

THEMENREISE 2020 – PEOPLE PROCESS PLACES



VERNETZT INS NEUE JAHRZEHNT

WAS KANN DER STANDORT EUROPA BIETEN?

INTERVIEW MIT DR. CHRISTIAN BAUR
COO DER SWISSLOG GRUPPE UND CEO BEI SWISSLOG



Sein Herz für Maschinen entdeckte Dr. Christian Baur schon im Studium. An der TU München studierte er Maschinenwesen, an der Technischen Hochschule in Karlsruhe promovierte er in diesem Fach. Danach zog es ihn in leitende Positionen mehrerer Unternehmen, unter anderem in der Management-Beratung. 2013 kam er als Leiter der Bereiche Unternehmensentwicklung und M&A nach Augsburg zur KUKA AG, zu deren Unternehmensgruppe Swisslog gehört.

D&S: Wir befinden uns mitten in einer durch das Coronavirus ausgelösten Krise. Wie sehr wurden Sie davon überrascht und welche Maßnahmen hat Swisslog ergriffen?

Dr. Baur: Krisenzeiten kann man nicht planen. Und so eine wie diese hat keiner von uns je erlebt. Das stellt uns vor neue Herausforderungen. Glücklicherweise hatten wir intern die Voraussetzungen für eine gute und transparente Kommunikation und Zusammenarbeit aus dem Home Office heraus bereits geschaffen. Ich vergleiche das gern mit einem großen Segelschiff. Da muss sich die Besatzung auch schnell an neue Bedingungen anpassen. Es ist aber auch ganz wichtig zu betonen, dass diese Krise – wie jede andere – auch eine Chance ist, wenn man es schafft, nah am Kunden zu sein und die Gesellschaft dabei unterstützt, die Krise zu überwinden. Wir sind da in den richtigen Branchen tätig. Bei den Themen Consumer Goods und E-Commerce geht es ja gerade darum, die Versorgung sicherzustellen, auch wenn viele Ladengeschäfte nicht geöffnet sind. Die Unternehmen, die bereits in Automatisierung investiert haben, haben jetzt einen erhöhten Bedarf an Serviceleistungen, um die Technik am Laufen zu halten. Auf der anderen Seite ist auch klar: Viele Großinvestitionen, die nicht nur unseren technologischen Beitrag beinhalten, sondern auch das Gebäude, die Infrastruktur, die Mitarbeitenden und alles andere, sind gerade bei vielen on-hold.



D&S: Die konkreten Änderungen bei Ihnen durch Corona lauten also: Mehr Home Office und mehr mobile Arbeit, aber dennoch mehr Struktur und Teamgeist im Miteinander?

Dr. Baur: Als global agierendes Unternehmen muss man grundsätzlich globale Abläufe implementiert haben. Was sich verändert hat, ist, dass unsere Mitarbeiter teilweise mehr selbst erledigen, weil es die eigentlich verantwortlichen Kollegen wegen der Reisebestimmungen nicht können. Die Kapazitäten und das Knowhow in anderen Ländern nutzen wir. Wir haben Projekte, in denen Mitarbeitende in Australien Projekte für Europa managen und umgekehrt. Das funktioniert, weil viele Projekte software- und data-driven sind. Die Flexibilität ist wichtig. Nichtsdestotrotz sind wir gezwungen, Arbeitszeiten an veränderte Bedarfe anzupassen, also Urlaube und Überstunden abbauen. Da müssen gerade alle mitziehen, über alle Ebenen hinweg.

D&S: Ist diese Unternehmenskultur zum modernen digitalen Arbeiten wie bei Ihnen ganzheitlich in der Schweizer Wirtschaft verankert? Könnte Corona ein Weckruf sein für den deutschen Mittelstand, der gerade mit seinen Strukturen nass gebadet wird?

Dr. Baur: Das ist hier in der Schweiz ähnlich. Die Krise offenbart die Anfälligkeit globaler Wertschöpfungsketten. Es stellt sich die Frage, wie man damit umgeht, wenn man die Kompetenzen im technologischen Bereich nicht in jedem Land sitzen hat. Da zeigt sich, welche Vorteile es hat und was man alles bewegen kann, wenn man stabile Prozesse und die richtige Infrastruktur, ein funktionierendes Management und motivierte Mitarbeitende hat, die wirklich miteinander statt gegeneinander arbeiten, die es auch gewohnt sind über Ländergrenzen hinweg sich regelmäßig online auszutauschen. Auch hilft es, dass wir



heute schon moderne Technologien wie Augmented Reality nutzen, so können wir z.B. aus der Schweiz Teams in der USA weiterhin unterstützen. Wir sind weiter nah am Kunden, wir sind weiter auf den Anlagen, die im Aufbau begriffen sind, wir gehen weiter die Extrameile. Selbst die Produktivität unserer Mitarbeitenden im Home Office ist teilweise höher als früher. Ich bin stolz auf mein globales Swisslog Team und auf dessen Agilität. Alle miteinander wollen die Arbeitsplätze sichern, weil sie wissen: Unsere Branche wird mittel- bis langfristig einen Push erleben.

D&S: Es schlägt gerade die Stunde von Digitalisierung, KI und Robotics und damit Ihre Stunde. Brauchten Sie diese Vorlage überhaupt oder war schon vorher klar, dass Logistik einer der Dreh- und Angelpunkte der Zukunftsgestaltung ist?

Dr. Baur: Es hatte sich in den vergangenen Jahren immer stärker angedeutet, getrieben unter anderem von Playern wie Amazon: In Automatisierung zu investieren ist die einzige Chance für mittelständische Distributionszentren und Händler, um Amazon die Stirn zu bieten. In den USA sieht man, dass Mitbewerber in Peak-Zeiten wie zum Black Friday oder an Weihnachten gar keine Arbeitskräfte bekommen, um Pakete zu kommissionieren, weil viele die man bräuchte dann bei Amazon besser bezahlt werden. Aber die Krise zeigt noch deutlicher, wie wichtig es ist, automatisierte Systeme und Anlagen zu haben, die zuverlässig mit wenig Eingriff von außen Leistung oder ohne manuelle Arbeitskraft Kundenaufträge abarbeiten können. Und für systemrelevante Unternehmen ist das wichtiger denn je. Der Trend zur Automatisierung wird sich weiter durchsetzen, vorausgesetzt natürlich, es wird weiter auf hohem Level konsumiert und die Weltwirtschaft gerät nicht in eine Depression.

D&S: Gilt die Stunde der Digitalisierung branchenübergreifend oder ist sie beispielsweise für den Bereich Automotive relevanter als im Retail?

Dr. Baur: Es ist unterschiedlich gelagert in den einzelnen Branchen, weil es auf das Verhältnis ankommt, wie notwendig die Digitalisierung für die internen Abläufe ist und wie die Digitalisierung die eigenen Produkte unterstützen kann. Aber das Thema ist für alle relevant. Wir jedenfalls sind froh, in eine gute Infrastruktur für die mobile Zusammenarbeit investiert zu haben, selbst wenn Videokonferenzen und der Datenaustausch das persönliche Gespräch natürlich nicht komplett ersetzen können. Auch auf viele der Anlagen, die wir realisieren haben wir über eine Art „Digital Twin“ einen Remote-Zugriff, sodass man für eine Systemanalyse oder Fehlerbehebung nicht zwingend an der Anlage sein muss.

D&S: Es heißt, Europa sei im Vergleich zu Asien und den USA bei den Themen Big Data und KI hinterher. Sehen Sie das auch so? In welchen Bereichen könnten wir am ehesten aufholen?

Dr. Baur: Vor Corona galt häufig: Man redet auf Management-Level gern über die Vorteile von IT, wagt aber nicht richtig, ins Risiko zu gehen und zu investieren. Das wird sich ändern. Ja, Silicon Valley oder Shenzhen sind uns in puncto Big Data voraus, aber wo wir in Europa und speziell in Deutschland und der Schweiz aufholen können, ist der Bereich, in dem es um die Verbindung von Software und Technologie geht. Solange noch physische Güter von A nach B transportiert werden, braucht es Maschinen. Erst wenn wir in einer Art virtuellen Matrix sitzen, in der die einzige Ressource unser Gehirn ist, in der unser Essen automatisch in unsere Venen fließt und wir eine Brille aufhaben, mit der wir uns vorstellen, in einer Bar zu sitzen oder Sport zu machen, dann mag das anders sein – nicht dass diese Vorstellung schön ist. Aber momentan ist es so, dass wir konsumieren und diese Produkte irgendwie zu uns kommen müssen. Dazu braucht es Maschinen, es braucht Anlagen und es braucht die Logistik. Smarte Maschinen mit Software zu veredeln, um ein intelligentes, datengetriebenes System an den Kunden zu liefern – da haben wir in Deutschland und in der Schweiz durch unsere lange Erfahrung im Maschinenbau und der Automatisierung Vorteile. Vorausgesetzt, wir bleiben dran. Wir dürfen nicht in einen Modus kommen, in dem wir denken: Uns geht's doch gut, lehnen wir uns zurück, lasst uns jedes Jahr ein paar Stunden weniger arbeiten.



Wir müssen weiter Gas geben, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Chinesen investieren derzeit massiv in dieses Thema und suchen den Anschluss.

D&S: Der Digitalexperte Christoph Bornschein von TLLG Consulting, der große Unternehmen auch aus der Logistikbranche berät und der uns auch Rede und Antwort steht, hat in einem Beitrag fürs Handelsblatt festgestellt, die Chinesen hätten noch Träume, die USA durch Trump eine Maxime, während sich Europa im traumlosen Tiefschlaf befände. Wenn wir Sie richtig verstehen, sind Sie da anderer Meinung.

Dr. Baur: Wenn man die drei großen globalen Regionen miteinander vergleicht und Europa als Ganzes nimmt von Portugal bis Griechenland, ist die Einschätzung richtig. Da fehlt die Einigkeit, da gibt es keine gemeinsame Maxime und keine richtige Führung. Von traumlosem Tiefschlaf würde ich nicht sprechen, weil ich sehe, wie viel hier in den Unternehmen gemacht und gearbeitet wird. Aber eine gemeinsame europäische Grundstrategie mit abgestimmten Investitionsschwerpunkten würde helfen, da gehen andere radikaler nach vorne. China sowieso und die USA unter Trump auch, der die Eigeninteressen seines Landes ohne Rücksicht auf Verluste pusht.

D&S: Sprechen wir über Logistik und Nachhaltigkeit. Welche Themen begegnen Ihnen da? Haben Sie schon zukunftsweisende Lösungen?

Dr. Baur: Nachhaltigkeit beginnt intern. Es liegt in der Verantwortung jeder Organisation, nachhaltiger zu denken, um einen Beitrag zu leisten, unseren Planeten und das eigene Lebensumfeld zu schützen. Bei Lösungen für große Anlagen mit einem entsprechend hohen Energiebedarf ist der erste Hebel, diesen Bedarf zu senken, zum einen durch bessere Technologien, zum anderen – und das ist das eigentlich Interessante – durch ein viel besseres Management der Anlage. Da sprechen wir mehr und mehr mit Großkunden, die ihre Energiebilanz verbessern und mit Solar oder anderen Mitteln saubere Energie für ihre Lager generieren wollen. Wir müssen uns beim Thema Nachhaltigkeit aber auch den urbanen Lebensraum in unseren Städten anschauen. Wir wollen dazu beitragen, dass die Anzahl täglicher Lieferfahrten reduziert werden. Es ist nicht nachhaltig, wenn an einem Tag drei Paketdienste bei einem klingeln. Ein Grundproblem an dem ganzen Geschäftsmodell ist, dass der Versand vom Endkunden als kostenlos wahrgenommen wird. Eine bessere Kommissionierung und ein besseres Bündeln von Lieferungen könnten helfen, die Effizienz der „Last Mile“ zu steigern. Aber das hängt alles mit der Warenverfügbarkeit zusammen und mit dem Wunsch des Kunden, wann er seine Ware bekommen will.

D&S: Durch das Coronavirus ist unsere Themenreise-Station bei ABB in der Schweiz zum Thema „CO₂ und Mission to Zero“ leider auf unbestimmte Zeit verschoben. Da sollte es um standort- und gebäudeübergreifende Nachhaltigkeitsstrategien gehen. Haben Sie bei Swisslog auch Ansätze, die ein Zusammenspiel der energetischen Ressourcen, des Monitoring und der Effizienzsteigerung im Bereich des Energieverbrauchs in den Blick nehmen?

Dr. Baur: Da wollen wir hinkommen – im Zusammenspiel mit unseren Partnern. Denn wir realisieren ja in der Regel die Anlage aber nicht das Gebäude und das drumherum. Daher können wir die Schnittstellen zur Verfügung stellen, um über unser intelligentes Lagersystem den Einsatz von Ressourcen zu minimieren. Übergreifende Lösungen brauchen neben unserer technischen Lösung eben auch das Gebäude und das Gebäudemanagement.

D&S: Wo werden wir künftig Automatisierungslösungen von Swisslog erleben und welche Vision verfolgen Sie, um den Zweiklang von Technologie und Software weiter zusammenzubringen?



Dr. Baur: Wir wollen als das führende Unternehmen im Bereich daten- und robotikgetriebener Lösungen wahrgenommen werden. Solcher Lösungen also, die rein auf Daten statt auf Anforderungslisten basieren, die möglichst flexibel und nachhaltig sind und die – ganz wichtig – als „Digital Model“ entwickelt werden. Die Welten von Software und Hardware werden immer näher zusammenkommen, was neue Möglichkeiten für den sich verändernden Kundenbedarf bringt. Datenanalyse und lernende Systeme können einen erheblichen Mehrwert für die ganze Bevölkerung einer „Smart City“ generieren. Weil wir davon so überzeugt sind, wandert der Großteil unserer Investitionen in den Bereich Data Software und Automatisierungslösungen mit Robotik. Die Systeme, die heute schon automatisiert sind, werden künftig noch weiter automatisiert mit einem höheren Grad an Flexibilität als heute. Und der Anteil der manuellen Arbeitsschritte in den großen Verteilerzentren oder generell innerhalb der Lieferketten wird in den kommenden Jahrzehnten drastisch zurückgehen. Und wenn das soweit ist, werden wir uns darauf konzentrieren müssen, entsprechende Service- und Dienstleistungsmodelle anzubieten, natürlich auch die softwaregetrieben.

Interview durchgeführt von:

Götz Schönfeld, Head of Business Transformation and Network Management

Kim Heselschwerdt, Projektmanagerin Business Transformation and Network Management

Drees & Sommer, Obere Waldplätze 22, 70569 Stuttgart