

HEAD RESSORT

BU Titel Copy sieht sein
Haus gut aufge stellt
und gium inim zzril
iurer ad dolorpe tem
aufgestellt. **00**

HEAD RESSORT

BU Titel Copy sieht sein
Haus gut aufge stellt
und gium inim zzril
iurer ad dolorpe tem
aufgestellt. **00**

HEAD RESSORT

BU Titel Copy sieht sein
Haus gut aufge stellt
und gium inim zzril
iurer ad dolorpe tem
aufgestellt. **00**

03|04
Juni
2020

www.logistik-journal.de

logistik journal

»Wir wollen weiter
wachsen und globaler
aufgestellt sein«

Interview Swisslog-CEO Christian E. Baur
im Gespräch mit »logistik journal« über
Change-Prozesse, Führung und die Rolle der
Logistik für lebenswerte Städte.

SPECIAL

Subhead Kasten

Copy Kasten WeissDuis
enissi. Tat nit ullaor si.
Xerit lorem estie fac-
cum dolorper sent
nonsequis veliquipisi
bla augue feuguerostis
ad Subhead Kasten

Seite XX



»Führung ist ganz zentral«

Management Wie läuft die Transformation bei Swisslog? Welche Rolle spielt Führung in diesem Prozess? Und welchen Beitrag will das Unternehmen zu »smart cities« leisten? Der CEO von Swisslog, Dr. Christian E. Baur, im Gespräch mit »logistik journal«.

Interview: Tobias Rauser

Herr Baur, Sie sind jetzt seit 2015 Chef bei Swisslog, zuvor waren Sie bei Kuka. Was waren die größten Herausforderungen in dieser Zeit?

Fünf Jahre sind in der Tat eine bedeutsame Zeitspanne. Was in dieser Zeit für uns als Swisslog besonders wichtig war: die Einbindung des Unternehmens Swisslog nach der Akquisition in die Kuka AG. Eine der größten Herausforderungen war es, eine nachhaltige

»Der Prozess verlangt den Mitarbeitern viel ab, denn die Transformation ist noch nicht zu Ende.«

Christian E. Baur, Swisslog

Strategie für die Zukunft zu definieren. Swisslog als Unternehmen gibt es seit über 100 Jahren und hat sich in den zehn Jahren vor der Übernahme 2015 gut entwickelt, allerdings auch keine großen Sprünge ge-

macht. Deswegen haben wir uns die Frage gestellt: Wie wollen wir Swisslog positionieren? Was ist unsere Nische? Unsere Stärken liegen in der Globalisierung, in der Software-DNA und seit der Übernahme auch im Zugang zur Robotik. In diesen Bereichen wollen wir das führende Unternehmen sein.

Und wo stehen Sie heute, im Jahr 2020?

Wir haben wesentliche Fortschritte gemacht. Die Unternehmensgröße hat sich verdoppelt und wir haben jetzt auch Anwendungen im Robotikumfeld im Portfolio. Und das Wichtigste: Unsere Unternehmensentwicklung motiviert natürlich unsere Belegschaft. Ein starkes Team im Rücken zu haben ist unabdingbar. Insgesamt kann ich sagen: Wir haben das erste Etappenziel erreicht.

Wo lagen die Hürden auf diesem Weg?

Das kann ich klar beantworten: Neben einer klaren Strategie ist die größte Hürde die Organisationsentwicklung. Man muss die richtigen Mitarbeiter finden und den richtigen Spirit ins Unternehmen bringen.

Geht das bei so einem Wachstum überhaupt?

Ja. Natürlich ist das mit einigen Wachstums-schmerzen verbunden. Es ist auch bei uns so, dass es immer noch Vakanzen gibt. Und der Prozess verlangt den Mitarbeitern viel ab, denn die Transformation ist noch nicht zu Ende. Wir müssen weiter darauf forcieren, die Hardware nur als Teil der Lösung zu verkaufen, und dafür die Software mehr in den Mittelpunkt zu stellen.

Das wäre dann der nächste Schritt in der Entwicklung von Swisslog?

Wir sind mitten in der Veränderung. Es gibt zwar immer noch Luft nach oben, aber in weiten Teilen ist dieses Denken bereits in der Organisation verankert und wir können erste schöne Fortschritte verzeichnen.

Blicken wir in die Zukunft: Wo steht Swisslog im Jahr 2025?

In fünf Jahren wollen wir für Lösungen im Bereich Data und Robotik Standards setzen und noch globaler aufgestellt sein. Das heißt vor allem, den Wachstumskurs fortzusetzen. Wichtig dabei ist, dass die Organisation Schritt halten kann und wir uns nachhaltig weiterentwickeln.



Wenn wir die aktuelle Corona-Krise mal beiseite lassen, sehen Sie genug Treiber im Markt für weiteres Wachstum?

Welchen Effekt die Corona-Krise am Ende des Jahres haben wird, das ist in der Tat schwer zu prognostizieren. Was uns sicher hilft, ist unsere strategische Fokussierung auf den Bereich E-Commerce und Retail sowie Consumer Goods. Die Weltbevölkerung wächst, der Gesamtverbrauch global wächst, und die Märkte werden durch E-Commerce getrieben, wie sich das jetzt in der Krise schön zeigt.

In einem solchen Wandel, den Swislog durchgemacht hat, kommt es fast immer auf die Unternehmensspitze an. Wie wichtig ist Ihre Rolle in diesem Change-Prozess?

Führung ist ganz zentral in diesem Prozess, vor allem, wenn die Transformation ein Unternehmen so signifikant verändert wie bei uns. Das bin nicht nur ich alleine, sondern das ist mein ganzes Managementteam und auch die Ebene darunter. Ich will nicht nur mit gutem Beispiel vorangehen und Visionär sein, sondern ich versuche auch, eine beidhändige Führung aufzubauen. Das bedeutet auf der einen Seite, die Dinge, die sich in der Vergangenheit bewährt haben,



Insofern war das nicht neu für mich. Aber natürlich haben Sie Recht, bei einem Unternehmen, das akquiriert wird, wartet niemand darauf, dass ein anderer kommt und einem sagt, was man anders machen soll. Aber wir haben als Managementteam gemeinsam entschieden, wie wir die Reise von Swislog weiter fortführen möchten. Es hat etwa ein halbes Jahr gedauert, bis wir uns sortiert hatten und gemeinsam die Etappenziele und Verantwortungen fixiert hatten.

»Wir müssen auch über Dinge nachdenken, die mehr sind als das Weiterentwickeln des Status Quo. Nur Innovationen bringen uns nach vorne.«

Christian E. Baur, Swislog

weiter zu pflegen und zu entwickeln, um für Stabilität zu sorgen. Und auf der anderen Seite muss die Innovationskraft gefördert werden. Oder anders gesagt: Mitarbeitende aus dem Forscherteam haben eine andere Denkweise als diejenigen, die für ein funktionierendes Tagesgeschäft verantwortlich sind und brauchen entsprechend einen anderen Führungsstil. Und in diesen Zeiten ist es besonders wichtig, die Führung auch über die digitalen Medien weiter zu stärken. Es kommt auf das Vertrauen in die Belegschaft an und dass jeder weiß, wie er/sie zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann.

Sie kamen 2015 von Kuka. Wie groß war die Skepsis vor dem Neuen, der alles ändern will? Ich habe auch früher schon viele Änderungsprozesse begleitet und durchgeführt.

Gab es etwas, was Sie überrascht hat?

Erstmal muss ich sagen: Wenn man wie ich aus Deutschland in die Schweiz kommt, dann lernt man schnell, dass die Uhr dort schon etwas anders tickt. Es gibt kleine kulturelle Unterschiede. Das Deutsche geht eher in die Richtung „zack, zack, machen«. Und wenn das dann nicht genauso erfolgt, muss korrigiert und eingegriffen werden. Der Schweizer Ansatz ist mehr das Gesamt-Kommittent. Natürlich gibt es einen, der führt, aber die Dinge werden gemeinschaftlich besprochen und dann teilweise auch ausdiskutiert, so dass dann alle miteinander am Ende des Tages zu einem Ergebnis kommen.

Wie würden Sie denn Ihren Stil bezeichnen?

Das ist immer schwierig, denn Eigensicht und Fremdsicht sind nicht immer gleich.

Mein Ansatz zu führen ist kollaborativ, darauf ausgelegt, miteinander zu arbeiten. Aber auch fordernd im Ergebnis. Ohne eine gewisse Grunddisziplin und Guidance kommen zu viele Ineffizienzen ins Unternehmen.

Wie hat sich eigentlich Ihre Art von Führung über die Jahre verändert?

Ich denke, dass ich gelassener geworden bin – und auch empathischer. Mit der Zeit nimmt man sich mehr Zeit, zuzuhören.

Und wie bleibt man veränderungsbereit?

Man braucht einen Sparringspartner. Leute, von denen man selber nicht abhängig ist und die auch von einem selbst unabhängig sind. Und dann geht es darum, sich immer wieder neue Ziele zu setzen. Für sich ganz persönlich.

Sie haben das Thema Hierarchie schon angesprochen, hier gibt es große Unterschiede in den Generationen. Junge Leute wollen heute anders geführt werden.

Natürlich kann man den Stil anpassen, aber ich muss auch alle gleich behandeln. Das ist schwierig, denn ich kann nicht den einen Sätzen und mit dem anderen auf »Best Buddy« machen. Es geht vielmehr darum, eine einheitliche Kultur im Unternehmen hinzubekommen, die ein Mix aus beidem ist.

Wo geht da der Trend hin?

Der Trend geht ganz klar mehr zum Miteinander. Netzwerke statt Hierarchien.

Ein Thema, das derzeit viele beschäftigt, und das nicht erst seit der Corona-Krise, ist der Zusammenhalt in Europa. Der Binnenmarkt ist für viele Unternehmen wichtig. Wie beurteilen Sie das als Deutscher mit der Schweizer Brille?

Europa muss stark sein. Starke Binnenmärkte und Freihandelszonen sind wichtig, denn die Wirtschaft prosperiert nur, wenn es wenige Barrieren gibt.

Das ist ja das Gegenteil von dem, was wir gegenwärtig überall erleben.

Ja, das ist natürlich nicht erfreulich. Es geht in Europa darum, zusammenzuhalten und auch eine Lösung für die bestehenden Ungleichheiten zu finden.

Sind Sie da auch als Unternehmer gefragt?

Ja. Unternehmen sind dahingehend gefragt, dass wir kommunizieren müssen, was die Vorteile sind. Es ist für alle ein Vorteil, wenn Menschen aus anderen Ländern hier arbeiten. Wir sind alle per Definition grundsätzlich gleich, unabhängig davon, wer das Glück hatte, in einem wohlhabenden Land geboren worden zu sein. Das Thema ist mir persönlich wichtig. Ich freue mich über unterschiedliche Kulturen und reise gerne. Und es ist ja auch nicht so, dass der Deutsche oder der Schweizer die Weisheit für sich gepachtet hat, sondern es haben alle Stärken und Schwächen. Das muss man richtig zusammenbringen. Wenn wir Leute mit anderem Hintergrund einbinden, können wir uns noch besser entfalten. Davon bin ich fest überzeugt.

Sind Sie eigentlich ein deutsches, ein schweizerisches oder ein chinesisches Unternehmen? Wir sind ein Schweizer Unternehmen. Da gibt es überhaupt keine Diskussion.

Wie läuft die Zusammenarbeit mit Kuka?

Wir sind ein Segment der Kuka, firmieren aber unter Swislog. Die Zusammenarbeit ist sehr gut. Wir versuchen, die Stärken zu nutzen und natürlich die Möglichkeiten, die wir durch den globalen Auftritt, durch die Robotik und durch die Gesamtstruktur haben.

Und das Thema China? Das wird in der Öffentlichkeit ja sehr stark diskutiert, zumindest bei Kuka.

Das stimmt, aber das ist schon eher ein deutsches Thema. Ich möchte dazu zwei Sachen sagen: Im täglichen Doing sind wir hier in keinster Weise von China beeinflusst. Aber natürlich müssen wir liefern. Stimmt die Performance nicht, hat das Konsequenzen. Das ist überall so.

Wenn ein Kunde eine Lösung von einem Kuka-Wettbewerber haben will, geht das?

Wir sind ein Lösungsanbieter. Theoretisch können wir andere Roboter integrieren. Aber normalerweise nehmen wir natürlich die Kuka-Roboter, da diese als Teil der Gesamtlösung zu einer besseren Performance führen.

Ich würde gerne noch mit Ihnen über den Begriff »Smart City« sprechen, den Sie auf Ihrer Website in den Fokus rücken. Die erste Frage, die sich da stellt: Was hat Swislog mit der »intelligenten Stadt« zu tun?

Ja, dass sich die Frage stellt, das kann ich nachvollziehen. Es ist ja auch eine Besonderheit. Erst einmal möchte ich sagen, dass ich den Begriff »Smart City« als „lebenswerte Stadt“ übersetze. Eine Stadt, die die technischen Möglichkeiten, die uns zur Verfügung stehen, auch nutzt.

Was bedeutet das konkret?

Für mich heißt das: weniger Verkehr sowie eine bessere Versorgung des Einzelnen mit Nahrung, Kleidung und Wissen. Das Thema nachhaltige Logistik ist ein Teil dieser Vision, sie muss die Versorgung der Bevölkerung sicherstellen. Welchen Beitrag können wir liefern? Etwa den, kleine und flexible Lagerzentren für die Stadt zu designen. Container, die man dann immer an die Orte stellen kann, wo sie gerade gebraucht werden, wo Leute sich treffen.

Das ist etwas Neues für ein Unternehmen wie Swislog: Ist das noch eine Idee, ein Projekt oder schon Realität?

Das ist ein Innovationsprojekt für die nächsten fünf bis zehn Jahre. Logistikmodule sollen bestimmte Aufgaben in einer »Smart City« erledigen, etwa als Lager- oder Sortiermodul oder als Basisstation für Pakete. Das ist vielleicht noch visionär, aber innovative Lösungen entwickeln sich aus Visionen.

Wollen Sie damit Geld verdienen? Oder einfach nur einen Innovationsprozess bei Ihnen im Unternehmen anstoßen?

Es geht um beides. Ohne intelligentes Adaptieren an Megatrends kommen wir nie zu wirklich überzeugenden Lösungen. Wir müssen auch über Dinge nachdenken, die mehr sind als das Weiterentwickeln des Status Quo. Und natürlich wollen wir damit langfristig Geld verdienen, entweder mit dieser Lösung oder mit einer Lösung, die sich daraus entwickelt hat. Und ich glaube ganz fest daran: Nur Innovationen bringen Unternehmen langfristig nach vorne.

www.swislog.de