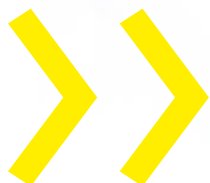




RETHINK REFORM RENEW



ODER WIE LAUTET DIE EUROPÄISCHE
ERFOLGSREZEPTUR?



2022

SEITE 13
THE SPECIAL
Reise nach Polen

SEITE 34
BLICK NACH VORN
10 Thesen für 2030

SEITE 50
**INTERVIEW MIT
DR. HEIKO SCHRÖDER**
Kultur ist der Schatten
des Handelns

Die Partner der Themenreise 2022

Platin



Gold



Silber



Ideelle Partner



WENN DER WIND
DER VERÄNDERUNG
WEHT, BAUEN DIE
EINEN MAUERN
UND DIE ANDEREN
WINDMÜHLEN.

Chinesisches Sprichwort

VORWORT

Fertig machen zum Wenden

Europas Wirtschaft steht an einem entscheidenden Wendepunkt, nämlich an der Schwelle von einer Industrie- zu einer Digitalgesellschaft bei gleichzeitiger Transformation von einer fossilen zu einer CO₂-freien Energieerzeugung.

Bis 2050 will der Kontinent einen Wandel zu Ressourceneffizienz und Klimaneutralität vollzogen haben, ohne an Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren. Ein ambitioniertes, ein herausforderndes, aber gleichzeitig auch ein chancenreiches Manöver.

Daher steht die Transformation hin zu einer wahrhaft nachhaltigen Wirtschaft und Gesellschaft ganz oben auf der Agenda nicht aller, aber zahlreicher europäischer Unternehmen, Städte und Regionen. Die Frage ist nur: Wie kann das vonstattengehen? Konkreter: Wie gelingt ein wirtschaftliches Wendenmanöver bei allgemein stürmischem Marktgang, bei Decouplingtendenzen globaler Handelsmeere, bei demografischem Gegenwind und pandemischem Störfeuer?

Dieser Frage und zahlreichen weiteren zu den Themenkomplexen People, Process, Places (zusammengefasst auf den Seiten acht und neun dieser Broschüre) werden wir während der Themenreise 2022 unter dem Motto „Rethink, Reform, Renew“ nachgehen – mit aller gebotenen Konsequenz: Alles gehört auf den Prüfstand.

Denn um weiter am Weltmarkt führend zu bleiben, können wir die Aufgaben der Zukunft nicht mit den Rezepten der Vergangenheit und schon gar nicht im Alleingang angehen. Es bedarf einer neuen europäischen Rezeptur, bei der Unternehmen, Städte und Standorte den Kurs der Transformation zur Klimaneutralität einschlagen und gleichzeitig weiterhin wirtschaftlichen Erfolg, Wohlstand und sozialen Frieden unserer Gesellschaft sichern.

Insofern stehen innovative, analoge wie digitale Lösungen für Städte, Quartiere und Standortentwicklungen, für Industrie-, Prozess- und Gebäudeautomation sowie für die

allgemeine Versorgung mit Wärme, Wasser, Energie und Mobilität ganz hoch im Kurs.

Unser diesjähriges Motto ist wieder als Einladung und Aufruf zu verstehen, sich gemeinsam mit uns und unseren Partnerunternehmen der Themenreise 2022 in Kommunikation, in Kollaboration und auf den Pfad in ein neues, erfolgreiches Morgen zu begeben.

Let's pionier the future together!

In diesem Sinne freuen wir uns auf einen branchen- und länderübergreifenden Austausch mit Ihnen und Ihrem Unternehmen. Denn eines ist uns allen klar: Zukunft entsteht im Dialog.

Mit bestem Gruß

Götz Schönfeld
Leiter Business Transformation and Network Management (BTM)

INHALT

AKTIV UND UNTERWEGS

06

Rückblick

Impressionen der Themenreise 2021

08

Leitfragen 2022

Fortschritt durch Fokus

10

Themendialoge 2022

Der Fahrplan zur Horizonterweiterung

28

Partner der Themenreise

Porträts, Interviews, Visionen

SPECIALS

14

Gastbeitrag Philipp Späth, Drees & Sommer

Give and Take

16

Gastbeitrag Handelsblatt

Akzeptanz für Veränderungen schaffen – auch für Entbehrungen

34

Blick nach vorn

10 Thesen für 2030

62

Themen aus dem Netzwerk

Auf den Menschen kommt es an

64

Future Solutions Network

Gemeinsame Lösungen für die Zukunft

FACTS & FIGURES

26

Rethink

Recycling, Wasserverbrauch, KI, Robotics

42

Reform

Diversity & Führung, Green Deal, neue Arbeitswelt, Klima im Wandel

54

Renew

Städte, Innovation, erneuerbare Energien

INTERVIEWS

22

Ulrich Leidecker, Phoenix Contact

Größer, vernetzter und umfassender denken

38

Dr. Michael Pahle, Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung

Schritt für Schritt zur multilateralen Klimapolitik

50

Dr. Heiko Schröder, Trumpf

Kultur ist der Schatten des Handelns

60

Nachgefragt

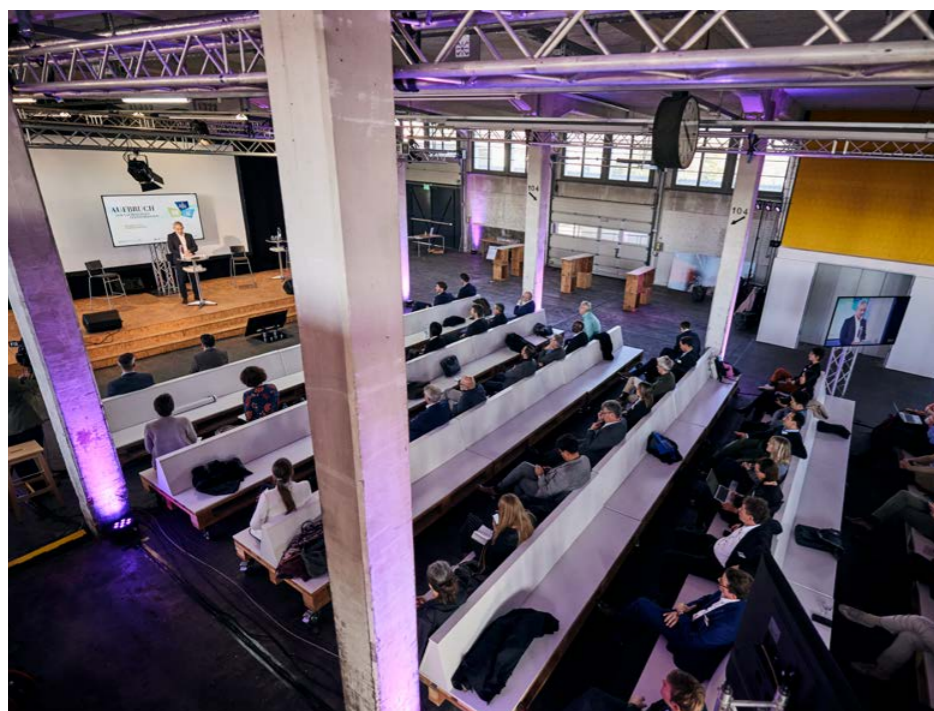
Die Positionen der Drees & Sommer-Expertinnen und Experten



Analog, digital, hybrid

IMPRESSIONEN DER THEMENREISE 2021

Neugierig geworden?
Hier gibt es
mehr aus 2021:



Aufbruch zur nachhaltigen Transformation – wie entwickelt sich der Markt von morgen? Auf diese Frage suchten wir im vergangenen Jahr Antworten. Und auch wenn uns das Heute – die anhaltende Pandemie – weiter in Atem hielt: Wir haben sie gefunden, mal auf rein digitalem Weg, mal dank hybrider Dialoge und Diskussionen mit Themenreisenden am Veranstaltungsort und hinter den Bildschirmen.

Ein Dreivierteljahr Corona steckte uns bereits in den Köpfen und in den Knochen, als 2021 begann. Ein Ende der Pandemie war nicht abzusehen. Die Inzidenzen waren hoch, Präsenzveranstaltungen nicht möglich, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit das Gebot der Stunde. Das nahmen wir uns zu Herzen – indem wir auf die Erfahrung digitaler Dialoge während unserer Themenreise aufbauten und die Formate weiterentwickelten.

Mehrfach hat die Pandemie seit ihrem Beginn Pläne und Routinen durcheinandergewirbelt. Das gilt für unser

aller Tagesgeschäft. Und es gilt für die Themenreise. Die startete, anders als in den Jahren zuvor, nicht schon mit einem Mittagsdialog im Januar in Schwäbisch Hall zum Gipfeltreffen der Weltmarktführer, sondern mit einem digitalen Auftakt zum von Phoenix Contact organisierten Industrial Communication Congress im März. Die Gäste nahmen unter anderem Anregungen mit, wie sie die Herausforderungen der Energiewende und Sektorkopplung bewältigen können und welche Chancen mit der fortschreitenden Digitalisierung des Immobiliensektors verbunden sind.

Das weist auf die Stoßrichtung der Themenreise 2021 hin – eine Stoßrichtung, die wir uns von der Pandemie nicht torpedieren ließen. Im Zentrum unserer Debatte standen die Verschmelzung von Ökonomie und Ökologie und die Überzeugung, dass diese Verschmelzung – konsequent umgesetzt – zum gewinnbringenden USP unserer Städte, Standorte und Unternehmen zu werden vermag. Ende April beleuchteten wir im Themendialog „Connectivity in a circular World“ mit Signify zukunftstaugliche Quartiere, Indoor Farming und die Vernetzung von Arbeitsplätzen. Schneider Electric, Thing-it und andere lieferten

Diskussionsgrundlagen zur übergeordneten Vernetzung von Immobilien. Das Fazit der Gäste lautete: Bei Neubauten lässt sich das unkomplizierter umsetzen, die Hürde besteht eher darin, Bestandsimmobilien digital auszustatten.

Ein weiterer rein digitaler Themendialog, gestreamt aus dem Drees & Sommer Headquarter in Stuttgart und mitorganisiert von ABB, war der unter der Überschrift „Mission to Zero“. Die digitalen Gäste erörterten in der Diskussion mit Unternehmen wie Wincasa, der österreichischen Post und Schweickert Möglichkeiten zur Dekarbonisierung – auf allen Ebenen: ganzer Staaten, Städte und Kommunen, aber auch der Industrie und ihren Gebäuden.

Vor der Sommerpause bescherte uns die Entspannung der Corona-Lage einen Lichtblick: Sie erlaubte einen ersten hybriden Themendialog. Vor Beginn des in den Juni verschobenen (und digital stattfindenden) Gipfeltreffens der Weltmarktführer trafen sich rund 20 Impulsgeber:innen in Stuttgart, um unter anderem über die „europäische Transformation“ zu sprechen. Der Tag endete mit Einigkeit. Erfolgreiche Transformation, resümierten die Anwesenden, brauche einen konstruktiven, vorurteilsfreien Austausch aller Akteure, ungeachtet kultureller Differenzen.

Daran knüpften wir nach der Sommerpause an – gestärkt durch eine neue Plattform, dank der wir Themendialoge noch wirkungsvoller hybrid umsetzen können. In Luxemburg kamen wir mit

dem Gastgeber Encevo und rund 50 Teilnehmer:innen zusammen, um den European Green Deal zu diskutieren. Im Herbst folgte in Basel der nächste und erste größere Themendialog gemeinsam mit F. Hoffmann-La Roche und dem Kanton Basel-Stadt. Die „Smart City“ stand im Mittelpunkt – und die Gäste bekamen in digitalen und analogen Vertiefungssessions die Gelegenheit, sich über das auszutauschen, was sie zuvor gehört hatten.

Das hybride Abschlussforum in der Factory Hammerbrooklyn in Hamburg führte schließlich alle Erkenntnisse des Jahres 2021 zusammen – unter inzwischen wieder verschärften Corona-Bedingungen. Die Pandemie ist längst nicht überstanden, sie fordert einen langen Atem, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit bleiben geboten. Der Weg der Transformation, das hat die Themenreise 2021 gezeigt, ist ein gleichsam langwieriger. Ohne Mut zur Veränderung, ohne Fingerspitzengefühl und Sensibilität, wird er nicht gelingen.

Die Themenreisenden haben sich anpassungswillig gezeigt, interessiert an neuen Wegen. Sie schrecken auch vor Hindernissen nicht zurück, weil sie eines eint: Sie waren in der Vergangenheit erfolgreich und sie wollen es in Zukunft sein. Gemeinsam mit ihnen setzen wir die Themenreise fort.

FORTSCHRITT DURCH FOKUS

Voran kommt nur, wer sich die richtigen Fragen stellt. Und bereit ist, Antworten zu suchen und sie sich zu Herzen zu nehmen. Das ist von Beginn an ein Leitgedanke der Themenreise gewesen. Dies sind die interdisziplinären und branchenübergreifenden Fragen für das Jahr 2022, wie gewohnt konzentriert auf die Bereiche People, Process und Places.

PEOPLE – Ohne den Menschen in den Fokus zu nehmen, ist jede Transformationsbemühung zum Scheitern verurteilt. Weil Rethink, Reform, Renew nur Wirkung erzielt, wo sie einen Nutzen nachweisen kann. Die Herausforderungen der Zukunft für Europa sind gewaltig. Wie können wir ihnen gemeinsam begegnen? Wie muss sich Europa positionieren, um die soziale Sicherheit und den erreichten Wohlstand halten zu können? Wie lassen sich im Zeitalter des „New Normal“ Verantwortung, Führung und Veränderung in Einklang bringen? Welche Werte und Vorstellungen werden für Mitarbeiter:innen, Kund:innen und Nutzer:innen wichtiger und wie sollten Unternehmen darauf reagieren? Wie überwinden wir die Hürden der Kommunikation zwischen den Playern am Markt?

PROCESS – Das größte Hemmnis für positive Veränderung sind alte Gewohnheiten. Wir müssen alte Prozesse beenden, auch wenn sie jahrelang funktionierten. Denn die Vergangenheit zählt nicht mehr – weil sich alles verändert, ob mit oder ohne uns. Welche Ziele müssen die zunehmende Dezentralisierung, ESG-Maßnahmen und Kreislaufwirtschaft in den kommenden Jahren erreichen? Welche Auswirkungen haben die Rohstoffknappheit und Versorgungsengpässe auf unsere Produktionsprozesse und welche Alternativen tun sich auf? Wie lässt sich

die hochwertige, ausreichende und gesunde Versorgung der wachsenden Weltbevölkerung trotz Klimawandel bewerkstelligen? Welche Bedeutung hat die Digitalisierung bei der Entwicklung von intelligenten Energiekonzepten? Welcher Innovationen bedarf es, um in Zukunft erfolgreich, klimaneutral und verantwortungsbewusst zu wirtschaften?

PLACES – Die Art und Weise, wie wir zusammenleben und zusammenwirken, verändert sich. Alles ist in Schwung, alles in Bewegung. Für Immobilien ergibt sich die paradoxe Aufgabe, dass sie Mobilität gewährleisten müssen. Wie sieht die europäische Lösung für Stabilität und Zukunftsfähigkeit in unseren Städten und Standorten aus? Wodurch lässt sich das Bedürfnis nach sauberer Energie und einem wirtschaftlich wettbewerbsfähigen Produktionsstandort erfüllen? Wann kommen technische und nachhaltige Errungenschaften wie C2C, CO₂-armer Zement, Holzbauweise, Modularisierung oder Ähnliches endlich flächendeckend in der Bau- und Immobilienwirtschaft an? Wo und wie arbeiten wir heute und wie werden zukünftige Generationen arbeiten? Wie gelingt die intelligente Vernetzung urbaner Infrastrukturen?

Die Themenreise bleibt flexibel. Informieren Sie sich auf dreso.com/themenreise über neueste Entwicklungen.



SPECIAL
21.06.2022
BIS 23.06.2022
POLEN
Blick über den Tellerrand

16.11.2022
BERLIN
Abschlussforum
„Rethink, Reform, Renew“

20.10.2022
WUPPERTAL
Circular Valley

15.03.2022
FRANKFURT
Digitaler Auftakt-Dialog
zur Light & Building

01.02.2022
SCHWÄBISCH HALL
Mittagsdialog im Vorfeld
des Gipfeltreffens der Weltmarktführer

05.05.2022
SCHAFFHAUSEN
Rethink Food,
Production & Logistics

15.09.2022
WIEN
Rethink Urbanity

DER FAHRPLAN ZUR HORIZONT- ERWEITERUNG

01.02.22
Schwäbisch
Hall



Mittagsdialog als Auftakt der Themenreise

Gleich zu Beginn der Themenreise 2022 wartet ein Highlight, der hybride Mittagsdialog im Vorfeld des Gipfeltreffens der Weltmarktführer. Frank Stührenberg, der CEO von Phoenix Contact, und Prof. Michael Braungart, der Miterfinder von C2C und Gründer von EPEA, geben Impulse zu Innovationen im Dreiklang „Rethink, Reform, Renew“. Die folgenden Future Talks gehen dem Veränderungsdruck in Produktion und Bauwesen auf den Grund und zwei dringenden Fragen nach: Welche Auswirkungen haben Rohstoffknappheit und Versorgungsengpässe auf unsere Produktionsprozesse und welche Alternativen tun sich auf? Die Partner der Themenreise und unser Gastgeber bw-i freuen sich auf den aktiven Gedankenaustausch in exklusiver Runde.

Digitaler Themendialog in Anlehnung an die Light & Building Messe

In Anlehnung an die Weltleitmesse für Licht und Gebäudetechnik erleben Sie mit unseren Partnern wie Phoenix Contact und Signify einen exklusiven digitalen Themendialog zur Werkzeugkiste der Zukunftsgestaltung. Das Themenspektrum ist breit: Green Deal & Sustainability, Electrification & Digitalisation sowie Light & Design – all das möchten wir diskutieren und mit Best-Practice-Beispielen greifbar machen. Wie sich die Welt der IT nahtlos mit der Gebäudedigitalisierung vernetzt, soll ein weiteres zentrales Element der Diskussion sein.



15.03.22
digital



+GF+

Universität St.Gallen



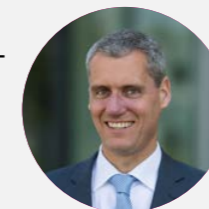
05.05.22
Schaffhausen

Rethink Food, Production & Logistics

Georg Fischer Piping Systems, eines der Partnerunternehmen der Themenreise 2022, lädt im Schulterchluss mit der Universität Sankt Gallen zum Dreiklangdiskurs Rethinking Food, Production & Logistics ins Kloster Paradies in Schaffhausen ein. Gemeinsam mit Ihnen wollen wir unter anderem Kriterien der Weltmarktführerschaft samt zukünftigen Produktionsinnovationen in Food, Automotive, Aviation, Logistik und Industrie erörtern. Kernfragen: Was sind die Grundlagen für eine erfolgreiche, klimaneutrale und verantwortungsbewusste Ausrichtung der Wirtschaft? An welchen Stellschrauben gilt es zu drehen, um im Rahmen übergeordneter Produktionsnetzwerke schneller als bisher von der Vision zur Umsetzung zu gelangen? Und was bedeutet das für die Stadt von morgen?



Bekannte Weltmarktführer und gewachsene Startups vereint eines: die hohe Innovationskraft verbunden mit Prozesskompetenz und erfolgreicher Umsetzung im Markt. Bei dieser Themenreise in die Schweiz erhalten wir Einblicke in beide Welten.“



Prof. Christoph Müller,
Academic Co-Director HBM Unternehmerschule,
Universität St. Gallen

Rethink Urbanity



Welche Aspekte haben wir aus den Themendialogen in Basel und Hamburg zu Fragen der Urbanität im Rahmen der Themenreise 2021 mitgenommen und welche davon gelten auch für Wien? Wien ist in Sachen Smart City weltweit als Vorreiter bekannt. Umso wichtiger ist es zu erörtern, wie wir von einer Smart City zu einer Human City, einer verdichteten, aber lebenswerten, einer ökonomisch prosperierenden, aber klar ökologisch ausgerichteten Stadt gelangen. Welche Rolle spielt dabei die urbane Infrastruktur und was bedeutet das für die Mobilität, die Last Mile und die Vernetzung? Diese und weitere Fragen stellen sich auch der Flughafen Wien mit seiner wachsenden Airport City sowie die Österreichische Post, die die Gastgeberrollen am Vorabend und am Veranstaltungstag einnehmen werden.



15.09.22
Wien

Anmeldungen möglich auf
dreso.com/themenreise.
Dort informieren wir auch über
jede neue Entwicklung.



20.10.22
Wuppertal



ZUKUNFTSKREIS
NACHHALTIGKEIT

Circular Valley

Nachhaltig zu handeln ist eine facettenreiche und komplexe Herausforderung, die wir nur im vertrauensvollen Miteinander bewältigen. Unternehmen und Startups, die Forschung und die Wissenschaft, die Politik, partizipierende Nutzer:innen und Verbraucher:innen – alle müssen zusammenarbeiten und sich dabei auf Augenhöhe begegnen. Im Sinne dieser Philosophie des Gastgebernetzwerkes ZNhoch3 macht die Themenreise Station in Wuppertal. Dort beschäftigen wir uns mit dem Umsetzen von Zukunftsstrategien für ganze Regionen und mit wahren kreislauffähigen Lösungen für Produkte, Gebäude, Städte und Standorte. Und wir bringen die wirtschaftliche Kraft der Gesamtregion, die sich von Bonn bis nach Münster und vom Rheinischen Revier bis nach Ostwestfalen-Lippe erstreckt, mit dem Blick von Größen der DACH-Region aus dem Themenreise-Netzwerk zusammen.

„Circular Valley is for Circular Economy
what Silicon Valley is for digital.“

© All Rights Reserved. Circular Valley®

16.11.22
Berlin

Abschlussforum der Themenreise

Das Abschlussforum der Themenreise 2022 greift alle über das Jahr gesammelten Aspekte auf und wirft einen Blick in die Zukunft. Getreu dem Jahresmotto „Rethink, Reform, Renew“ formulieren wir u. a. auf Basis einer Zusammenfassung des Handelsblatt Research Institutes die europäische Erfolgsrezeptur für 2023 und darüber hinaus. Das Abschlussforum der Themenreise geht in diesem Jahr Hand in Hand mit dem Innovationsforum von Drees & Sommer: Innovation, Nachhaltigkeit und das Denken in Ökosystemen bilden das Fundament – sowohl in der Bau- und Immobilienwirtschaft als auch in anderen Branchen und Industriezweigen. Gemeinsam schauen wir voraus!

Sowohl vor dem Tag unseres Abschlussforums als auch im Anschluss an diesen erhalten Sie Einblicke in die Welt des Wandels – von den Leuchttürmen der Stadt- und Projektentwicklung bis hin zu der zirkulären, modularen und innovativen Produktwelt von morgen. Let us design the future together.

Eine weitere Grundlage des interdisziplinären, branchen- und länderübergreifenden Diskurses ist die Besichtigung am Tag vor dem Abschlussforum. Zudem erwarten wir führende Persönlichkeiten aus der DACH-Region zum Austausch mit Ihnen.



CREATORS
powered by Drees & Sommer

21.06.
bis 23.06.
Polen

The Special: ein Blick über den Tellerrand nach Polen

Vom 21. bis 23. Juni 2022 gastiert die Themenreise in Polen – auf der Suche nach Best-Practice-Beispielen eines Landes, das sich seit 30 Jahren radikal transformiert, mit eindrucksvollem Ergebnis:

- › Die polnische Wirtschaft wuchs seit 1992 jährlich zwischen 1,21 Prozent (2001) und 7,06 Prozent (2007). Das einzige Minus gab es im Corona-Jahr 2020 mit -2,72 Prozent.
- › Der EU-Beitritt 2003 brachte weiteren Schwung. Seitdem gab es ein durchschnittliches Wachstum von 4,5 Prozent pro Jahr.
- › Vorreiterrolle im Bereich Dienstleistungen und größter Produktionsstandort für Elektro-Haushaltsgeräte in Europa
- › Als Investitionsland interessant durch den niedrigen Leitzins, attraktive Arbeitslöhne und die Nähe zur DACH-Region
- › Investoren aus Deutschland sind aggregiert mit ca. 39 Mrd. Euro; damit kommt etwa ein Sechstel der ausländischen Direktinvestitionen in Polen aus Deutschland. (Quelle: Auswärtiges Amt)

Auf der dreitägigen Delegationsreise entlang der „Autobahn der Freiheit“ möchten wir erfahren, wie Wandel gelingt. Hierfür schauen wir in ein Land, das in den vergangenen 30 Jahren eine radikale Transformation seiner Wirtschaft, Städte, Infrastruktur und Gesellschaft erlebt hat. Begleiten Sie uns in einer exklusiven Runde aus Führungskräften und Fachleuten, um Erfolgsrezepte zur Neuausrichtung unserer Gesellschaft, Städte, Produktions- und Unternehmensstandorte sowie Mobilität und Logistik zu erfahren.

Vorläufiger Programmablauf:

21. JUNI 2022:

- › Start an der polnischen Botschaft in Berlin mit einem komfortablen Reisebus
- › **Erste Station:** Werksführung im 2016 eröffneten VW-Crafter-Werk in Września in der Nähe von Posen. Mit einer Bauzeit von lediglich 23 Monaten gilt die Fabrik als das am schnellsten gebaute Automobilwerk der Welt.

22. JUNI 2022:

- › **Zweite Station:** Als Partner der Themenreise lädt ABB zu einem Besuch seines größten Produktionsstandorts Polens nach Lodz ein. Dort werden unter anderem Elektromotoren und Geräte für die Leistungselektronik wie Mittelspannungsantriebe gefertigt, durch die die Motorendrehzahlen dem tatsächlichen Bedarf angepasst werden können.
- › **Dritte Station:** Von Lodz geht es in die polnische Hauptstadt Warschau. Dort wird die Gruppe die Polen-Zentrale des Pharmakonzerns Bayer besichtigen. Der Konzern hat bereits 1991, unmittelbar nach dem Fall des Eisernen Vorhangs, seine erste Niederlassung in Polen eröffnet und spielt somit seit über 30 Jahren eine große Rolle für die Deutsch-Polnischen Wirtschaftsbeziehungen.

23. JUNI 2022:

- › **Vierte Station:** Das Finale unserer Delegationsreise bringt uns ins Stadtzentrum der pulsierenden Hauptstadt. Im 188 Meter hohen Warsaw Spire, einem der höchsten Bürogebäude Warschaus, soll es neben der Stadt- und Standortentwicklung, der Energiewende oder der Transportlogistik auch um interkulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede gehen.

24. JUNI 2022:

- › Individuelle Rückreise



GIVE AND TAKE

Was ich von dem Organisationspsychologen Adam Grant lernte. Ein Gastbeitrag von Philipp Späth, Partner bei Drees & Sommer.

Seit vielen Jahren beschäftige ich mich persönlich mit der Frage nach der richtigen Kundenansprache und Akquisition. Ist es richtig, zurückhaltend und mit fachlicher Expertise auf den Kunden zuzugehen, oder ist es vielmehr sinnvoll, sehr zielstrebig mit einem klaren Sales-Approach zu versuchen, den Kunden zu überzeugen? In gewisser Weise hege ich eine innere Bewunderung für die Kolleginnen und Kollegen, die selbstsicher mit tiefer Überzeugung ihre Themen vertreten und ihre Leistungen mit großem Elan an die Kunden managen, vielleicht auch, weil es so gar nicht meiner persönlichen Vorgehensweise entspricht.

In meiner vorherigen Aufgabe bei Drees & Sommer war ich als Head of Automotive für die Entwicklung der Branche verantwortlich. Dazu gehörten die Leistungsentwicklung, die Identifizierung neuer Kunden, aber auch die Akquisitionen, oftmals bei großen und sehr großen Projekten im internationalen Umfeld. Meine Auftraggeber waren in der Regel erfahrene Berater, Planer und Manager, die ihre Branche verstehen und auch große Projekte umzusetzen wissen. Erfolgreiche Akquisition war keine Vornewegkommunikation, sondern entstand durch Zuhören, Identifizieren von Bedarfen und Schaffen von Mehrwerten.

Im vergangenen Sommer ist mir plötzlich vieles klar geworden. Eine Kollegin hatte mir zum Geburtstag das Buch „Give and Take“ von Adam Grant geschenkt. Adam Grant ist ein amerikanischer populärwissenschaftlicher Autor und Professor an der Wharton School der University of Pennsylvania, spezialisiert auf Organisationspsychologie. In seinem Buch untersucht er, wie Erfolg zustande kommt. Jeder weiß, dass man für Erfolg hart arbeiten muss, dass es Glück und Talent braucht. Adam Grant zeigt in seinem Buch, dass es noch einen vierten Faktor braucht, nämlich, dass es auf dem Wege nach oben am besten ist, andere mitzunehmen. Am Ende jedoch bleibt die Frage: Wer ist nun der Erfolgreichste, derjenige, der gibt, oder derjenige, der nimmt?

Es wird Sie vielleicht wenig überraschen, dass Giver (Geber) in der Untersuchung von Adam Grant die am wenigsten Erfolgreichen waren, danach folgen Taker und Matcher. Aber, und das sollte uns zu denken geben, ganz oben in der Untersuchung von Adam Grant waren die erfolgreichsten Menschen: jawohl, ebenfalls Giver. Giver stehen in der Rangliste somit gleichzeitig ganz unten und ganz oben.

Das zeigt eines: das alte Denkschema, dass gute Typen immer das Nachsehen haben und die Egoisten alles abräumen – dieses Denkschema stimmt nicht mehr. Denn gerade mit einer selbstlosen Einstellung kommt man meist besser voran. Adam Grant konnte anhand schlagender Beispiele aus der Wirtschaftswelt verdeutlichen, dass vor allem Giver den Weg zu beruflichem Erfolg und persönlicher Zufriedenheit finden.

Ich glaube, dass dies nicht nur für Menschen gilt, sondern sich auch auf Organisationen übertragen lässt. In der heutigen Zeit, in der immer mehr Menschen die Sinnfrage stellen, müs-

sen auch wir unser Handeln und das Handeln unserer Organisationen stärker hinterfragen.

Mit der Themenreise haben wir für Drees & Sommer einen Teil der Antwort gegeben. Die Themenreise als interdisziplinäre, standort-, themen- und branchenübergreifende Veranstaltungsreihe, die zusammenbringen will, in der Inhalte im Vordergrund stehen und die den Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine Plattform für sich und ihr Unternehmen bietet. Es geht um Kommunikation, um Austausch, um Denkanstöße, darum, Impulse zu geben und aufzunehmen. Wir wollen zusammenbringen, was sonst nicht zusammenkommt.

Gerade darum ist es wichtig, dass wir alle, die wir Teil dieser Veranstaltungsreihe sind, uns darauf besinnen, dass ganz im Sinne von Adam Grant die Veranstaltungen für uns der größte Erfolg werden, wenn wir bereitwillig teilen, wenn wir uns und unsere Netzwerke aktiv einbringen. Der interdisziplinäre Austausch, das offene Teilen von Ideen, das bereitwillige Geben – ich bin überzeugt, dass das der Kern und das Erfolgsrezept der Themenreise waren, sind und bleiben werden.



„Das alte Denkschema, dass gute Typen immer das Nachsehen haben und die Egoisten alles abräumen, stimmt nicht mehr.“

Philipp Späth,
Partner
Drees & Sommer

Philipp Späth (Dipl.-Ing.),
Partner bei
Drees & Sommer

Seit 2018 ist Philipp Späth Partner bei Drees & Sommer (D&S). Zuvor war er u. a. als Head of Automotive tätig und hat die Entwicklung der Branche maßgeblich beeinflusst. In seiner jetzigen Funktion verantwortet er den Bereich SALES. Die Verzahnung aktueller und zukünftiger Trends mit dem D&S-Leistungsspektrum, die Positionierung von D&S als strategischer Partner sowie der Ausbau von Kooperationsmodellen sind seine wesentlichen Aufgaben.

AKZEPTANZ FÜR VERÄNDERUNGEN SCHAFFEN – AUCH FÜR ENTBEHRUNGEN

Die Frage der ökologischen Nachhaltigkeit entwickelt sich unweigerlich zur Richtschnur für die Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft. Aber auf was kommt es bei „Rethink, Reform, Renew“ an? Ein Beitrag unseres Medienpartners Handelsblatt Media Group.

„Rethink, Reform, Renew – oder wie lautet die europäische Erfolgsrezeptur?“ – so der Titel der Themenreise im Jahr 2022. Die Handelsblatt Media Group begleitet diese Reise mit ihren beiden Marken Handelsblatt und WirtschaftsWoche als Medienpartner.

Erstens sollten alle Akteure in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sowohl in Deutschland als auch Europa im Sinne von „Rethink, Reform, Renew“ handeln. Initiativen wie die Themenreise, bei denen relevante Aspekte thematisiert werden, fördern dies.

Zweitens ist „Rethink, Reform, Renew“ natürlich auch für die Handelsblatt Media Group selbst ein wichtiges Leitmotiv. Im Jahr 2021 ist das Handelsblatt 75 Jahre alt geworden und die WirtschaftsWoche feierte sogar ihr 95. Jubiläum. Ohne eine ständige Erneuerung wären beide Medien nicht so lange am Markt geblieben. „Rethink, Reform, Renew“ ist insofern für ein Medienhaus notwendig, als dass sich die Bedürfnisse der Leserinnen und Leser aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft verändern. Zwar bleibt deren grundsätzliches In-

formationsbedürfnis bestehen, aber die relevanten Themen sowie Informationskanäle verändern sich.

Aufbruch zur nachhaltigen Transformation

Die Themenreise im Jahr 2021 beleuchtete bereits einige Aspekte, die von Um- und Aufbruch geprägt sind. Es handelte sich um Themen wie den Einsatz neuer Technologien in Unternehmen, die Transformation von Geschäftsmodellen und einen Wandel für die Gesellschaft bei Wohnen, Konsum und Mobilität. Themen, von denen der künftige Erfolg Deutschlands und Europas ausgehen kann. Bei der Themenreise 2021 stellten Ökonomie und gesellschaftliche Aspekte allerdings nur eine Facette der Betrachtung dar. Im Mittelpunkt stand die nachhaltige Transformation, also die Verbindung von Ökonomie und gesellschaftlichen Aspekten mit Ökologie.

Nicht erst „Fridays for Future“ rückte den Klimaschutz ins Zentrum der öffentlichen Diskussion. Im Zuge beispielsweise des Pariser Klimaabkommens, von Klimaschutzvorgaben der



EU oder auch des jüngst im Frühjahr 2021 verschärften Klimaschutzgesetzes der Bundesregierung entwickelt sich die ökologische Nachhaltigkeit unweigerlich zur Richtschnur für die Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft. Im Bundestagswahlkampf etwa kam die Forderung auf, alle Entscheidungen unter Klimaschutzvorbehalt zu stellen.

Themen von heute = Themen von morgen

Diese Themen, die im Jahr 2021 im Zentrum standen, werden auch 2022 maßgeblich prägen. Arbeit der Zukunft, Stadt der Zukunft, Mobilität der Zukunft, Versorgung der Zukunft, Konsum der Zukunft etc. – alles Ansätze für Transformation, mit denen sich Politik, Wirtschaft und Gesellschaft weiter auseinandersetzen müssen.

Zum Jahreswechsel 2020/2021 befragte die Handelsblatt Media Group zusammen mit der Online-Stellenbörse StepStone rund 10.000 Fach- und Führungskräfte in Deutschland, die repräsentativ für die erwerbstätige Bevölkerung in Deutschland stehen. Auch dort zeigte sich, dass Klima und Umwelt, Digitalisierung und Technologie sowie Energiegewinnung und -versorgung die dringendsten Themen sind. Mehr als 90 Prozent der Befragten gaben an, dass diese Themen dringend von Wirtschaft und Gesellschaft (weiter) angegangen werden müssen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Zugleich sind dies natürlich Themen, die ebenfalls auf der Agenda der Politik in Bund, Ländern und Kommunen stehen (sollten).





Vom Erkennen zum Handeln

Das Bewusstsein für die große Bedeutung dieser Themen ist immer der erste – wichtige – Schritt. Dies stellt allerdings bereits für einzelne Akteure in Wirtschaft und Gesellschaft eine größere Herausforderung dar. Insofern ist es wichtig, dass Veranstaltungen wie die Themenreise eine Auseinandersetzung ermöglichen.

Allerdings reicht dieser erste Schritt allein nicht aus. Nach dem Erkennen muss das Handeln kommen. Oder wie es der Titel der Themenreise 2022 aufgreift: Zum Rethink gehören Reform und Renew. Mit dieser Herausforderung beschäftigen sich aktuell viele Unternehmen in Deutschland und in ganz Europa.

Gleiches gilt für die Politik, die einerseits passende Rahmenbedingungen für „Rethink, Reform, Renew“ setzen muss und andererseits dem Appell auch selbst nachkommen sollte. Auf

europäischer Ebene hat beispielsweise die Europäische Kommission bereits 2019 mit dem European Green Deal das Thema der ökologischen Nachhaltigkeit stärker in den Mittelpunkt des Handelns gestellt.

Das politische Handeln und die sich ändernden Rahmenbedingungen drängen besonders Unternehmen zur Reaktion. Auch sie müssen sich der Transformation im Sinne von „Rethink, Reform, Renew“ zuwenden.

Der Mensch im Mittelpunkt

„Rethink, Reform, Renew“ umfasst also grundsätzlich viele Bereiche. Im Mittelpunkt steht allerdings ein Faktor, der essenziell für die erfolgreiche Transformation ist: der Mensch. Führt die Politik neue Rahmenbedingungen zur Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit ein oder verändern Unternehmen die Arbeitsprozesse im Zuge der Digitalisierung, berührt das letztlich

immer die Bürgerinnen und Bürger oder die Beschäftigten. Es kommt auf ihre Bereitschaft an, die Transformation mitzugehen, damit diese gelingt. Widerstände sind nicht ausgeschlossen.

Insofern müssen die Akteure, die die Transformation vorantreiben, bei „Rethink, Reform, Renew“ den Menschen immer mit im Blick haben und „mitnehmen“. Zentrale Instrumente dafür sind Transparenz und Kommunikation. Dazu gehört, dass die Menschen von Beginn an wissen, was die Transformation bedeutet und was im Zuge des Wandels auf sie zukommt. Die Herausforderung für Politik und Unternehmen ist dabei vor allem, nicht nur eine kollektive Akzeptanz, sondern auch eine individuelle Akzeptanz zu erreichen. Viele Bürgerinnen und Bürger befürworten grundsätzlich Klimaschutzmaßnahmen wie den Ausbau erneuerbarer Energien, aber deutlich weniger akzeptieren eine Windkraftanlage in der Nähe ihres Hauses.

Um die Bürgerinnen und Bürger oder die Beschäftigten für den Wandel zu gewinnen, müssen Politik und Unternehmen immer auch eine Antwort auf die Frage „What’s in for me?“ liefern. Es gilt den Nutzen von „Rethink, Reform, Renew“ für jede Einzelne und jeden Einzelnen aufzuzeigen, um die Akzeptanz für die Veränderungen zu steigern – auch wenn das unter Umständen gewisse Entbehrungen zur Folge hat.

Im Sinne einer Transformationskommunikation kommt der Organisation und der Ausrichtung des Bereichs „interne Kommunikation“ in Unternehmen als Begleiter der Transformation eine wachsende Bedeutung zu. Ihre Maßnahmen kann die interne Kommunikation mit unterschiedlichen Zielen verknüpfen: Informationsvermittlung, Dialog, Akzeptanz, Enablement. Eine Untersuchung des Handelsblatt Re-

search Institute im Auftrag von Lanxess zeigte, dass sich eine Mischung aus verschiedenen Formaten am besten eignet, um alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erreichen.

Neben der transparenten Kommunikation kommt gerade für die Politik ein weiterer Aspekt hinzu, der nicht außer Acht zu lassen ist: die soziale Verträglichkeit der „Rethink, Reform, Renew“-Maßnahmen. Die Transformation wird in einigen Bereichen mit steigenden Kosten verbunden sein. Klimaschutzmaßnahmen dürften den Preis vieler Produkte und Dienstleistungen erhöhen. Damit gerade die Bürgerinnen und Bürger mit niedrigem Einkommen künftig von diesen Produkten und Dienstleistungen nicht vollkommen ausgeschlossen sind, sollte die Politik ihre „Rethink, Reform, Renew“-Maßnahmen mit sozialer Unterstützung begleiten.

DIE INTERNE KOMMUNIKATION MUSS DIE TRANSFORMATION BEGLEITEN.



RETHINK THE EXISTING



IT'S ALL ONE, IT'S ALL US, IT'S ALL NOW!

Das Bestehende gehört auf den Prüfstand und wenn nötig ersetzt

Um die bestehende Welt neu denken und umgestalten zu können, brauchen wir einen neuen Erkenntnis- und Entscheidungsmechanismus. Denn die Welt, in der wir leben, verändert sich um uns herum so schnell, dass wir oftmals gar nicht wissen, wohin sich alles entwickelt und was das für uns, unsere Gesellschaft, unsere Unternehmen und unsere Umwelt bedeutet. Es fehlen uns die Distanz, der Überblick, die Orientierung. Bis vor einigen Jahren hatten wir noch alles im Griff – scheinbar. Jetzt geraten unsere bisherigen Erfolgsmodelle immer mehr in den Strudel disruptiver Marktentwicklungen und mit ihnen die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit unserer Städte, Standorte und Unternehmen.

Es ist also Zeit, die Dinge zu überdenken: unsere Produkte und Produktionsprozesse, unsere Anlagen und Gebäude und ihre Herstellungsverfahren, unsere Supply Chain und Logistik, unsere Städte und Stadtstrukturen samt ihrer Versorgung und Mobilität.

Neue Technologien und Errungenschaften in allen nur denkbaren Industrien, Branchen und Sektoren können uns dabei helfen, unsere urbane Lebens- und Arbeitswelt zu optimieren und resilienter zu machen. Oft geschieht das zum Vorteil unserer gegen-

wärtigen Marktposition, aber leider auch allzu oft zum Nachteil nachkommender Generationen und der Ressourcen unseres Planeten.

Lassen Sie uns daher innehalten und beyond denken. Lassen Sie uns verantwortungsvoll das Bestehende auf den Prüfstand stellen und Rückständiges durch wahrhaft nachhaltige Innovationen ersetzen. Lassen Sie uns von Reagierenden wieder zu Agierenden werden und Dinge neu ausprobieren. Wann, wenn nicht jetzt? Wer, wenn nicht wir, sollte zur Lösung der Probleme beitragen, die durch uns und unsere Lebensform entstanden sind? Wir haben es in der Hand, Bestehendes mit reduzierter Halbwertszeit durch Neues und Gewinnbringendes auszutauschen.

Lassen Sie uns daher gemeinsam die Weichen für eine gesunde, erfolgreiche und lebenswerte Zukunft stellen. Die Ziele sind klar, kommen wir ins Handeln.



GRÖßER, VERNETZTER UND UMFASSENDER DENKEN



INTERVIEW MIT ULRICH LEIDECKER, CHIEF OPERATIONS OFFICER UND PRESIDENT INDUSTRY MANAGEMENT AND AUTOMATION VON PHOENIX CONTACT

DREES & SOMMER: Das Jahr 2021 hat die Digitalisierung erheblich vorangetrieben. Wie wirkt sich das auf Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus?

ULRICH LEIDECKER (UL): Die Geschwindigkeit, mit der wir zu Beginn der Pandemie innerhalb weniger Tage 3.500 Kolleginnen und Kollegen aus unterschiedlichen Standorten in den mobilen Arbeitsmodus geschickt haben, war für uns ein Beleg für unser Potenzial an Flexibilität. Wir hatten vorher bereits Werkzeuge für virtuelle Besprechungen getestet. Aber auf das Ausmaß, in dem wir plötzlich digital arbeiten sollten und mussten, war niemand vorbereitet. Die Effektivität in der digitalen Zusammenarbeit hat sich dann schnell entwickelt und ist konstant gut. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die schon immer im Homeoffice waren, fühlen sich enger und besser in die Prozesse einbezogen. Das bildet eine gute Grundlage für die Entwicklung zukunftsfähiger Konzepte wie Desk Sharing. Und der Wandel wird sich rasant fortsetzen. IT und OT verschmelzen noch enger miteinander und neue Fachkräfte mit digitaler Denkweise verändern die Welt der traditionellen industriellen Automatisierung. Das ist positiv, denn zukunftsorientierte Automatisierungslösungen müssen mehr Raum für eine schnelle Reaktion bieten.

D&S: Beeinflusst die digitale Zusammenarbeit auch das Verhältnis zu Partnerunternehmen und Kunden?

UL: Ja. Die Digitalisierung nimmt heute bei den meisten Unternehmen einen zentralen Fokus in der Technologie- und Prozessentwicklung ein. Die digitale Zusammenarbeit ist selbstverständlich geworden, Partnerunternehmen und Kunden erwarten sie. Soll sie barrierefrei sein, erfordert das Offenheit, die im Übrigen auch in der

Automation erwartet wird. Wir erkennen jetzt schon den Wandel zu offenen Automatisierungsplattformen und lösungsorientierten Kooperationen in Ökosystemen.

D&S: Mit welchen Zielen?

UL: Moderne Automatisierungslösungen werden künftig viel mehr sein als nur technische Geräte, die mit den neuesten technologischen Ansätzen entwickelt wurden. Natürlich spielen die bestmögliche Flexibilität und eine hohe Performance, Sicherheit und Stabilität von Produkten und Systemen weiterhin eine zentrale Rolle, aber wir müssen größer, vernetzter und umfassender denken. Die Aufgabe ist es, Know-how zu bündeln. Offenheit und die Zusammenarbeit mit Expertinnen und Experten aus der Branche sind der Schlüssel zum Erfolg.

D&S: Das heißt, auch Mitbewerber sollten sich aus Ihrer Sicht auf einen gemeinsamen Weg machen, um kollaborativ an Zukunftstechnologien zu arbeiten – selbst wenn das bedeutet, dass Unternehmen gegebenenfalls auf einen Vorteil gegenüber diesem Mitbewerber verzichten?

Wir schließen bei unserem PLCnext Technology Ökosystem auch Mitbewerber nicht aus.

UL: Ja, aus unserer Sicht sollten sie das, weil sie letztlich voneinander profitieren, wenn sie ihr Wissen teilen und dadurch multiplizieren. Wir schließen bei unserem PLCnext-Technology-Ökosystem auch Mitbewerber nicht aus.

D&S: Was zeichnet PLCnext aus?

UL: PLCnext ist eine offene, industrielle Automatisierungsplattform, eine Kombination aus offener Steuerungsplattform, modularer Engineering-Software

Phoenix Contact

- › 1923 von Hugo Knümann in Essen als Handelsvertretung für Elektroprodukte gegründet und bald darauf unter dem Namen Phönix Elektrizitätsgesellschaft bekannt. Erstes Geschäftsmodell: der Vertrieb von Fahrdraktklemmen für elektrische Straßenbahnen.
- › Traditionell in der Elektrotechnik und Automation beheimatet. Phoenix Contact hat mehr als 60.000 Produkte und Lösungen für industrielle Verbindungstechnik, Automatisierung, Interface-Systeme und Überspannungsschutz entwickelt.
- › Weltweit aktiv mit rund 20.000 Beschäftigten an Fertigungsstandorten in elf Ländern und Vertriebsgesellschaften in 53 Ländern.
- › Selbstverständnis als Zukunftsgestalter. Überzeugung: Kreativität und Begeisterung sind positiv und ansteckend. Sie sind zudem Grundlage für Innovation.

DER WANDEL WIRD SICH RASANT FORTSETZEN. IT UND OT VERSCHMELZEN NOCH ENGER MITEINANDER.

und systemischer Cloud-Integration. Mit ihr wollen wir dazu beitragen, das Tor in eine moderne Automatisierung aufzustoßen, die allen Anforderungen der IoT-Welt gewachsen ist. Zu PLCnext gehören auch eine Online-Community und ein Store mit offener Handelsplattform für Software-Funktionen. In der Community können sich die Anwenderinnen und Anwender untereinander austauschen und so enger zusammenschließen – mit der Folge, dass sich die Entwicklungszeiten weiter verkürzen. Es gibt ein eigenes Nutzerforum, wir sind auf GitHub, bieten Tutorials, YouTube-Videos und Neuigkeiten in verschiedenen Social-Media-Kanälen.

D&S: Auch Ihr Gebäudemanagementsystem Emalytics widmet sich dem Internet of Things.

UL: Ja, das Kernelement von Emalytics ist ein IoT-Framework, in dem die Daten aller Gewerke auf ein einheitliches Format normalisiert werden.

D&S: Vernetzung ist der Trumpf?

UL: Vernetzung ist sicher der Schlüssel zu smarten Systemen. Elektrifizieren, vernetzen, automatisieren ist so etwas wie unser Leitmotiv auf dem Weg zu einer Gesellschaft, die ener-

getisch unabhängig ist von fossilen Brennstoffen. Und Vernetzung steht da stellvertretend unter anderem für das Koppeln von Sektoren. Für mich steht Vernetzung aber auch für Kooperation und Kollaboration unterschiedlicher Marktteilnehmer – zum Nutzen aller Beteiligten. Man muss sich die Frage stellen, ob von der Firmware über das Domain-Know-how bis hin zum Einsatz

künstlicher Intelligenz alles von einem Anbieter sein muss oder ob man den Mehrwert ganzer Ökosysteme nutzen kann.

D&S: Phoenix Contact baut voll auf Künstliche Intelligenz?

UL: Nicht allein. Wir stellen eine spezifische KI-Hardware und passende

Mit Emalytics verknüpft Phoenix Contact das Versprechen eines einfachen Engineerings für alle Gebäudeanwendungen.



Softwarebausteine zur Verfügung. Die eigentlichen Algorithmen kommen von spezialisierten Anbietern und könnten zum Beispiel über den PLCnext Store passend zur Applikation bezogen werden.

D&S: Wenn Sie den Blick nach vorne richten: Welches übergeordnete Thema fällt Ihnen ins Auge?

UL: Die Elektrifizierung. Bei Phoenix Contact setzen wir uns fast schon traditionell Dekadenziele, um unsere Unternehmensstrategie anzupassen. Die aktuelle für die kommenden Jahre heißt „Empowering the All Electric Society“ und folgt der Idee, dass alles, was elektronisch werden kann, elektrisch werden wird. Wir wollen unseren Beitrag leisten auf dem Weg in eine völlig CO₂-neutrale Zukunft – nicht nur, indem wir unser eigenes Unternehmen an allen Standorten weltweit nach und nach CO₂-neutral machen und so unterstreichen, dass wir es ernst meinen, dass wir authentisch auftreten wollen.

KI ist ein wichtiges Gestaltungsmerkmal für die Zukunft der Automatisierung.

Wir streben auch an, unser Produktportfolio konsequent so auszurichten, dass wir schnellstmöglich Klimaneutralität erreichen. Das ist auch nötig, weil die komplexen Systeme im Internet of Things nur mit einer intelligenten Automatisierungslösung funktionieren können. Und dafür braucht es natürlich – jetzt komme ich auf das Thema zurück – auch künstliche Intelligenz. KI ist ein wichtiges Gestaltungsmerkmal für die Zukunft der Automatisierung. PLCnext Technology und Emalytics legen deshalb die Basis für skalierbare Lösungen von der Feldebene über den Controller, von der Edge bis hin zur Cloud. Ziel ist es, dass diese Ökosysteme eine KI-Lösung an die Umgebung und den Verwendungszweck anpassen

können, entweder maschinenorientiert oder für Lösungen, die mehrere Anlagen und Systeme umfassen.

2021 war sicher kein einfaches Jahr für uns.

D&S: Starten Sie eher mit einem mulmigen oder einem zuversichtlichen Gefühl ins Jahr 2022?

UL: 2021 war sicher kein einfaches Jahr für uns. Die Probleme mit den Lieferketten, die Blockade des Suez-Kanals, das verheerende Hochwasser in Deutschland, die angespannte Lage am Halbleitermarkt und die allgemeine Rohstoffknappheit – das alles hat uns sehr gefordert. Hinzu kam, dass die SPS 2021 in Nürnberg nicht stattfinden konnte – sie ist noch immer eine der wichtigsten Messen mit Fokus auf Automatisierungslösungen. Trotzdem konnten wir unseren Umsatz um 25 Prozent steigern. Und auch, wenn wir fürchten, dass uns so manches Problem aus 2021 weiter beschäftigen wird: Bei uns herrschten Zuversicht und Vorfreude aufs weitere Gestalten.

D&S: Stichwort Probleme, die uns weiter beschäftigen werden: Im Spätsommer 2021 schien es so, als hätten wir gelernt, mit dem Coronavirus zu leben, selbst wenn es vorerst nicht ganz verschwindet. Dann kam es mit voller Kraft zurück und auch Sie mussten im Unternehmen viele Lockerungen zurücknehmen. Bereitet Ihnen das Sorge?

UL: Sorge nicht. Aber die letzten Wochen des Jahres haben uns auf ziemlich drastische Weise vor Augen geführt, wie fragil die Situation immer noch ist. Wir sind gefragt, flexibel und wachsam zu sein – ohne dass das bedeutet, dass wir von unserer Vision der „All Electric Society“ abkommen.

Zur Person

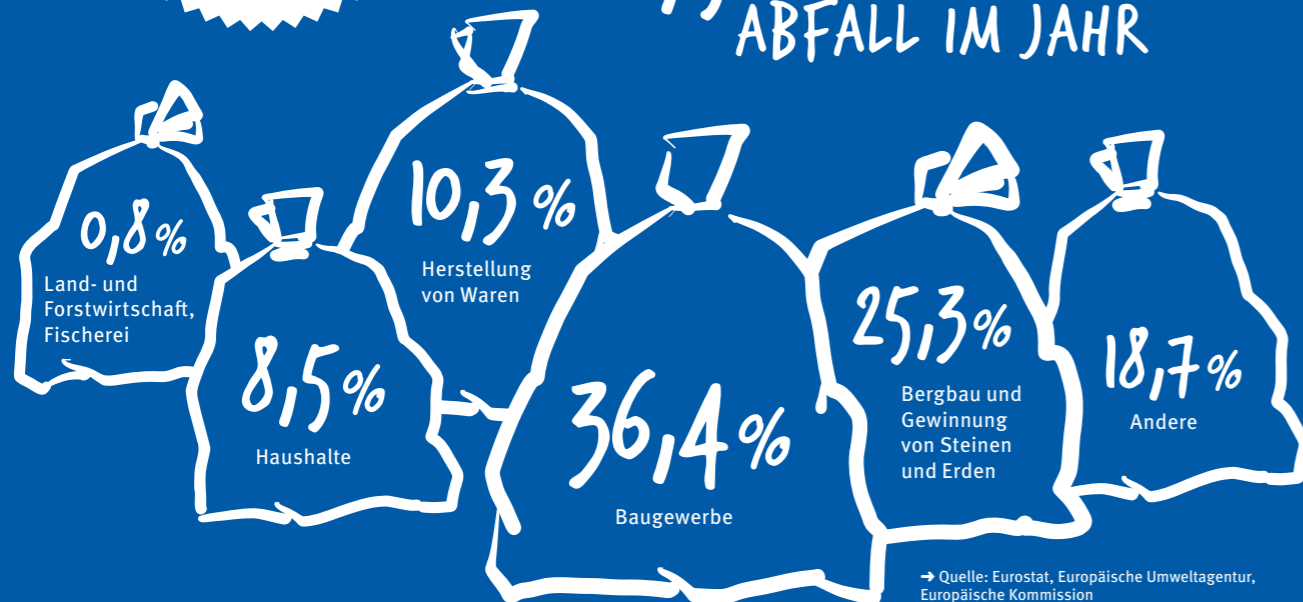
Ulrich Leidecker, Jahrgang 1967, studierte Regelungs- und Automatisierungstechnik an der Universität Paderborn. Seit 1994 ist er bei der Phoenix Contact GmbH & Co KG tätig. Seine Laufbahn im Unternehmen begann er als Vertriebsingenieur. Kurz darauf übernahm er leitende Funktionen im Vertrieb und im internationalen Key Account Management. 2010 wurde Leidecker Geschäftsführer der Phoenix Contact Deutschland GmbH. Seit 2016 ist er Präsident und Member of the Board der Business Area Industriemanagement und Automation (IMA). Seit 1. August 2020 ist er zusätzlich als Chief Operations Officer Mitglied der Geschäftsführung von Phoenix Contact. In seiner Funktion verantwortet Ulrich Leidecker die Unternehmensbereiche Purchase und Logistics sowie die Tochtergesellschaft USA. Im Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI) ist er seit 2018 Vorsitzender der Landesstelle NRW und seit 2021 Stellvertretender Vorsitzender des ZVEI-Fachverbands Automation.

FACTS & FIGURES

RETHINK!

Recycling

DIE EU PRODUZIERT
2,5 MRD. TONNEN
ABFALL IM JAHR



ABFALLAUFKOMMEN IN DER EU (2019)

DEUTSCHLAND:

609 Kilogramm pro Einwohner

ÖSTERREICH:

588 Kilogramm pro Einwohner

POLEN:

336 Kilogramm pro Einwohner

Quelle: Eurostat

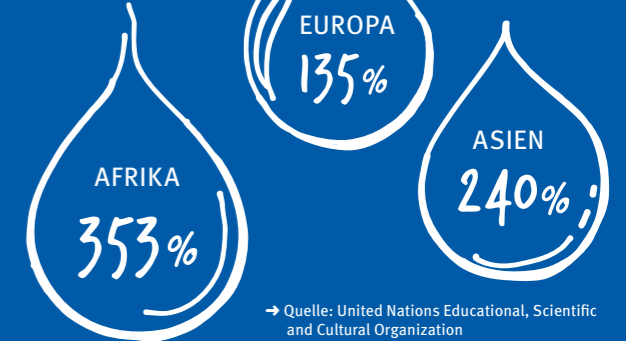
Wasserverbrauch

AN DER GRENZE

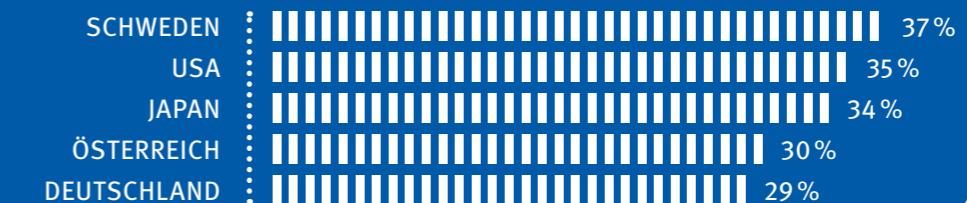
20 BIS 30 PROZENT DER DEUTSCHEN TRINKWASSERVERSORGER ENTNEHMEN MEHR ALS 90 PROZENT DER IHNEN ZUGESICHERTEN MENGE WASSER.

Quelle: Redaktionsnetzwerk Deutschland

Veränderungsrate des Wasserbedarfs der Industrie bis 2050 in % von 2010



GESCHÄTZTE STEIGERUNG DER ARBEITSPRODUKTIVITÄT DURCH KI (2035)



Künstliche Intelligenz

ANZAHL DER ROBOTER IN DER PRODUZIERENDEN INDUSTRIE WELTWEIT IM JAHR 2020

Robotics

(Pro 10.000 Mitarbeitende)

SÜDKOREA: **932**

CHINA: **246**

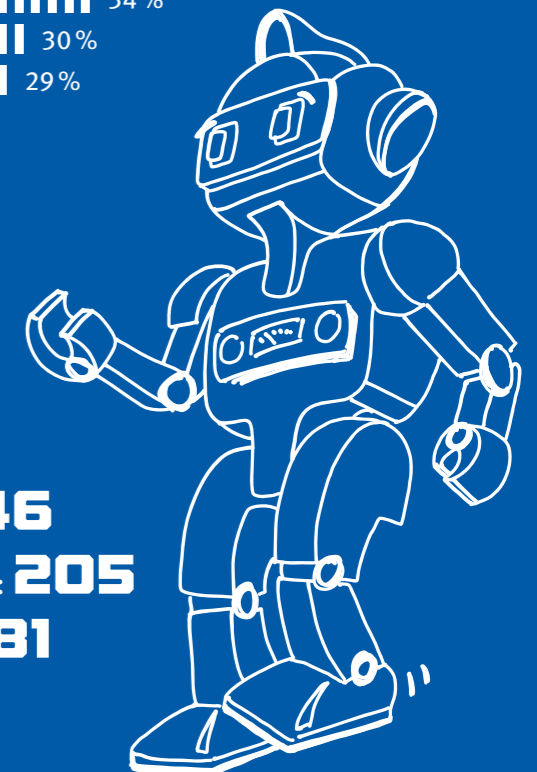
DEUTSCHLAND: **371**

ÖSTERREICH: **205**

USA: **255**

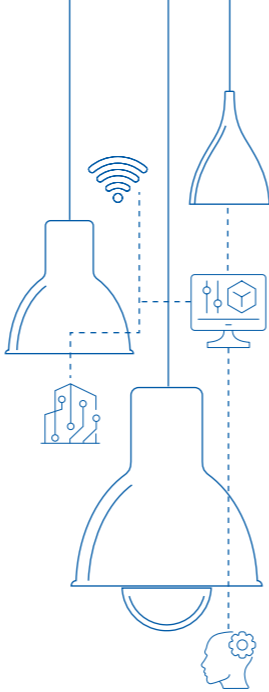
SCHWEIZ: **181**

Quelle: International Federation of Robotics





BEDARFSGERECHT IN JEDER BEZIEHUNG



Smarte Lichtlösungen für das Arbeitsumfeld im New Normal: das Interact Office System von Signify

Die Pandemie hat das Arbeitsleben grundlegend verändert. Es gilt nun zunehmend, hybride Modelle aus Präsenz und Homeoffice in den Alltag zu überführen und die physischen Arbeitsplätze im Büro so zu gestalten, dass die Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Vordergrund stehen und sie sich dort gut und sicher fühlen. Zukünftig müssen Unternehmen also echte Mehrwerte gegenüber der Arbeit von zu Hause aus bieten und Maßnahmen für das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeitenden schaffen. Gleichzeitig stehen Nachhaltigkeit und Energieeffizienz der Gebäude im Fokus. Um dem tatsächlichen Bedarf an Raum und Equipment noch flexibler und effizienter zu begegnen, kann das Interact Office System von Signify

einen großen Beitrag leisten. Dieses intelligente, vernetzte Beleuchtungssystem, verbunden mit Sensoren und Software, unterstützt Unternehmen dabei, ein optimales Arbeitsumfeld bereitzustellen.

Die Sensordaten und Software-Applikationen ermöglichen konkrete Einblicke in die Nutzung und Auslastung von Büroräumen und steigern dadurch die Gebäudeeffizienz. Nutzer des Systems können kontinuierlich Flächen datenbasiert und ohne größeren Aufwand optimieren und ein produktives Umfeld für Mitarbeitende sicherstellen. Das Licht zeichnet sich durch eine hohe Farbwiedergabe aus, das intelligente System steuert es tageszeit- und präsenzabhängig. Neben der Anwesen-

heit und Arbeitsplatzbelegung können die verbundenen Sensoren gleichzeitig Temperatur, Luftfeuchtigkeit, Akustik überwachen und Wärme und Kälte automatisch über die Schnittstelle zur Gebäudeautomation regulieren. Auch eine UV-C-Raumluft-Desinfektion lässt sich in das Interact Office System integrieren, um Reinigungsperioden zu planen und zu automatisieren. Vernetzte Beleuchtung bietet eine zukunftssichere und standardisierte Infrastruktur für das gesamte Gebäude. Seine smarte Interact-Office-Lichtlösung hat Signify vor Kurzem im EDGE Grand Central Berlin direkt am Hauptbahnhof eingesetzt. Das innovative Bürogebäude besticht durch seine Indoor-Navigation mit LED-Downlights, -Strahlern und -Pendelleuchten mit integrierten Sensoren und mit Visual Light Communication (VLC). Menschen, die im Gebäude arbeiten, können sich zu einem freien Arbeitsplatz leiten lassen und sie können Licht und Klima in ihrer unmittelbaren Umgebung über eine App auf ihrem Smartphone individuell regulieren. Das Gebäudemanagement kann auf Echtzeitdaten zugreifen und dadurch neue Erkenntnisse gewinnen, um Betriebsprozesse zu optimieren, Kosten zu senken und die Ökobilanz zu verbessern.



WERTVOLLER ABFALL

Wie sich B-Plas (Startup und Tochtergesellschaft der Aqseptence Group) auf den Weg in eine nachhaltige Zukunft macht.

Es ist doch so: Wenn wir unsere Umwelt, ihre Lebewesen und unsere Mitmenschen schützen wollen, wenn wir die Haltbarkeit unserer Erde verlängern möchten, müssen wir reduzieren. Und zwar alles. Na ja, vielleicht alles außer innovativen Ideen mit der Ambition, die Welt zu retten.

Aber was heißt das überhaupt, die Welt retten? Wir können nicht dahin zurück, wo wir hergekommen sind, wir werden nie mehr einen Zustand von vor 1000 Jahren erreichen und CO₂-neutral an unsere Pink-Lady-Äpfel aus der Nachbarschaft kommen. Wir haben uns alle an einen gewissen Standard gewöhnt: Jeder von uns stellt abends die Eco-Waschmaschine an, alle erklären Alexa morgens unter der Dusche, dass sie doch bitte den Lieblingskaffee zubereiten soll, und die meisten können ihrem Auto schon vom Bett aus eintrichtern, wo die Fahrt heute hingeht.

Brauchen wir das alles? Vielleicht nicht. Wollen wir es aufgeben und alle als Minimalist:innen leben? Vielleicht nicht unbedingt.

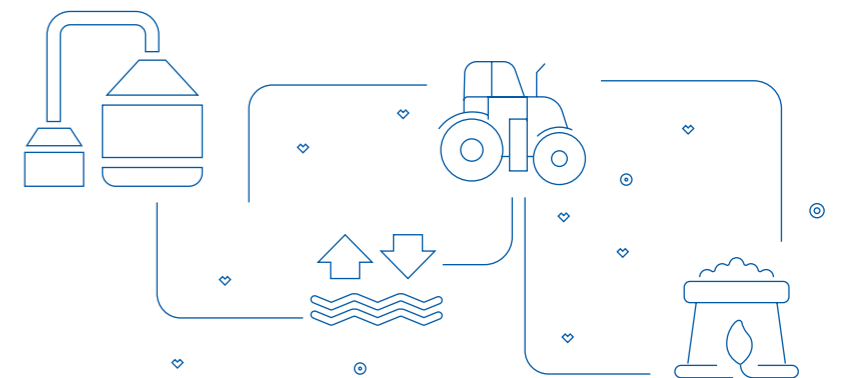
Aber gibt es genügend schlaue Köpfe, die sich Gedanken darüber machen, wie wir unserer Erde, trotz und wegen unserer ganzen unnützen Errungenschaften, das zurückgeben können, was wir ihr täglich nehmen? Wie wir den Kreislauf schließen? Ja, wir alle

können damit anfangen, unseren Spritverbrauch und die ständigen Einkäufe bei Amazon und Co. zu reduzieren – no rocket science. Ob wir das am Ende aber wirklich tun, liegt bei jedem Einzelnen von uns.

Was wir allerdings nicht reduzieren können, ist ein gewisses Maß an Grundnahrung. Durch diese entsteht – im Kreislauf des Lebens ganz natürlich – landwirtschaftliche Abfälle und solche, wie wir sie später in Kläranlagen vorfinden. Um die mitunter beträchtlichen Kosten für die Entsorgung des Klärschlammes zu reduzieren, haben wir bei B-Plas ein Verfahren entwickelt, welches aus dem Kohlenstoff in diesen Abfällen einen wiederverwertbaren, biologisch abbaubaren PHA (biobasierten Kunststoff) inkl. Wiederverkaufswert erzeugt. Dieses Verfahren ermöglicht den zunehmenden Einsatz von Biokunststoffen und

schafft gleichzeitig biologische Kreisläufe samt Nutzen für Umwelt und Gesellschaft.

Unser Rat an Sie: Seien Sie offen für innovative Prozesse und hören Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu, sie haben oft erstaunliche Ideen, um die Welt zu verbessern!



DIE DIGITALISIERUNG ALS ERFOLGSFAKTOR

Wie die Lösungen von Actemium und Drucker Steuerungssysteme anderen Unternehmen helfen, ihre Nachhaltigkeitsziele umzusetzen.



Laut „European Green Deal“ soll Europa 2050 der erste klimaneutrale Kontinent sein. Gelingen wird das nur, wenn die Industrie ihr Engagement beim Thema Nachhaltigkeit mit voller Kraft in die richtigen Bahnen lenkt.

Eine entscheidende Rolle spielt die Digitalisierung. Sie hilft dabei, industrielle Prozesse innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette zu optimieren und nachhaltig auszurichten – von Planung und Logistik über Management und Betrieb bis hin zur Wartung und Instandhaltung. Als Full-Service-Provider für industrielle Prozesslösungen setzen wir in unserem Actemium-Netzwerk aus 400 Business Units flächendeckend digitale Technologien ein – und sind aktiv an der Entwicklung neuer

digitaler Lösungen beteiligt. Damit erreichen wir nicht nur ökonomische Ziele, sondern reduzieren auch den Energie- und Ressourcenverbrauch sowie die CO₂-Emissionen deutlich. Ein Beispiel unter vielen anderen ist ein Kunde aus der Getränkeproduktion, bei dem wir eine neue IT-System-

landschaft errichtet haben. Sie schafft ein modernes Monitoring von Abfalllinien und Nebenanlagen, mit dem sich Energieverbräuche genau überwachen und optimieren lassen.

Als Teil von VINCI Energies setzen wir zugleich bei unseren internen Prozessen auf eine Vielzahl an Maßnahmen, um bis 2030 die CO₂-Emissionen um 40 Prozent zu verringern und bis 2050 klimaneutral zu sein.

Drucker: mit Echtzeitdaten zum Ziel
Der erste Schritt zur Nachhaltigkeit besteht darin, sich Ziele zu definieren. Diese Ziele sind unerreichbar, solange Sie ihre Erreichung nicht überprüfen, Abweichungen erfassen und daraus Steuerungsmaßnahmen ableiten.

Die Grundlage dafür liefern ESG-Kennzahlen (Environment, Social, Governance). Diese Kennzahlen leiten sich aus den folgenden Indikatoren ab:

- › **Umwelt:** Ressourcen-, Rohstoff- und Energieverbrauch, Emissionen, Abfall
- › **Soziales:** Mitarbeitende und Arbeitsplätze, Gesundheitsmanagement, Weiterbildung, Homeoffice
- › **Unternehmensführung:** Compliance, Ökonomie, Risikomanagement, transparentes Reporting

Die Digitalisierung bietet die notwendigen technischen Möglichkeiten, Unternehmen dabei zu unterstützen, mehr Nachhaltigkeit entlang ihrer Wertschöpfungsketten zu erreichen:

- › Erfassen aller Kreislaufrohstoffe, Energieverbräuche und Emissionen
- › Digitale Arbeitsplätze, Lösungen fürs Homeoffice, Smart Building, Chatrooms
- › Dashboards für ein transparentes Reporting der ESG-Maßnahmen

Unsere Industriesoftwarelösungen bieten Echtzeitdaten, überlagert mit KI und prädiktiver Analyse. Diese unterstützen Unternehmen bei der Verbesserung von Effizienz, Kreislaufwirtschaft, Rückverfolgbarkeit, Ausfallsicherheit mit dem Ziel, mehr Nachhaltigkeit zu erreichen.

MENSCHEN MIT-NEHMEN – PRAKTISCH GESPROCHEN

Benjamin Schulte, COO von Comma Soft, zur Frage, wie Unternehmen ihre Prozesse und Daten mit der Kombination aus Mensch, Technologie und Algorithmen datengetrieben und nachhaltig digitalisieren können.

Drees & Sommer (D&S): Herr Schulte, aus Ihrer Erfahrung in Beratung und Umsetzung: Was sind die größten Stolpersteine, wenn Unternehmen Prozesse digitalisieren und dafür neue Technologien einführen wollen?

Benjamin Schulte: Vor allem ist es genau diese ausschließliche Fokussierung, die Sie gerade benennen: Viele Unternehmen setzen Digitalisierung mit der Einführung neuer Technologien gleich – und vergessen dabei die Menschen. Digitale Transformation kann nur gelingen, wenn man von Anfang an beides berücksichtigt. KI, Analytics und cloudbasierte Anwendungen stehen nie für sich allein, sondern sollen Mitarbeiter:innen die tägliche Arbeit erleichtern. Ohne sie mitzunehmen, lässt sich selbst mit den erfolgsversprechendsten Techtrends kein Prozess nachhaltig digitalisieren, von einer gewinnbringenden Datennutzung ganz zu schweigen.

D&S: Wie gelingt dieses „Mitnehmen der Menschen“ in der Praxis?

Schulte: In jedem Unternehmen finden Sie Expert:innen, die genau wis-

sen, wo es in Prozessen hakt. Braucht es KI-Assistenten, die beispielsweise komplexe Lieferketten in der Industrie vereinfachen oder die Risikobewertung von Versicherungen beschleunigen? Oder fehlen wie zu Beginn von Corona Lösungen für Echtzeit-Kommunikation und Networking wie die Plattform für Ihre Themenreise-Veranstaltungen? All das wissen viele Mitarbeiter:innen längst. Wer ihnen zuhört, kann an der richtigen Stelle Lösungen einsetzen, die dauerhaft gern genutzt werden. Bei Comma Soft verstehen wir uns als Bindeglied und Brückenbauer. Wir bringen Mensch und Technologie zusammen.

D&S: Kann so eine nachhaltige Ausrichtung auch schon heute für ein stabiles Business sorgen?

Schulte: Das Paradoxe ist: je stabiler ein Unternehmen sein will, desto flexibler muss es sich aufstellen. Dafür empfehlen wir, zunächst in den Kernprozessen anzusetzen: Welche Daten liefern sie? Wie kann ich diese Daten veredeln und wieder zurückspielen, sodass ich schon heute flexibler werde – etwa mit KI? Im nächsten Schritt geht es dann darum, wie Algorithmus

und Business kontinuierlich wachsen und so Raum für weitere Optimierungen schaffen. Durch diese Kombination erreichen Unternehmen das, was wir „Next Data Level“ nennen: Sie stärken ihre Resilienz und Innovationsfähigkeit nachhaltig.

Die Themenreise-Plattform

Die eigens von Comma Soft und Drees & Sommer für die Themenreise entwickelte Veranstaltungs- und Netzwerkplattform ermöglicht virtuelle, physische und hybride Event-Erlebnisse. Teilnehmer:innen, Speaker:innen und Sponsoren nutzen die Plattform zur Interaktion und fürs Networking – das ganze Jahr auch zwischen den Events der Themenreise. Sie finden mit der auf Microsoft 365 basierenden Lösung alles an einem Ort, von wo auch immer sie darauf zugreifen.

NACHHALTIGKEIT #LIKEABOSCH

Was wir unter Rethinking Smart Buildings und Produktion verstehen

Unser Anspruch ist es, mit unseren Aktivitäten die Umwelt so wenig wie möglich zu belasten. Wir verfolgen einen ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatz entlang des gesamten Produktlebenszyklus und setzen uns für eine Kreislaufwirtschaft ein, die Umwelt und Klima schützt. Seit 2020 sind die mehr als 400 Bosch-Standorte weltweit klimaneutral.

Unserer Vision des energieeffizienten, selbstlernenden Werks kommt unser Standort Homburg immer näher. In

den vergangenen beiden Jahren hat er rund 5.000 Tonnen Kohlendioxid eingespart, seit 2007 sind es sogar mehr als 23.000 Tonnen CO₂. Der Ansatz: Maximale Transparenz trifft technische Innovation. Mithilfe von rund 10.000 Messpunkten führen wir Daten der Anlagen in einer eigenen Energiemanagement-Plattform zusammen. Die Mitarbeiter:innen können den Verbrauch jeder einzelnen Maschine verfolgen und steuern. Zu den technischen Lösungen zählen die bedarfsorientierte Regulierung der Hallenlüftung,

die Abwärmenutzung aus diversen Bearbeitungsprozessen und das Abschaltmanagement der Anlagen.

New Yorks neuer „Skyline-Changer“

Ein weiteres Beispiel für Innovation #LikeABosch: „The Spiral“ in New York, ein Luxus-Bürogebäude, dem unsere Tochter Climatec ein smartes Innenleben verpasst hat. Climatec stattet „The Spiral“ mit einem zentralen High-End-Gebäudeautomations-system aus, in dem sich zahlreiche Komponenten integrieren lassen, unter anderem Sicherheitslösungen und Technologien, die den Komfort erhöhen. Der Betreiber kann einzelne Systeme individuell konfigurieren oder mehrere Systeme gleichzeitig anpassen. Das erleichtert ihm vieles – und sorgt unter anderem dafür, dass er den Gesamtenergieverbrauch des Gebäudes und die Einhaltung der von der Stadt New York festgelegten CO₂-Emissions-Richtlinien immer überwachen kann.

So wie den Betreiber von „The Spiral“ unterstützen wir zahlreiche Kunden mit Lösungen und Services, mit denen sie CO₂-Emissionen in Gebäuden und der Produktion reduzieren und Energiekosten sparen können. Ziel: unsere Erfahrung und unser breites Industriewissen weitergeben, um andere auf ihrem individuellen Weg zur Klimaneutralität zu begleiten.

„The Spiral“ bereichert bald eine der berühmtesten Skylines der Welt.



AUF NACH- HALTIGKEIT BAUEN

Die Baubranche verursacht knapp 40 Prozent der weltweiten CO₂-Emissionen. Das können und sollten wir nicht weiter hinnehmen.

Oftmals sind es Traditionen und bekannte Arbeitsweisen, ein gewisses Maß an Silodenken in den einzelnen Professionen und nicht zuletzt die Trägheit der Auftraggeber, die den Umbau zu einer nachhaltigeren Baubranche verzögern. Es liegt nämlich auch an den Entscheidern, Bauherr:innen, Eigentümern und Vermieter:innen, Nachhaltigkeit von der eher konservativen und stark fragmentierten Bauindustrie einzufordern. Jede Entscheidung in heutigen Bauvorhaben wird Einfluss auf die nächsten 20 Jahre haben – oder sogar länger. Viele Regierungen haben das erkannt und machen immer konkretere Vorgaben. Zudem hat die Coronapandemie der Digitalisierung einen zusätzlichen Schub verschafft und die Startup-Branche liefert viele kreative Ideen für nachhaltigeres Bauen.

Es geht auch gar nicht anders: Die Komplexität von Großprojekten steigt rasant. Die Anzahl der Beteiligten an

Bauprozessen wächst. Das Resultat: 90 Prozent aller Bauprojekte laufen aus dem Ruder in Bezug auf Qualität, Kosten und/oder Zeit. Digitalisierung kann in einzelnen Arbeitsschritten oder idealerweise ganzheitlich über den gesamten Baulebenszyklus erfolgen – von der Planung über die Design- und Bauphase bis zum Gebäudebetrieb. Durch digitales Bauen vor dem tatsächlichen, durch den Einsatz der Arbeitsmethode Building Information Modeling (BIM) und künstlicher Intelligenz, lassen sich sowohl die Planung und Umsetzung verbessern als auch Konflikte und falsche Spezifikationen frühzeitig erkennen.

Wir betrachten den Gebäudelebenszyklus als einen Kreislauf, bei dem Daten kontinuierlich gesammelt und wiederverwendet werden. Alle Beteiligten am Bauplanungs- und Realisierungsprozess greifen auf die für sie relevanten Daten zu, bearbeiten sie

und vermeiden Datenverluste an den Projekt-Schnittstellen. Die Lehren der gesammelten Datenintelligenz verhelfen zu besseren Entscheidungen fürs nächste Projekt. Ein weiterer Vorteil einer lückenlosen Dokumentation ist, dass auch Jahre später erkennbar ist, welches Material und welche wiederverwendbaren Rohstoffe wo verbaut wurden. Digitalisierung und Nachhaltigkeit gehen Hand in Hand – mit der Baubranche als gutem Beispiel für viel unerschlossenes Potenzial.



AUFBRUCH IN DIE ZUKUNFT

10 THESEN FÜR 2030

BAU- UND IMMOBILIEN- WIRTSCHAFT



THESE 01

AI & Robotics: Künstliche Intelligenz und der Einsatz von Robotertechnik sind selbstverständlicher Bestandteil unseres Alltags geworden. Von der Finanzierung über die Planung bis zur Baustelle unterstützen intelligente Maschinen unsere Arbeit.

THESE 02

Click & deliver: Gebäude lassen sich nicht nur individuell konfigurieren und schon während der Planung virtuell erleben, sondern ganz einfach online bestellen.

THESE 03

Modular, klimaneutral und kreislauffähig: Gebäude werden industriell nach dem Cradle to Cradle-Design-Prinzip gebaut. Neue Werkzeuge ermöglichen es, den gesamten Produktlebenszyklus digital abzubilden.

THESE 04

Multi-Use-Fähigkeit und Konvertibilität: Einzelne Gebäude, Quartiere und ganze Städte sind vielseitig nutzbar und wandlungsfähig, wodurch sich neue digitale Geschäftsmodelle ergeben. Die Sharing Economy setzt sich auch in der Bau- und Immobilienwirtschaft durch.

THESE 05

Open-Source-Building-Kataster: Gebäude besitzen frei verfügbare digitale Akten mit ihren Daten – und setzen damit der Datenverschwendung ein Ende.

THESE 06

Self-Organized Property Management: Die ersten Gebäude verwalten sich selbst. Auf Basis von Blockchain-Technologie lassen sich alle Property- und Finanzdienstleistungen dezentral und sicher organisieren.

THESE 07

Economy of Things & Smart City: Gebäude, Quartiere und Infrastruktur kommunizieren kontinuierlich miteinander. Vernetzte Städte, sich selbst steuernde Gebäude und smarte Infrastruktur bilden die Stadt 4.0.

THESE 08

Performance-as-a-Service Contract: Beim Mietvertrag kommt es auf die vereinbarte Performance an. Was zählt, sind Wohlbefinden, Stadtqualität und Nachhaltigkeit im Sinne der ESG-Kriterien. Monitoring sorgt für die vollkommene Transparenz und Messbarkeit.

THESE 09

IoT & Big Data: Das Internet der Dinge und digitale Technologien sorgen für datengetriebene digitale Geschäftsmodelle. Asset Manager:innen sind 2030 Tech-Entrepreneurs.

THESE 10

Alles bleibt anders: Es werden Entwicklungen eintreten, die wir heute noch nicht absehen können und teilweise auch 2030 noch nicht kennen.

CREATORS

powered by Drees & Sommer

Wie wir mit dem Ökosystem Creators gemeinsam den Wandel für die Bau- und Immobilien- wirtschaft gestalten und bewältigen

Nicht Blicke in die Kristallkugel oder Besuche bei ominösen Wahrsagern standen an ihrem Ursprung, sondern ein fokussiertes Zurückgreifen auf Erfahrungsschätze kombiniert mit einer vorurteilsfreien Gegenwartsanalyse. Mit seinen „10 Thesen für 2030“ hat das Innovation Center von Drees & Sommer die Felder innerhalb der Bau- und Immobilienwirtschaft herausgearbeitet, auf denen ein Rethinking nötig ist.

Das Spektrum der Thesen ist gleichermaßen konzentriert und breit gefächert. Sie beschäftigen sich mit Use Cases genauso wie mit Megatrends, sie betreffen Infrastrukturen, Städte, Quartiere, Gebäude, Menschen, Produktionen und Produkte. Was sie eint, ist ihr Ziel: zu hinterfragen, wie wir und weitere Generationen leben wollen.

Rethink, Reform, Renew – das Motto der Themenreise ist auch in diesem Fall Programm. KI, Ressourcenschonung, ein intelligenterer Umgang mit Daten, zukunftssträchtige Nutzungs- und Servicekonzepte – das sind die großen Themen hinter den Thesen.

Im Ökosystem „Creators – powered by Drees & Sommer“ ist die Zukunft schon Gegenwart. Creators ist inspiriert vom Beispiel der Open-Innovation-Plattform „Startup Autobahn“. Mit der hat die Automobilbranche vorgemacht, wohin auch in der Bau- und Immobilienbranche der Weg führen muss: **raus aus dem Silo, rein in die gemeinschaftliche Ideenschmiede** – nicht

nur zum Austausch, sondern zum proaktiven Gestalten. Wie das auszusehen vermag, zeigte der Hackathon, in dessen Rahmen Drees & Sommer, Phoenix Contact und Züblin in produktiver Zusammenarbeit mit Startups Lösungen zum Thema „Emotional Building“ fanden.

Die zehn Thesen des Innovation Centers von Drees & Sommer geben die Leitplanken für die Handlungsfelder von Creators vor. Wie sich einzelne Thesen mit Leben füllen lassen, haben einige Startups im Creators-Boot bereits bewiesen, wie beispielsweise reINVENT und DABBEL. So unterstützt reINVENT mit ihrer digitalen Lösung für Käufer- und Projektmanagement Projektentwickler und Bauträger. Das Startup DABBEL nutzt künstliche Intelligenz, um die Steuerung von Immobilien zu optimieren und dadurch Energie einzusparen. Doch das ist alles erst der Anfang. Der Wandel will und muss gestaltet und bewältigt werden. **Creators ist die praktische Umsetzung des Leitsatzes, dass der Weg aus dem Silo hinausführen muss.** Creators ist das Ökosystem, in und an dem wir gemeinsam wachsen können.

REFORM THE ECONOMY



Mit einer Erneuerungskultur zur neuen Widerstandskraft und Wettbewerbsfähigkeit

Wir leben in einer sehr fragilen Welt. Die aktuelle Coronakrise führt uns das immer wieder vor Augen, genauso wie die andauernde Klimakrise mit all ihren Folgen. Die Pädagogik betitelt Krisen oft als Chancen. Ob wir gestärkt aus ihnen hervorgehen oder an ihnen zerbrechen, liegt in unseren Händen. In der Krise können wir unsere Resilienz steigern.

Um mehr Resilienz in Wirtschaft und Gesellschaft zu erzeugen, müssen wir uns abwenden von der reinen Produkt- und Effizienzökonomie und hinwenden zu einer neuen innovationsorientierten Vielheit. Denn laut dem Ökonomen Markus K. Brunnermeier ist eines klar: Resilienz macht Redundanz nicht zur Sünde, sondern zu seiner Tugend.

Dafür bedarf es aber der richtigen Weichen der Transformation: Reformen in der Regulatorik, Rahmenbedingungen, die unsere Spielwiese auf strategische Ziele ausrichten. Der europäische Green Deal treibt sachte die ökonomischen Ströme in eine ökologische Richtung. Die Frage, ob Regulatorik uns beflügelt, steuert oder behindert, ist ungelöst und von Fall zu Fall unterschiedlich zu beantworten. Man bedenke jedoch, dass Monopoly auch

nur dann wirklich Spaß macht, wenn jeder den Regeln folgt.

Reformieren kann und soll man aber nicht nur Gesetze. Unternehmen stellen schon seit vielen Jahren den Menschen in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen. Dieser Trend begleitet uns seit Beginn der Themenreise. Doch wo Mensch draufsteht, ist nicht unbedingt Mensch drin und es ist schwer zu definieren, was „Mensch“ überhaupt bedeutet und inwiefern er in den Mittelpunkt zu rücken ist. Besonders die Wertvorstellungen und Einstellungen der Menschen sind gefühlt heterogener geworden. Menschen ließen sich noch nie über einen Kamm scheren, aber sie zu clustern wird nun noch anspruchsvoller. Uns beschäftigt im Bereich „Reform People“ besonders, was wir heute ändern müssen, um den daraus resultierenden Herausforderungen begegnen zu können.

Lassen Sie uns gemeinsam reformieren, was in die Jahre gekommen ist. Lassen Sie uns die Regulatorik nicht als Feind, sondern als Freund deklarieren und das Zusammenspiel optimieren. Lassen Sie uns Lösungen für zukünftige Kunden und Mitarbeiter:innen finden. Unserer Jugend gehört die Zukunft. Ihre Sicht auf die Dinge treibt die Transformation voran. Nun

sind wir am Zug. Wir können beweisen, was in uns steckt.

Lassen Sie uns daher gemeinsam die Weichen für eine gesunde, erfolgreiche und lebenswerte Zukunft stellen. Die Ziele sind klar, kommen wir ins Handeln.

IT'S ALL ONE, IT'S ALL US, IT'S ALL NOW!



“

SCHRITT FÜR SCHRITT ZUR MULTILATERALEN KLIMAPOLITIK



INTERVIEW MIT DR. MICHAEL PAHLE, LEITER DER ARBEITSGRUPPE FÜR KLIMA- UND ENERGIEPOLITIK BEIM POTSDAM-INSTITUT FÜR KLIMAFOLGENFORSCHUNG (PIK)

”

DREES & SOMMER (D&S): Herr Dr. Pahle, um die Energiewende zu stemmen, brauchen wir Entschlossenheit. Wie schafft es Deutschland, oder wie schafft es die DACH-Region, als Vorreiter andere Länder mitzuziehen?

DR. MICHAEL PAHLE (MP): Wenn man den Anspruch hat, Vorreiter zu sein, muss man sich daran messen lassen. Bei der Zielsetzung war Deutschland in der Vergangenheit immer sehr gut, bei der Zielerreichung eher nicht. Es gab viele Einzelmaßnahmen, aber keinen langfristigen Plan und keinen Ansatz, der sich auf andere Länder übertragen lässt. Die Vorstellung, wenn wir es richtig machen, macht es die Welt nach, ist falsch. Lösungen lassen sich nicht einfach auf andere Kontexte übertragen. Es ist zweifelhaft, dass andere unseren teuren Kohleausstieg kopieren können und wollen.

D&S: Was schlagen Sie stattdessen vor?

MP: Wir brauchen Konzepte, die unsere nationale Klimapolitik auf die europäische Ebene bringen. Dazu kann ich zwei gelungene Beispiele nennen. Erstens die Strategie der alten und nun auch neuen Bundesregierung, den nationalen Emissionshandel zu europäisieren und so ein gesamteuropäisches Instrument zu schaffen; das ist nicht einfach, aber der Schritt zu multilateraler Klimapolitik. Und zweitens die vom Bundesfinanzministerium gestartete Initiative zum Klimaclub, die sehr wichtig ist, weil sie versucht, ambitionierte Länder mit konkreten aufeinander abgestimmten Maßnahmen zusammenzubringen. Hätten wir einen Klimaclub mit den USA und China, müssten wir uns in Europa um vieles keine Gedanken mehr machen.

D&S: Sie sprachen jetzt ausschließlich für Deutschland, aber das lässt sich ja übertragen, zum Beispiel auf Öster-

reich und die Schweiz. Ist es richtig zu sagen: Alleingänge bringen nichts, wir müssen uns im vernetzten Denken und Handeln üben?

MP: Absolut, daran kann niemand Zweifel haben. Wir mussten in der Klimapolitik eine gewisse Zeit allein gehen, weil der Rest der Welt länger gebraucht hat, um auf diesen Pfad zu kommen. Nun gilt das Sprichwort: Wer schnell gehen will, der geht allein. Wer weit gehen will, der geht zusammen.

D&S: Wenn Sie sagen, Deutschland solle Maßnahmen entwickeln, die für andere quasi eine Schablone sein können, denken Sie da eher an Länder wie Italien oder an China?

MP: Wir müssen vom nationalen Kontext weg. Für die Förderung der erneuerbaren Energien bildete bei uns nicht das Klima den Ausgangspunkt, sondern der Ausstieg aus der Atomenergie. Ein wesentliches Element war, kleine Akteure zu schaffen, die im Markt Alternativen zu den großen Stromkonzernen bieten, die man als Blockierer dieses Prozesses gesehen hat. Das war etwas sehr spezifisches Deutsches.

Kritisch reflektieren, andere teilhaben lassen, radikal selbstherrlich sein

Wichtig war: Wir haben festgestellt, wie diese Art von Steuerung funktioniert und dass etwa das administrative Anpassen der Einspeiseförderung – so, wie wir es gemacht haben – nicht tragfähig ist, weil es dynamischen Marktentwicklungen nicht Rechnung trägt und die administrativen Prozesse zu lange dauern. Das war ungewollt als Lehrerfahrung sehr wichtig für die Ausgestaltung anderswo. Entscheidend ist also, Maßnahmen kritisch zu reflektieren, andere Länder daran teilhaben zu lassen und konsequent selbstherrlich zu sein.

Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung (PIK)

- › 1992 als gemeinnützig eingetragener Verein gegründet, mit Hans Joachim Schellnhuber als Gründungsdirektor. Der Professor für Theoretische Physik blieb 16 Jahre lang an der Spitze des PIK.
- › Das Institut ist Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft.
- › Ursprünglicher Zweck: eine Auseinandersetzung mit den Folgen steigender Treibhausgase in der Atmosphäre für das Erdsystem.
- › Seit dem Jahrtausendwechsel zusätzlich ein Fokus auf sozialwissenschaftliche Fragen. Es geht nicht mehr allein darum, ein Problem zu diagnostizieren, sondern Lösungen zu präsentieren. Adressat ist auch die Politik.
- › Das PIK hat weltweit mehr als 350 Beschäftigte.

WENN ER RICHTIG AUSGESTALTET IST, IST DER EMISSIONS-HANDEL GENIAL.

D&S: Sie sind Experte für den Handel mit Emissionszertifikaten. Welche Rolle spielt er für die Klimaziele?

MP: Eine absolut zentrale. Der Handel mit den Zertifikaten bzw. die CO₂-Bepreisung muss das Leitinstrument zum Erreichen der Klimaziele werden, aus dem naheliegenden ökonomischen Grund, dass es Klimaschutz zu den geringsten Kosten bietet, weil es Flexibilität erlaubt. Der Markt entscheidet, welche Technologien entwickelt werden. Und die Märkte brauchen wir. Sie sind nicht das Problem, sondern der Treiber und die Lösung. Wir müssen Klimaschutz mit Wachstum verbinden. Aus dem Emissionshandel geht eine wahnsinnige Dynamik für den internationalen Handel und für Kooperationen hervor. Das spielt uns in Deutschland nur in die Karten.

D&S: Ist das wirklich so? Bleibt im Rahmen des Handels nicht die Wettbewerbsfähigkeit der Industrie auf der Strecke? Dekarbonisierung und Wachstum, widerspricht sich das nicht?

MP: Wir haben viele Technologien wie Wasserstoff, die ein gigantisches Po-

tenzial versprechen. Ebenso riesig sind die Risiken und Unsicherheiten. Es gilt, sich clever auszuprobieren. Nicht zu wenig und nicht zu viel zu machen und abubrechen, wenn etwas nicht funktioniert. Und wir müssen uns natürlich absichern gegen eine Situation, dass wir im großen Maß auf neue, teure Technologien setzen und dann Wettbewerbsnachteile gegenüber Ländern haben, die mit alten, billigen Methoden weiterproduzieren. An dem Punkt sind wir jetzt. Die Preise für die Zertifikate steigen, weil deren Anzahl zurückgeht und mit ihnen auch die Menge an Zertifikaten für die freie Zuteilung an die Industrie zum Wettbewerbsschutz. Deshalb brauchen wir andere Mittel wie den Grenzanpassungsmechanismus auf europäischer Ebene oder den Klimaclub.

D&S: Können sich Unternehmen durch Zertifikate nicht auch von ihrer Verantwortung freikaufen?

MP: Sie können das generell ethisch beurteilen. Wenn sich niemand freikaufen dürfte, dürfte niemand mehr emittieren. Dann wären wir sofort bei 100 Prozent Klimaschutz. Als Ökonomen

sagen wir: Kosten und Nutzen müssen sich die Waage halten. Die Idee des Preises von Zertifikaten ist grob gesagt, dass das, was emittiert wird, einen sozialen Schaden verursacht und der Wert des Zertifikats genau der Höhe des Schadens entspricht. Das entmoralisiert. Man zahlt für das, was man anrichtet, hat aber immer noch die Freiheit zu emittieren. Das Interessante am Emissionshandel ist, dass sich, wenn er richtig ausgestaltet ist, die Preishöhe automatisch der Zielerhöhung anpasst. Das ist, um es mit etwas Euphorie zu sagen, einfach genial.

Niemand kann ernsthaft behaupten, dass der CO₂-Preis jetzt schon alles regeln kann.

D&S: Global betrachtet wird jeden Monat ein neues New York gebaut. Angesichts dieser Dimension ist doch eine Dekarbonisierung nicht allein über den Emissionshandel möglich.

MP: Die Bau- und Immobilienwirtschaft ist natürlich eine der besonders komplizierten. Wir sehen, dass wir mit den Emissionshandel-Systemen nicht sofort da sind, wo wir hinwollen. Wir

fangen Stück für Stück an, vielleicht auch mit Preishöhen, die momentan noch kaum eine Rolle spielen. Perspektivisch ändert sich das. Bis dahin müssen wir den CO₂-Preis komplementieren mit Standards, veränderten Planungsverfahren, zusätzlichen finanziellen Anreizen, die die gesamte Wertschöpfungskette an den kritischen Punkten adressieren. Niemand kann ernsthaft behaupten, dass der CO₂-Preis jetzt schon alles regeln kann.

Die Politik muss schauen, was Klimaschutz für Menschen mit wenig Geld bedeutet.

D&S: Was erhoffen Sie sich von der neuen Bundesregierung?

MP: Sie muss zeigen, dass wir es wirklich ernst meinen. Im besten Fall kommt das Beste aus allen drei Welten zusammen. Von der FDP die Orientierung am Markt, von den Grünen das Problembewusstsein für die Notwendigkeit einer breiten, die gesamte Gesellschaft ansprechenden Klimapolitik und von der SPD zweierlei, zum einen die soziale Frage. Klimaschutz ist teuer. Die Politik muss aber schauen, was das für Menschen mit wenig Geld bedeutet. Zum anderen erhoffe ich mir von einer ausgabenorientierten SPD eine Klimapolitik, die als Nebeneffekt langfristig Arbeitsplätze schaffen kann – eine rein auf Arbeitsplatzbewahrung ausgerichtete Industriepolitik, die lediglich grün angestrichen wird, sollte unbedingt vermieden werden.

D&S: Warum fehlt es uns in der DACH-Region so sehr an der Geschwindigkeit? Warum kriegen wir unsere Visionen nicht umgesetzt?

MP: Die Frage beschäftigt mich sehr. Ich glaube, das hat mit dem Narrativ der Energiewende zu tun. Wir haben bis jetzt immer von einer Win-win-

Situation gesprochen. Das war gut, denn um etwas in Gang zu bringen, braucht es eine rosige Vision. „ Unicorn under the rainbow“ würden die Amerikaner sagen. Nun sehen wir: Der nächste Schritt wird kein Spaziergang. Es wird Verlierer geben, nicht jeder wird sich weiter alles leisten können. Wenn die Politik das nicht klarmacht, steckt sie in einer kommunikativen Falle. Das beste Beispiel: Der Ausbau der erneuerbaren Energien steht im großen Konflikt mit dem Natur- und Landschaftsschutz. Wenn wir in Deutschland jetzt zwei Prozent der Flächen freigeben, heißt das: Keine Windräder im Wald, wie es das Thüringer Waldgesetz vorsieht, das wird es nicht mehr geben. Es heißt: Wir müssen Abstriche beim Schutz bedrohter Arten wie dem Rotmilan machen. Das sind harte und schwierige Diskussionen, aber wir müssen sie führen und es muss eine klare Linie geben. Sonst kommen wir an einen Punkt, an dem wir nicht mehr über zu geringe Geschwindigkeiten sprechen, sondern über Stillstände.

D&S: Was folgt daraus aus Ihrer Sicht in Sachen „Rethink, Reform, Renew“?

MP: Früher haben Unternehmen beim Klimaschutz auf die Bremse getreten. Jetzt kann keiner mehr sagen: nicht mit uns. Wir befinden uns in Deutschland trotzdem noch immer in einem Collective-Action-Problem. Jeder, der zuerst sagt, er ist bereit, finanzielle „Opfer“ zu bringen, ist ein potenzieller Verlierer im nun anstehenden Verhandlungsspiel um öffentliche Förderung. Unternehmen sollten sich daher organisieren in ihren Forderungen und Visionen und der Politik tiefgreifende Konzepte abverlangen – und auch klarmachen, was der eigene Beitrag ist. Nicht alle Unternehmen werden durch die Transformation kommen. Wer in eine Passivrolle verfällt, wer nicht innovativ ist, hat schon verloren. Das ist die letzte Konsequenz der Marktwirtschaft.

D&S: Wenn Sie einen Wunsch frei hätten, wie würde der lauten?

MP: Wir wollen den Klimawandel verhindern, damit mit dem Klima alles so bleibt, wie es ist. Doch damit alles bleibt, wie es ist, muss sich alles ändern. Diese Einsicht, entnommen aus dem Roman „Der Leopard“, müssen wir in die Köpfe bringen. Konkret: wir brauchen eine Klimapolitik, die Risiken einght und neue Wege ausprobiert. Die Mittel der Vergangenheit lösen nicht die Probleme der Zukunft.

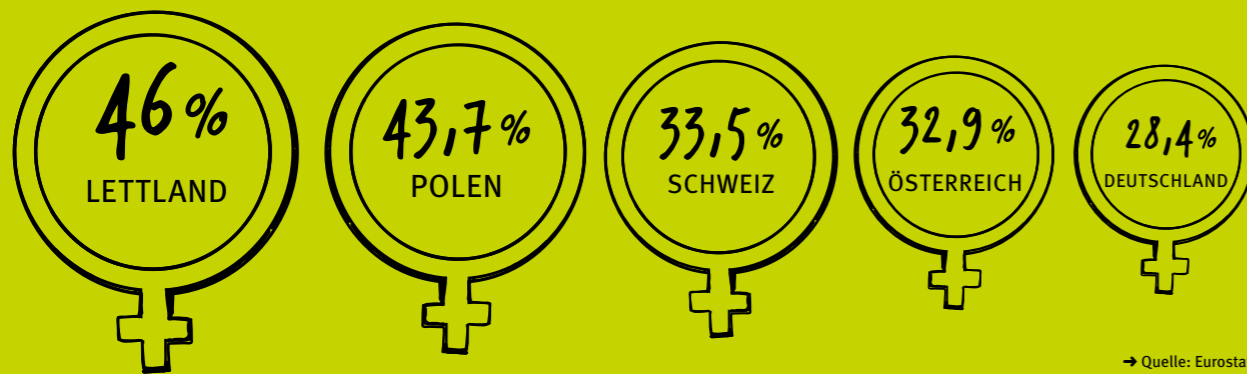
Zur Person

Dr. Michael Pahle ist Energie- und Umweltökonom und leitet die Arbeitsgruppe „Klima- & Energiepolitik“ im PIK. Aktueller thematischer Schwerpunkt seiner Forschung ist die CO₂-Bepreisung mit Fokus auf den Emissionshandelsystemen in Deutschland, der EU und den USA. Er war Co-Autor der MCC-PIK-Expertise zu „Optionen CO₂-Preisreform“, die dem Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung im Rahmen des Klimaschutzprogramms 2030 diene. Außerdem berät er die Bundesregierung hinsichtlich der Weiterentwicklung des europäischen Emissionshandels.

FACTS & FIGURES

Diversity & Führung

EUROPA: ANTEIL VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN NACH LÄNDERN (2020)



→ Quelle: Eurostat

INVESTITIONSPLAN DER EU:

Green-Deal-Ziele

EINE BILLION EURO BIS 2030



➔ 40 % EMISSIONSREDUKTION BIS 2030 (im Vergleich zu 1990)
Erfordert nach Schätzung der EU-Kommission jährliche Zusatzinvestitionen von 260 Milliarden Euro.

➔ KLIMANEUTRALE EUROPÄISCHE WIRTSCHAFT BIS 2050

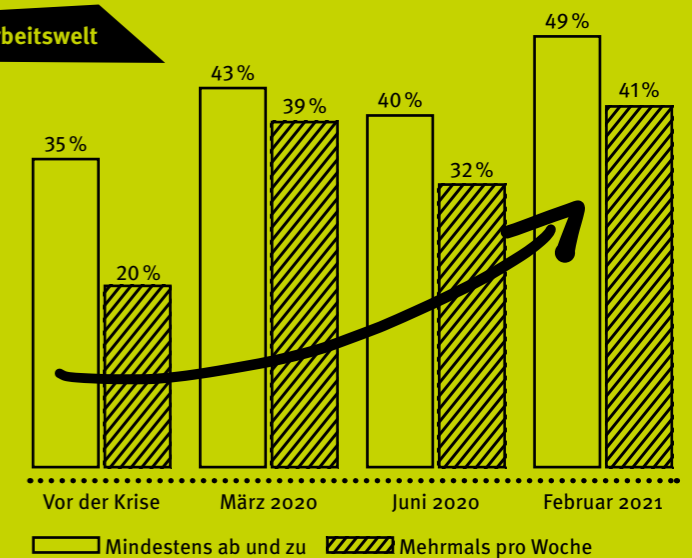
→ Quelle: Europäisches Parlament

NUTZUNG VON HOME OFFICE SO HOCH WIE NIE!

86% SIND DER MEINUNG, DASS DER ANTEIL AN MOBILER ARBEIT IM VERGLEICH ZU HEUTE ZUNEHMEN WIRD

→ Quelle: Umfrage Drees & Sommer unter Arbeitnehmer:innen

Neue Arbeitswelt

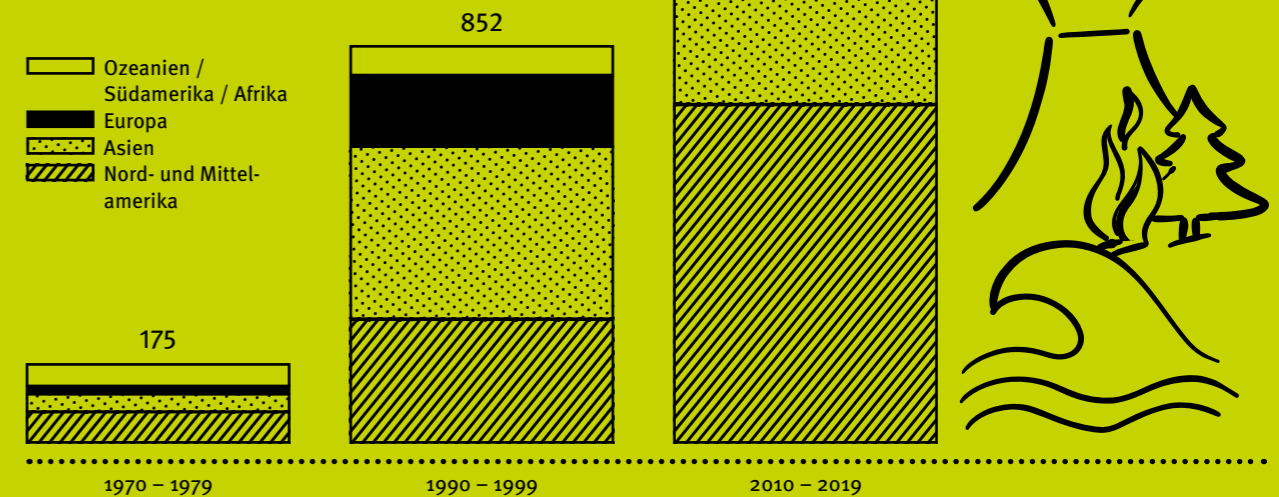


→ Quelle: Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation

Klima im Wandel

NATURKATASTROPHEN WERDEN IMMER TEURER

DURCH NATURKATASTROPHEN VERURSACHTE WIRTSCHAFTLICHE SCHÄDEN (IN MRD. US-DOLLAR)



→ Quelle: World Meteorological Organization



+GF+

GEMEINSAM EFFIZIENT HANDELN!



RENÉ HABERS
Head of
Marketing and
Communication
Central and
Eastern Europe,
GF Piping
Systems
Deutschland

Drees & Sommer: Herr Habers, mit welchen zentralen Herausforderungen sieht sich Europa konfrontiert und womit kann man diesen begegnen?

Habers: Die größten Herausforderungen sind die Digitalisierung und der Klimawandel – das ist sicher keine Überraschung. Aber ich sehe eine zentrale Lösung darin, den Klimawandel mit der Digitalisierung zu bekämpfen. Wir müssen eine schnelle und effektive digitale Transformation erreichen. Daten entwickeln sich zum wichtigsten Gut für Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft. Wenn wir sie nicht nur erheben, sondern auch untereinander teilen, können wir viel schneller Systeme optimieren und neue Modelle entwickeln, um die Herausforderungen unserer Zeit zu meistern. Gemeinsames Handeln ist effizientes Handeln.

D&S: Aktuell haben wir noch mit einer weiteren Herausforderung zu kämpfen: der weltweiten Pandemie.

Habers: Das ist richtig. Die Pandemie hat uns allen enorm viel abverlangt. Viele hatten mit dem New Normal zu kämpfen. Man kann jedoch aus jeder Krise lernen. Das beste Beispiel ist die Digitalisierung, die massiv beschleunigt wurde und eine Vielzahl von digitalen Lösungen hervorgebracht hat. Die Pandemie hat auch bestätigt: Wir

können Lösungen nur gemeinsam entwickeln. Ich sehe viel Potenzial, um die Art, wie wir leben und arbeiten, positiv zu verändern.

D&S: Sie sind Head of Marketing and Communication. Wie kann man aus Ihrer Sicht im New Normal Verantwortung, Führung und Veränderung in Einklang bringen?

Habers: Ich denke, das Schlüsselwort lautet hybrid. Wir haben uns 2020 alle nach dem persönlichen Austausch mit unseren Kolleg:innen geseht. Die gemeinsame Büroarbeit mit Präsenzmeetings und Kaffeeküche ist also nach wie vor ein fester Bestandteil unserer Arbeitskultur. Gleichzeitig können wir jetzt von der beschleunigten Digitalisierung profitieren. Beispielsweise sollte unser Umgang mit der Ressource Zeit nachhaltiger werden. Nicht jeder Termin muss vor Ort stattfinden, dafür bekommen physische Meetings eine neue Identität und einen neuen Stellenwert. Vorgesetzte und Vorbilder müssen hier unbedingt mit gutem Beispiel vorangehen und hybrides Führen lernen. Erfolgreich umgesetzt bedeuten diese neuen Arbeitsmodelle auch, dass Unternehmen Zugang zu mehr Fachpersonal und kreativen Menschen bekommen. So entstehen die Geschäftsmodelle von morgen und übermorgen.



DER NUTZER IM MITTELPUNKT

Unternehmen müssen ihre Büro- und Arbeitswelten konsequent ändern, um gestiegenen Ansprüchen gerecht zu werden.

Unsere Arbeitswelt verändert sich. Wie der Workspace Benchmark Report von Drees & Sommer und macom zeigt, erwarten Unternehmen einen Rückgang des Flächenbedarfs im Future Workspace um 20 bis 30 Prozent. Hybride, verteilte Arbeitsformen werden zur Normalität. Zu den Treibern dieser Entwicklung zählen neben der Coronapandemie die Digitalisierung, neue Technologien und der demografische Wandel. Unsere zukünftigen Arbeitsumgebungen müssen Flexibilisierungsansprüchen gerecht werden. Die Arbeit im Büro von morgen muss durchgängige Mehrwerte bieten. Heißt konkret: unter anderem eine bessere Kommunikation und Ausstattung als früher, dazu mehr Services und eine motivierende User Experience.

Dazu müssen wir konsequent umdenken, etablierte Flächen-, Technologie- und Betriebskonzepte reformieren und unsere Arbeits- und Büroumgebungen erneuern. Digital Workspace und Smart-Building-Technologien stellen wichtige Plattformen für innovative Lösungen dar.

Die Userjourney als Schlüssel

Im Future Workspace steht der Nutzer mit seinen Bedürfnissen im Mittelpunkt. Eine darauf ausgerichtete

Userjourney ist der Schlüssel zur Produktivität und Zufriedenheit des Personals.

Per Connected Employee App sind Teammitglieder vernetzt und können ihren individuellen Arbeitstag zentral planen. Sie nutzen flexible Buchungssysteme, um beispielsweise einen Parkplatz mit Ladesäule, Räume für Meetings und kollaboratives Arbeiten oder einen Schreibtisch im Shared-Desk Office zu reservieren. Im Lauf des Tages können sie auf weitere Services zurückgreifen. Supportanfragen, ein digitales Weegeleitsystem, eine Reservierung im Restaurant um die Ecke – die Anwendungen sind vielfältig.

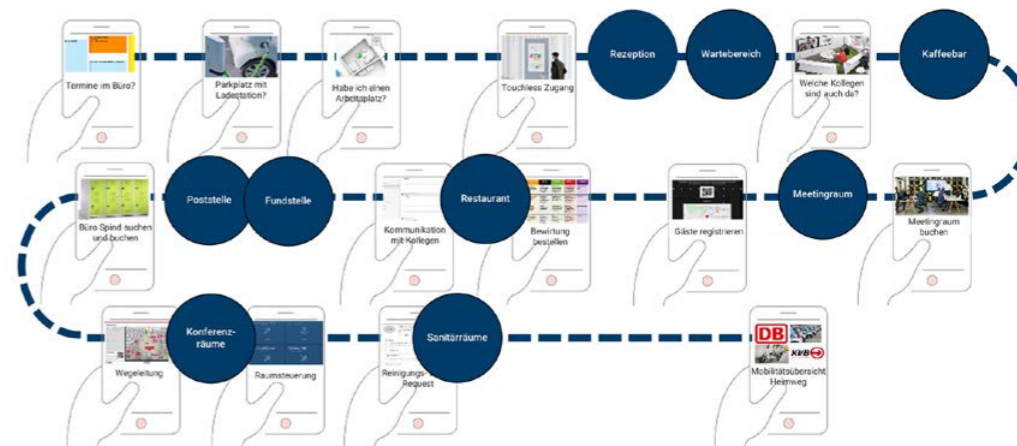
Ganzheitliche Konzeption nötig

Um diese Möglichkeiten zur Verfügung zu stellen und die Wirtschaftlichkeit, Produktivität und Nachhaltigkeit der

Im macomLab können Sie Ihre digitale Transformation testen.



So sieht die Userjourney im Future Workspace aus

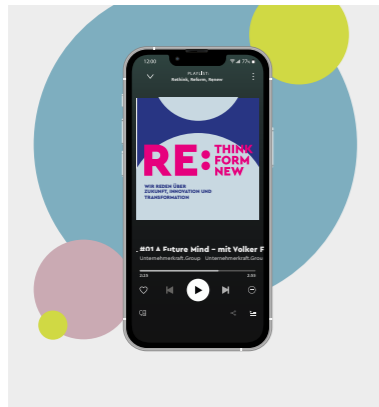


POWERING INNOVATION

Über die Wachstumsgaranten erfolgreicher Firmen

Die Wirtschaftsdynamiken des digitalen Zeitalters stellen uns mehr denn je vor wachsende Herausforderungen. In einer sich immer schneller verändernden Welt ist Effizienz nicht mehr der entscheidende Erfolgsfaktor, sondern Adaptivität. Anpassung ist der Schlüssel für den Umgang mit der zunehmenden Komplexität. Unternehmen

mit hoher Innovations- und Transformationskraft sind deutlich im Vorteil. Wo andere über die Gründung von Innovation-Labs nachdenken, ihr Heil in agilen Methoden suchen oder erwartungsvoll ins Silicon Valley reisen, schaffen sie es, aus sich selbst heraus temporeich Neues zu konzipieren und umzusetzen. Weil ihre Unternehmenskultur durch den Willen bestimmt ist, sich zu hinterfragen und neue Wege zu suchen.



Die Unternehmernkraft.Group lädt alle Teilnehmenden ein, mit uns im Themenreise-Podcast „Rethink: Reform: Renew“ über Zukunftsthemen zu sprechen

Innovation Culture at Scale

Menschen machen den Erfolg. Eine Kultur umfasst die Art und Weise, wie sie miteinander umgehen und gemeinsam etwas leisten. Zu einer wirkungsvollen Innovationskultur zählen Merkmale wie:

› Ein einheitliches Innovationsverständnis

- › Eine gemeinsame Wertvorstellung
- › Definierte Verantwortlichkeiten
- › Ein klarer Fokus auf ein Erfolgsbild mit messbaren Zielen
- › Mut und Erlaubnis zum disruptiven Denken
- › Eine hohe Transformationsbereitschaft
- › Das Zusammenspiel von Innovation und operativem Tagesgeschäft

Radikales Denken gebraucht

Die aktuelle Innovationsquote im deutschen

Mittelstand ist mit 19 Prozent so niedrig wie nie zuvor. Der Knackpunkt: Viele Unternehmen setzen auf eine inkrementelle Entwicklung. Um langfristig am Markt zu überleben, gilt es, mutiger

und teilweise viel radikaler zu innovieren. Streben Sie keine 20 Prozent Verbesserung an, sondern eine Verbesserung um das 20-Fache. Fragen Sie sich, was es heißt, in wirklichen Evolutions-sprüngen zu denken, neue Märkte und Geschäftsmodelle zu suchen.

Lust auf Innovation wecken

Die Erfahrungen der Unternehmernkraft.Group in ihrer Arbeit als Innovation & Transformation Factory zeigen deutlich: Innovationskraft und Veränderungsbereitschaft sind die Wachstumsgaranten erfolgreicher Firmen. Ein gemeinsames kulturprägendes Mindset bildet die Basis, um die eigene Zukunft mit innovativer Leidenschaft zu prägen.

ZEIT SPAREN UND QUALITÄT ERHÖHEN

Sebastian Palmer, Head of VMM Building bei PHOENIX CONTACT Deutschland, und Markus Berghammer, Director Factory Automation, über vernetzte Industriearbeit, smarte Gebäude und digitale Fabriken mithilfe der offenen Plattform MORYX

Drees & Sommer (D&S): Herr Berghammer, was ist die größte Hürde, wenn Fabriken digital werden?

Berghammer: Die Automatisierungspyramide aufzubrechen. Unternehmen mussten sich ihre Lösungen bislang oft aufwendig entwickeln lassen und dabei alle Nachteile von Individualsoftware mit nicht über alle Ebenen durchgängigen Daten in Kauf nehmen.

D&S: Wie kommt man von der aufwendigen Entwicklung weg?

Berghammer: Wir setzen mit MORYX auf eine „No-Code“ bzw. „Low-Code“-Anwendung, bei der die Prozesse modelliert statt programmiert werden. Im MORYX-Framework modellieren wir die digitalen Zwillinge der Anlagen, der Produkte und der Produktionsprozesse. Über deren Zusammenspiel errechnen wir die optimale Auslastung der Anlage und steuern den Ablauf und die Transportwege zur Laufzeit. Darüber erhalten wir eine extreme Flexibilität in der Fertigung. Wir treten mit MORYX den Beweis an, dass Stationen in der Fabrik mit Lasern, Robotern oder Prüfkammern genauso schnell in vernetzte Fertigungsprozesse zu integrieren und Produktionsanlagen ebenso flexibel und einfach wie ein Thermostat zu parametrieren sind.

D&S: Herr Palmer, das Facility Management stellt die Sektoren Wärme, Kälte, Strom für die Produktion bereit. Welche Reife hat die Transformation zu einem bedarfsorientierten Management erreicht?

Palmer: Ein Schlüssel ist das Smart-Building-Design, mit dem wir in eine 360-Grad-Betrachtung des Gebäudes gehen. Damit berücksichtigen wir bereits vor der Planung den kompletten Lebenszyklus des Bauwerks nutzerzentriert. Das Gebäudemanagement sorgt für eine intelligente Verbindung der Gewerke und Anwendungen. Das vermeidet Silos. Mit dem Konzept betrachten wir alle Sektoren vollständig und gelangen so zu einem intelligenten Gebäudemanagement.

D&S: Was genau ist ein intelligentes Gebäudemanagementsystem?

Palmer: Basis ist die offene IoT-Plattform. Das Framework normalisiert alle Daten, wandelt sie in Informationsobjekte um und stellt sie dem Managementsystem jederzeit und überall zur Verfügung. Durch die Kombination von klassischer und IoT-basierter Kommunikation lassen sich sämtliche Anwendungen und Gewerke der technischen Gebäudeausrüstung in die Automation einbinden.



MARKUS BERGHAMMER
Director Factory Automation, PHOENIX CONTACT



SEBASTIAN PALMER
Head of VMM Building, PHOENIX CONTACT

Das gesamte Interview lesen Sie hier:



RENEW FUTURE PERSPECTIVES

Europa muss erneuert werden

Es ist eine radikale Forderung. Denn wer nach Erneuerung verlangt, tut das häufig aus einem Gefühl der Unzufriedenheit heraus, aus Missmut gegenüber den gegebenen Umständen. Die Union verliert nicht nur an Reputation, sondern vor allem an Wettbewerbsfähigkeit. Nun ist es an uns, diesen Ort des Zusammenhaltes zu erneuern, neue Werte zu definieren und der Welt zu beweisen, dass wir Vorreiter sind.

Sind wir unzufrieden, sind wir missmutig? Wir haben, nüchtern betrachtet, wenig Grund dafür. Wir leben – inmitten des Kontinents, dessen Erneuerung wir fordern – in einem seit Jahrzehnten anhaltenden Frieden und Wohlstand. Das hat viel mit der Europäischen Union zu tun, deren Konzept sich in nahezu jeder Hinsicht bewährt hat und deren Vorteile offensichtlich sind: die Freizügigkeit, die Grundwerte, das Bemühen um gemeinsame Lösungen samt einem im besten Fall starken Auftreten im Kollektiv, um nur ein paar zu nennen.

Zuletzt jedoch hat die EU an Reputation eingebüßt. Frieden und Wohlstand garantiert sie nach wie vor, aber der Brexit, interne Streitigkeiten und die vor allem im Vergleich zu den USA und mehreren asiatischen Ländern verrin-

gerte Wettbewerbsfähigkeit machen ihr zu schaffen.

Muss die EU also erneuert werden? Nein, nicht die EU an sich. Denn natürlich ist Europa mehr als die EU. Europa, das sind wir alle. Wir müssen definieren, für was Europa in Zukunft steht – für grüne Energie, für Fachkräfte und Qualität? Was macht uns zum Vorreiter anstatt zum Nachfolger?

Diese Basis muss bleiben, auch wenn wir einen neuen Grundstein setzen. Wenn wir fordern, dass Europa erneuert werden muss, denken wir an einen Aufbruch. Wir denken daran, aus den Erfahrungen der Coronapandemie zu lernen, unsere Prozesse, Systeme und Infrastrukturen zu überholen, um diese an die neue Zeit anzupassen. Wir denken daran, peu à peu unsere Lebensräume zu verändern, vor allem die in den Städten. Wir denken daran, den Weg mitzuschreiten, den die EU mit ihrem Green Deal bereits eingeschlagen hat, ganz im Sinne einer Erneuerung im Positiven, allen Hürden und Widerständen zum Trotz.

Wenn wir sagen, Europa muss erneuert werden, meinen wir ganz eigentlich: WIR müssen Europa erneuern. Lassen Sie uns unsere Gewohnheiten

ändern, unsere Einstellungen. Wir sind zuletzt nicht unzufrieden oder missmutig gewesen, wir waren selbstzufrieden. Wir haben uns blockiert.

Lassen Sie uns daher gemeinsam die Weichen für eine gesunde, erfolgreiche und lebenswerte Zukunft stellen. Die Ziele sind klar, nun kommen wir ins Handeln.



IT'S ALL ONE, IT'S ALL US, IT'S ALL NOW!



KULTUR IST DER SCHATTEN DES HANDELNS



INTERVIEW MIT DR. HEIKO SCHRÖDER, HEAD OF AGILE MANAGEMENT EQUIPMENT BEI TRUMPF



DREES & SOMMER (D&S): Herr Schröder, verraten Sie uns, was ein Head of Agile Management bei TRUMPF macht?

DR. HEIKO SCHRÖDER (HS): Wir haben uns bei TRUMPF auf eine agile Reise begeben. Ziel ist, dass wir uns vom Maschinenanbieter zum Lösungsanbieter entwickeln. Im Entwicklungsbereich von TRUMPF Werkzeugmaschinen wollten wir eine Organisation aufbauen, die nicht nur auf aktuelle, sondern auch auf zukünftige Herausforderungen adaptiv reagieren kann. Als Anker fungiert das BAPO-Modell – vom Business über die Architektur über die Prozesse zur Organisation. Zentrales Element unserer neuen Aufbauorganisation ist ein neues Rollenmodell mit fachlich und disziplinarisch getrennten Führungsrollen. Die disziplinarische Verantwortung übernehmen in diesem Modell sogenannte Agile Manager, die typischerweise eine Führungsspanne von etwa 25 bis 30 Personen haben und sich neben der persönlichen Weiterentwicklung jedes Einzelnen um die Prozesse und die Gestaltung der Organisation kümmern. Als Head of Agile Management Equipment bilde ich die Klammer für eines von drei Agile-Management-Clustern. Die fachliche Führung liegt bei den anderen Rollen wie R&D Manager oder Architect.

D&S: Wie gehen Sie mit Skeptikern und Transformationsverhinderern um?

HS: Grundsätzlich erreiche ich Unterstützung für nachhaltige Veränderung, wenn ich individuelle Motive jedes Einzelnen anspreche.

Die Menschen reagieren sehr sensibel auf Inkonsistenzen.

Ich muss Resonanzräume schaffen, in denen ich unsere Ausrichtung vermitteln und Verständnis für unsere Vision schaffen kann, den Menschen erklären, warum ich überzeugt bin,

dass der eingeschlagene Weg der richtige ist. Ganz entscheidend ist, dass ich Haltung vorlebe. „Walk your talk“, sagt man im Englischen, auf Deutsch ausgedrückt kann man sagen: „Die Kultur ist der Schatten des Handelns.“ Die Menschen reagieren sehr sensibel auf Inkonsistenzen. Eine Kultur zu prägen ist, wie eine Pflanze zu gießen. Es gehen Jahre ins Land, bis aus ihr ein fester Baum wird. Mit inkonsistentem Verhalten kann ich in der Zeit des Wachstums die mühsam aufgebaute Pflanze sofort wieder zertrampeln.

D&S: Das erinnert uns an den Peter-Drucker-Satz „Culture eats strategy for breakfast“. Sie nehmen sich die Zeit für eine Neukultivierung?

HS: Uns geht es darum, einen Rahmen zu schaffen, in dem sich eine Kultur entwickeln kann. Wie diese Kultur letztlich aussieht, ist wahrscheinlich gar nicht vorhersehbar. Wir können nur sagen, an welche Interaktionsmuster wir glauben. Es reicht nicht allein, auf der hohen Flugebene Kommunikation am Reißbrett zu machen. Sie müssen rein in den Maschinenraum und den Menschen Erfolgserlebnisse in ihren neuen Rollen ermöglichen. Das bedarf einer anderen Art von Führung, die nicht an Hierarchien gebunden ist, sondern überall dort stattfindet, wo Verantwortung wahrgenommen wird.

Ich verstehe Führung als zutiefst dienende Rolle.

D&S: Was unterscheidet den agilen vom klassischen Führungsstil?

HS: Ich mag dieses Schisma zwischen klassischer und agiler Führung nicht. Ich unterscheide lieber zwischen guter und schlechter Führung. Mein Anspruch ist es, ein Umfeld zu schaffen, in dem Menschen befähigt werden, im Sinne gemeinsamer Ziele wirksam zu sein. Ich verstehe Führung als zu-

TRUMPF-Gruppe

- > 1923 als mechanische Werkstätte gegründet. Hat sich zu einem der weltweit führenden Unternehmen für Werkzeugmaschinen, Laser und Elektronik für industrielle Anwendungen entwickelt.
- > Hat seinen Hauptsitz in Ditzingen bei Stuttgart, ist aber mit mehr als 70 Tochtergesellschaften in fast allen europäischen Ländern, in Nord- und Südamerika und in Asien vertreten. Weltweit arbeiten rund 15.000 Menschen für die TRUMPF-Gruppe.
- > Strebt als Familienunternehmen nach Fairness, Maß, Vertrauen und wirtschaftlicher Unabhängigkeit. Wachstum aus eigener Kraft ist für TRUMPF entscheidend. Sucht zudem die geografische Nähe zu seinen Kunden.
- > TRUMPF Werkzeugmaschinen ist der größte Geschäftsbereich der TRUMPF-Gruppe und steht aktuell für ungefähr zwei Drittel des gesamten Umsatzes.

MAN SOLLTE ÜBER KONTEXT FÜHREN, NICHT ÜBER KONTROLLE.

tiefst dienende Rolle. Es gibt sicher Umfeldler mit langen Entwicklungszyklen, in denen ein hohes Maß an direkter Führung sinnvoll ist, der Chef den absoluten Überblick hat und sich wie der behutsame Schäfer vor seine Schäfchen stellt. In einer komplexen Welt, die sich alle fünf Jahre auf den Kopf stellt, sollten Entscheidungen nicht weit weg vom operativen Geschäft getroffen werden, sondern nah an der Wertschöpfung. Dort ist es viel erfolgversprechender, über Kontext zu führen und nicht über Kontrolle, wie der Netflix-Gründer Reed Hastings so treffend sagt. Uns helfen selbstorganisierte Teams, deren Handeln am Unternehmensziel ausgerichtet sind, als Organisation zu bestehen.

D&S: Können sich Ihre Führungskräfte auf diese Neuausrichtung gut einstellen?

HS: Auch bei ihnen ist wichtig: Ausrichtung geben und Haltung vorleben. Für den Übergang brauchen sie darüber hinaus Halt. Dem tragen wir Rechnung, indem wir die Führungskräfte, die bisher gute Arbeit geleistet haben, in entsprechender Position in die neue Organisation mitnehmen, um lokale Ankerpunkte zu setzen und neue Verhaltensweisen gemeinsam zu üben und zu verfestigen.

D&S: Wie stellen Sie sicher, dass keine Identifikation verloren geht, wenn

Menschen häufiger als früher remote arbeiten und die Mitglieder der selbstorganisierten Teams teilweise voneinander getrennt agieren?

HS: Wir haben in der Remote-Zeit während Corona sehr gut verteilt arbeiten können, weil wir eine soziale Dividende ausgenutzt haben. Wir kannten einander, wir wussten, wie wir funktionieren. Ich habe zuletzt beim Onboarding die Erfahrung gemacht, dass sich neue Kolleginnen und Kollegen viel schwerer tun, wirksam zu werden. Die Herausforderung wird künftig also sein, Interaktionsflächen zu schaffen, in denen wir einen sozialen Kitt aufbauen können. Wir wollen als Gesamtorganisation keine Distributed Workforce werden, aber unsere neue Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten kennt keine Quoten mehr. Die Firma gibt uns da einen großen Vertrauensvorschuss.

D&S: Was bedeutet das für Ihre Raumkonzepte?

HS: Wir haben uns schon vor Corona mit zonalem Arbeiten, Bibliothekszone, Teamzonen, Netzwerkzonen und Projektaustauschflächen beschäftigt. Das haben wir aus verschiedenen Gründen nicht umgesetzt und sind jetzt froh darüber, weil wir vor dem Hintergrund, dass viele das Homeoffice als Fokuszone entdeckt haben, die Raumkonzepte neu denken müssen.

Im Unternehmen gibt es einen gesteigerten Bedarf an Hybrid- und Interaktionsflächen. Andererseits braucht es weiter Fokuszonen, weil manche daheim kein Homeoffice adäquater Güte haben oder Privates und Arbeitsleben trennen wollen. Wir müssen herausfinden, was die einzelnen Teams brauchen, um – egal ob sie lokal oder remote arbeiten – reibungslos miteinander interagieren zu können.

Die Veränderungsprozesse sind gleichzeitig weniger und mehr sichtbar geworden.

D&S: Wie wirkt sich das getrennte Arbeiten auf den Innovationsprozess aus?

HS: Ich sehe ein Paradox: Die Veränderungsprozesse sind gleichzeitig weniger und mehr sichtbar geworden. Innovationsflächen wie Changewalls oder Projekträume im Unternehmen fungieren als Radiatoren. Wer an ihnen vorbeiläuft, für den wird Veränderung greifbar. Wenn diese ins Digitale verschwinden, sind sie erst mal weg. Auf der anderen Seite haben wir tolle digitale Werkzeuge, mit denen wir in der Lage sind, Arbeitsergebnisse viel mehr Menschen zugänglich zu machen, unabhängig von ihrem Standort.

D&S: Welche Werkzeuge sind unverzichtbar für Unternehmen, die agil werden wollen?

HS: All die, die Transparenz schaffen und Interaktion unterstützen. Kollaborationsplattformen, auf denen Menschen auch digital zusammenkommen können. Digitale Whiteboards sind für uns unglaublich wirkmächtig, weil wir mit ihnen sehr zielgerichtet andere einbinden können, indem wir Frames schaffen und Partner einladen, uns Feedback zu geben.

D&S: Welche Stolperfallen gilt es bei der agilen Transformation zu vermeiden?

HS: TRUMPF ist ein Maschinenbauunternehmen, das mit aktuellen Produkten sehr erfolgreich ist. Daraus folgt die Herausforderung, vermitteln zu müssen, weshalb Transformation dringlich ist, auch, obwohl ich keinen Schmerz habe. Diese Vermittlung muss tief in die Organisation reingehen, bevor es zu spät ist. Da treffen dann – pointiert gesagt – agile Evangelisten auf erfolgsverwöhnte Entwickler und finden möglicherweise keine gemeinsame Sprache. Deswegen ist es so wichtig, gemeinsame Perspektiven zu schaffen.

Die Innovationskraft in Asien ist eine Inspirationsquelle für uns.

D&S: Sie reden viel über den Faktor Mensch und wie wichtig er ist. Man hat den Eindruck, dass das in Asien nicht immer der Fall ist. Und trotzdem ist vor allem China sehr erfolgreich. Gibt es da einen Wettkampf der Systeme?

HS: Zunächst einmal muss man seinen Hut ziehen vor der enormen Innovationskraft in Asien. Das ist auch eine Inspirationsquelle für uns. Was wir sehen, ist, dass dort weniger Bedenken als Chancen im Mittelpunkt stehen. Wir sollten aber bei aller Demut auch das, was wir als Wirtschaftskreis erreicht haben, selbstbewusst vertreten. Bei TRUMPF haben wir den Anspruch, Technologieführer zu sein. Das gilt losgelöst vom Standort, wir haben ja bei-

spielsweise auch welche in China, den USA oder Indien.

D&S: Könnten Sie mit Ihrem Ansatz „Try to lead with context, not with control“ auch in komplett anderen Kulturen erfolgreich sein?

HS: Die Methoden und Werkzeuge, mit denen ich arbeiten würde, wären nicht exakt die gleichen. Aber ich bin überzeugt, dass die grundsätzliche Haltung auch in anderen Kontexten funktioniert – besonders dort, wo ich eine hohe Dynamik habe und auf sehr viel Expertise und Kompetenz in der Belegschaft angewiesen bin.

D&S: Der Autor Wolf Lotter fordert in seinem Buch „Zusammenhänge“ eine bewusste Zuwendung zum Unbekannten und ein positives Abweichen vom Bewährten, um den Herausforderungen unserer Zeit gerecht zu werden. Können Sie das unterschreiben oder muss ein Maschinenbauunternehmen wie TRUMPF nicht in gewissen Punkten auf Linie bleiben?

HS: Da fällt mir der Begriff Ambidextrie ein, also Beidhändigkeit. Ich brauche in unserem Marktumfeld die Verlässlichkeit, ich muss trotz begrenzter Ressourcen meine Lieferversprechen einhalten. Insofern müssen wir ein Stück weit auf Linie bleiben. Andererseits brauche ich die nicht stillbare Neugier als Haltung. Und die versuchen wir als gesamte TRUMPF-Gruppe aktiv zu fördern. Einmal im Jahr bieten wir beispielsweise im Rahmen des sogenannten Internertums Mitarbeitern die Möglichkeit, eigene Geschäftsideen vorzustellen und mit professioneller Hilfe einen Business Case entwickeln zu können. Da kommt es immer wieder zu Ausgründungen. Die Ideen haben vielleicht keinen direkten Platz in unserem Entwicklungsportfolio, aber wir schaffen einen Raum, um sie jenseits unserer etablierten Prozesse auszuprobieren.

D&S: Herr Schröder, wenn Sie einen Wunsch frei hätten – an die Zukunft, an uns, an unser Netzwerk –, wie sähe der aus?

HS: Darf ich einen mehrstufigen äußern? Ich wünsche mir, dass ich als Organisationsentwickler und Veränderungstreiber in der Lage bin, einen Rahmen zu bauen, in dem Menschen ihren inneren Daniel Düsentrrieb entdecken und produktiv ausleben können. Wir brauchen auch als Gesellschaft eine positive Zukunftsoffenheit trotz aller Probleme. Wir sollten uns nicht einschüchtern lassen, sondern gemeinsam gestalten. Im Netzwerk, das habe ich bei der Themenreise erlebt, können wir unser Denken gegenseitig befruchten. Dieser Austausch und seine Impulse sind wunderbar bereichernd für meine tägliche Arbeit.

Zur Person

Dr. Heiko Schröder studierte Physik in Münster, Uppsala und Heidelberg und promovierte am Max-Planck-Institut für Metallforschung in Stuttgart. Im Anschluss arbeitete er fast ein Jahrzehnt in einem internationalen Luft- und Raumfahrtkonzern und sammelte umfangreiche Führungserfahrung in unterschiedlichen Funktionen. Zu TRUMPF wechselte er im April 2018, zunächst als Agile Manager Software Development und seit Juli 2021 als Head of Agile Management Equipment. Neben Agilität, Führungskultur und neuen Arbeitswelten gehören auch Strategie- und Organisationsentwicklung zu seinen beruflichen Interessenschwerpunkten.

FACTS & FIGURES

RENEW!

PROGNOSE ZUR BEVÖLKERUNGSENTWICKLUNG

NACH KREISTYP IN DEUTSCHLAND BIS 2040

Städte



Dünn besiedelter ländlicher Kreis:

-6,7%

Ländlicher Kreis mit Verdichtungsansätzen:

-4%

Städtischer Kreis:

-0,8%

Kreisfreie Großstadt:

+3,4%

→ Quelle: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung

WARMER URBANE PFLASTER



INNOVATIONSAUSGABEN DEUTSCHER UNTERNEHMEN NACH BRANCHE (2019)

Innovation

TOP: Automobilbau: **49,9** MRD. EURO

FLOP: Abfallentsorgung: **0,3** MRD. EURO

Software-, Informationsdienste und Telekommunikation:

17,1 MRD. EURO

Maschinenbau:

17,8 MRD. EURO

Wasserver-/Abwasserentsorgung:

0,2 MRD. EURO

Bergbau:

0,2 MRD. EURO

→ Quelle: Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH

Erneuerbare Energien

INVESTITIONEN IN ERNEUERBARE ENERGIEN (2020)

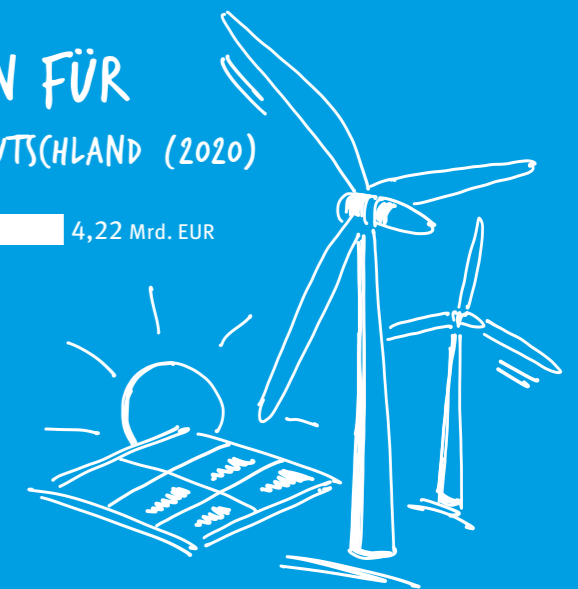
CHINA	83,6 Mrd. US-Dollar
EUROPA	81,8 Mrd. US-Dollar
USA	49,3 Mrd. US-Dollar

→ Quelle: BloombergNEF

INVESTITIONEN IN ANLAGEN FÜR ERNEUERBARE ENERGIEN IN DEUTSCHLAND (2020)

Photovoltaik	4,22 Mrd. EUR
Windenergie an Land	1,97 Mrd. EUR
Geothermie, Umweltwärme	1,92 Mrd. EUR
Biomasse (Wärme)	1,82 Mrd. EUR
Solarthermie	0,53 Mrd. EUR
Biomasse (Strom)	0,42 Mrd. EUR
Windenergie auf See	0,07 Mrd. EUR
Wasserkraft	0,03 Mrd. EUR

→ Quelle: ZSW, BMWi



DIE ZUKUNFT IST MODULAR

Modulares Bauen bietet immense Vorteile gegenüber dem konventionellen Bau. Und dabei geht es nicht nur um Nachhaltigkeit.

Schneller zum Ziel

Beim modularen Bauen kommen alle Wertschöpfungsprozesse aus einer Hand. Das erlaubt es, Bauschritte simultan zu verrichten; die Bauzeit verkürzt sich um bis zu 70 Prozent. Der hohe Vorfertigungsgrad im Werk und die geringere Schnittstellenproblematik der einzelnen Gewerke vereinfachen die Qualitätskontrolle und führen zu einer höheren Qualität. Durch die Vorfertigung reduziert sich die Montagezeit auf der Baustelle. Das mindert den Baustellenverkehr, den Baulärm und sonstige Emissionen. Die Störungen für die Umgebung durch die Baustelle sind nur noch marginal.

Konfigurierbare Individualität

Die Modularisierung verkürzt auch die Planungszeit bei einer höchstmöglichen Flexibilität und Individualität. Die Module lassen sich variabel kombinieren – und Wünsche des Kunden zum Design oder Raumklima unkompliziert realisieren.

Nachhaltiger Lebenszyklus

Das Stahlbaumodul ist ein klassisches Recyclingprodukt. Die Recyclingquote von Baustahl liegt bei 99 Prozent. Die sehr guten Rückbaumöglichkeiten der Module sind die Grundlage dafür, die Rohstoffe sortenrein in den Wertstoffkreislauf rückzuführen – und neue Vormaterialien für neue Module herzustellen.

Circular Economy

Modulares Bauen definiert sich durch industriell vorgefertigte, wiederverwendbare und weitgehend standardisierte, miteinander kombinierbare Raummodule, die auf der Baustelle zu schlüsselfertigen Modulgebäuden zusammengefügt werden. Die Stahlbaumodule sind demontier- und versetzbar und dienen daher mehreren Nutzungszwecken.

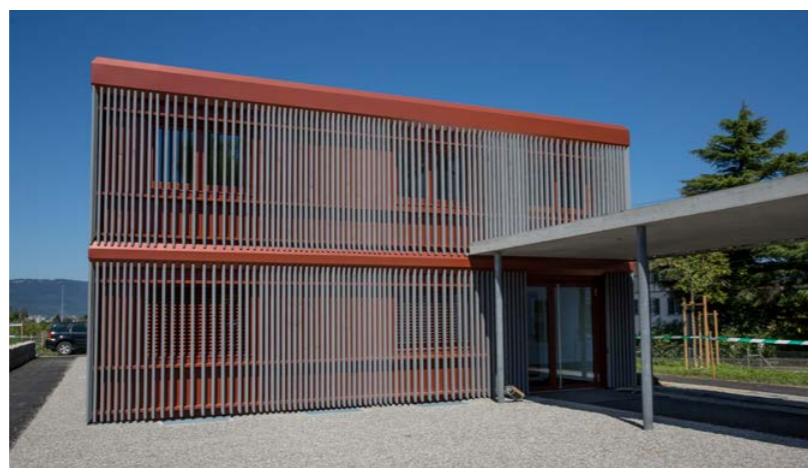
Wiederverwendbarkeit

Eines von vielen Projektbeispielen: Für den 18-monatigen Umbau eines Schulhauses haben wir ein temporäres Modulgebäude erstellt, damit der Schulbetrieb ungestört weiterlaufen kann. Nach dem erfolgreichen Umbau konnten die Schüler wieder zurückziehen.

hen. Das Provisorium bauten wir in die einzelnen Module zurück und lagerten es ein, um es bald darauf auf neue Kundenbedürfnisse zugeschnitten an einem anderen Einsatzort erneut aufzubauen.

Die Zukunft hat bei uns bereits begonnen – bei Ihnen auch?

Bürogebäude mit Holz-Fassadenverkleidung für ein Kies- & Betonwerk



„TECHNISIERUNG IST KEIN SELBSTZWECK“

Drei Fragen an Hendrik Staiger, Vorstand der BEOS AG für den Bereich Corporate Solutions

Frage 1: BEOS hat seit mehr als zehn Jahren Erfahrung mit komplexen Quartiersentwicklungen. Was fällt Ihnen zu den Begriffen Rethink, Reform, Renew ein?

Rethink: Stadtentwicklung ging in vielen Punkten 50 Jahre lang in eine völlig kontraproduktive Richtung. Spannend ist, dass wir uns nun auf Konzepte zurückbesinnen, die quasi seit den Anfängen von Stadtmodellen immer erfolgreich waren. Bei der 15-Minuten-Stadt etwa geht es um einfache Dinge: kurze Wege und attraktive gemischte Nutzungen, die nachhaltig und menschenzentriert sind.

Reform: Wir sind große Freunde vom Erhalt des Bestands. Das ist nachhaltig und oft identitätsstiftend für ein Quartier. Die Kunst ist, Altes zu erhalten und trotzdem dort Neues zu integrieren, wo es Sinn ergibt. Digitalisierung und Technisierung sind kein Selbstzweck, sondern müssen helfen, beispielsweise Energie zu sparen.

Renew: Hier ist das Thema ESG/SDG besonders wichtig. In den vergangenen Jahrzehnten waren hauptsächlich

wirtschaftliche Erwägungen der Grund für Konzeptionen und Optimierungen. Wir brauchen einen stärkeren Fokus auf soziale, gesellschaftliche und ökologische Aspekte. Sie müssen in Zukunft die Treiber für Erneuerung sein.

Frage 2: Was sind Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Quartier?

Darauf gibt es keine einfache Antwort – Quartiere sind komplexe Gefüge. Es entscheidet ein Mix aus Lage, Nutzung, Struktur, Management und nachhaltige Investments. Aber ganz ehrlich: Ein Teil entwickelt sich auch immer ungeplant. Es braucht Raum für Spontaneität. Das aus dem Chaos Entstehende macht letztlich erst den individuellen Charme von Orten aus.

Frage 3: Viele Veränderungen in den Quartieren bedingen auch Verhaltensänderungen der Menschen. Wie führt man sie herbei?

Wir nehmen Einschnitte ungern hin, solange wir keinen nachvollziehbaren Sinn sehen. Es braucht also überzeugende Argumente. Deutschland ist zum Beispiel weltweit unter den Spit-

zenreitern beim Einsatz von Produktionsrobotik. Der Baubereich arbeitet hingegen aus Gewohnheit noch sehr konventionell. Dabei könnten – wie man in Japan sieht – mehr Robotik, Automation, Vorfertigung etc. die Baukosten mit hoher Wahrscheinlichkeit reduzieren. In Quartieren gibt es Widerstände, will man sie mindestens in Teilen autofrei gestalten. Dabei sorgt das für eine deutliche Verbesserung der Aufenthaltsqualität und schafft mehr nutzbare Außenräume. Und das sind nur zwei Gründe, die sich vorbringen lassen, um das Verhalten der Nutzerinnen und Nutzer zu ändern.



ABB

SMART BUILDINGS IN SMART CITIES

Was intelligent vernetzte Gebäude leisten können



Gebäude haben einen wesentlichen Anteil am gesamten Energie- und Ressourcenbedarf. Sie stehen jeweils für etwa ein Drittel des Energiebedarfs und der CO₂-Emissionen. Nicht umsonst sieht die EU-Kommission im Gebäudesektor den größten Hebel und den größten Investitionsbedarf im Rahmen des Green Deals.

Inwiefern wird heute bereits die volle Bandbreite technologischer Innovation bei der Ausstattung von Gebäuden – sowohl bei Neubauten als auch im Bestand – mitgedacht?

Der Fokus von Maßnahmen zur Energieeffizienz in Gebäuden beschränkt sich häufig auf Investitionen in Dämmung und eine neue Heizungsanlage. Der Einsatz intelligenter Technologi-

en – beispielsweise Automatisierungslösungen und ein cleveres Energiemanagement – sowie der Einsatz digitaler Gebäudezwillinge eröffnen ein bisher häufig ungenutztes gewichtiges Potenzial für mehr Nachhaltigkeit, mehr Wirtschaftlichkeit und häufig auch mehr Komfort und Sicherheit.

Welche Rolle könnten Gebäude und ihre Intelligenz als zentrales und verbindendes Element sowohl für die urbane Entwicklung als auch für die Energie- und die Mobilitätswende spielen?

Die digitale Transformation sorgt zunehmend dafür, dass die Grenzen zwischen den Branchen und Sektoren verschwimmen. Die großen Entwicklungsstränge unserer Zeit wie die

Mobilitäts- und die Energiewende, die digitale Transformation und die Industrie 4.0 sind eng miteinander verzahnt. Die Umstellung auf elektrische Mobilität etwa spielt ihren großen Nachhaltigkeitsbeitrag nur aus, wenn der Strom aus erneuerbaren Energien kommt.

Auf regenerative Energien zu setzen, bedeutet: Die Energie-

produktion erfolgt dezentral. Sie ist schwerer prognostizierbar und bedarf eines Last-Managements, um sicher verfügbar zu sein und Angebot und Nachfrage intelligent und vor allem sektorübergreifend zu steuern. Elektroautos, die als Zwischenspeicher für überschüssige Energie dienen, Photovoltaik auf dem Dach von Gebäuden, Batteriespeicher in Kellern oder in Zukunft auch Wasserstoff als Pufferspeicher – die Lösungen sind vielfältig. Ohne eine intelligente Steuerung, in deren Mittelpunkt das vernetzte Gebäude und die intelligente Gesamtlösung aus Mobilität, Energie und Digitalisierung stehen, vergehen wir wichtige Potenziale.

e.on

DER ENERGIEWENDE VERSCHRIEBEN

Patrick Schneckenburger, Geschäftsführung E.ON Energy Solutions, berichtet im Interview, wie sich der Strom- und Gasversorger der Zukunft zuwendet.

Drees & Sommer: Welche Herausforderungen sehen Ihre Kunden in der Immobilienbranche und Wohnungswirtschaft für die nahe Zukunft?

Schneckenburger: Die Nachhaltigkeit steht branchenübergreifend im Zentrum: von Neubau zu Bestand, von der Planung über die Bewirtschaftung bis zur Energieversorgung. Die Anforderungen werden im Kontext von ESG und regulatorischen und politischen Vorgaben wie der EU-Taxonomie weiter steigen.

D&S: E.ON ist als klassischer Strom- und Gasversorger bekannt, welche Rolle spielen Infrastrukturthemen wie nachhaltige Quartiere?

Schneckenburger: Als E.ON haben wir uns der Energiewende verschrieben. Unser Kerngeschäft mit Energienetzen und Kundenlösungen ist die dafür notwendige Infrastruktur. Rund 90 Prozent unserer Investitionen fallen in den Bereich maßgeschneiderter Energieinfrastruktur. In nachhaltigen Quartieren koppeln wir die Sektoren Strom, Wärme und Mobilität, nutzen Niedrigtemperaturnetze als nachhaltige Energiequelle und verwenden bereits vorhandene Energie wieder.

D&S: Was bedeutet Wiederverwendung von Energie?

Schneckenburger: Die bestehende Versorgung zu optimieren, besonders

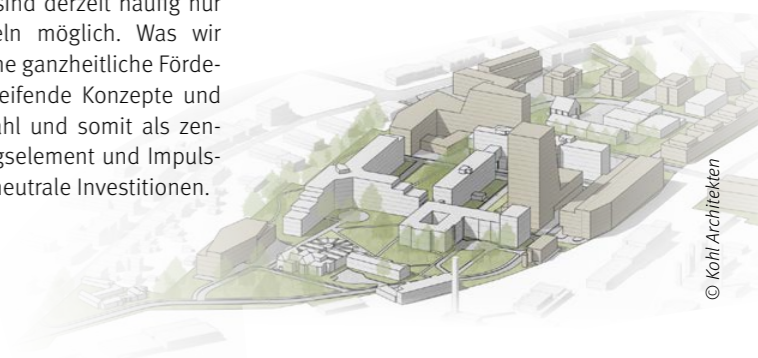
in urbanen Räumen. Der Vorteil: Städte können sich nachhaltig entwickeln, ohne die Natur und die biologische Vielfalt zu gefährden, und gleichzeitig den Verbrauch von Ressourcen und Energie verringern. Ein Beispiel ist der Shamrockpark in Herne. Dort nutzen wir die industrielle Abwärme eines angrenzenden Chemieparks für neue Büro- und Wohngebäude. Durch ein innovatives Niedertemperaturnetz deckt die ehemalige Konzernzentrale der Ruhrkohle AG künftig 80 Prozent ihres Wärmebedarfs über Abwärme.

D&S: Was ist notwendig, um nachhaltige Lösungen großflächig in den Markt zu bringen?

Schneckenburger: Eine vertrauensvolle Kooperation mit Kunden und kommunalen Akteuren ist der zentrale Hebel. Die Wirtschaftlichkeit ist aktuell die größte Herausforderung: CO₂-neutrale Konzepte sind derzeit häufig nur mit Fördermitteln möglich. Was wir brauchen, ist eine ganzheitliche Förderung für übergreifende Konzepte und CO₂ als Kennzahl und somit als zentrales Steuerungselement und Impulsgeber für klimaneutrale Investitionen.



PATRICK SCHNECKENBURGER
Geschäftsführung
E.ON Energy Solutions GmbH



Quartier Shamrockpark, Herne

Nachgefragt

WAS SAGEN SIE EIGENTLICH ZUM THEMA ...



Der Dreisatz Rethink, Reform, Renew beschäftigt die Expertinnen und Experten von Drees & Sommer seit eh und je. Fünf von ihnen haben wir nach ihrer persönlichen Einschätzung zu Erfolgsrezepturen in ihrem Fachgebiet gefragt.

... SMART CITY?



DR. CHRISTIANE GEBHARDT & DR. HARIS PIPLAS
INNOVATION CENTER,
DREES & SOMMER

Die europäische Erfolgsrezeptur für smarte, nachhaltige und menschengerechte Städte ist ein datenbasierter und strategiegeleiteter Entwicklungsprozess, bei dem alle Stakeholder mitgenommen werden.

... INNOVATIONEN?



PHILIPP GANSCH
GESCHÄFTSFÜHRER,
DREES & SOMMER ÖSTERREICH

Technische Lösungen, Prozesse und Ressourcen für eine sinnvoll gestaltete Zukunft sind ausreichend vorhanden. Technologien wie die Solar- und Windenergie, der Elektromotor und der Holzbau haben im vergangenen Jahrzehnt zwar eine beeindruckende Weiterentwicklung erfahren, sie sind aber nicht neu. Wir arbeiten weiterhin nicht an einer nachhaltigen Zukunft, sondern an einer Zukunft, in der unser Lebensstandard weiterwachsen kann und wir dabei unsere Welt idealerweise möglichst wenig schädigen. Das ist der falsche Ansatz. Schon bisher hat er dazu geführt, dass wir nicht nur unserer Umwelt, sondern auch uns selbst schaden. Nur ein konsequentes Umdenken führt uns aus der Krise. Wir brauchen nicht weitere Innovationen, sondern mehr Menschen, die absolute Verantwortung für die Sache selbst übernehmen. Ansonsten wird aus allen Bemühungen – selbst den ehrlich gemeinten – wieder nur ein neuer Wirtschaftszweig in einer Reihe von bedeutungslosem Aktionismus. Lassen Sie uns gemeinsam Verantwortung wahrnehmen, konkrete Projekte umsetzen und den Beweis antreten: Es gibt ein lebenswertes Leben – auch außerhalb der uns vertrauten und alternativlos erscheinenden Szenarien, Gewohnheiten und Komfortzonen.

... BILDUNG?



JACQUELINE LEMM
HEAD OF BILDUNG,
WISSENSCHAFT, FORSCHUNG,
DREES & SOMMER

In einer Welt, in der Ressourcen knapper werden, ist Bildung unser wichtigster Rohstoff. Wir lernen, entdecken, erforschen und teilen unser Wissen. Wir tragen alle zum Gesamtwissen unserer Gesellschaft bei. Unsere Bildungsformen verändern sich. Die Prozesse der Neuorganisation von Bildungs-, Wissenschafts- und Forschungslandschaften sind spürbar. In vielen Schulen und Hochschulen hat die Pandemie einen enormen Digitalisierungsschub ausgelöst. Plötzlich war es notwendig, sich noch intensiver Gedanken über den Einsatz von passender Medientechnik, Datenschutz und überhaupt erst dem geeigneten Internetzugang zu machen. Es brauchte oft einen Mindset Change. Viele Tools machten die physische Präsenz weniger nötig. Es geht aber nicht nur um eine gute Infrastruktur und materielle Ausstattung, sondern ums Wollen, Können und Tun. Was zählt, ist die Haltung einiger toller Vorreiter:innen, die bisherige didaktische Konzepte auf den Kopf gestellt haben, sich aus Klassenverbänden lösten und hybride Projektteams zusammenstellten oder die das Blended Learning erfolgreich umsetzten, also eine Kombination aus Online-Lernen und Präsenzunterricht. Diese Haltung zählt, weil der wesentliche Transformationstreiber immer der Mensch ist.

... CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY?



DR. MAXIMILIAN RIEDE
LEADING CONSULTANT,
DREES & SOMMER

Unternehmen sind gezwungen, sich zu positionieren und zu entscheiden, ob sie Nachhaltigkeit als Innovationschance begreifen und ihr Geschäftsmodell aus dieser Perspektive heraus erneuern oder ob sie nur gesetzliche Vorgaben erfüllen und dadurch riskieren, dass sich Talente, Investoren und Kunden abwenden.

AUF DEN MENSCHEN KOMMT ES AN ...

... und auf das thematische Miteinander. Nachfolgend ein Auszug verschiedener Themenreisen-Teilnehmer:innen samt ihren Schwerpunktthemen.

Welches Thema beschäftigt Sie?



#ALL_ELECTRIC_SOCIETY_MEETS_BUILDING_IOT

Bernhard Tillmanns, Director Global Industry Management Building Technology, PHOENIX CONTACT Deutschland GmbH



#WELTMARKTFÜHRERINDEX

Prof. Christoph Müller, Academic Co-Director HBM Unternehmerschule, Universität St. Gallen



#CREATING_A_DIGITAL_ECOSYSTEM

Dr. Thomas Götzen, Geschäftsführer, ANIMUS



#MOBILE_SOLUTIONS

Olivier W. Annaheim, CEO, Conecta



#ZUKUNFTSKUNST

Prof. Dr. Uwe Schneidewind, Oberbürgermeister, Stadt Wuppertal



#CONCRETE_PASSION

Dr. Jennifer Scheydt, Leiterin Engineering & Innovation Prokuristin, HeidelbergCement



#DIGITAL_TRANSFORMATION_EXPERT

Annabell Jenisch, Head of Growth, TLGG



#DEEP_TECH_ENTREPRENEURSHIP

Prof. Bastian Halecker, Entrepreneur, Connector, Business Angel, Nestim GmbH



#NEUGIER_TREIBT_UNUS_VORWÄRTS

Peter de Leeuw, Leiter Immobilien- und Standortentwicklung, Airport Wien



#GREEN_CITY

Lukas Ott, Leiter der Kantons- und Stadtentwicklung Basel-Stadt



#SUSTAINABLE_ENERGY

Patrick Schneckenburger, Mitglied der Geschäftsführung, E.ON Energy Solutions



#GOING_FORWARD

René Habers, Head of Marketing and Communication Central and Eastern Europe, GF Piping Systems Deutschland



#DECENTRALIZE_URBAN_MOBILITY

Sophia Rödiger, CEO and founder @bloXmove and @MountainMinds



#BEGEISTERN_AUSBAUEN_LADEN

Ulrich Aschenbroich, Managing Director, ABB



#DIE_ZEIT_WARTET_AUF_NIEMANDEN

Eva-Kristin Seeber, Executive Director, Swiss Life Asset Managers



#GEMEINSAM_DENKEN_UND_HANDELN

Andreas Frey, Leiter Nachhaltigkeit & Gebäude-Compliance, Österreichische Post



#REAL_CHANGE_FOR_REAL_IMPACT

Tanja Ferkau, Geschäftsführerin, IMPCT



#MOBILITÄTSWENDE

Dr. Britta Oehrich, Bereichsleiterin Wandel und Innovation, Hamburger Hochbahn



#SUSTAINABLE_ECOSYSTEMS

Pascal Biesenbach, Klimaquartier Arrenberg, Speaker ZHNOCH₃ Network



#SUSTAINABILITY_LEADERSHIP

Martin Stark, S&S Commercial Leader Office & Industry DACH, Signify



#MIXED_USE

Bent Mühlens, Abteilungsleiter Immobilienprojektmanagement, Union Investment



#KLIMAPOSITIV_JETZT

Dr. Christine Lemaître, Geschäftsführerin, DGNB

Ausklang

FUTURE SOLUTIONS NETWORK



Gemeinsame Lösungen für die Zukunft

Kollektiv zu denken und zu handeln ist gerade in unseren turbulenten und von Umbrüchen geprägten Zeiten eine Grundvoraussetzung für eine konstruktive und gleichzeitig positive Zukunftsgestaltung. Die Ära des singulären Handelns ist vorüber. Voneinander lernen, füreinander einstehen, und miteinander gestalten, das Ganze innerhalb interdisziplinärer Netzwerke – das steht hoch im Kurs. Denn Einzelkämpfer sterben langsam, aber sicher. Wir, der Kreis der Initiatoren und Sponsoren der Themenreise 2022, bieten Ihnen deshalb ein einzigartiges Angebot. Wählen Sie aus einem umfassenden Menü Ihre brennendsten Themen und Fragen aus. Wir diskutieren und

beantworten sie mit Ihnen gemeinsam im Rahmen eines auf Sie individuell zugeschnittenen offenen Gedankenaustausches.

Ganz gleich ob dabei das Transformieren, das Dekarbonisieren, das Reorganisieren, das Entwickeln, das Planen, das Bauen, das Produzieren und Betreiben oder das Arbeiten und Verwalten bei Ihnen im Fokus stehen sollen, das Themenspektrum unseres Netzwerkes bietet Ihnen wertvolle Einblicke in die Zukunftswerkstätten führender Unternehmen und Institutionen.

AUSZUG VON THEMEN UNSERES NETZWERKES:

- › *Smart Building*
- › *Modularity*
- › *Leadership*
- › *Circular Economy / Cradle to Cradle*
- › *Cyber Security / IT / ICT*
- › *Climate Neutrality / Carbon Footprint*

Auf den Geschmack gekommen?
Hier geht es zu unserer Menükarte.



AUS FORTSCHRITT ERWÄCHST VERANTWORTUNG

„Durch unseren exponentiellen technologischen Fortschritt sind wir an einer Singularität in der Entwicklung unserer Spezies angekommen, an der das Handeln einer einzigen Generation über die Zukunft unseres gesamten Planeten entscheidet. Egal welche Richtung wir gemeinsam wählen oder ob jeder beliebig weitermacht wie bisher: Wir tragen die Verantwortung für die Zukunft, denn die Konsequenzen unseres Handelns werden sich erstmals nicht mehr durch Eingriffe im Nachhinein korrigieren lassen.“

Dr. Rüdiger Fox, CEO Sympatex Technologies GmbH



Herausgeber
Drees & Sommer
Obere Waldplätze 22
70569 Stuttgart
Deutschland
themenreise@dreso.com

Bildnachweise:

Titel, S. 2-3, 9-13, 20-21, 36-37, 48-49, 62-63, 65-67: ©piranka – gettyimages.com, S. 4, 6-7, 10, 66-67: ©Maximilian Schwarz, S. 10: ©Christian Back, S. 14: ©We Are – gettyimages.com, S. 17-19: ©Handelsblatt, S. 19: ©metamorworks – gettyimages.com, S. 22, 24, 47: ©Phoenix Contact, S. 28: ©signify, S. 29: ©Aqseptence Group, S. 32: ©Tishman Speyer, S. 33: ©Steel detailer: Supermetal, S. 34: ©unsplash, S. 38: ©Tetra Images – gettyimages.com, ©PIK, S. 50: ©Yuichiro Chino – gettyimages.com, ©Trumpf-Gruppe, S. 56: ©Conducta, S. 58: ©ABB, S. 67: ©Tony Meyer