

Nachgefragt bei CxOs

Podcast Tanskript

Zusammenfassung Stichworte

#tomorrowtoday, digital, divers, nachhaltig, Siemens, Technologieprovider, Automatisierung, Industrie, Infrastruktur, Transport, Healthcare, Megatrends, digitale Transformation, Strategie, Partnerschaft, Ecosystem, Xcelerator, SaaS, Supply-Chain, Energieeffizienz, Lösungsanbieter, Einfachheit, Offenheit

Sprecher

Patrick Vollmer, Peter Körte

Patrick Vollmer

Herzlich willkommen zu einer weiteren Episode unseres Accenture Strategy Podcasts #tomorrowtoday, rund um Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Diversität. Mein Name ist Patrick Vollmer und ich bin bei Accenture verantwortlich für Accentures Geschäft mit Industrieunternehmen in Deutschland, Österreich und Schweiz. Da gehören Industrie-segmente dazu wie Automobil, Pharma, Handel, Luft- und Raumfahrt, Logistik sowie Maschinen- und Anlagenbau. Ich freue mich ausgesprochen, mich heute mit Peter Körte zu unterhalten. Peter ist Chief Technology und Strategy Officer der Siemens und damit wesentlich für die Ausrichtung des über 175-jährigen Unternehmens verantwortlich. Ich werde mich heute mit Peter Körte über digitale Transformation auch im Kontext der vielen ökonomischen und gesellschaftlichen Krisen unterhalten und wie

sich Siemens hier wappnet. Lieber Peter, herzlich willkommen zu unserem Podcast.

Peter Körte

Vielen Dank, Patrick.

Patrick Vollmer

Peter, bevor wir einsteigen würde ich dich bitten, dich erst mal unseren Zuhörerinnen und Zuhörern vorzustellen.

Peter Körte

Sehr gerne. Peter Körte und ich bin vom Hintergrund Wirtschaftsingenieur, also relativ breit gefächert in meine Interessenslage und habe vor 15 Jahren bei der Siemens AG begonnen, damals in der Zentrale hier in München und war dann lange Zeit in unserem Gesundheitsgeschäft dort tätig, auch in der Zeit, wo wir einen IPO hatten von Siemens Healthineers. Und in 2020 rief dann Roland Busch an und sagte: „Möchtest du zurückkom-

men zur Siemens AG, dort dann auch die Strategie leiten?“

Und ich muss wirklich sagen einer der spannendsten Jobs, die es so in der deutschen Landschaft gibt, für mich war immer, wie entwickelt man so ein Portfolio, die Strategie eines so großen Unternehmens weiter. Und da konnte ich nicht Nein sagen. Und daraus ist dann vieles entstanden. Und ich freue mich da sehr, die Transformation der Siemens AG, so wie du es auch beschrieben hast, nach 175 Jahren auch für die nächsten sehr, sehr erfolgreich aufzustellen.

Patrick Vollmer

Nun hatte ich dich ja als Chief Technologie und Chief Strategy Officer vorgestellt. Was kann ich mir denn genau darunter vorstellen? Und definiert Siemens Strategie immer im Zusammenhang mit Technologie?

Peter Körte

Das ist eine gute Frage, ist auch tatsächlich eher ungewöhnlich. Also es ist auch in der Genese so gewesen, dass wir das immer getrennt hatten. Roland Busch, der heute unser Vorstandsvorsitzender ist, war zu seiner Zeit der CTO. Er wurde dann der CEO. Ich hatte einen großen technischen Hintergrund und da ergab sich ehrlicherweise das eine aus dem anderen, weil wir gesagt haben, die Strategie selber ist wichtig in dem Erkennen von Trends, in dem Erkennen von Märkten, in die man reingehen möchte, in Portfolios, die interessant sind, wie man entsprechend das Unternehmen weiterentwickelt. Aber es benötigt eine sehr tiefe technologische Kompetenz, um abschätzen zu können, welche Technologien kommen in der Zukunft. Was wird disruptiv sein, welche Geschäftsmodelle werden möglich sein

und wie werden sich zum Beispiel auch Profit Pools verändern durch die Technologie? Ich sage nur die ganze SaaS Transition, wo sich ja ganze Industrien komplett verändern. Und da haben wir gesagt, naja, wenn man das tatsächlich zusammenlegt, da hat man eine ganze Menge an Synergien. Und das sehe ich auch gerade ganz aktuell. Ein Beispiel: Das Thema Wasserstoff, in aller Munde, ist de facto heute aus einer strategischen Sicht ein wahnsinnig kleiner Markt, ist ungefähr 2 Milliarden groß. Da würde man sagen, warum sollte ich mich da jetzt aus strategischer Sicht drum kümmern? Aus technologischer aber, ist es ganz klar, dass wir irgendwie eine Möglichkeit brauchen für Energie, Transport und natürlich auch entsprechende Speicherung. Da ist Wasserstoff sehr, sehr interessant, gerade für Antriebe und für nicht stationäre Anwendung. Und da befruchten wir uns dann gegenseitig. Und jetzt gerade nächste Woche habe ich einen Foresight Workshop, wo wir diskutieren, wie können wir Technologie erfolgreich einsetzen, um auch gegebenenfalls Märkte zu kreieren? Und da kommt beides zusammen. Da kommen die Technologie und die Strategie zusammen. Und als Technologieunternehmen, als das wir uns verstehen, als fokussiertes Technologieunternehmen, ist natürlich Technologie ein Anker von all dem, was wir tun, ganz klar.

Patrick Vollmer

Und Siemens scheint einiges richtig zu machen, denn wenige Unternehmen können zurückblicken auf eine 175-jährige Geschichte. Wenn wir uns jetzt die aktuelle Polykrise anschauen, was sind da die spezifischen Herausforderun-

gen? Und welche Rolle spielt da die Digitalisierung?

Peter Körte

Also als Siemens sind wir tatsächlich eines der wenigen, wenn nicht das einzige Unternehmen, soweit ich weiß, in den Fortune 500, das eben drei industrielle Revolutionen und zwei Weltkriege und natürlich zahlreiche Krisen überstanden hat. Darauf sind wir auch sehr stolz. In dieser Zeit haben mehr als 4 Millionen Leute bei Siemens gearbeitet - eine Tradition, die wir durchaus fortsetzen wollen. Wie haben wir das gemacht? Interessanterweise, indem wir konsequent immer auf die Markttrends uns fokussiert haben, also Stichwort Megatrends. Also was ist ein Megatrend? Ein Megatrend ist etwas, was wir wissen, ist keiner „das ist jetzt mal dieses Jahr das große Thema und dann nächstes Jahr ist es wieder weg“, sondern das sind Themen, die sind nachhaltig, sie werden hier sein, auch in der nächsten Dekade noch. Und sie sind umfassend, das heißt, sie betreffen uns alle. Und diese Megatrends, wenn man auf die setzt, haben wir immer wieder gelernt, kann man auf die lange Sicht nichts falsch machen. Wir haben heute im Wesentlichen - wenn man Alliterationen mag - 4 Ds, die man so zusammenschreiben könnte. Einerseits die Dekarbonisierung oder die Nachhaltigkeit, die Digitalisierung, den demografischen Wandel und natürlich das ganze Thema - es war mal ein G, nämlich die Globalisierung - jetzt würden manche sagen Decoupling, wir nennen das Globalization, also global and local. Das sind die großen Trends. Und wenn man auf die setzt, weil man einfach weiß, Stichwort Nachhaltigkeit, Energiewende, dann weiß man, man sitzt eigentlich auf dem richti-

gen Pferd und muss eben konsequent reinvestieren und manchmal dann auch einfach durchhalten, einfach weil es vielleicht in dem Jahr nicht so gut läuft. Aber die Zeit hat uns immer Recht gegeben, dass wenn man auf die Megatrends setzt, dass man eigentlich nichts falsch machen kann.

Patrick Vollmer

Lass uns noch mal über das Thema Digitalisierung sprechen. Im Juni 2022 hat dich Roland Busch sprechen gehört im Rahmen der Veröffentlichung der Siemens Xcelerator Plattform. Und er sprach von einem Commitment für Offenheit und Einfachheit. Ist es ein bisschen kontraintuitiv, wenn man Siemens hört, denkt man immer an komplexe Technologie. Aber vielleicht kannst du es noch mal ein paar Hintergründe geben. Was verbirgt sich hinter dieser Plattform?

Peter Körte

Absolut, sehr gerne. Ich hole mal ein bisschen aus. Und wir haben ja jetzt über die Megatrends gesprochen. Digitalisierung ist für uns tatsächlich ehrlich gesagt der Megatrend schlechthin, weil er wirklich alles grundlegend verändert. Und wenn man überlegt, Digitalisierung ist ja etwas, was ich dann nachher auch für den demografischen Wandel als Lösung nutzen kann oder für die Dekarbonisierung als Lösung nutzen kann. Ergo ist es ein ganz wichtiges Werkzeug. Wir reden jetzt über die digitale Transformation seit wie viel Jahren? Also mindestens seit mehr als zehn Jahren. Und würden wir heute sagen, wenn man heute mit den Unternehmen spricht, sind wir bereits da? Und

ihr kennt das wahrscheinlich besser als wir sogar als Accenture - natürlich nicht, im Gegenteil. Je mehr man macht, desto mehr stellt man fest, was man alles noch nicht kann. Also seit zehn Jahren sind wir unterwegs. Wir haben gesagt, wie kann man eigentlich die digitale Transformation beschleunigen? Das war eigentlich der Zielgedanke oder der ursprüngliche Gedanke. Weil in der Statistik, die wir damals mit unseren Kunden gefahren hatten, war, dass 86 Prozent aller unserer Kunden gesagt hatten, sie haben Probleme mit ihren Legacy-Systemen überhaupt jetzt noch mal neue Software aufzubauen. 45 Prozent wussten überhaupt nicht, wo sie mit ihrer Digitalisierung starten sollten und 40 Prozent wussten gar nicht, mit wem sie das machen sollten. Und dann haben wir gesagt, irgendwie ist diese Digitalisierung immer noch kompliziert. Also ich habe noch keinen getroffen, der gesagt hat, Digitalisierung, das ist einfach. Und da haben wir gesagt, das muss irgendwie anders gehen. Wir haben gesagt, erstens der Siemens Xcelerator ist da, um die digitale Transformation zu beschleunigen, dass es schneller geht. Und zwar, dass es flexibel ist, dass es offen ist und dass es vor allem einfach ist. Und im Rahmen dieses Siemens Xcelerators haben wir gesagt, das ist eine offene - du hast es angesprochen - digitale Geschäftsplattform. Was ist das? Das sind im Wesentlichen drei Dinge: Das ist zum einen ein Portfolio. Und ein Portfolio, das ist ganz wichtig für uns, das sowohl aus Hard- und Software besteht. Warum ist das wichtig? Weil zum Beispiel ein Tesla: Wenn du möchtest, Tesla, würden wir sagen, ist ein Computer auf Rädern, oder? Aber es ist das Zusammenspiel der Hardware gemeinsam mit der Software. Und wir machen eigentlich nichts

anderes in dieser industriellen Welt, wo wir Hardware intelligenter machen, verknüpfen mit der Software, sodass dabei etwas Besseres entsteht. Beispiel: Ein Zug, den wir digital ausrüsten können, den wir einfach besser machen können und damit Dinge verknüpfen können. Also Hardware, Software von Siemens, aber ganz wichtig - und du hattest es angesprochen mit Offenheit - aber eben auch von Partnern. Eben aus der Logik heraus, dass die Herausforderungen, die wir heute haben in der Welt, kein Unternehmen alleine machen kann. Es gibt nicht das Unternehmen, das das kann. Siemens ist groß, aber by no means sind wir in der Lage, all das anzubieten. Wir müssen uns öffnen und müssen unsere Produkte öffnen dahingehend, dass sie mit anderen Produkten arbeiten. Weil wie gesagt: 86 Prozent unserer Kunden sagen, wir haben Probleme mit unseren Legacy Systemen. Ergo müssen wir mit unseren Lösungen ja in deren Umgebungen bereits arbeiten können. Also das ist das Portfolio, wo wir gesagt haben, wir brauchen ein Portfolio, das sowohl Hardware, Software Services inkludiert von Siemens, aber eben auch von Partnern. Das ist das zweite große Thema, es ist ein Ökosystem. Und ein Ökosystem zu bauen ist nicht leicht, das heißt gerade in der B2B-Welt entsprechende Beziehungen aufzubauen. Aber wir haben festgestellt als Siemens, wir kooperieren mit so vielen Unternehmen, auch mit Accenture, wo wir gesagt haben, das ist wirklich ein Wert, den wir auch unseren Kunden zur Verfügung stellen können, wo wir gemeinsam das Problem des Kunden lösen. Und wir haben heute 60 Partner als Teil des Ökosystems. Das sind sehr

große dabei, wie gesagt Accenture, auch ein NVIDIA ist dabei, auch die großen Hyperscaler sind mit dabei, aber auch ganz viele kleine. Und wir haben uns da auch jetzt den Luxus genommen, über Zeit das aufzubauen, weil wir gesagt haben, nicht die Masse ist entscheidend, sondern die Qualität, dass die Lösung für den Kunden stimmt. Und das letzte ist ein Marktplatz, wo wir gesagt haben, wenn uns all das gut gelingt, wenn wir ein Portfolio haben, das genau die Lösung des Kunden ist, gemeinsam mit Partnern, dann werden wir das auch gerne anderen zur Verfügung stellen über einen Marktplatz, dass man sich offen austauschen kann über die Erfahrung, was hat funktioniert, was nicht, dass man sich selber erst mal informieren kann, was sind denn da diese Lösungen, die da Siemens und die Partner anbieten, vielleicht sie ja auch mal ausprobieren kann, bevor man sie, wenn man dann so will, dann auch kauft. Und das sind so diese drei Elemente des Xcelerators. Und das ist mir ganz wichtig, es ist eine Geschäftsplattform, wo wir Produkte, Lösungen zusammenbringen mit Kunden, mit Partnern, mit Entwicklern.

Patrick Vollmer

Es ist fast noch mehr. Es ist fast eine Management-Philosophie, bei der ich das Thema Geschwindigkeit, Partnerschaft auf Augenhöhe in den Mittelpunkt stelle. Die Technologie ist der Clou, ist das, was es dann zum Leben bringt. Und das ist eigentlich das Spannende, Faszinierende dabei. Was bringt denn Xcelerator euch und aber auch dem Ökosystem? Womit rechnet ihr da, was soll am Ende rauskommen?

Peter Körte

Also für uns ist es erst mal ein ganz klarer Nordstern, wo wir hinwollen. Weil das Versprechen, dass etwas interoperabel ist, einfach ist, also dieser Gedanke wie mit meinem iPhone, ich schalte es an, mach mein Backup und dann funktioniert das einfach, ist natürlich ein ewig langer Weg in der Industrie. Wir wissen das. Weil die Industrie in der B2B-Welt ist einfach immer heterogen, ist immer Brownfield, es ist immer irgendetwas anders, es skaliert nie in dem gleichen Maße wie im Konsumentenbereich. Aber wir haben gesagt, wir müssen das machen, indem wir unser Ganzes, auch eigene Lösungen, öffnen. Jetzt sind wir beim Thema Offenheit. Das heißt, wir haben gesagt, um eine Interoperabilität zu erzielen, müssen wir Schnittstellen einbauen. Wir müssen APIs bereitstellen, sodass andere darauf aufbauen können. Und das ist eben ein Wandel, der auch kulturell sehr wichtig ist. Da kommen wir bestimmt gleich nochmal vorbei. Was versprechen wir uns dabei? Wir versprechen uns natürlich zum einen eine deutlich bessere und engere Verzahnung mit unseren Kunden, denn das meiste, was wir entwickeln, geht in Richtung SaaS und SaaS Transition. Das heißt das Feedback, was wir dann auch von unseren Kunden erhalten, darüber was sie nutzen, was sie nicht nutzen, was wertvoll ist und was nicht wertvoll ist, das ist natürlich wahnsinnig wichtig. Etwas, was in der heutigen Welt ... man hat es in den Versand gegeben und am Ende ist es dann, kommt es beim Kunden an, du kriegst eigentlich wenig Feedback, außer über den Service, After Service, das ist dann aber auch meistens zu

spät. Also erstens mal, diese Kundenintimität ist das Erste. Natürlich, finanziell gesehen wollen wir damit stark wachsen. Wir haben uns ein Ziel gegeben, das zweistellig sein soll. Das ist es auch. Also das waren jetzt deutlich über zweistellig sogar, also über 10 Prozent. Dementsprechend sind wir da sehr, sehr zufrieden jetzt zum Anfang, aber natürlich über die Zeit muss sich das dann entwickeln.

Patrick Vollmer

Und ich finde es fantastisch, dass ein Unternehmen mit deutschem Hintergrund so erfolgreich mit in einem Konzert spielt der digitalen Technologieprovider. Vielleicht schauen wir uns mal ein paar Beispiele an aus den Bereichen Industrie, Infrastruktur oder Energiemanagement, wie die Digitalisierung wirklich auch Prozesse und Wertschöpfung ändert. Was sind so die Themen, die du bei deinen Kunden siehst?

Peter Körte

Sehr gerne. Da hilft vielleicht noch mal Folgendes: Wir haben einen großen Vorteil als Siemens, und zwar wir sind ja selber ein produzierendes Unternehmen. Und gerade bei dem Thema Digitalisierung, aber auch bei dem Thema Nachhaltigkeit, da redet zwar jeder davon, aber so richtig wie es dann am Ende geht, wissen dann eben doch nicht viele. Wenn man selber aber demonstrieren kann, dass man das auch schon mal - also drink your own champagne - selber durchexerziert hat, weiß, wie schwierig das ist, dann hat man plötzlich eine ganz andere Diskussion mit seinen Kunden.

Patrick Vollmer

Absolut, totale Glaubwürdigkeit, ja.

Peter Körte

Glaubwürdigkeit - du hast eine Referenz. Und du weißt aber auch, du hast eine Sympathie dafür, warum solche Dinge so schwierig sind. Und lass mich dir ein Beispiel geben: Wir haben gerade eine Fabrik gebaut in China, die ist in Nanjing. Das ist eine Fabrik, die ist 40 Kilometer von der existierenden Fabrik, macht das gleiche Portfolio. Die hatten wir als digitalen Zwilling komplett vorher entwickelt. Was meine ich damit? Wir hatten über Design Tools, die gesamte Hülle, die gesamten Maschinen, den gesamten Materialfluss, alles digital vorher geplant und simuliert, wie das nachher dann tatsächlich ablaufen würde. Und das Schöne ist, wir haben es bereits in der digitalen Welt immer und immer wieder optimiert, sodass an dem Tag, an dem wir Nanjing eröffnet haben letztes Jahr, wir bereits 20 Prozent produktiver waren als die ursprüngliche Fabrik. Und das Schöne dabei ist, das war nicht nur die Produktivität, die wir durch eingespart haben, sondern eben auch die Energieeffizienz, die damit gekommen ist. Wir sparen 5 Millionen Kilowattstunden ein, 3000 Tonnen CO2 et cetera. Das heißt, wenn wir heute auch über Nachhaltigkeit reden, es ist ja tatsächlich ein Thema in der Industrie generell, dass wir effizienter werden müssen. Effizient heißt ressourceneffizienter, heißt auch energieeffizienter und das sind genau die Themen, die wir da vorangetrieben haben.

Patrick Vollmer

Ich denke, auch das Thema Supply-Chain-Resilienz spielt eine ganz, ganz große Rolle oder die Flexibilität, Produktionsvolumina dorthin zu schieben,

wo gegebenenfalls Engpässe der Supply-Chain es erforderlich machen. Mag wahrscheinlich ein großer Vorteil sein, den ihr nutzen könnt.

Peter Körte

Genau. Und das ist gerade jetzt auch mit: Seit dem 1. Januar haben wir dieses „Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz“, also wahrscheinlich das Gesetz mit den meisten Buchstaben, die wir in der Deutschen Gesetzgebung haben, die ja dann auch in der Europäischen Union durchaus noch mal drastischer ausgelegt werden soll. Und damit kommen ja plötzlich ganz neue Anforderungen, die du brauchst zur Visibilität, in deine Supply Chain rein. Und da haben wir zum Beispiel jetzt ein Produkt entwickelt für unsere Kunden - das nennt sich Seagreen - zur Erhebung des CO2-Fußabdrucks. Weil das Problem - was wir haben und alle unsere Kunden natürlich haben - ist meistens, die Wertschöpfung, die man für das Endprodukt hat, ist irgendwie grob 1/10. Das meiste davon ist vorher in der Supply Chain irgendwo entstanden. Von der weiß man aber meistens nur sein Tier-1-Supplier, also der direkte, den kennt man noch, den Tier-2-Supplier wird schon schwierig und dahinter wird es dann eigentlich ganz kompliziert. Und heute dann zu sagen - zum Beispiel ich nehme immer mein Smartphone - wie viel CO2 produziert denn eigentlich mein Smartphone? Die meisten Leute wissen das nicht. Das ist auch normal, weil damit beschäftigen wir uns nicht tagtäglich. Aber ich kann dir sagen, es sind 60 Kilogramm. Woher weiß ich das? Weil wenn ich mal durch die gesamte Wertschöpfungskette gehe, durch das Glas, was drin ist, der Mikroprozessor, das Plastikgehäuse et cetera kann ich das aufaddieren. Da-

für brauche ich aber auf jeden Wertschöpfungsschritt ein Tool, das mir ermöglicht meinen CO2-Abdruck zu bemessen. Übrigens das geht nur durch digitale Lösungen, weil das händisch zu machen, kriegst du nicht hin. Und dann musst du diese Daten zwischen den verschiedenen Wertschöpfungsketten auch wieder austauschen. Die müssen natürlich validiert werden, dass die Daten hinterher stimmen, sodass ich nachher bei meinen 60 Kilogramm auch wirklich rauskomme. Das ist eine Lösung, die wir jetzt sehr stark auch im Markt nachgefragt sehen von sehr vielen Unternehmen, insbesondere aus der Chemieindustrie, insbesondere natürlich aus denen, die sehr stark ein Problem haben mit dem CO2-Abdruck. Das sind logischerweise immer die energieintensiven Industrien und da ist eine Riesenbewegung im Momentum drin.

Patrick Vollmer

Und auch hier zeigt sich wieder, dass das Thema Ecosystem extrem wichtig ist. Es braucht sicherlich Vertrauen, Daten auch bereit zu stellen entlang der Wertschöpfungskette, damit der CO2 Scope 3 überhaupt nachgehalten und übermittelt werden kann. Also offenbar die Technologie ist nicht mehr der limitierende Faktor bei der Digitalisierung, sodass sich für mich die Frage stellt, wie nehme ich denn da eigentlich die Mitarbeiter mit auf die Reise? Und wenn man sich die Siemens anschaut mit ihrer Wandlung von einem Hardware-Hersteller zu einem Software-provider, zu einem Lösungsanbieter, zu einem Unternehmen, das Software, das Services bereitstellt: Was sind da eure Erfahrungen in dieser Transition und

Transformation? Was braucht es dazu?

Peter Körte

Ja, es ist gut, dass du das Wort Transformation verwendest, denn meine Definition von Transformation ist, sie dauert lange und sie ist allumfassend. Also das heißt, du kannst nicht sagen, es ist nur ein Bereich, der betroffen ist. Es ist nur die Entwicklung, die jetzt betroffen ist, sondern in der digitalen Transformation sind ja ganze Ketten, Prozessketten betroffen und damit alle Mitarbeiter, die entsprechend in diesem Prozess mitarbeiten. Wie machen wir das? Wir machen das tatsächlich hybrid. Auf der einen Seite haben wir natürlich ein sehr breites Portfolio, das wir auch sehr anorganisch weiterentwickeln, ähnlich auch wie bei euch. Bei Accenture macht natürlich eine ganze Menge M&A, das ist Usus in der Softwareindustrie, dass man ständig Tuck-ins hat und Arrondierung des Portfolios, das wächst und wächst und wächst und wächst. Also den Teil gibt es immer, der ist digital per Definition, wobei - darf man auch nicht vergessen - der Wandel von dem lizenzbasierten Software Modell zu der SaaS-basierten Software-Welt ist ein Riesen-, Riesenwandel und natürlich auch eine kulturelle Transformation, die wiederum in dem Softwarebereich stattfindet. Auch die haben ihre eigene Transformation, das darf man nicht vergessen. Und dann haben wir natürlich unseren klassischen Bereich bei der Siemens AG, wie jetzt zum Beispiel Züge. Du hast vorhin nach Beispielen gefragt. Wir haben gerade in Norwegen ein digitales Stellwerk implementiert und wir reden ja in Deutschland über dieses Problem, dass wir nicht genügend Jobs finden für den Betrieb der Stellwerke. Was hat Bane NOR gemacht in Norwegen? Wir haben

einfach das gesamte Stellwerk in die Cloud gesetzt. Damit haben wir 11.000 Signale, 300 Stellwerke können wir jetzt zentral bedienen. Damit hast du einen Riesen-Effizienzschub, aber auch 50 Prozent Reduktion in den Verspätungen. Das bedeutet aber, dass du so eine Kompetenz nicht einfach akquirieren kannst zu einem Punkt. Die musst du tatsächlich von innen heraus aufbauen. So ein Relais, so ein altes Relais ist, wenn du es hoch hebst, 24 Kilo schwer, das ist schon alles andere als digital. Und das haben wir so gemacht, dass wir Freiräume geschaffen haben. Leute, die affin waren, wo man auch bewusst gesagt hat, ihr habt jetzt nicht den Budgetdruck, wo wir auch bewusst nicht die KPIs so gesetzt und gesagt haben, es muss jetzt gleich der Revenue sein et cetera, sondern da waren erst mal Musterbeispiele und Proof of Concepts das Entscheidende, dass man das entwickelt, und das hat dann so einen Multiplikationseffekt gehabt. Da haben wir natürlich sehr viel auch von extern eingestellt, um das zu entwickeln. So gehen wir da eigentlich an die Sache ran.

Patrick Vollmer

Also ein Mindset-Shift durch neue Steuerungssysteme, durch neue Incentivierung. Wie machst du das denn tagtäglich in deiner Arbeit mit deinen Mitarbeitern? Was lebst du da für Werte vor, auch hinsichtlich dieser Transformation, über die wir gesprochen haben?

Peter Körte

Ja, also eines der wichtigsten Themen darin ist tatsächlich das Thema Lernen,

weil in der Transformation insbesondere - und wir hatten ja gerade über das Thema Siemens Xcelerator gesprochen - es gibt kein Playbook dafür. Also wenn es das gebe, dann wäre das toll. Also da würde ich mich freuen, weil dann wäre es einfach, dann könnte ich mir das runterladen, dann kannst du sagen okay, und dann arbeite ich das ab. Also bedeutet das, ich muss eine ganze Menge neu ausprobieren. Und wenn ich neue Dinge ausprobiere, dann gehen einige Dinge schief. Jetzt ist die Frage, wie geht man damit um? Und große Konzerne in der Regel neigen natürlich dazu zu sagen, okay, Dinge, die nicht funktioniert haben, sind erst mal etwas Negatives. Das umzudrehen und zu sagen Rot ist gut - also das heißt, aus einer Hoshin Kanri Logik zu sagen Rot ist gut - bedeutet also, wenn ein KPI rot geworden ist, zu sagen, das ist gut, weil das braucht mein Fokus, ich muss überlegen, wie kann ich das verbessern. Was habe ich daraus gelernt? Muss ich umsteuern? Was kann ich verändern? Und das auch selber vorzuleben, das ist ganz entscheidend. Und ein anderer Punkt ist, was wir gelernt haben ist, gerade wenn wir über digitale Talente reden, Freiräume zu schaffen bezüglich Empowerment. Eine der großen Prioritäten, die wir auch haben, ist, zu sagen, nicht jeder weiß alles. Man muss Dinge lernen, aber eben auch man muss Freiräume haben, um entsprechende Dinge auch auszuprobieren. Und so mache ich das persönlich. Übrigens eine meiner vielen Rollen, die ich habe, ist, einfach viele Freiräume zu schaffen, die besten Leute zu identifizieren, dann natürlich einzustellen. Aber dann den Freiraum und das Vertrauen zu schenken, dass man sich entsprechend entfalten kann, weil sonst funktioniert es nicht.

Patrick Vollmer

Mitarbeit ist das eine, Rahmenbedingungen ist das andere. Es sind auch kulturelle Fragen, gesellschaftliche Fragen, in denen die Digitalisierung stattfindet. Wir haben gerade vorher über sehr viele Anwendungsfälle im internationalen Kontext gesprochen. Vielleicht wenden wir den Blick jetzt mal Deutschland zu und wenn wir auf die Fakten schauen - es gibt da verschiedene Umfragen, zum Beispiel den DESI-Index für den Grad der Digitalisierung - dann ist Deutschland irgendwo im biedereren Mittelfeld. Was ist deine Sicht darauf, über den Stand der Digitalisierung in Deutschland? Wo stehen wir da? Woran hakt es noch?

Peter Körte

Ja, also in der Tat, das ist interessant. Ein großer Teil davon ist es ein Mindset-Thema. Ich gebe dir ein Beispiel: Ich war lange Zeit in den USA und dort haben wir Algorithmen entwickelt - also Künstliche-Intelligenz-Algorithmik - für die Befundung von Bildern. Also von CT-Bildern, also aus einem Computertomographen oder aus einem MR. Weil das ist wunderbar, das ist eigentlich Pattern Recognition, also ich muss gucken, sehe ich da irgendwas und da kann man große Datenmengen, wenn man sie dann hat, trainieren und dann kann der Computer das fast besser machen und vor allem kann er das replizieren, was ein Mensch in dem Maße nicht kann. Und das war großartig, weil in USA war das Mindset zu sagen: Wow, was für eine großartige Chance, damit werde ich schneller. Ich kann mehr befunden, ich kann damit quantifizieren, ich kann damit replizieren. Und das war eine po-

sitive Geisteshaltung. Das Erste - und das war genau an dem Zeitpunkt, als ich zurückkam 2018 nach Deutschland - oder die erste Frage und das erste Meeting, das ich zur Künstlichen Intelligenz in der Diagnostik hatte, war Haftung. Wer ist haftbar und was bedeutet das? Wenn wir auch von Level-5-Autonomie diskutieren, dann ist am Ende der Hersteller haftbar. Dann war das die zentrale Frage. Wir können doch nicht haftbar sein. Da sage ich ja, das ist alles richtig, aber ganz ehrlich, da sind wir noch meilenweit davon entfernt. Lass uns doch erst mal anschauen, was ist der Kundennutzen dieser Technologie und wenn das ein starker Nutzen ist, dann finden wir auch ein Problem für diese Lösung. Und das ist ein Thema, was ich durchaus in Deutschland sehe - wir hatten gerade das Lieferkettengesetz - aber eben auch in Europa, ich sage nur EU AI Act oder auch Data Act. Wir sind irgendwie der Meinung, dass wir über Regelungen sehr viel besser machen können. Ich bin mir nicht sicher. Ich bin eher der Meinung, wir müssen Freiräume schaffen für Experimentieren, dafür Dinge herauszufinden, was funktioniert und was nicht - und ganz ehrlich, das, was wir mit dem Xcelerator versuchen ehrlich gesagt für die gesamte Gesellschaft, nämlich diese Offenheit, das Verständnis, ich kann das nicht alleine. Und es ist nicht nur Technologie, sondern es ist tatsächlich die Lösung, die den Mehrwert nachher bringt. Und wenn wir das berücksichtigen, dann glaube ich, sind wir auf einem guten Weg.

Patrick Vollmer

Das ist ein sehr, sehr positiver Ausblick. Peter, zum Abschluss: Was ist deine Botschaft an die Zuhörerinnen und Zuhörer? Was sollten sie mitnehmen aus diesem Podcast auch für ihre Arbeit?

Peter Körte

Ja, also insbesondere das Thema Offenheit für Kollaboration - ganz, ganz essenziell. Wir wissen, dass Ökosysteme, Cluster hätte man früher gesagt, in der Zwischenzeit Ökosysteme, entscheidend sind. Gründe, warum wir so stark in Deutschland zum Beispiel in der Chemieindustrie, in der Automobilindustrie sind, sind diese, würde man heute sagen Ökosysteme, die wir haben. Also noch mehr in die Kollaboration zu investieren, weniger vielleicht über sich selber nachzudenken, sondern wirklich gemeinsam zu überlegen, was ist der Kundennutzen, das ist mein erster großer, großer Wunsch und glaube ich, ist das Entscheidende. Und der zweite Punkt ist Anfangen, einfach machen. Da finde ich den Pragmatismus, den man sieht in China oder auch in den USA, das ist einfach immer wieder inspirierend, auszuprobieren, wirklich zu akzeptieren, dass man wahrscheinlich viele Fehler machen wird auf dem Weg. Aber das ist in Ordnung, weil das bedeutet Lernen und mit Lernen werde ich jedes Mal wieder besser. Und es gibt keinen Weg an der Digitalisierung vorbei. Das heißt, es wird nachher keinen Aufhol-Effekt geben mit einer Extra-Runde, die ich laufen kann, damit ich nachher wieder mit der globalen Weltwirtschaft auf einem Level bin. Die Digitalisierung ist ein Thema, das uns alle angeht und das müssen wir hinbekommen. Es gibt keine Alternative.

Patrick Vollmer

Und das Ganze mit Geschwindigkeit. Lieber Peter, ich habe aus diesem Gespräch unheimlich viel mitgenommen, viel Positives, viele gute Anregungen,

wie wir die Digitalisierung auch hier in Deutschland hinbekommen. Und ich wünsche dir und ich wünsche Siemens viel Erfolg bei der weiteren Gestaltung der Digitalisierung, und ich danke dir für deine Zeit, die du hier aufgewendet hast und Gast in unserem Podcast warst. Vielen Dank.

Peter Körte

Vielen Dank, Patrick.