

Michael Hauger (53) ist seit über 20 Jahren Senior Executive in der Unternehmenskommunikation führender Hightech- und Investitionsgüterunternehmen. Er trug und trägt globale Verantwortung für Medienarbeit, Finanz-, Nachhaltigkeits- und interne Kommunikation, Change Management, Markenführung, CEO-Positionierung und Public Affairs. Er leitete die Kommunikation bei zwei erfolgreichen MDAX-Börsengängen und hat umfangreiche Erfahrung mit Private-Equity-Eigentümern, globaler M&A, internen Veränderungsprozessen und der Unternehmenskulturentwicklung. Seit 2007 leitet er die Konzernkommunikation der KION GROUP AG. Davor war der Diplom-Ingenieur u.a. Leiter Media Relations der EADS (heute: Airbus Group), Leiter Kommunikation der MTU Aero Engines AG sowie Leiter Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Bundesverbands der Deutschen Luft- und Raumfahrt-industrie (BDLI).



OUR SHARED
KION GROUP VALUES

„Klasse statt Masse ist mein Anspruch!“

>k: Herr Hauger, die KION Group hatte eine bewegte Vergangenheit und hat verschiedenen Investmentfirmen gehört. Was genau macht das Unternehmen?

„We keep the world moving.“ Unser Claim bringt auf den Punkt, was wir tun. Gestartet sind wir 2006 als Spin-off der Linde AG, wir waren damals vor allem ein europäischer Gabelstaplerhersteller. Heute sind wir ein global aufgestellter Konzern mit Forschungs- und Entwicklungsteams, Produktionsstätten und einer in der Branche einzigartigen Vertriebs- und Serviceorganisation auf sechs Kontinenten. Wir haben unseren Umsatz seit der Gründung annähernd verdreifacht – organisch und durch globale Akquisitionen – und steuern auf 10 Milliarden Euro Umsatz zu. Die Belegschaft hat sich seitdem mehr als verdoppelt: Über 36.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in gut 120 Ländern für uns tätig. Seit 2013 sind wir im MDAX gelistet – als Deutschlands größtes auf Maschinenbau fokussiertes Unternehmen. Heute bieten wir alles, was unsere

Kunden brauchen, um ihre innerbetriebliche Logistik wettbewerbsfähig zu betreiben: Vom einfachen handgeführten Gabelhubwagen über digital vernetzte Gabelstapler und selbstfahrende Transportfahrzeuge bis hin zu vollautomatisierten Warenlagern. Der Onlinehandel und die globalen Logistikketten sind dabei die großen Treiber unseres Geschäfts. Gerade erst haben wir in Dubai für die Landmark Group ein automatisiertes Distributionszentrum fertiggestellt, das die Größe von 40 Fußballfeldern hat. Ein anderes meiner Lieblingsprojekte war die Automatisierung der israelischen Nationalbibliothek, eines Archivs der Menschheitsgeschichte. Sie sehen, unser Geschäft hat sich verändert: Wir entwickeln uns mehr und mehr vom klassischen Hardware- zum Softwareunternehmen, ohne unsere Wurzeln zu kappen. Auch der Getränkehändler um die Ecke bekommt von uns nach wie vor den Stapler, den er braucht, um die wöchentliche Lieferung aus der Brauerei vom Lkw zu heben.

>k: KION ist sehr global aufgestellt und ein Mehrmarkenkonzern. Was ist Ihre Aufgabe und Zuständigkeit?

Zur KION Group gehören die vermutlich angesehensten Marken unserer Industrie: Dematic, Linde Material Handling, STILL, Baoli, Fenwick und OM. Wir bauen auf Traditionen von bis zu 200 Jahren, haben es also immer wieder geschafft, uns weiterzuentwickeln und manchmal auch komplett neu zu erfinden. Unsere Konzernkultur und unsere gemeinsamen KION-Group-Werte fördern die markenübergreifende Zusammenarbeit. Das macht jede einzelne Marke stärker, als sie es allein wäre – und sorgt dafür, dass unsere Kunden immer die für sie ideal zugeschnittene Lösung bekommen. Entsprechend wichtig ist für uns die interne Kommunikation – für mich gewissermaßen die Mutter der Kommunikation. Vom globalen Mitarbeitermagazin und einem Social Intranet über dialogorientierte Liveformate – derzeit digital – bis hin zu den jährlichen Führungskräftekonferenzen >

reicht dieser Verantwortungsbereich. Als Kommunikationsabteilung sind wir zudem immer zentraler Teil von Veränderungsprojekten. Change Management und Change Communication sind unsere besonderen Stärken. Die Markenführung ist ebenfalls in der Kommunikation verankert. Und in der externen Kommunikation verantwortet mein Team die komplette Medienarbeit, die Onlinekommunikation – einschließlich der sozialen Medien – sowie die Finanz- und Nachhaltigkeitskommunikation. Unser Fokus liegt hier auf einem kreativen und interessanten Storytelling, das wir in unserem globalen Newsroom orchestrieren und über alle Marken und Kanäle ausspielen.

>k: Wie ist Ihre Kommunikationsabteilung strukturiert?

Wir sind sehr schlank und businessfokussiert aufgestellt. In der Konzernzentrale in Frankfurt arbeiten gerade einmal 14 Kolleginnen und Kollegen im Bereich Corporate Communications. Gut 100 Kommunikatoren sind weltweit in den Markengesellschaften aktiv. Auch das ist für einen globalen, börsennotierten Konzern mit Standorten in über 120 Ländern nicht besonders viel. Klasse statt Masse ist mein Anspruch: Jedes Teammitglied muss in seinem Aufgaben- und Verantwortungsbereich besser sein als die jeweilige Teamleitung – und natürlich erst recht sehr viel besser als ich.

>k: Am Headquarter sitzt also nur ein kleiner Teil Ihrer Mitarbeiter. Wie koordinieren und steuern Sie dann die Kommunikation weltweit?

Wir arbeiten seit vielen Jahren erfolgreich in einer Matrixorganisation. In der einen Dimension sind die Kommunikatoren in den Operation Units an ihr jeweiliges Geschäft angebunden. Die fachliche Anbindung an Corporate Communications stellt als zweite Dimension sicher, dass alle eng abgestimmt agieren. Im Global Communications Circle (GCC) unter meiner Führung sind die Kommunikationsleitungen aller Operating Units weltweit vertreten. Wir treffen uns regelmäßig sowohl bilateral als auch als komplettes GCC – derzeit virtuell, aber sicherlich bald auch wieder physisch. Wir haben eine gemeinsame Kommunikationsstrategie, nutzen einheitliche Plattformen und Tools und ein konzernweit gültiges „Message Shelf“. Auf der inhaltlichen Ebene koordinieren wir die Contenterstellung konzernweit über den eben erwähnten

virtuellen Newsroom, den wir aus Frankfurt heraus steuern. Und wir haben zu sehr vielen Fragestellungen weltweite Teams, die sich regelmäßig austauschen und gemeinsam arbeiten, beispielsweise in Veränderungsprojekten, an unserem Social Intranet, an der Bespielung der sozialen Medien, oder wenn es darum geht, gemeinsame technische Standards und Tools zu nutzen. Viele sagen, Matrixorganisationen seien anspruchsvoller als reine Linienorganisationen. Da ist sicherlich etwas dran. Aber insgesamt ist meine Erfahrung: Gibt man den Leuten mehr Verantwortung für das, was sie tun, dann tun sie es sehr viel besser, effizienter und schneller. Am Ende muss alles, was wir tun, unser Geschäft unterstützen. Das kann diese Organisation hervorragend leisten – auf der einen Seite die Bedarfe auf Corporate-Ebene erfüllen, auf der anderen Seite aber eben auch die Bedarfe der operativen Einheiten.

>k: Ihr CEO Gordon Riske ist Amerikaner. Wie funktioniert über mutmaßliche kulturelle Unterschiede hinweg eine vertrauensvolle Zusammenarbeit?

Die KION Group ist für Gordon Riske nach Kuka und Deutz das dritte Traditionsunternehmen des deutschen Maschinenbaus. Er schätzt die Kultur des deutschen Maschinenbaus sehr – und kennt sie bestens. Die Zufriedenheit unserer Kunden, mit denen er viele Kontakte pflegt, hat für ihn oberste Priorität. Genauso wie die Zufriedenheit der Beschäftigten und die der Eigentümer. Regelmäßig ist er in unseren Werken unterwegs, testet persönlich neue Fahrzeuge wie Produkte und vergleicht sie mit denen der Wettbewerber. Was er nicht schätzt sind Personen, die sich in den Vordergrund stellen. Er sieht den Erfolg von KION nicht als seinen, sondern vor allem als Erfolg der 36.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Er setzt darauf, dass jeder am besten weiß, wie er seinen Job gut macht. Das prägt auch unsere Zusammenarbeit, die nebenbei auch davon profitiert, dass wir beide Ingenieure sind. Im 14. Jahr unserer Zusammenarbeit weiß ich sehr genau, was Herr Riske erwartet – und er weiß, dass er sich auf das verlassen kann, was Corporate Communications empfiehlt und liefert. Dafür bezahlt uns das Unternehmen.

>k: Mit welchen Kernbotschaften arbeiten Sie? Und was verstehen Sie unter Ihrem „Message Shelf“?

Unsere Produkte kommen vor allem in Warenlagern zum Einsatz, in denen es viele Regalsysteme gibt. Entsprechend haben wir auch unsere Kernbotschaften in einem „Message Shelf“ organisiert. Die eine Dimension sind die Handlungsfelder unserer Strategie „KION 2027“: Digitalisierung, Automatisierung, Energie, Innovation, Performance, die wir noch durch unsere Wachstumsambitionen in China sowie die Themen Menschen und Nachhaltigkeit ergänzt haben. Diese strategischen Handlungsfelder definieren den Themenkreis für unsere Kommunikation. Zu jeder dieser Leitlinien haben wir auf Konzernebene sowie auf Ebene der Operating Units Kernaussagen definiert und beschrieben. Damit hat jeder Kommunikator im Konzern jederzeit das komplette Set der global gültigen Botschaften verfügbar. Zugleich gibt das „Message Shelf“ einen Rahmen zur Einordnung der vielen Geschichten, die wir zu erzählen haben – und



entscheidet darüber, ob potentielle Geschichten Relevanz haben oder nicht.

>k: In Zeiten der Pandemie werden digitale Tools immer bedeutsamer. Wie nutzen Sie welche Instrumente?

Wir waren auf die Pandemie recht gut vorbereitet, ohne dass wir es wussten. 2018 ist unsere Konzernzentrale von Wiesbaden in unser neues Gebäude am Frankfurter Flughafen umgezogen. Da haben wir die Chance genutzt, eine komplett neue digitale Infrastruktur zu schaffen – mit dem Ziel, unsere globale Kommunikationsfähigkeit zu optimieren. KION war in Deutschland beispielsweise einer der Vorreiter bei der Einführung der Microsoft Surface Hubs, wir hatten schon früh das Telefonieren auf Teams umgestellt und alle Server in die Cloud umgezogen. Unsere Arbeitsplätze in der Konzernzentrale sind auf Desksharing ausgelegt und komplett remotefähig. Im März 2020

konnten wir also vom einen auf den anderen Tag ins Homeoffice wechseln. Ich erinnere mich noch gut daran, wie ich meinem Team vor über einem Jahr sagte: „Morgen ist Freitag, der 13. März – ein schönes Datum, um auszuprobieren, ob wir als in einer Krise zentrale Funktion auch komplett aus dem Homeoffice arbeiten können. Das werden wir möglicherweise brauchen.“ Und so kam es: Die IT-Kollegen hatten auf uns als Test-Case ein großes Auge geworfen. Und alles hat an diesem legendären Freitag perfekt funktioniert. Ab dem darauffolgenden Montag waren wir und das komplette Headquarter tatsächlich im Homeoffice. Und dann haben wir gemeinsam mit den IT-Kolleginnen und -Kollegen, mit denen wir schon seit jeher eng zusammenarbeiten, die Pandemiesituation genutzt, digitales Arbeiten für die gesamte Belegschaft voranzutreiben – weltweit. Was die Tools angeht, setzen wir konsequent auf Standardisierung und

bewährte Off-the-Shelf-Lösungen. So haben wir während der Pandemie unser bisheriges globales Intranet zu einem echten KION Social Intranet umgebaut, das ausschließlich den Standard von Sharepoint und die Office-365-Umgebung nutzt. Es gibt keine KION-spezifischen Programmierungen mehr. Microsoft nutzt uns als Benchmark-Beispiel. Wir setzen darauf, automatisch an den kontinuierlichen Weiterentwicklungen und Verbesserungen von Microsoft zu partizipieren. Das funktioniert hervorragend. Und in diesen Tagen geht unser Intranet „My.KSI“ auch mobil und ist damit zusätzlich über ein privates Endgerät für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreichbar, die über kein Firmengerät verfügen.

>k: Sie haben erst kürzlich eine recht erfolgreiche Führungskräftetagung digital umgesetzt. Was haben Sie dabei für Ihre künftige Arbeit gelernt? >

Unmittelbar nach Beginn der Pandemie hatte ich dem Vorstand vorgeschlagen: Angesichts der zu erwartenden Unwägbarkeiten sollten wir unseren jährlichen Executive Summit für 2021 als rein digitale Veranstaltung vorbereiten. Wir haben uns dann viele virtuelle Konferenzen angesehen und haben aus diesen Erfahrungen sechs Vorgaben abgeleitet: Erstens: Kein PowerPoint. Zweitens: Kein Slot länger als sieben Minuten – auch für Vorstände. Danach geht die Aufmerksamkeit am Bildschirm gegen null. Drittens: Nur so viel vorproduzierte Inhalte wie nötig, so viel Live wie möglich. Gerade wenn einmal etwas nicht ganz 100-prozentig klappt, entsteht Authentizität, Glaubwürdigkeit und Emotionalität. Viertens: Abwechslung bei den Formaten ist unverzichtbar. Fünftens: Umfangreiche Einbindung der Executives in das Programm – als Redner, aber auch aktiv in Break-outs und Socials. Und sechstens: Bewährte technische Tools (Teams und Zoom) sowie Agenturpartner mit KION-Erfahrung. In Summe haben uns Mut für Neues, disziplinierte Vorbereitung und pragmatische Umsetzung zum Erfolg geführt. 84 Prozent unser 500 Executives haben den digitalen Summit mit gut oder sehr gut bewertet. Vor allem aber ist es uns gelungen, die Veranstaltung über drei Tage hinweg auf einem emotional hohen Niveau zu halten.

>k: Ist das dauerhaft ein Ersatz für persönliche Treffen?

Nein, wir werden in Zukunft beides sehen: digitale Meetings, die stärker der Informationsvermittlung dienen, und physische Veranstaltungen, die den Raum bieten für Emotionalität und persönliche Verbindungen. Vielleicht auch beides zusammen – als Hybrid-Veranstaltungen. Es gibt wunderschöne Filme über die Tierwelt der Serengeti. Sie können sich vielleicht sogar in einer Videokonferenz mit einem Wildhüter vor Ort unterhalten, in der er ein paar schöne Fotos teilt. Aber eine Safari vor Ort ist doch etwas ganz anderes. Das ist wahres Erleben. Als musikbegeisterter Mensch habe ich in der Pandemie den Besuch von Konzerten und das gemeinsame Singen in Projektchören schmerzlich vermisst. Digitale Formate können das nicht ersetzen. Musik lebt geradezu vom Spannungsfeld zwischen Musikern und ihrem Publikum. Und ich könnte mir auch nie ein Familienleben mit meiner Frau und meinen Kindern über FaceTime vor-

stellen. Und wie im privaten, so ist es auch im beruflichen Kontext: Der Mensch braucht Resonanz. Und die braucht einen physischen Raum.

>k: Setzen Sie in der Kommunikation bereits auf KI-Lösungen?

Ja, in begrenztem Umfang in der Beobachtung der klassischen und der sozialen Medien, die ein Dienstleister für uns erbringt. Man muss allerdings sehen: Unsere Marken sind mit sehr unterschiedlichen und klar abgegrenzten Profilen auf dem Markt unterwegs. Damit ein umfangreicher KI-Einsatz erfolgreich ist, brauchen wir eine Mindestmenge an Datenpunkten. Ist die Stichprobe zu klein, hilft KI nicht viel. Auch im digitalen Zeitalter sind ein großer Erfahrungsschatz und ein gutes Gespür für die künftigen Anforderungen unserer Kunden durch nichts zu ersetzen. Interessant in diesem Zusammenhang: Unsere Strategie „KION 2027“ hat bereits 2017 Trends vorgegesehen, die heute unsere Branche prägen. Digitalisierung, Automatisierung und Energie sind in aller Munde. Damals haben diese Handlungsfelder unserer Strategie bei manchem Beobachter für Stirnrünzeln gesorgt. Genauso wie die Akquisitionen von Egemin, Retrotech und Dematic, die heute unser rasant wachsendes Segment Supply Chain Solutions bilden.

>k: Gibt es bei KION eine Form der integrierten Kommunikation? Koordinieren Sie systematisch Marketing und Markenführung mit Pressearbeit, interner und externer Unternehmenskommunikation, Investor Relations und Public Affairs?

Wir haben einen glücklichen Zustand: Marketing und Kommunikation sind in den Operating Units nicht auf verschiedene Bereiche aufgeteilt. Über den Global Communicators Circle, aber auch über die vielen übergreifenden Projektteams und den Newsroom arbeiten wir hochgradig integriert. Auf Corporate-Ebene arbeiten wir Kommunikatoren natürlich auch sehr eng mit Investor Relations, Controlling und Accounting zusammen. Finanzkommunikation, Finanzberichte und Investorenpräsentationen sind aus einem Guss. Public Affairs sind bei der KION Group allenfalls punktuell relevant. Wir sind weder eine politische noch eine regulierte Industrie. Das decken wir dann aus unserem Corporate-

Communications-Team und unserer Verbandsarbeit im VDMA mit ab.

>k: Als Lieferant von Logistikprodukten und -dienstleistungen wird Sie das neue Lieferkettengesetz massiv betreffen. Wie gehen Sie mit dem Thema um?

Unsere Partner und Lieferanten müssen schon seit vielen Jahren soziale und ökologische Standards einhalten und nachweisen und unterstützen somit auch unsere Nachhaltigkeitsziele. Die Beziehungen zu unseren Partnern und Lieferanten sind Teil unserer Nachhaltigkeitsstrategie. Das Lieferkettengesetz zeigt, dass das leider wohl nicht selbstverständlich ist.

>k: Damit sind wir beim Thema Nachhaltigkeit. Was leistet KION, um dem Klimawandel zu begegnen?

Unsere Nachhaltigkeitsstrategie hat drei Dimensionen: Menschen, Produkte und Prozesse. Für die Menschen wollen wir ein Arbeitgeber sein, bei dem sie gerne arbeiten, der sie motiviert und anerkennt. Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz haben Priorität. Wir bieten hochleistungsfähige Produkte, Lösungen und Dienstleistungen, die effizient in der Anwendung sind, zum Klimaschutz beitragen und die Sicherheit unserer Kunden erhöhen sollen – denken Sie hier zum Beispiel an fahrerlose, elektrisch angetriebene Stapler. Und schließlich haben wir unsere Prozesse so gestaltet, dass wir unsere Auswirkungen auf den Klimawandel gezielt begrenzen. Zudem erwarten wir – wie eben erwähnt – auch von unseren Lieferanten die Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards. Wir nehmen unsere Verantwortung sehr ernst. Nachhaltigkeit ist deswegen auch eine der wichtigsten Führungsaufgaben im Unternehmen. Das spiegelt sich in der Vergütung des Vorstands und aller 500 Executives weltweit wider. 20 Prozent ihrer variablen Vergütung werden unmittelbar von Nachhaltigkeitskriterien bestimmt.

Die Fragen stellte Gero Kalt