

Vorwort von
Philipp Lahm

Sebastian Purps-Pardigol
Henrik Kehren

DIGITALISIEREN MIT HIRN

Wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter
für den Wandel gewinnen

campus

Digitalisieren mit Hirn

Henrik Kehren ist Serienunternehmer, Digitalisierungsexperte und Keynote-Speaker. Er begleitete erfolgreich die familieneigene 1200+ mitarbeiterstarke Unternehmensgruppe und weitere namhafte Firmen durch Transformationsprozesse und den jeweils damit verbundenen Kulturwandel. Er entwickelte den auf einem wissenschaftlich anerkannten und validierten Diagnoseverfahren aufbauenden Digital Culture Check, der die Ausprägung der jeweiligen digitalen Unternehmenskultur misst und Potenziale aufzeigt. Seine derzeitige Firma *kehren & partner* unterstützt Kunden auf ihrem Weg, eine Unternehmenskultur für den digitalen Wandel zu schaffen. Einen Mindset, um sich in einer digitalen Welt zu behaupten. www.KehrenPartner.com

Sebastian Purps-Pardigol ist Digitalisierungspionier, Organisationsberater und Keynote-Speaker. Er entwickelte bereits zur Jahrtausendwende digitale Geschäftsfelder für Sony Music, gründete im Jahr 2010 mit dem Hirnforscher Dr. Gerald Hüther die Initiative »Kulturwandel in Unternehmen« und erforscht seitdem die Erfolgsmodelle mitarbeiterzentrierter Firmenkulturen. Seine Erkenntnisse publizierte Purps-Pardigol im Jahr 2015 in dem international verfügbaren Wirtschaftsbestseller *Führen mit Hirn* (Campus). Mit seiner Beratergruppe Unternehmenswandel begleitet er Firmen dabei, die eigene Kultur zu verbessern und die digitale Transformation zu meistern. www.sebastian-purps-pardigol.com

Sebastian Purps-Pardigol, Henrik Kehren

Digitalisieren mit Hirn

Wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter für den Wandel gewinnen

Mit einem Vorwort von Philipp Lahm

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-50842-9 Print
ISBN 978-3-593-43814-6 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-43833-7 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2018 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Umschlagmotiv: © Shutter/Vladystock

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus: Sabon und Univers

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Henrik:

Für Sabrina, Julius, Felina und Moritz.
Ihr seid mein Antrieb und mein Anker.

Sebastian:

Für Ines und Paul, die mich immer wieder daran
erinnern, wie wichtig das, worüber ich beruflich spreche,
auch in unserem Leben ist.

Inhalt

Vorwort von Philipp Lahm	11
Eine Frage der Haltung	15
Kapitel 1	
Verstehbarkeit – Menschen brauchen ein Warum und Wofür	19
Rieber – Vom Acker auf den Teller	20
Das Wissen um andere Menschen verändert unser Handeln	27
Bereits ein Gesicht lässt uns besser werden	31
Viessmann – Eine starke Ausrichtung auf das Warum	33
Wie Verstehbarkeit unser Gehirn beruhigt	40
Der George-Clooney-Perspektivenwechsel	43
Essenz für Eilige	45
Kapitel 2	
Fokus – Kein Wandel ohne Aufmerksamkeit	47
Wer liefert was? – Bewusste Unruhe	48
Induzierte Inkohärenz – Warum ein Schreck manchmal hilft	50
Wer liefert was? – Vom Verlagshaus zum Internetunternehmen	54
Was wären wir ohne unsere neuronalen Potenziale?	57
BSH – Fokus auf die Transformation	61
Unser Fokus formt unsere Realität	67
Achtsamkeit – Ein effektiver Weg zum persönlichen Fokus	70
Essenz für Eilige	74

Kapitel 3	
Das rechte Maß – Die Energie für den Wandel	77
Den Autopiloten ausschalten	80
Phoenix Contact – Alle mit an Bord	81
Wenn Menschen mitgestalten dürfen	88
Mitgestaltung als hilfreiches Korrektiv	93
Weshalb wir täglich Zähne putzen	94
Otto Group Digital Solutions – Der Company-Builder	95
Menschen möchten gerne wissen, was geschieht	101
Wir möchten gerne kontrollieren, was geschieht	106
Essenz für Eilige	108
Kapitel 4	
Würdigung – Menschen wollen gesehen werden	111
Hamburger Hafen – Humanisierte Arbeitsbedingungen	113
Was angemessene Behandlung mit unserem Gehirn macht	118
tolino – David gegen Goliath	121
Der Gewinn der Würdigung	128
Glaubwürdige Würdigung	133
Wirksame Worte	135
Würdigung auf allen Ebenen	138
Essenz für Eilige	139
Kapitel 5	
Digital Transformation Coaches – Die operativen Beschleuniger	141
Swisscom – Mehr Geschwindigkeit durch interne Botschafter	143
Biologisch sind wir auf Zusammenarbeit ausgerichtet	150
Eigentlich wollen wir Freunde sein	153
Verbundenheit – Ein neurobiologisches Primärbedürfnis	155
Ebner Verlag – Wissen nachhaltig nutzen	158
Kompetenztransfer und menschliches Wachstum	165
Essenz für Eilige	171

Kapitel 6

Führung im Wandel – Wie Menschen über sich hinauswachsen 173

CEWE – Der frühe Wandel 177

Neues Verhalten – Neue Erfahrungen 184

Verhalten sollte freiwillig sein 185

Mehr Erfahrung, mehr Hirn 190

Kreieren Sie erreichbare Ziele 191

CLAAS – Der Tesla für den Landwirt 194

Innere Bilder – Mitarbeitende orientieren sich an Ihnen 202

Der Einfluss innerer Bilder auf unser Gehirn 205

Essenz für Eilige 208

Kapitel 7

Zeit für ein neues Menschenbild 211

Das Risiko übermäßiger Eigenbestätigung 215

Ein hilfreiches Rollenverständnis für Führungskräfte 220

Begrenzungen und Demut 224

Essenz für Eilige 236

Epilog 239

Glossar 243

Vorwort von Philipp Lahm

Als ich 2010 Kapitän der deutschen Nationalmannschaft wurde, gab es in den Medien eine große Diskussion über die Führungskultur auf dem Platz und notwendige Persönlichkeitsmerkmale von Mannschaftsführern. Es wurde nach Typen und nach Autorität verlangt, während im Team bereits ein deutlicher Wandel spürbar war. Die gestiegene öffentliche Aufmerksamkeit und die zunehmend professionellere Ausbildung in Leistungszentren hatten Spieler hervorgebracht, die mit einem größeren Selbstbewusstsein, einer klareren Zielvorstellung und einer neuen Erwartungshaltung in die Mannschaft kamen. Erfahrung wurde anerkannt, wenn sie auf dem Platz durch Leistung belegt wurde – nicht mehr per se. Positionen, Entscheidungen und Anweisungen wurden hinterfragt. Die jüngeren Spieler wollten verstehen und beteiligt werden. Damit wurden gewachsene Hierarchien und Strukturen herausgefordert sich anzupassen. Und Führen bedeutete immer mehr Informieren, Kommunizieren und Moderieren.

Seit meinem Schritt ins Unternehmertum beschäftigt mich zunehmend das Thema Digitalisierung, denn auch hier kommen eine neue Generation und ein neues Denken in die Unternehmenswelt. Darum finde ich auch den Ansatz dieses Buches besonders spannend, weil er sich nicht auf die Einführung von Technologien und die Digitalisierung von Prozessen konzentriert, sondern die Menschen in den Mittelpunkt stellt.

Die These der Autoren, die durch viele positive Beispiele aus der Praxis belegt und durch Erkenntnisse aus der Neurowissenschaft erklärt wird, lautet: Der Digitalisierungsprozess muss von einem Wandel in den Köpfen der Menschen begleitet werden. Nicht nur die Unternehmensstrukturen

müssen angepasst werden, sondern auch die Unternehmenskultur, damit die digitale Transformation am Ende erfolgreich ist. Diese Überzeugung teile ich zu 100 Prozent.

Als Kapitän der Nationalmannschaft und des FC Bayern habe ich erlebt, wie wichtig es ist, dass Einzelne eine positive innere Haltung entwickeln, damit man als Team erfolgreich ist. Aber Veränderung kann man nicht anordnen, sondern man muss sie begleiten, begründen, nachvollziehbar machen.

Mit der Digitalisierung gewinnen wir viele Instrumente und technische Möglichkeiten, den Informationsfluss zu verbessern und Wissen orts- und personenunabhängig zur Verfügung zu stellen. Das steigert die Transparenz und damit auch die Qualität. Es löst aber auch gewohnte Abläufe auf und verändert Arbeitsweisen. Deshalb braucht es auch eine andere Art Führung.

Es geht um Sicherheit, um Anerkennung und um Vertrauen. Wenn Menschen kreativ werden sollen, selbstbestimmt arbeiten und neue Wege gehen sollen, brauchen sie einen Rahmen, ein Wertegerüst, klare Ziele und ein präzises Verständnis von ihrer Rolle und ihrem Beitrag zum großen Ganzen. Für mich ist die Zeit beim FC Bayern unter unserem Trainer Pep Guardiola ein eindrucksvoller Beleg dafür: Je exakter die Position des Einzelnen beschrieben wird, umso freier kann er sich bewegen. Je besser ein einzelner Spieler seine Handlungsmöglichkeiten kennt und weiß, wo und wie er zum Gesamterfolg beitragen kann, umso größer wird sein Selbstbewusstsein und umso besser kann er sich entfalten.

Der Schlüssel ist hierarchiefreie Kommunikation, ein offener Austausch und dadurch Transparenz. Der Einzelne erhält Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse in seinem Kompetenzbereich. Die Führungskraft ist der Moderator und Coach. Es gibt regelmäßige »Spielanalysen«, in denen das Team kurz und offen reflektiert, was gut und was schlecht war – und daraus Verbesserungen im Sinne des gemeinsamen Ziels ableitet.

Während diese Unternehmens- und Kommunikationskultur in Start-ups oft von Beginn an gelebt wird, stellt es für traditionell geprägte Betriebe verständlicherweise im ersten Moment einen großen Wandel dar. Aber ich bin sicher, dass es mit der nötigen Ruhe und einer schrittweisen Anpassung gelingen kann, viele der Mitarbeitenden von den neuen

Möglichkeiten zu begeistern und den notwendigen kulturellen Wandel herbeizuführen.

Das vorliegende Buch von Henrik Kehren und Sebastian Purps-Pardigol zeigt nicht nur ganz konkrete, erfolgreiche Beispiele funktionierender Digitalisierungsprozesse, die Mut machen können. Es erklärt auch die dahinterliegenden Muster, wie es gelungen ist, die Menschen in diesen Unternehmen so zu erreichen, dass sie gemeinsam Höchstleistungen erzielten. Das ist spannend und inspirierend zugleich.

Philipp Lahm

München, Februar 2018

Eine Frage der Haltung

Bei Warner Bros. wurde man unruhig: Selznick International Pictures drehte gerade *Vom Winde verweht*, während Warner zeitgleich *Jezebel – die boshafte Lady* produzierte – zwei Klassiker, die sich beide mit der Zeit des Amerikanischen Bürgerkrieges beschäftigten. So wurde es ein Kopf-an-Kopf-Rennen, wer mit seinem Streifen zuerst in die Kinos kommt. Doch *Jezebel*-Regisseur William Wyler arbeitete aus Sicht der Warner-Filmbosse nicht schnell genug. Sie beabsichtigten, ihn abzulösen. Es war Bette Davis' beherztem Einschreiten zu verdanken, dass Wyler bleiben durfte: Die Hauptdarstellerin drohte damit, nicht mehr am Set zu erscheinen, sollte Wyler gefeuert werden. Der Regisseur blieb, und Davis erhielt später einen Oscar für die beste Hauptrolle in *Jezebel*. In ihrer Dankesrede hob sie Wylers Beitrag ausdrücklich hervor: Besonders er sei für ihre überragende Leistung verantwortlich.

Obwohl sich die streitsüchtige Davis ständig mit Wyler am Set in die Haare bekommen hatte, konnte sie nur an seiner Seite ihr jahrelang verborgenes Potenzial voll entfalten. Wyler verwirklichte zum einen viele ihrer Vorschläge, zugleich verlangte er von der etwas bequemen Schauspielerin ein hohes Maß an Zuverlässigkeit bei den Dreharbeiten. Auch *Frühstück bei Tiffany*-Hauptdarstellerin Audrey Hepburn bekam durch einen Wyler-Film die begehrte Trophäe. Ein bis heute ungebrochener Rekord des Regisseurs: Die Schauspieler seiner Filme erhielten insgesamt 36 Oscar-Nominierungen, 14 Mal davon wurde er verliehen. Durch seine ausgeprägte Disziplin verhalf Wyler vielen Menschen, die mit ihm arbeiteten, zu großem Erfolg.

Den Höhepunkt der Karriere von William Wyler markierte 1959 der Film *Ben Hur*. Er erhielt zwölf Nominierungen für den Academy Award

und gewann letztlich elf Oscars. Das gelang seitdem allein mit den Filmen *Titanic* und *Herr der Ringe* – und das auch nur, weil mittlerweile zwei zusätzliche Kategorien geschaffen wurden, die es 1959 noch nicht gab. Wyler rettete zudem mit dem großen Erfolg des Filmes seinen kurz vor dem Ruin stehenden Arbeitgeber, die MGM-Studios.

Im Jahr 2016 kam *Ben Hur* abermals in die Kinos. Doch der Film spielte nicht einmal die 100 Millionen Dollar an Produktionskosten ein. Die Kritiker zerrissen die Neuverfilmung von Regisseur Timur Bekmambetow, und eine Nominierung für die Academy Awards lag in weiter Ferne.

Während Bekmambetow einen Oscar-prämierten Drehbuchschreiber engagierte, hatte Wyler die Produktion sogar ohne fertiges Skript begonnen. Zwei Männer erzählen jeweils den gleichen Inhalt. Beide beherrschen das Handwerk des Filmemachens. Doch das allein reichte nicht aus. Was den einen Film von dem anderen unterschied, war die Umsetzung der großen Geschichte. Es ist weniger das, *was* die am Werk Beteiligten taten, sondern, *wie* sie es taten. Letzteres macht den Unterschied: Der große Erfolg gelingt, wenn alle so eingebunden sind, dass sie die beste Version ihrer selbst zeigen können.

»Digitalisierung« oder »Digitale Transformation« heißt die große Geschichte, die heute in vielen Unternehmen erzählt wird. Eine Menge Experten scheinen zu wissen, *was* man tun muss: Berater, Bücher, Workshops, Fachartikel und Konferenzen erzählen von agiler Zusammenarbeit, Scrum, Design Thinking, Minimum Viable Products und anderen Werkzeugen (falls Sie sie noch nicht kennen, schauen Sie hinten ins Glossar). CEOs, CDOs und weitere Protagonisten der digitalen Transformation beginnen, sich all dieses Wissen anzueignen. Doch die Werkzeuge zu kennen, ist kein Garant für gutes Gelingen. Sonst gäbe es nicht die William Wylers, Steven Spielbergs und Martin Scorseses auf der einen und die endlose Liste namenloser Regisseure auf der anderen Seite. Auch bei der Digitalisierung oder der digitalen Transformation geht es weniger darum, *was* man tut, sondern darum, *wie* man es tut. Denn das *Wie* macht den Unterschied, ob es gelingt, die Mitarbeitenden zu Verbündeten zu machen, damit diese die Transformation leben und mittragen.

Die digitale Transformation ist für viele Firmen eine der größten Veränderungen, die sie bisher erlebt haben. Bestehende Unternehmenswerte werden dabei vielleicht komplett auf den Kopf und hierarchische Struk-

turen infrage gestellt. Das zeigt besonders eindrucksvoll das Beispiel des Heizungsherstellers Viessmann, das Sie in diesem Buch lesen können. Sie brauchen möglicherweise auch Menschen, die bereit sind, neue Produkte in den Markt zu tragen, die auf den ersten Blick den eigenen Arbeitsplatz gefährden – so wie die Buchhändler von Hugendubel und Thalia, über deren tolino-Allianz Sie später mehr erfahren werden. Vielleicht kann man Mitarbeitenden auch bereits vorab Sicherheit für die anstehende Transformation vermitteln, so wie die Hamburger Hafen Logistik AG es mit einem neuen Tarifvertrag getan hat. Manchmal muss sich ein Unternehmen auch fragen: »Welche Impulse kann die eigene Organisation aushalten, und wann ist es günstiger, bestimmte Entwicklungen außerhalb des Kerngeschäfts stattfinden zu lassen?«, so wie bei der Otto Group geschehen.

Um zu verstehen, wie es gelingen kann, Mitarbeitende für den Wandel zu begeistern, haben wir uns die William Wylers der Wirtschaft angeschaut: Wir haben über 150 Interviews geführt, im Ergebnis 30 Firmen analysiert und daraus letztlich 12 Unternehmen ausgewählt, die die digitale Transformation bisher gut gemeistert haben. Denen es gelang, dass auch die Mitarbeitenden – so wie Bette Davis – über sich hinausgewachsen sind. Wir haben über einen längeren Zeitraum mehrfach sowohl mit den für die Digitalisierung verantwortlichen Protagonisten gesprochen als auch mit denen, die sie mittragen. Wir haben Firmen ausgewählt, bei denen die Digitalisierung bereits konkret erkennbar und dadurch gut beschreibbar ist. Zugleich haben wir hinter den Vorhang geblickt und die Muster des Gelingens untersucht: Was ist geschehen, damit interne Widerstände minimiert werden konnten und Mitarbeitende den Wandel wirklich mitgetragen haben?

In einer sich ständig schneller verändernden, sich digitalisierenden wirtschaftlichen Welt stellt sich für viele Führungskräfte die Frage: »Wie kann ich auch jetzt (weiterhin) die Potenziale meiner Mitarbeitenden nutzen?«. Die Antwort scheint nach unserer umfassenden Recherche recht klar. Je mehr das Maß der Digitalisierung in einer Organisation steigt, desto mehr braucht auch ein weiterer Aspekt genügend Aufmerksamkeit: die Menschlichkeit. Doch das ist etwas, das sich kein CEO, kein CDO und keiner der weiteren Protagonisten der Digitalisierung mithilfe eines Buches, eines Fachartikels oder einer Konferenz aneignen kann.

Das gelingt nur, wenn diese Menschen mit der Transformation an einer vielleicht unerwarteten Stelle beginnen: bei sich selbst.

Wir hoffen, es gelingt uns mit diesem Buch, dass auch Sie zu einem William Wyler, einem Steven Spielberg oder einem Martin Scorsese der digitalen Transformation werden – damit Sie nicht nur den Menschen in Ihrem Umfeld, sondern auch der großen Geschichte der digitalen Transformation Ihres Unternehmens zum Erfolg verhelfen können.

Verstehbarkeit – Menschen brauchen ein Warum und Wofür

»Während der digitalen Transformation kann man als Führungskraft kaum zu viel kommunizieren. Viele Menschen haben einen ausgeprägten Wunsch, die Veränderung bestmöglich zu verstehen.«

Alexander Birken, Vorstandsvorsitzender, Otto Group

In einer Firmenkantine tritt der oberste Chef an die Essensausgabe und bestellt Penne al Arrabiata. »Sie brauchen ein Tablett«, erwidert der Mann auf der anderen Seite der Theke. Der Chef braust auf: »Wissen Sie eigentlich, wer ich bin? Wie bedeutsam ich bin?« »Sie brauchen trotzdem ein Tablett«, beharrt der Angestellte. »Ich könnte Sie mit einem Tablett töten, wenn ich wollte. Ich könnte Sie mit einem einzigen Gedanken töten! Denn ich habe unvorstellbare Macht in mir!«

Der Dialog stammt aus dem Sketch »Death Star Canteen« des englischen Komikers Eddie Izzard. Izzard fragte sich, was wohl geschähe, wenn der *Star Wars*-Charakter Darth Vader auf seinem Todesstern eine Kantine hätte. In dem Sketch verkehrt sich Vaders aggressive Reaktion im Bruchteil einer Sekunde ins Gegenteil, als ihm erklärt wird: »Sie brauchen ein Tablett, denn die Teller sind sehr heiß.« Vaders unmittelbare Einsicht: »Oh, das Essen ist heiß. Tut mir leid, das wusste ich nicht.« Dann endlich greift er zum Tablett.

Vielleicht erinnert Sie das an Ihr eigenes Leben: Viele Menschen tendieren dazu, einem Ereignis eine ungünstige Bedeutung zu geben, solange sie nur einen Teil der Geschichte kennen oder ihnen die passende Erklärung fehlt. Die Stimmung kann sich jedoch mit einem Wimpernschlag drehen, sobald sie das Ereignis besser verstehen.

Ähnliches kann mit den inneren Widerständen geschehen, die Menschen in Phasen der Veränderung entwickeln, etwa in digitalen Transformationspro-

 Hier können Sie sich das Video zum Sketch ansehen: mit-hirn.de/canteen

zessen. Sie verschwinden oder entstehen erst gar nicht, wenn Mitarbeitende verstehen, warum und wofür diese notwendig sind, wenn also die Sinnhaftigkeit der Digitalisierung gut vermittelt wird. Die innere Haltung dieser Menschen kann sogar zu einer treibenden Kraft der Veränderung werden.

Lassen Sie uns dazu einen Mann anschauen, der ebenso wie Darth Vader auch nur schwarze Kleidung trägt. Er jedoch steht auf der guten Seite der Macht.

Rieber – Vom Acker auf den Teller

»Das ist zwar ganz süß, das mit den Quietsche-Entchen. Aber was halten Sie davon, wenn Sie Ihre Technologie für etwas Sinnvolles verwenden?«

HMI Hannover Messe 2015: Kleine Gummi-Enten wandern über ein Miniförderband durch eine Miniaturfabrik. Auf ihrem Weg werden sie schwarz, weiß oder magenta angesprüht. Auf diese Weise will das Unternehmen T-Systems demonstrieren, wie das Internet der Dinge (Internet of Things, IoT) in Zukunft die Arbeitsprozesse verändern wird. Der schwäbische Unternehmer Max Maier, Inhaber des Küchentechnikherstellers Rieber GmbH & Co. KG, schaut sich das schwarz-weiß-magenta Treiben einige Minuten lang an. Er realisiert, dass hier demonstriert wird, was er bereits seit einigen Jahren in seinem Unternehmen umsetzt und was möglicherweise das Zeug dazu haben könnte, einen gesamten Dienstleistungszweig zu revolutionieren.

Dass der Küchentechnikproduzent Rieber in der Lage ist, Standards zu etablieren, hat er in den 1960er Jahren bereits bewiesen. Damals wurden von Rieber die sogenannten Gastronorm (GN)-Behälter mitentwickelt, die heutzutage weltweit als Quasi-Standard in kaum einer Großküche oder anderen gastronomischen Betrieben fehlen. Sie kennen sie möglicherweise bereits: Metallbehälter, die zur Aufbewahrung, zum Transport oder zum Servieren von Essen in verschiedensten Formaten benutzt werden. Fast jede Kantine verwendet sie, Kindergärten und Schulen werden damit beliefert, sie sind auf vielen Catering-Buffets zu finden, und im Sommer halten sie in der Eisdiele das Eis kalt. Mehrere hundert Millionen Stück sind weltweit im Umlauf.

Max Maier hatte im Jahr 2012 eine Digitalisierungsstrategie mit einem derart enormen Skalierungspotenzial entwickelt, dass T-Systems nach dem ersten HMI-Kontakt mehr als hellhörig wurde und inzwischen zu einem strategischen Partner geworden ist – ebenso wie der Reinigungsgeräte-Hersteller Kärcher, die Porsche-Tochter und IT-Beratung MHP und der Marktführer für Lebensmitteltransportkisten IFCO.

»Ich bin ein Alt-Achtundsechziger«, erzählt uns Max Maier. »Ich beschäftige mich quasi schon seit dem Studium mit Ernährung. Wir haben ausreichend Nahrung auf unserem Planeten, jedoch haben wir ein Problem mit der Verteilung. Das wollte ich schon lange verändern.« Und noch ein weiteres Thema beschäftigt ihn: Kommt man in die Firmenzentrale des Reutlinger Unternehmens, sticht einem ein Kunstwerk in Form eines riesigen Bergs aus Joghurtbechern ins Auge. Mit diesem Mahnmal aus Wegwerfprodukten will Rieber daran erinnern, wie viel Müll die Menschheit jeden Tag produziert. »Schon bald werden mehr Plastikstücke als Fische in unseren Meeren schwimmen«, sagt Max Maier. Dass Rieber als Hersteller von Mehrwegverpackungen ein wirtschaftliches Interesse daran hat, Einwegverpackungen zu verdrängen, ist evident. Dazu braucht es auch keine Digitalisierung. Doch wann kommt Maiers Vision ins Spiel, die sowohl Mitarbeitende, als auch T-Systems beseelt?

»Bisher produzieren wir – zwar sehr erfolgreich und sehr hochwertig – »dumme Küchen«, erzählt uns augenzwinkernd Produktionsgeschäftsführer Ingo Burkhardt. »Schauen Sie sich das Kunstwerk mit den Einweg-Joghurtbechern an. Wissen Sie, dass Sie den Inhalt von 96 dieser Becher in nur einen unserer GN-Behälter bekommen? Der Grund, weshalb Molkereien ihre Produkte nicht in Mehrweg-, sondern in Einwegbehältern an die Großküchen liefern, hatte bisher mit der fehlenden Intelligenz der Lieferkette zu tun. Gäbe es ein System, das lückenlos den Transportweg und die Temperatur der Produkte aufzeichnen könnte, wäre ein Mehrwegsystem für Milchprodukte nach Lebensmittelverordnung zulässig. Nach nur sechs Monaten wäre der pro Mehrwegbehälter eingesparte Carbon-Footprint so groß, als würde man einmal mit dem Auto von Deutschland in die Türkei fahren. Um das zu erreichen, mussten wir unsere Küchen intelligenter machen.«

Burkhardt hat sich von Maiers Vision sofort begeistern lassen: die automatische, lückenlose Überwachung des Transportweges von Essen –

idealerweise vom Feld bis auf den Teller. In Zukunft, so Maiers Vision, könnte sich ein Endkunde per App sein Essen bei einer naheliegenden Großküche bestellen und würde gegen eine geringe Leihgebühr einen standardisierten Mehrwegbehälter zum Mitnehmen erhalten. Seine App teilt ihm dann mit, bei welcher Temperatur und in welcher Zeit er sein Gericht aufwärmen muss. Sie verrät ihm auch die Herkunft jeder einzelnen Zutat – bis hin zur letzten Karotte. »Teil meiner Vision ist es, jeden Menschen in die Lage zu versetzen, durch eine einfache App Herkunft und Inhaltsstoffe seines Essens abrufen zu können«, erzählt uns Maier begeistert. »Vor allem soll jeder die Möglichkeit haben, das bestmögliche Essen zu sich zu nehmen – nicht diese unnatürlichen Dinge, die man sich heute oft nebenbei kauft, sondern hochwertige Nahrung aus einer Großküche oder Kantine in seiner Nähe. Ich möchte gute Küchen mit ihren Endkunden verbinden. Das kann der Angestellte im Büro sein, der sich am Abend gesundes, vorbereitetes Essen mit nach Hause nehmen will. Genauso aber auch Schüler oder Kinder im Kindergarten. Und ich will, dass diese unsägliche Verschwendung von Nahrung endlich aufhört.«

»Pro Tag essen in Deutschland 30 Millionen Menschen außer Haus«, erzählt uns Mario Stockhausen, Chief Creative Officer bei Rieber. Um die Einhaltung der Hygienevorschriften zu gewährleisten, muss sich jedes Unternehmen, das Lebensmittel produziert, verarbeitet oder vertreibt, an die europaweit geltenden Richtlinien Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) halten. Teile dieser Richtlinien beinhalten die Notwendigkeit, dass in Großküchen die Temperatur des fertigen Essens mehrfach täglich gemessen und dokumentiert wird. Ebenso muss nachgewiesen werden, dass Material und Räumlichkeiten regelmäßig gesäubert werden. »Wenn da etwas schiefgeht, dann kann so etwas geschehen wie im Sommer 2016 in Konstanz, als vier Kindergärten und eine Grundschule von Salmonellenvergiftung betroffen waren«, ergänzt Stockhausen. Im Kantinenalltag dokumentieren Mitarbeitende in jeder öffentlichen Küche mit Papier und Stift genauestens, wann sie was gereinigt haben. Zudem muss die Temperatur des gekühlten, aber auch des fertig produzierten Essens gemessen und notiert werden.

Um die Folgen dieser komplexen Dokumentation besser zu verstehen, rufen wir einen befreundeten Hoteldirektor an. Marc Stickdorn leitet das

Landhotel Friesland der norddeutschen Hotelkette Upstalsboom. Das Haus ist auf große Veranstaltungen spezialisiert. »Wir empfangen hier teilweise Gruppen von mehr als 300 Teilnehmenden«, erzählt Stickdorn. »Die HACCP-Richtlinien einzuhalten ist vollkommen sinnvoll, und wir hatten bisher keine Zwischenfälle. Es erfordert jedoch eine hohe Disziplin. Ich erinnere meine Bereichsleiter immer wieder daran, und ich weiß, wie sehr unser Küchenchef seinen Mitarbeitenden im Nacken sitzt, um die Dokumentation sauber zu halten.« Wir wollen den Aufwand genauer verstehen: »Wie viel Zeit muss man für die Einhaltung der HACCP-Richtlinien kalkulieren?« Stickdorn muss nicht lange überlegen: »Das sind zwei bis drei Manntage pro Monat.«

Der erste Teil von Maiers Idee sah vor, den gesamten Dokumentationsprozess zu vereinfachen: Die Mitarbeitenden in der Küche sollten sich nicht mehr mit Papier und Stift herumschlagen müssen. Dennoch sollte sich der Küchenchef sicher sein können, dass lückenlos dokumentiert wird.

Bei Rieber formte sich im Jahr 2012 ein kleines Team begeisterter Mitarbeitender. Die Idee erschien allen Beteiligten so sinnvoll, dass bei niemandem ein Zweifel an der Notwendigkeit ihrer Umsetzung bestand. »Ich hatte die Möglichkeit, wirklich etwas Neues zu schaffen«, erzählt uns IT-Chef Markus Lang, »Herr Maier brannte lichterloh für die Idee. Auch ich selbst ließ mich schnell davon begeistern.« Maier ergänzt: »Ich glaube, die Sinnhaftigkeit war der treibende Faktor für das Team. Die Menschen haben verstanden, warum wir das tun.« Unter dem Namen CHECK begann die Gruppe, eine Mischung aus Produkt und Dienstleistung zu entwerfen, die den Prozess der bislang manuellen Temperaturerfassung digitalisieren sollte.

»Wir haben in den vergangenen 70 Jahren Metalle in die richtige Form gezogen«, erzählt Produktionschef Burkhardt. »Darin sind wir besser als viele andere. Wir haben auch Technologien für verschiedene Produktreihen entwickelt, sodass die Behälter nicht nur zur Aufbewahrung, sondern auch zum Kochen und zum Transport über lange Wege verwendet werden können.« IT-Chef Markus Lang fügt hinzu: »Die Digitalisierung einzelner HACCP-Elemente war jedoch etwas vollkommen Neues: ein Geschäftsfeld, das wir zuvor noch nie betreten hatten.« Neben Burkhardt und Lang holte Maier noch seine Marketingchefin Sabine Kühne und Mario Stockhausen in das Digitalisierungskernteam. Stockhausen war

damals Chef der Kreativagentur, die Rieber seit langer Zeit beraten hatte. Inzwischen ist er ganz ins Unternehmen gewechselt.

»Was wir mit CHECK erreichen wollten, brauchte die Unterstützung vieler Bereiche unseres Unternehmens«, erinnert sich Markus Lang. Die Idee klang einfach – die Umsetzung war teilweise sehr komplex. Alle neu produzierten GN-Behälter sollten in Zukunft mit einem individuellen QR-Code versehen sein, der sie samt Inhalt jederzeit auffindbar machen sollte. Für die Mitarbeitenden in den Küchen würde das bedeuten: Anstatt mit Papier und Stift würden sie ein über Funk angebundenes Thermometer und ein Lesegerät für den QR-Code benötigen. Die Informationen werden automatisch über ein Smartphone in eine Cloud hochgeladen, und der Küchenchef hat über eine Webseite den Echtzeit-Zugriff auf alle Daten. Verlässt das Essen das Haus, um an eine Schule, einen Kindergarten oder eine Kantine geliefert zu werden, soll eine Thermobox mit integriertem Thermometer die Temperaturmessung automatisch übernehmen.

»Anfangs dachten wir, dass es eine smarte Idee wäre, die QR-Codes per Laser auf die Behälter aufzubringen«, erinnert sich Burkhardt. »Das Problem war nur, dass bei so einem Code der Kontrast sehr stark sein muss. Auf Papier gedruckt haben QR-Codes starke Unterschiede zwischen den hellen und den dunklen Flächen, bei einem Edelstahlbehälter muss man den Laser jedoch sehr lange auf das Material einwirken lassen, damit der Code dunkel genug wird. Als ich den Maschinenstundensatz und die Personalkosten zusammengerechnet habe, stellte ich fest, dass wir bei 1,50 Euro bis 2 Euro pro Code landen. Das wäre unrentabel.« Was noch gegen die Laserbeschriftung sprach: Es sind bereits hunderte Millionen der GN-Behälter auf dem Markt – diese hätten nicht alle eingesammelt und mit Lasergravuren versehen werden können. Das war unrealistisch, also blieben nur Aufkleber.

Doch einen Aufkleber zu finden, der die hohen Temperaturen im Küchenprozess aushält und dabei keine giftigen Stoffe ausdampfen lässt, war eine echte Herausforderung. Verfügbare Aufkleber, die die Zulassung für den Kontakt mit Lebensmitteln haben, können nur bis zu einer Temperatur von 80°C eingesetzt werden. Außerdem ist eine hohe Verschleißfestigkeit notwendig, damit der QR-Code auch mit mechanischen Beschädigungen weiterhin lesbar ist. Dazu kommt die Belastung mit Reinigern in den gewerblichen Spülmaschinen.

Es gibt zwar hitzebeständige Kleber, die Temperaturen bis zu 1200°C aushalten können. Aber sie sind so giftig, dass sie nicht in der Lebensmittelindustrie eingesetzt werden dürfen. »Seine Kunden umzubringen ist kein gutes Geschäftsmodell«, erklärt uns Produktionsgeschäftsführer Burkhardt verschmitzt in schwäbischem Dialekt. »Wir haben lange, lange gesucht und geforscht.«

Das Team hat insgesamt zweieinhalb Jahre gebraucht, um eine sichere Lösung zu finden. Es wurde getestet und wieder verworfen, mit verschiedenen möglichen Lieferanten gesprochen und wieder neu entworfen. Schlussendlich entwickelte Rieber zusammen mit einem Hersteller einen aufklebbaren QR-Code, der alle Anforderungen erfüllt: Dieser ist zertifiziert für den Kontakt mit Lebensmitteln und einsetzbar bei einer Dauertemperatur von 150°C, kurzzeitig sogar bis 180°C. Ein Schutzlaminat macht den Aufkleber verschleißfest.

»Wie haben Sie sich immer wieder motiviert auf diesem langen Weg?«, fragen wir nach. »Wissen Sie,« meint Burkhardt, »wir waren immer davon überzeugt, dass Max Maiers Vision tatsächlich einen Unterschied macht – wenn wir sie nur umgesetzt bekommen. Im Moment messen wir ja nur einen kleinen Teil in der Lebensmittel-Verarbeitungskette digital. Aber sobald CHECK voll einsatzfähig ist, könnte es einen bedeutenden Anteil daran haben, dass ich meinen Kindern eine bessere Welt hinterlasse. Wird das Ganze gelingen oder nicht? Wie sehr ich mich einbringe, das macht den Unterschied.«

Auf die Motivationsfrage antwortet Marketingchefin Sabine Kühne: »Für mich war klar, dass wir CHECK in die Welt bringen müssen. Weniger Nahrungsmittelvergiftungen durch einen sicheren Prozess, und gleichzeitig eine einfachere Handhabung der HACCP-Richtlinien für unsere Kunden – so etwas wird gebraucht, darüber musste man gar nicht nachdenken. Die große Vision hat mich so richtig gepackt. Ich wollte sehen, wo das alles noch hinführen kann.«

IT-Chef Lang hat während der Probeläufe viel Erfahrung gesammelt. »Bei unseren ersten 14 Testkunden war ich vor Ort und habe die Netzwerke selbst installiert«, berichtet er. »Mich hat es damals besonders inspiriert zu sehen, welchen Unterschied das System bei unseren Kunden macht – wie viel Zeit es ihnen spart und wie viel Sicherheit es gibt.« Fällt etwa in einer Großküche in der Nacht ein Kühlhaus aus, kann sich