

DER KUNDE IM FOKUS

 **Zusätzlich in der App:**  Video Best Practice

Erst mal ein paar Fakten zum Warmwerden: Eine Milliarde Menschen bewegt Schindler täglich. Eine Milliarde Menschen nämlich nutzen Tag für Tag Aufzüge und Fahrtreppen des 1874 gegründeten Schweizer Unternehmens. Im ersten Halbjahr 2015 verbesserte der Traditionskonzern erneut Umsatz und Profitabilität. Der Auftragseingang lag in diesen sechs Monaten bei rund 4,97 Milliarden Schweizer Franken, der Konzerngewinn betrug 358 Millionen Schweizer Franken. Die Firma aus Ebikon beschäftigt rund um den Globus gut 54 000 Menschen.

Rund 30 000 davon stattete Schindler mit iPhones aus. Integriert: der neue digitale Werkzeugkoffer. Dank der gemeinsam



MICHAEL NILLES

Michael Nilles ist CIO von Schindler und CEO der digitalen Unit Schindler Digital Business AG. Er verantwortet die Bereiche Digital Business, Business Process Management und Informationstechnologie des weltweit agierenden Herstellers von Aufzügen und Fahrtreppen. Das Unternehmen gewann 2015 für seine digitalen Innovationen renommierte Preise vom Massachusetts Institute of Technology (MIT) und der Universität St. Gallen. Das Beratungsunternehmen Roland Berger zählt Schindler zu den globalen Pionieren der Industrie 4.0.

www.schindler.com

mit Apple entwickelten Plattform können die Servicetechniker heute Anlagen fernwarten, sie wissen jederzeit um den Zustand, können rechtzeitig Ersatzteile ordern und sogar ihre Fahrwege optimieren. Die Schindler-Handbücher, die aufeinander gestapelt rund zwei Mal die Höhe des Mount Everest erreichten, sind Vergangenheit. Wichtiges Wissen ist für die Techniker per Smartphone zugänglich. Kunden informieren sich mittels einer eigenen App in Echtzeit über den Zustand ihrer Anlagen.

Der «Digital Toolcase» war nur ein Baustein und Phase 3 in einem langfristigen, umfassenden, vermutlich anstrengenden Transformationsprozess. Der Lohn der Mühe? Schindler ist effizienter und schneller als je zuvor, hat in puncto Digitalisierung die Konkurrenz hinter sich gelassen und heimste unter anderem den hoch begehrten MIT Sloan CIO Leadership Award vom Massachusetts Institute of Technology ein. Michael Nilles, Chief Information Officer von Schindler, über Perspektivwechsel, Customer Experience und eine Silicon Valley Culture.

Herr Nilles, Schindler hat sich zu einer digitalen Company gewandelt. Damit hat Ihr Team – wie Sie so schön im Interview mit Apple sagen – wahrlich dicke Elefanten durch schmale Türen gebracht. Wie hat die Digitale Transformation Ihr Unternehmen verändert?

Michael Nilles: Die Digitale Transformation geschieht nicht über Nacht. Das ist ein grosses Projekt, das nicht nur die Digitalisierung betrifft, sondern das komplette Geschäftsmodell. Es ist ein Change-Prozess, man muss Mitarbeiter mitnehmen, die Perspektive ändern. Generell macht die Digitale Transformation das Unternehmen deutlich agiler, schneller, dynamischer. Die Kundenausrichtung spielt eine wichtige Rolle. Gerade in der Industrie – in der traditionell immer das Produkt und die Technik im Mittelpunkt standen – ändert sich die Blickrichtung: Der Kunde steht im Fokus.

Können Sie schon belegen, dass sich dieser Perspektivwechsel für Schindler tatsächlich lohnt?

Michael Nilles: Ja, absolut! Wir verzeichnen signifikante Effekte bei der Kundenzufriedenheit, bei der Serviceeffizienz und auch bei dem sogenannten Employee Engagement. Unsere →





↳ Mitarbeitenden im Feld sind stolz darauf, für unsere Kunden noch besseren Service leisten zu können.

Wie macht sich denn die Kundenfokussierung konkret bemerkbar?

Michael Nilles: Stellen Sie sich einen unserer Kunden vor: Denken Sie an einen Facility Manager, der für eine grosse Kaufhauskette und somit für 200 Aufzuganlagen zuständig ist. Dank unserer Customer App ist er immer informiert. Er sieht, ob eine Anlage ausgefallen ist, er sieht, dass der Schindler Servicemitarbeiter unterwegs ist, und er weiss somit, dass die Anlage bald wieder laufen wird. Damit hat der Facility Manager alle wichtigen Informationen, um auch seinen Kunden Transparenz und besten Service bieten zu können.

Sie sagten, die Digitale Transformation geschieht nicht über Nacht. Wie haben Sie die Sache angepackt?

Michael Nilles: Wir haben den Prozess in drei Phasen geteilt. Gestartet sind wir mit der IT-Rationalisierung; damit machen Sie noch keinen Kunden happy, das ist ein interner Prozess, der aber Effizienzen und Kostenvorteile hebt. In Phase zwei

ging es um die Operational Excellence; da haben wir uns stark auf die eigene Wertschöpfungskette und auf unsere Prozesse fokussiert; diese Phase war ebenfalls stark nach innen gerichtet. Phase drei bringt den grossen Durchbruch: Wir haben sie «leading edge digital business» genannt und den Fokus auf eine aussergewöhnliche Customer Experience gelegt. Die erste und zweite Phase hatten wir gut gemeistert und uns dann gefragt, wie wir einen signifikanten Wettbewerbsvorteil erreichen können. Eine wichtige Regel in der digitalen Welt lautet «The winner takes it all». Wer als Erstes eine nützliche Innovation bietet, hat einen enormen Vorteil gegenüber allen Nachfolgern. Ein Beispiel dafür ist WhatsApp – ist man dort erst einmal mit allen vernetzt, wechselt man die Plattform nicht mehr. In unserem Geschäft sind wir mit unserer digitalen Serviceplattform der «first mover».

Wie viel Zeit und Geld hat Sie das gekostet?

Michael Nilles: Phase eins und zwei haben wir schon vor einigen Jahren gestartet, die dritte Phase treiben wir seit dem Jahr 2013 mit Hochdruck voran. Wir haben bei Schindler schon immer in erfolgversprechende Innovationen investiert. →



Nachhaltige Mobilitätslösungen mit der Bahn.

Gemeinsam, umweltfreundlich
und sicher im Zug reisen.

sbb.ch/charter

«Mit unserer digitalen Serviceplattform sind wir first mover.»



↳ Daran wird sich nichts ändern. Einen Teil der Investitionen, die wir für unsere digitale Transformation brauchten, hatten wir zuvor durch IT-Konsolidierungen bei den laufenden Betriebskosten einsparen können. Um Ihre Frage zu beantworten: Wer Digitalisierung ernst nimmt, muss bereit sein, Geld in die Hand zu nehmen. Wir bei Schindler glauben fest an das Potenzial, das in der Digitalisierung steckt und haben bereits weitere Initiativen in der Pipeline.

Sie mussten Ihre Mitarbeiter von der papiergebundenen in die digitale Welt mitnehmen – weltweit, über alle Kulturen, Mentalitäten und über Unternehmenssilos hinweg. Wie ist das gelungen und welche Hürden waren die höchsten?

Michael Nilles: Wir sind genau diesen Aspekt mit sehr guter Vorbereitung im Hinblick auf Change-Management und Training angegangen. Im Nachhinein waren wir sehr positiv überrascht, wie schnell unsere Mitarbeiter den Wandel vollzogen haben. Dies liegt sicherlich unter anderem auch an der phänomenalen User-Experience des iPhones und iPads, die uns enorm dabei geholfen hat, die Feldmitarbeiter vom ersten Tag an auf dem Weg ins digitale Zeitalter mitzunehmen und für dieses unterstützende Werkzeug zu begeistern.

Gerade den Ingenieuren in europäischen Traditionsunternehmen wird nachgesagt, dass ihr Perfektionsdrang so hoch ist, dass sie für den globalen Wettbewerb schlicht zu langsam sind.

Michael Nilles: Entscheidend ist, dass man für evolutionäre und disruptive Innovation unterschiedliche Räume schafft. Gerade für disruptive Innovation braucht man eine Inkubatoreinheit, die im geschützten Raum agieren kann. Diese kann deutlich agiler und schneller Lösungen entwickeln. Mithilfe agiler Innovationsmethoden schafft man dort Lösungen in Monaten und nicht Jahren. Man schafft sozusagen eine Silicon Valley

Culture, wo Start-up-Mentalität und Kreativität zur DNA gehören. Unser Team hatte beispielsweise in wenigen Monaten die ersten sogenannten MVPs, Minimum Viable Products, fertig.

Was sind Minimum Viable Products?

Michael Nilles: Ein Minimum Viable Product hat gerade genau so wenige Kernfunktionen, die für seine Funktionsfähigkeit und zur Erfüllung eines Kundenbedürfnisses notwendig sind. Es geht darum, es schnell auf den Markt zu bringen und von den Kunden direktes Feedback einzuholen. Damit kann man schnell antesten, ob das Produkt im Markt ankommt. Die Entwicklungskosten und das Entwicklungsrisiko werden somit minimiert. Wenn man scheitert, dann sehr früh und zu geringen Entwicklungskosten. ●●●

MEHR SEHEN UND LESEN!

Apple fand das Digital Toolcase von Schindler so gut, dass es ein Team zu Schindler in die Schweiz und nach Hongkong schickte, um Filme über die Arbeit der Servicetechniker und Interviews mit Schindler zu drehen und eine komplette Best-Practice-Site daraus zu machen. Zum Nachgucken in der App.

DER MIT SLOAN CIO LEADERSHIP AWARD

Der «MIT Sloan CIO Leadership Award» des berühmten Massachusetts Institute of Technology geht an Unternehmen, die durch den innovativen Einsatz digitaler Technologien einen signifikanten Beitrag zum Unternehmenswert schaffen. Schindler setzte sich 2015 unter anderem gegen DHL Express Americas und Schneider Electric durch. «Thanks to an exceptional digital vision and its sustained digital business transformation, Schindler is a front runner in its industry», so der Co-Juryvorsitzende Dr. George Westerman vom MIT Center for Digital Business.

Mehr Informationen finden Sie unter: www.mitcio.com/award
