



„WAS DIGITALISIERUNG BEDEUTEN KANN, IST DURCH DEN LOCKDOWN JEDEM KLAR!“

Adriana Nuneva, seit Dezember 2018 CDO beim Hygiene-Dienstleister cws, über die Auswirkungen der COVID-19-Krise auf das Digitalisierungstempo in einem Unternehmen mit analogen Produkten - und wie Comic-Strips und eine virtuelle Kaffeeküche dabei geholfen haben, vieles schneller umzusetzen als zuvor geplant. **VON HEINER SIEGER**

Eine lange Zeit analog ausgerichtetes Unternehmen zu digitalisieren ist eine spannende Herausforderung. Welche digitalen Themen haben Sie als Erstes angeschoben?

ADRIANA NUNEVA: Ausgehend von der Kundenperspektive haben wir zunächst den Prozess der Nachfrage-Generierung im Fokus. Unsere drei Geschäftsbereiche Hygiene, Arbeitskleidung und Brandschutz im Service Business sind sehr erfolgreich, aber auch sehr analog aufgesetzt. Dazu kommt ein großer und schlagkräftiger Vertrieb. Eine meiner Aufgaben ist es, seit meinem Einstieg ins Unternehmen die Kundendaten-Generierung sowie die Marketing- und Vertriebsautomatisierung neu aufzusetzen, um den Vertrieb produktiver zu machen. CRM-Technologie war zwar schon eingesetzt, jedoch nicht auf Basis eines standardisierten und abgestimmten Marketing- und Vertriebsprozesses.

Seidenhandschuhe oder Brechstange – wie sind Sie den Digitalisierungsprozess angegangen?

NUNEVA: Funktionsübergreifend haben wir viele Mitarbeiter von Beginn an in eine Analysephase eingebunden, in der wir den Ist-Status erhoben haben, wie der aktuelle Prozess gestaltet ist. Dieser war leider nicht effizient und stringent, es stand z.B. keine digitale Vertragsunterschrift zur Verfügung. Wir sind auf große Offenheit bei den Mitarbeitern getroffen, die viele Ideen in die „to-be“-Phase eingebracht haben. Daraus haben wir eine gemeinsame Vision entwickelt, und befinden uns jetzt in der Implementierung. Ganz ehrlich: Die Arbeit ist schon anstrengend, was die Neugestaltung der Prozesse angeht - und das perspektivisch über alle 16 europäischen Länder hinweg, in denen wir vertreten sind.

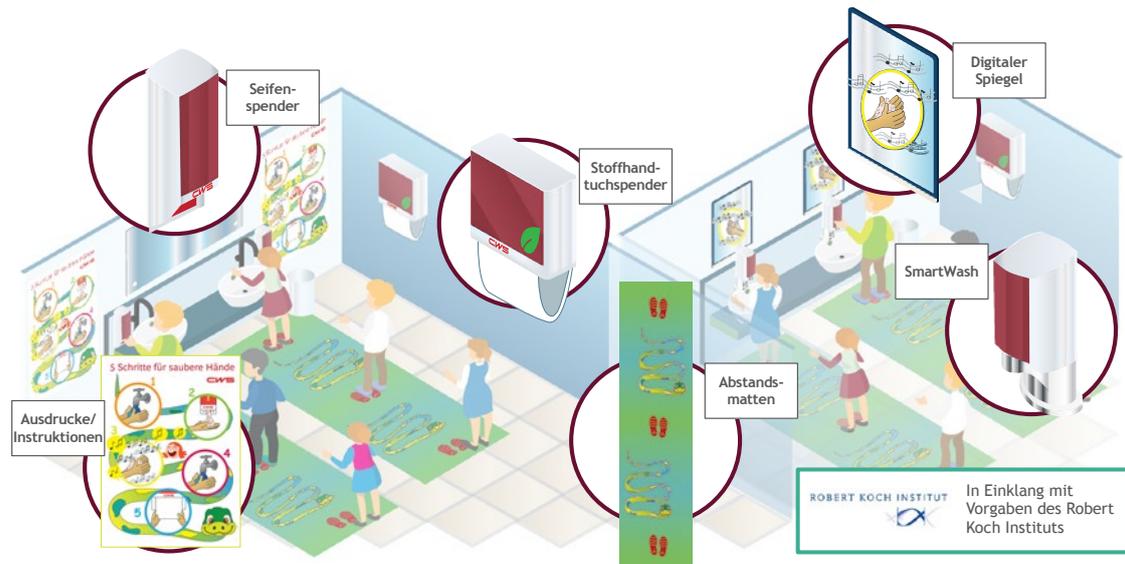
ADRIANA NUNEVA
ist seit Dezember 2018
CDO beim Hygiene-
Dienstleister cws.

Was haben Sie an digitalen Prozesse neu eingeführt?

NUNEVA: Unter anderem ein Omni-Channel-Konzept, dessen Basis die neu gestaltete transaktionale Webseite ist und die durchgängige Marketing- und Vertriebsautomatisierung entlang der customer Journey ermöglicht. Ein weiteres Standbein ist das Internet of Things: Weil wir in den Bereichen, in denen wir unterwegs sind, auch die analogen Produkte digitalisieren können, besteht dort viel Potenzial, zumal die Waschräume von den Facilitymanagern oder von unseren Servicemitarbeitern gemanagt werden. Wir entwickeln gerade ein System, das uns jederzeit anzeigt, wo Auffüllbedarf besteht. Es muss aber robust und zweckmäßig genug sein, damit die Kunden das einsetzen können. Sensoren melden dabei den Füllstand etwa von Seifenspendern. Die Signale werden gesammelt, gebündelt nach Waschräumen oder



Waschraumkonzept in KiTa's zur sicheren Öffnung in Zeiten von COVID-19



Quelle: BCG Analyse

0

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Gebäuden, und wir können so den Bedarf besser managen. Unsere Kunden können das ebenfalls wirtschaftlicher aussteuern und ihre Endkunden, zum Beispiel den Toilettenbesucher an der Autobahn-Raststätte, besser bedienen.

Was war die größte Herausforderung bei der Umsetzung der Maßnahmen?

NUNEVA: Der Schwerpunkt ist eindeutig die Kommunikation: Es ist extrem wichtig, möglichst viel, aber auch zielgruppengerecht zu kommunizieren. Daher haben wir uns sehr viel Zeit genommen, um alle Schritte zu erklären und zu erläutern, je nach Vision, Managementebene, Unternehmensbereich und bis hin zum Betriebsrat. Auch wenn die Unternehmenssprache Englisch ist, müssen Details auch in anderen Sprachen erklärt werden, dazu haben wir uns auch Videos in Form von Comic-Strips bedient. Zusätzlich haben wir eine Intranetseite eingerichtet, auf der alle Projekte transparent dargestellt sind mit mehr als 36 unterschiedlichen Arbeitspaketen. Zusätzlich werden in regelmäßigen Calls alle zwei Wochen unter den Verantwortlichen die Arbeitsfortschritte besprochen und in einem monatlichen Call für alle Mitarbeiter die Projektfortschritte vorgestellt.

Was war Ihr größter Lerneffekt?

NUNEVA: Das Wichtigste ist: Man muss möglichst transparent in das Unterneh-

men hinein kommunizieren, neue Begrifflichkeiten erläutern. Das wird oft unterschätzt, und geht ja auch in Richtung Change-Management. Auch, oder gerade, wenn das Unternehmen erfolgreich ist, muss man erklären, warum und was man jetzt ändern möchte. Der Lockdown rund um COVID-19 hat dies auch nochmal unmissverständlich klar gemacht. Durch den Lockdown ist jetzt jedem klar, was Digitalisierung bedeuten kann! Nämlich, dass wir alle arbeitsfähig sein können, obwohl wir uns nicht persönlich sehen. Wir geben nun noch mehr Gas. Wir haben die Gunst der Stunde genutzt und das Projekt Inside-Sales aufgesetzt, um über Telefon und Video verkaufen zu können. Das hatten wir schon in der Pipeline und haben das jetzt vorgezogen.

Worauf kommt es in Zeiten von Home-Office, bedrohten Umsätzen und verunsicherten Mitarbeitern für einen CDO jetzt besonders an?

NUNEVA: Das Tolle ist: Wir hatten durchaus schon viel Technologie im Unternehmen. Aber die wurde nicht optimal genutzt. Mit etwas Training hat sich nun so manches beschleunigt. So arbeiten wir zum Beispiel mit Microsoft-Teams. Die Mitarbeiter sind das inzwischen gewohnt und können das super nutzen, ohne irgendwo hin zu Meetings zu fahren oder zu fliegen. Wir haben die Chance genutzt, da jetzt eine bessere Awareness bei den Leuten

vorherrscht. Die Mitarbeiter wussten zu schätzen, dass sie mit diesen digitalen Tools ihre Arbeit weiter machen konnten. Allerdings: Da muss man auch mit den Mitarbeitern anders umgehen. Zum Beispiel haben wir so etwas wie eine virtuelle Kaffeeküche eingerichtet: tägliche Check-Ins morgens und abends, wo wir uns unabhängig vom Business sehen und sprechen, um die sozial-empathische Komponente beizubehalten.

Können Sie absehen, ob CWS von den in der Krise entwickelten Prozessen, Strategien, digitalen Tools und Konzepten auch längerfristig profitiert?

NUNEVA: Ich sehe Krisen immer als Chance. Wir haben uns neu orientiert und gemerkt, es kommt auf die Geschwindigkeit an. Aber genau da braucht es auch viel Empathie, da die Menschen wirklich verunsichert sind und nicht gewohnt, in diesem virtuellen Kontext zu arbeiten. Die Menschen müssen spüren, man ist füreinander da – das wirkt dann auch über die schweren Zeiten nach und schweißt zusammen. Jeder Mitarbeiter hat zum Beispiel zehn waschbare Masken nach Hause geschickt bekommen. Und grundsätzlich lief das Hygiene-Business sehr gut, da wir auch viele Desinfektionsmittel verkaufen. Jetzt gehen wir natürlich stark auf das Thema Handhygiene ein. Händewaschen ist das zentrale Thema, da starten wir jetzt eine Offensive in den Kitas.