufbau und die Teilhabe am Industriellen Metaversum – aber auch für erfolgreiche Digitalisierung in der Gegenwart.

Darum sind auch Angebote wie Siemens Xcelerator so wertvoll, die mit einem kuratierten Software-Portfolio und IoT-fähiger Hardware einfache, offene und flexible Lösungen für alle zugänglich machen.

Es geht darum, in der Zukunft das ganze Potential digitaler Technologien zu nutzen, um immer leichter mit anderen Menschen über Länder und Grenzen hinweg zusammenzuarbeiten; Produkte immer schneller zu entwickeln und auf den Markt zu bringen; und die Produktion immer einfacher zu optimieren, von einzelnen Maschinen über Fertigungslinien bis hin zu ganzen Fabriken.

Auf dem Weg in die digitale Zukunft müssen Hürden und Herausforderungen mit klugem Pragmatismus überwunden werden. Gerade angesichts der gegenwärtigen Krisen. Aber damit wir dabei wirklich vorankommen, müssen wir eine klare Orientierung haben. Die Idee des Industriellen Metaversums hilft, den richtigen Weg im Heute zu finden – für neues, starkes Wachstum auch in der Zukunft.

Der Autor



Peter Körte ist Chief Strategy Officer und Chief Technology Officer bei Siemens. In diesen Funktionen verantwortet er die Entwicklung der Unternehmensstrategie sowie die Digitalisierung und den Aufbau des industriellen Internet of Things (IIoT). Er berichtet direkt an den Vorstandsvorsitzenden der Siemens AG.

Innovation durch Co-Creation – gute Ideen fallen nicht vom Himmel

Von Maciej Kranz

Explore

Explore bedeutet schließlich das Erkunden von Ideen für den Vorstoß in neue Technologien, Märkte oder Geschäftsmodelle. Die Maxime: Nicht an bestehenden Angeboten kleben, über Rolltreppe und Fahrstuhl hinausdenken. Die Bewertung folgt einem definierten Trichter mit zwei Hauptkriterien. Innovation bei Kone heißt, jede Idee via Co-Creation mit dem Kunden in die Pilotphase zu bringen. Aber diese enge Entwicklungspartnerschaft produziert keine Einzellösung, sondern potenziell für viele Abnehmer interessante Angebote – sei es Material, Dienstleistung oder Software. Der Pilot wird weiteren Interessenten gezeigt und ihren Wünschen angepasst.

So wie kreative Digitalisierung offene technische Schnittstellen (APIs) benötigt, braucht modernes Innovationsmanagement den Austausch über Bereichs- und Firmengrenzen. Innovationen entstehen zwischen Entwickler:innen, Verkäufer:innen, Nutzer:innen sowie Kunden, die wichtige Anregungen liefern – dafür tauscht man sich bei Kone in einem globalen Netzwerk aus. Interdisziplinär mit Fachleuten für Software, Design, Material- und Technikfragen sowie Kundenberater:innen besetzte, agil agierende Kone-Teams studieren die Probleme der Kunden. Diese beteiligen sich ebenso am Brainstorming wie eventuell Partnerfirmen oder Hochschulen. Ziel ist die gemeinsame Suche nach der besten Lösung. Das Nicht-hier-erfunden-Syndrom ist passé.

Co-Creation in einem Ökosystem kreativer und diverser Partner, die durch ihre kundenzentrierte Herangehensweise das passende Ergebnis finden – so sieht die Zukunft der Innovation aus. Das funktioniert aber nur Hand in Hand mit drei weiteren Erfolgsfaktoren: Die Zusammensetzung des Ökosystem muss sich laufend an Veränderungen der Technologien, Märkte und Partner anpassen, der Fokus gemeinsamer Entwicklungen muss auf End-to-End-Lösungen liegen – und die fachliche Kompetenz des eigenen Unternehmens ist trotz Ökosystem kontinuierlich um neue Fertigkeiten und Fähigkeiten etwa in Sachen KI, Design oder User-Experience zu erweitern, um hier nicht den Anschluss und damit die Kooperationsfähigkeit zu verlieren.

5,2 Milliarden Menschen, so die UN, leben 2030 in Städten. Dafür braucht es mehr höhere Häuser, die zugleich grüner sind, denn noch entstehen 38 Prozent der durch Energieverbrauch verursachten CO2-Emissionen beim Bauen und Betreiben von Gebäuden. Eine Lösung: Smart Building, Smart Neighborhood, Smart City. Die intelligente Steuerung energiesparender Anlagen via Cloud-Edge-Architekturen und mit Einbindung von Robotern wäre ein großer Schritt zu ökologischer Nachhaltigkeit, ökonomischer Effizienz sowie einer an Kundenwünschen orientierten Personen- und Lastenbeförderung. Dieses Ziel verfolgt der Kone-Konzern, dessen Aufzüge und Rolltreppen täglich eine Milliarde Menschen bewegen.

Um die Vision zu verwirklichen, setzt Kone auf nachhaltige Innovation. Dabei liegt die Zukunft nicht nur im Produkt, sondern der Kombination mit darum entstehenden Services als End-to-End-Lösung. Dazu muss man aber wissen: Was erwarten die Kunden in Sachen Nachhaltigkeit, Design, Funktionalität oder technische Ausstattung, welche Erfahrungen können sie begeistern?

Solche Zukunftsfragen lässt traditionelles Ideenmanagement mit einem produktzentrischen Ansatz oft unbeantwortet. Dadurch riskiert man, zu langsam zu agieren, die Integration neuer Technologie in Produkte zu verpassen oder Kundenwünsche zu übersehen. Kone nutzt daher in Forschung und Entwicklung den neu definierten 4E-Ansatz (Enable, Enhance, Expand, Explore) für durchdachte End-to-End-Lösungen, die per agiler Co-Creation im Schulterschluss mit Kunden entstehen. Damit das klar strukturiert läuft und sich die Philosophie im Konzern verbreitet, wurde ein Chief Innovation Officer installiert, um moderne Innovationsprozesse zu etablieren.

Enable

Enable heißt, die Voraussetzung für mehr Innovation in höherer Geschwindigkeit sowie ihre rasche Skalierung zu schaffen. Zentral beim Anpassen der Innovationsarchitektur an die Anforderungen einer agilen, offenen, kundenzentrierten Forschung und Entwicklung ist das Plattformprinzip – für reduzierte Komplexität durch weniger Varianten und mehr Modularität. Etwa, indem statt 100 einzelner Sensoren 15 in eine integrierte Architektur eingefügte Fühler im Einsatz sind, die über ein Standardsteuergerät laufen – und das System individuell anpassbar ist. In diese Richtung gilt es Architekturen, Prozesse und Denkmuster zu ändern, damit die Organisation mit weniger Aufwand schneller bessere Lösungen findet sowie offen für Impulse von außen wird.

Enhance

Enhance bedeutet die Verbesserung existierender Produkte und Lösungen im Rahmen der neuen Innovationsarchitektur auf Basis der dafür geschaf-

tenen Plattform. Eigene Spezialist:innen sind in Tribes so organisiert, dass sich komplementäre Skills ergänzen. Sie nutzen agile Arbeitsweisen, um per Co-Creation mit Fachleuten der Kunden rasch Optimierungsansätze zu erproben – fokussiert auf skalierbare Lösungen statt Einzelprodukte.

Eine neue Generation des JumpLift etwa entstand auf Wunsch von Baubetrieben, die Material gleich per Aufzug bewegen und so die Effektivität steigern wollten – das Warten auf Baustoffe oder ihr Transport frisst bis zu 70 Prozent der Arbeitszeit. Gemeinsam wurde er so modifiziert, dass er als neue Variante in Produktion gehen und stark die Produktivität steigern konnte – ein weltweit interessantes Angebot, denn dieses Problem existiert rund um den Globus.

Expand

Expand heißt, mit agilen Arbeitsweisen das Bestandsgeschäft auszubauen und nicht nur Services oder Lösungen zu integrieren, sondern über das Produkt hinaus zu denken. Es geht um begeisternde User-Experience, überzeugende End-to-End-Lösungen, die Integration der ganzen Gebäudetechnik sowie Services, die darum entstehen können.

Der Personenaufzug MonoSpace DX etwa bietet eine beeindruckende Digital Experience, lässt sich vorausschauend warten und über offene Schnittstellen um Services erweitern. Das ermöglicht es Robotern, in Gebäuden über Stockwerke hinweg autonom zu agieren. So lässt sich etwa Krankenhauspersonal beim Reinigen und Essen verteilen entlasten – es bleibt mehr Zeit für die Patient:innen. Mit der passenden Hardware ist der DX sogar mit dem Verstand steuerbar.

Über den Einbau von Aufzügen hinaus geht auch der Ansatz, Personenströme zu lenken. In Workshops erforscht Kone die Wünsche von Mieter:innen, Gästen oder Shoppers und entwickelt Konzepte, wie sie rasch und angenehm ans Ziel kommen. Das ermöglicht ein nachhaltiges Bewegen mit der besten User-Experience sowie ein ökonomisches Kapazitätsmanagement per cloud-basierter Datensammlung und -analyse.

Der Autor



Maciej Kranz bringt 30 Jahre Erfahrung in seine Rolle als EVP & CTO bei KONE ein. Er ist verantwortlich für physische wie digitale Forschung und Entwicklung, IT, Innovation und strategische Partnerschaften bei KONE, um den urbanen Alltag zu verbessern. Zuvor baute er die IoT-Geschäftseinheit von Cisco auf und leistete bei Dutzenden von IoT-Projekten in verschiedenen Branchen Pionierarbeit. Er schrieb den New York Times-Bestseller „Building the Internet of Things“.

Filter werden immer gebraucht: Wie im Ökosystem physische und digitale Welt aufeinandertreffen

Von Charles Vaillant

Nicht nur die Natur, auch unser Geschäftsumfeld verändert sich dynamisch – und die Geschwindigkeit des Wandels nimmt unaufhaltsam zu. Darüber hinaus ermöglicht die Geschwindigkeit, mit der Daten erstellt, bewegt, analysiert und gespeichert werden können, Managern qualitativ hochwertigere Entscheidungen in kürzerer Zeit zu treffen. Dieser Umstand führt zu einer rascheren Veränderung von bestehenden Ökosystemen, im Vergleich zur Vergangenheit. Wo liegen hier die Chancen, wo die Risiken für deutsche Industrieunternehmen?

Entwicklung, Anpassungsfähigkeit und Digitalisierung

Um ihre digitale Zukunft zu sichern, müssen sich die Akteure weiterentwickeln, neue Fähigkeiten erlernen und neue Kernkompetenzen aufbauen. In vielen Fällen müssen sie ihre Unternehmens-DNA umstellen: von einem Produkt auf eine Dienstleistung, von der Kompetenz bei der skalierten Produktion auf die Fähigkeit, datengesteuerte Geschäftsmodelle einzusetzen und zu monetarisieren. Dies ist Risiko und Chance zugleich:

1. *Größe.* Ohne Wachstum kann ein Unternehmen nicht überleben, und mit der Zeit wird der Erfolg eines Unternehmens zu seiner größten Belastung. Die Unternehmen sind langsam, kompliziert und haben viele Hierarchieebenen aufgebaut. Die Optimierung und Spezialisierung im Laufe der Zeit macht es nicht flexibel genug für Veränderungen, Anpassungsfähigkeit und Innovation in neuen Geschäftsbereichen. Aus diesem Grund versuchen viele, anpassungsfähig zu bleiben und gleichzeitig zu wachsen. Sie schaffen spezielle Einheiten in der Hoffnung, das Kerngeschäft zu verändern. Im Jahr 2022 haben wir bei MANN+HUMMEL eine globale Digital-Hub-Struktur mit Standorten in Deutschland, Singapur, China und den USA geschaffen, um so eine kollaborative und agile Kultur zu fördern, die die Beschleunigung von Innovationen und Datenanalysen für Kunden rund um den Globus unterstützt. Die Hubs liegen strategisch günstig in der Nähe von Unternehmensstandorten, Start-Up-Acceleratoren und Universitäten.

2. *Der Mangel an echtem Interesse an der Zusammenarbeit und am Aufbau von Partnerschaften.* Unternehmen sind aktiver als je zuvor an der Gründung von und der aktiven Teilnahme an Kooperationen interessiert. Sie sind auf der Suche nach Best Practices, um sich durch einen Blick „über den Tellerrand“ inspirieren zu lassen. Nur selten geht es aber über diese sehr distanzierte Beziehung hinaus. Es ist schwierig und nicht üblich, den Schritt in eine engere Beziehung zu machen. Eine Beziehung, in der man von dem, was der andere hat, profitieren kann und umgekehrt. Sind die Unternehmen bereit, „ein Stück aus der Schatztruhe“ im Austausch für ein anderes zu geben?

3. *Das Topmanagement.* Die Aussage „Was dich hierher gebracht hat, wird dich nicht dorthin bringen!“ veranschaulicht die Situation sehr gut. Viele Jahre lang wurde das obere Management aufgrund seiner Erfahrungen und Leistungen im Fachgebiet des Unternehmens ausgewählt. Die Digitalisierung ist für diese Personen eine große Herausforderung, da sich Technologien schnell weiterentwickeln und neue Geschäftsmodelle eine Branche plötzlich umwälzen können. Was das Management im Laufe der Zeit gelernt und gemeistert hat, ist plötzlich kein Vorteil mehr. Das Management muss neu lernen, wie es sein Unternehmen führen kann.

Goliath muss David respektieren

Unternehmen wissen um zwei Dinge: Sie müssen innovativ sein (was sie verkaufen) und sie müssen ihre Abläufe und Prozesse neu erfinden (wie sie es tun). Die digitale Transformation ist der Treiber für beides. Marktführer wissen, dass sie Partnerschaften eingehen müssen. Sie wissen, dass ihre Kerntechnologie um Technologien ergänzt werden muss, über die sie nicht verfügen. Es würde einfach zu lange dauern und wäre zu kostspielig, sie selbst zu entwickeln.

In der Vergangenheit vollzog sich der Wandel einer Branche nur langsam – fast statisch (z.B. wie man Autos baute und verkaufte). Etablierte Unternehmen hatten einen außerordentlichen Wettbewerbsvorteil in Bezug auf Wissen, Erfahrung und Größe. Heute haben neue Marktteilnehmer eine bessere Chance, ein Ökosystem zu stören oder umzukrempeln, da sie nicht die Größe und Sorge vor Verlusten großer Unternehmen teilen.

Wir sehen eine deutliche Zunahme an Corporate Venture Capital: Laut CBInsights sind die CVC-gestützten Finanzierungen von 2020 bis 2021 um 142 Prozent auf ein Allzeithoch von 169 Mrd. USD angestiegen. Bei MANN+HUMMEL waren wir anfangs sehr skeptisch, ob wir interessante Partner finden würden. Wir haben uns getäuscht. Heute haben wir ein Portfolio strategischer Investitionen, wir produzieren deren Produkte in unseren Werken, wir kaufen ihre Technologie oder verschaffen

ihnen Zugang zu unseren globalen Märkten. Wir erfahren auch, wie diese Unternehmen geführt werden, und können beobachten, wie die erfolgreichsten Unternehmen Skalierbarkeit und Rentabilität erreichen und wie sie sich schnell und flexibel umstellen und anpassen.

Es ist nicht alles schlecht für große Unternehmen. Sie haben oft Vorteile, um die sie junge Unternehmen beneiden: Erfolgreiche multinationale Unternehmen verfügen oft über eine starke Marktpräsenz, eine gut etablierte Lieferkette, langfristige Kundenbeziehungen und starke Marken.

Welche Chancen hat ein deutsches Unternehmen?

Umgang mit geistigem Eigentum. Geistiges Eigentum wurde kreiert, um Investitionen in Forschung und Entwicklung zu schützen. Der Erfinder eines Patents konnte den Schutz und die ausschließliche Nutzung seiner Erfindung im Gegenzug für eine vollständige Offenlegung seiner Erfindung genießen. Wenn wir akzeptieren können, dass wir als Teil eines Ökosystems arbeiten und kooperieren, können wir unser Ökosystem vor anderen schützen und haben viel bessere Erfolgsaussichten.

Deutsche Unternehmen haben dank der Qualität ihrer Produkte, ihrer Präzision und ihrer Ingenieursleistungen eine große globale Präsenz und einen guten Ruf genossen. Die Welt verändert sich aber, wird digitaler – und die Stärken der deutschen Wirtschaft im Hinblick auf Qualität und Ingenieurswesen passen nicht mehr genau zu diesen veränderten Anforderungen an Agilität, Schnelligkeit, Minimum Viable Products ...

Glücklicherweise werden physische Produkte gebraucht und werden immer gebraucht werden. Wenn man zum Beispiel die Luft von Verunreinigungen befreien will, dann braucht man einen Filter. Darüber hinaus haben deutsche Unternehmen durch ihre Konstruktionsmethoden jahrzehntelang Konstruktions- und Produktionsdaten erstellt, gespeichert und geschützt. Diese großen und einzigartigen Datenbestände können nun extrahiert und analysiert werden und damit von großem Nutzen sein. Aus diesen Gründen glaube ich, dass deutsche Unternehmen in der Zukunft eine wichtige Rolle in einer digitalen Welt spielen werden. Dieser Erfolg hängt von ihrer Fähigkeit ab, die physische Welt mit der digitalen Welt zu verbinden.

Der Autor



Charles Vaillant ist Chief Technology Officer und Chief Digital Officer der MANN+HUMMEL Gruppe. In dieser Funktion ist er verantwortlich für neue Technologien, Corporate Ventures Capital, Digital Ventures, Data Science und Analytics sowie für die Steuerung der digitalen Transformationsstrategie des Unternehmens.

Abschied nehmen von festgefahrenen Vorstellungen

Von *Tristan Horx*

In der Arbeitswelt brodelt es. Der demographische Wandel, die Inflation, Klimawandel und eine auf einmal unsichere globale Welt. Eine Stapelkrise, wenn nicht sogar eine Omnikrise. Geht die Welt langsam unter – und wir müssen handlungsunfähig zusehen? Mitnichten.

Wir befinden uns in Zeiten des Umbruchs, einem Wandel der Epochen, und das tut weh. Gut so, denn nur so kommen wir in die Zukunft. Wir bewegen uns aus dem Industriezeitalter in ein neues. Aber wohin die Reise geht, erscheint vielen unklar. Sorgen um Wohlstandsverlust und eine angeblich leistungsunfähige nächste Generation verdecken die Sicht. Oft wird vom Informationszeitalter gesprochen, gelegentlich sogar so getan, als wären wir schon dort. Vor allem in Deutschland wissen wir, da ist es noch ein wenig hin – die Faxmaschine lässt grüßen.

Vor allem die jüngeren Generationen, die Talente, um die sich viele Unternehmen nun reißen, fordern allerdings noch etwas anderes, nebst der Digitalisierung: Sie wollen, dass sich ihre Leistung lohnt. Sie wollen nicht endlos langweiligen „Beschäftigungen“ nachgehen, um nur knapp über die Runden zu kommen. Zurecht hinterfragen sie unsere altbestehenden, festgefahrenen Wertvorstellungen zum Thema Leben und Arbeit.

Wie können Unternehmen also in Zeiten solcher Transformation Talente nicht nur anwerben, sondern sogar halten?

Das Homeoffice – ein kleiner Vorgeschmack

Ein kleiner Vorgeschmack des Wandels, der uns zweifelsohne bevorsteht, war sicherlich das erzwungene Homeoffice. Durch die Pandemie bedingten Lockdowns wurden die Wünsche so mancher Mitarbeiter:innen wahr, das ortsunabhängige Arbeiten endlich zu realisieren. Sogar in einem nicht sonderlich digitalisierten Land wie Deutschland lief es überraschend gut, so ehrlich müssen wir sein.

Gleichzeitig zeigte es aber die Grenzen der endlosen Videokonferenzen auf. Jeder Mensch, der mehr als eine Stunde – geschweige denn fünf – in Videokacheln verbringen musste, weiß von dem Leid dieser digitalen Überdosis. Es war zu einem gewissen Grad dieses Übermaß, das wir brauchten, um zu erkennen, was diese neue Arbeitsform kann und was nicht. Den sozialen Austausch im Office kann es nicht ersetzen, das haben wir nun schmerzhaft erleben müssen.

Zugleich wurde aber auch klar, dass konzentrierte Arbeit – ganz ohne Ablenkung – zuhause wesentlich effizienter getätigt werden kann. Somit wird diese vermeintliche Revolution zu einem Bestandteil des Werkzeugkoffers der Arbeitswelt von morgen.

Die Flucht vor der „abgessenen Zeit“

Das polarisierende Homeoffice ist somit abgehakt, blicken wir also auf den wahren Generationenkonflikt am Arbeitsmarkt, den „War for Talents“, und lassen wir uns nicht weiter von der Scheindiskussion rund um das ortsunabhängige Arbeiten blenden. Viele der leistungsfähigen Talente wollen ihre Produktivität schlicht und ergreifend nicht mehr an abgessener Zeit gemessen haben. So bestraft man nämlich effiziente Mitarbeiter:innen mit mehr Arbeit, während die Schlausten jene sind, die verdammt gut darin geworden sind, so zu tun, als würden sie den ganzen Tag schuften – aber eigentlich Katzenvideos gucken. Leistung soll sich doch lohnen.

Fachkräftemangel, Sinnhaftigkeit und ein neuer Ruf nach Freiheit – Arbeitgebern fällt es zunehmend schwerer, junge Leute für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Denn durch Technologie und Fortschritt ergeben sich neue Arbeitswelten, die vielen Menschen mehr Selbstbestimmung versprechen. Homeoffice, mobiles Arbeiten und auch das Work-Life-Blending sind zukunftsfähige Erwerbskonzepte, für die **der Autor Tristan Horx in seinem neuen Buch „Sinnmaximierung, Wie wir in Zukunft arbeiten“** wirbt.

Es ist kein Wunder, dass so viele junge Talente in die Start-Up Szene flüchten, wo man wirklich nur an der eigenen Leistung gemessen wird. Dort gibt es kaum Arbeitszeiterfassungen, es zählt nur der Erfolg, im guten wie im schlechten Sinne. Denn diese neue Unternehmenswelt ist extremst risikobehaftet, was in so unsicheren Zeiten wie jetzt nicht unbedingt attraktiv ist. Hier bietet sich die Chance für die Unternehmen, junge, motivierte und ambitionierte Talente anzuziehen.

Denn demographisch wird es mit den Arbeitskräften knapp. Wir haben schlicht und ergreifend nicht mehr genug warme Körper, um die Stellen in Zukunft zu füllen. Jeder, der dies anzweifelt, möge sich die Bevölkerungspyramide anschauen, die schon längst keine mehr ist. Demographie ist brutal und unausweichlich. Aber zum Glück leben wir in einer globalisierten und digitalisierten Welt, in der man auf der Suche nach Talenten nicht nur auf das eigene Land beschränkt ist. Somit sollten sich Unternehmen immer mehr darauf einstellen, von

außerhalb der eigenen Sprach- und Kulturkreise zu rekrutieren. Als guten Nebeneffekt führt das auch zu höherer Diversität, die lange schon von den jungen Talenten hierzulande gefordert wird.

Notwendig ist eine neue Vertrauenskultur

Die Grundlage für die neue funktionale Arbeitswelt ist somit etwas, das oft gepredigt wurde, aber nie wirklich ernst gemeint war: Vertrauen. Wenn abgessene Zeit nicht mehr genutzt werden kann, um den Mitarbeiter:innen dauernd auf die Finger zu schauen, braucht es eine neue Vertrauenskultur in Unternehmen. Einerseits ist es notwendig, um die individuellen Bedürfnisse der unterschiedlichen Tätigkeiten innerhalb einer Organisation adäquat mit den neuen Werkzeugen der Arbeitswelt auszustatten, andererseits erhöht es auch die Bindung an die Firma sowie die Attraktivität für junge Talente. Denn oft ist es die Firmenkultur, die zum raschen Verlassen zwingt, nicht die Bezahlung. Notgedrungen versuchen sich viele Unternehmen attraktiv zu machen, indem sie Arbeitsbedingungen bewerben, die sie in der Realität nicht halten können. Nach der Desillusionierung der neuen Arbeitskräfte ist ihre Kündigung dann kein Wunder mehr.

Das Büro ist nicht tot. Es hat sich neu gefunden als ein Ort der Begegnung. Ein Ort des Vertrauens, des Austausches, der Gemeinsamkeit. Das Homeoffice wird nicht wieder verschwinden, ist aber nicht der eigentliche Grund für den Generationenkonflikt am Arbeitsmarkt. Demographie ist der wahre Treiber unseres Arbeitskräftemangels.

Die jungen Talente sind nicht faul und arbeitsunwillig, sie hinterfragen Zeit als Indikator für Produktivität, wollen für ihre Leistung belohnt statt abgeschrieben werden. Wie diese neue Leistung bemessen werden kann, ist von Beruf, Tätigkeit und Individuum abhängig – und verlangt somit Empathie und Differenzierung statt Kontrolle und Autorität vom Management.

So möge der freie Markt der Talente jene Unternehmen belohnen, die ihre Mitarbeiter:innen als Individuen wahr- und ernstnehmen und durch die unsicheren Zeiten unserer Gegenwart führen. Vertrauen wird die Währung der Zukunft. Jene Führungskräfte, denen es nicht gelingt, solche Unternehmenskulturen glaubhaft zu schaffen und zu erhalten, werden nicht mithalten können.

Der Autor



Tristan Horx steht seit seinem 24. Lebensjahr als Speaker aus der Generation Y auf internationalen Bühnen. Sein Thema ist die Zukunft. Geboren wurde er knapp vor der Jahrtausendwende und gehört damit zur begehrten Zielgruppe der „Millennials“. Sie steht mit ihren Interessen und Motiven im Fokus vieler Unternehmen, wenn es um

Fragen des gesellschaftlichen Wandels, um Kultur, aber auch um ein neues wirtschaftliches Denken geht.

Wer hoch innovative Produkte verkauft, braucht eine starke digitale Marke

Von Frank Notz

Jedes Unternehmen mit einer Website hat eine digitale Marke. Auch für B2B-Unternehmen ist es inzwischen ein Muss, den digitalen Auftritt so zu gestalten, dass daraus ein echter Wettbewerbsvorteil entsteht. Das Leitprinzip „digital first“ sollte – über alle Touchpoints der customer journey hinweg – in der Vertriebsstrategie von B2B-Unternehmen verankert sein.

Unser Geschäft, die Automatisierungstechnik, ist beratungsintensiv. Trotzdem erwirtschaften wir schon mehr als ein Viertel unseres Umsatzes über Online-Kanäle. Der Einfluss, den allein die Website auf eine Kaufentscheidung hat, ist sogar deutlich größer – das zeigen unsere weltweiten Kundenbefragungen.

Dieser Trend wird sich fortsetzen: Die häufig noch als traditionell eingestuften B2B-Vertriebsstrukturen verändern sich – analog zu den Entwicklungen, die wir aus dem B2C-Bereich kennen. Wer an dieses veränderte Informations- und Kaufverhalten anknüpft, hat einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Aber eine authentische digitale Marke entsteht nicht ad hoc – sie muss konsequent über alle Kanäle aufgebaut werden.

Die Markenwahrnehmung beginnt beim digitalen Erstkontakt

Unsere Kunden – vom mittelständischen Maschinenbauer bis zum Großkonzern – sind heute privat wie beruflich überwiegend digital unterwegs. Nahezu jeder Kaufprozess startet mit einer Onlinerecherche – meist per Suchmaschine. Deshalb müssen wir an den relevanten Berührungspunkten in der Onlinewelt als innovative Marke präsent sein. Kunden erwarten z.B. eine direkte Auffindbarkeit über Suchmaschinen sowie schnell verfügbare und passgenaue Informationen.

Um in der digitalen Welt sichtbar zu sein, setzen wir auf ein breites Maßnahmenpektrum: Zum einen nutzen wir konsequent Instrumente des digitalen Marketings – wie SEA, SEO, Re-Marketing, Tracking und Ads. Zum anderen haben wir ein durchgängiges Leadmanagement etabliert, das wir durch ein integriertes Marketing Automation Tool unterstützen. So können wir die Interessen umfassend identifizieren und Kunden gezielt in den passenden Kanal leiten.

Eine immer größere Relevanz haben auch soziale Netzwerke – Social Selling verbindet Fachexpertise mit Networking. Die Marke wird in einem professionellen Umfeld sichtbar, gleichzeitig werden die Menschen hinter der Marke als Experten nahbar. Immer mehr Vertriebsmitarbeiter nutzen dieses Potenzial und unterstreichen damit auf authentische Weise die digitale Außenwirkung von Festo. Ergänzend werden über die Unternehmenskanäle gezielt zielgruppenspezifische Kampagnen platziert.

Mehrwert beim Kaufprozess: Datenanalyse macht's möglich

Unsere Kunden sind die intuitiven Prozesse großer Online-Plattformen gewohnt. Wir alle kennen Hilfestellungen wie: „Andere Kunden kauften / interessierten sich für.“ Im B2C-Bereich kann anhand weniger Daten großer Mehrwert generiert werden. Solche Empfehlungsansätze sind inzwischen auch im B2B angekommen. Auch wenn hier die dahinterliegenden Datenmodelle meist komplexer sind, da Empfehlungen auch immer die technische Kompatibilität berücksichtigen müssen und sich aus verschiedenen Quellen speisen. Durch Data Analytics / KI lassen sich Verhaltensmuster erkennen und automatisierte Ableitungen treffen. Das allein generiert jedoch noch keinen Mehrwert. Der ausschlaggebende Punkt ist es, die aufbereiteten Daten zum richtigen Zeitpunkt und im richtigen Kanal verfügbar zu machen.

Aktuell setzen wir datenbasierte Empfehlungen z.B. sehr erfolgreich für Zubehör ein. Das Kundenverhalten zeigt, dass „einfache“ Produkte gerne 24/7 online gekauft werden. Das ermöglichen wir u.a. über intuitive Konfiguratoren: Allein durch die Eingabe weniger Parameter kann – selbst Usern ohne Fachwissen – eine konkrete Lösung angeboten werden. Letztendlich zahlen alle diese „positiven“ Erfahrungen auf den Wert der digitalen Marke ein.

Rolle der Vertriebsexperten im Wandel: Partner für komplexe Lösungen

Mit der zunehmenden Nutzung der digitalen Kanäle ändert sich auch die Rolle unserer Experten: Ihre Aufgabe entwickelt sich – ebenfalls zunehmend unter dem Einsatz entsprechender Kommunikationskanäle – immer mehr zum Berater für komplexe Fragen oder Details gegen Ende des Kaufprozesses.

Unsere Befragungen zeigen ein klar differenziertes Kundenverhalten: Während sie den Kauf bei einfachen Anforderungen gerne selbst abwickeln, schätzen sie bei komplexen Fragestellungen die Beratung unserer Ansprechpartner. Dadurch, dass auch vor- und nachgelagerte Aktivitäten eines Kaufs zunehmend digital abgedeckt werden, entsteht für unsere Experten auch mehr Freiraum für diese individuellen Lösungsfindungen.

Für klassische Messen oder unsere „Festo Experience Center“ gilt: Sie werden nicht überflüssig, sondern verändern sich – hin zu einem „Event“, mit dem Fokus auf praxisnahem Erleben der Marke und persönlicher Beratung. Denn selbst mit der renommiertesten digitalen Marke wird es den persönlichen Kontakt im B2B immer brauchen. Das bedeutet aber nicht, dass dieser immer vor Ort stattfinden muss. Der Besuch unserer Experience Center ist z.B. komplett remote möglich – die Grenzen zwischen realem und virtuellem Besuch verschwimmen.

Seinen vorläufigen Höhepunkt erreicht diese Entwicklung beim Zukunftstrend „Metaverse“.

Vertrieb im Metaverse: Marken- und Produktpräsentation jenseits physischer Grenzen

Während virtuelle Erfahrungsräume bisher vor allem im Gaming- und Consumer-Kontext großen Anklang finden, werden sie nach und nach auch im B2B-Umfeld eine Rolle spielen. Die Möglichkeit, technische Produkte und Applikationen dort als 3D-Version global und interaktiv zu präsentieren, ist für unsere Branche hoch interessant – auch schon in naher Zukunft! Wir testen z.B. aktuell Möglichkeiten, um die Präsenz am Messestand durch virtuelle Experten zu ergänzen: Dabei treffen die Avatare unserer Kunden/Vertriebsmitarbeiter in einer Metaverse-Umgebung auf die digitale Version unserer Produkte.

Digital first – ein Anspruch, der nur mit dem entsprechenden Mindset funktioniert

Um eine authentische digitale Marke zu etablieren, bedarf es einer kritischen Masse an digital affinen Mitarbeitern. Um neue Ansätze schnell umzusetzen, haben wir uns entschieden, neben dem Ausbau des zentralen Teams an unserem Stammsitz unsere Präsenz in einem der weltweiten Hotspots im Bereich Digitalisierung zu stärken: Festo hat in Barcelona einen „Digital Sales Hub“ eröffnet. Mitten in der renommierten Start-up-Metropole profitieren wir von den innovativen Impulsen der Szene: Wir sind hautnah an den neuesten Trends und eng verknüpft mit den heiß umworbenen Talenten auf diesem inzwischen erfolgsentscheidenden Vertriebsgebiet.

Der Autor



Frank Notz ist seit 1. September 2022 Sales-Vorstand der Festo SE & Co. KG. Nach Positionen insbesondere im Vertriebs- und Marketingumfeld war er zuletzt über drei Jahre Personalvorstand. Festo ist ein weltweit führendes Unternehmen im Bereich der Automatisierungstechnik sowie Weltmarktführer in der technischen Bildung. Das

Familienunternehmen hat weltweit rund 20.700 Mitarbeiter und einen Umsatz von 3,36 Milliarden Euro.