

# ETAS im Wandel

## Interview mit Friedhelm Pickhard

ETAS feiert 2019 den 25. Geburtstag. Du selbst stehst seit acht Jahren an der Spitze des Unternehmens. Wie hat sich das Unternehmen in dieser Zeit entwickelt, was waren und sind die größten Veränderungen?

An erster Stelle möchte ich gerne die Verbreiterung des Portfolios nennen. So konnten wir beispielsweise durch die Akquisitionen der ESCRYPT GmbH und von TrustPoint Innovations Technologies, Ltd. die Präsenz im Bereich Cyber Security über die Marke ESCRYPT stark erweitern. Zudem haben wir unser Leistungsangebot für den kompletten V-Zyklus auch durch organisches Wachstum ausgebaut, beispielsweise durch neue Lösungen wie ETAS ASCMO, die ES800-Produktfamilie oder den Bereich Real Time Applications für Basissoftware, Engineering- und Consulting-Dienstleistungen.

Neben dem Ausbau des Portfolios entwickeln wir uns auch im Hinblick auf Methoden und Know-how kontinuierlich weiter. So nutzen wir beispielsweise seit mehreren Jahren SCRUM im Rahmen der agilen Software-Entwicklung. Wir übertragen nun dieses Vorgehensmodell auf die Portfoliosteuerung und -entwicklung unter Berücksichtigung der notwendigen Skalierung basierend auf dem SAFe-Ansatz (Scaled Agile Framework). Darüber hinaus haben wir eine Arbeitsgruppe zum Thema „Künstliche Intelligenz“ ins Leben gerufen. Bei all diesen Themen möchten wir vorne mit dabei sein und die Veränderung aktiv mitgestalten – und uns nicht fremdbestimmt von Trends und Marktentwicklungen antreiben lassen.

Als dritter großer Bereich ist der Ausbau unserer internationalen Präsenz zu nennen. Durch die Eröffnung neuer Standorte in Kundennähe streben wir danach, unsere Kunden auch lokal noch besser zu unterstützen, um so die Zusammenarbeit mit ETAS bestmöglich zu gestalten. Dies bedeutet auch, dass wir uns selbst immer wieder kritisch hinterfragen, wie unser bisheriges Zusammenarbeitsmodell seitens unserer Kunden bewertet wird. Neben guten Beispielen müssen und wollen wir auch aus kritischem Feedback unserer Kunden lernen – und dies als Chance und als Antrieb nutzen, uns auch in Zukunft kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern.

Wie genau sieht das aus?

Vieles fängt mit einem Bewusstseinswandel an: Wie empfindet der Kunde die gesamte Interaktion mit uns? Welches Feedback erhalten wir von unseren Kunden? Dies schließt die Nutzung des Produkts als wichtigen Punkt ein, geht aber weit darüber hinaus. Dazu zählen beispielsweise die Fragen „Wie erlebt der Kunde die Informationsphase?“, „Erhält er schnell ein passendes Angebot?“, „Wie erfolgt die Lieferung?“ oder „Werden die Erwartungen an unseren Service erfüllt?“, um nur ein paar Beispiele zu nennen. Unser Ziel ist es, unsere Kunden mit unseren Lösungen zu begeistern sowie jeden einzelnen Berührungspunkt mit uns zu einem positiven Erlebnis für den Kunden zu gestalten. Um dieses Leitbild im gesamten Unternehmen zu verankern, haben wir unter anderem im Rahmen internationaler Workshops mit allen Mitarbeitern die jeweiligen Kundenberührungspunkte transparent gemacht und Potentiale zur Verbesserung identifiziert – und verfolgen deren Realisierung konsequent nach.

Was bedeutet dies für die Konzeption und Entwicklung der Produkte?

Dies bedeutet für uns zu Beginn erst einmal „zuhören und verstehen“. Denn nur wenn wir unseren Kunden wirklich zuhören, ihre Probleme, Anwendungsfelder, Bedürfnisse und Herausforderungen wirklich kennen, verstehen und vollständig durchdrungen haben, sind wir in der Lage, für unsere Kunden nutzerstiftende Produkte und Lösungen zu entwickeln. Vor jeder Entwicklung steht zunächst „User Research“. Es ist also eine Abkehr vom sogenannten „Opinion-based Design“, also der Entwicklung oder Ausgestaltung von Produkten und Lösungen basierend auf individuellen, internen Meinungen, hin zum „Need-based Design“ auf Grundlage der tatsächlichen Bedürfnisse der Kunden.



Im Interview:  
Silke Kronimus und Friedhelm Pickhard

Diese unter dem Term „Design Thinking“ laufende Methodik verändert den gesamten Produktentstehungs- und Entwicklungsprozess – und stellt kontinuierliche Iteration gemeinsam mit unseren Kunden in den Mittelpunkt. Grob skizziert folgt nach dem ersten Schritt des Zuhörens und Verstehens die Reflektion des Erlebten einschließlich der Ideen- und Konzeptentwicklung. Danach holen wir Kundenfeedback dazu ein und fahren erst nach positiver Rückmeldung mit der Weiterentwicklung fort. Wurde die Erwartungshaltung des Kunden nicht getroffen, beginnt die Iteration von vorne, bis wir das offizielle OK des Kunden für den nächsten Schritt erhalten.

Dies verdeutlicht, dass wir den Kunden aktiv in die Gestaltungsphase integrieren. Der intensive und direkte Kundendialog ist Grundlage für die Schaffung eines wirklichen Kundenmehrwerts.

### Wie reagieren die Kunden auf die Veränderung?

Wir erhalten sehr positives Feedback unserer Kunden zu dieser Vorgehensweise und sie fordern dieses Zusammenarbeitsmodell verstärkt auch aktiv ein. Wir freuen uns sehr über diese Rückmeldungen und sehen dies als Bestätigung unseres eingeschlagenen Weges – und darüber hinaus natürlich als Ansporn, uns in diesem Umfeld noch stärker zu engagieren.

### Gibt es konkrete Beispiele, um dies zu verdeutlichen?

Unser Produkt zur interaktiven Dokumentation von Steuergerätesoftware, ETAS EHANDBOOK, wurde basierend auf dem Design-Thinking-Ansatz und dem nutzerzentrierten Gestaltungsprozess entwickelt. Sowohl unsere Konzepte als auch die Lösung sind unter Einbindung von Kundenfeedback entstanden. Jede neue Version wird im Hinblick auf die Realisierung eines konkreten Kundennutzens konzipiert, anstelle der reinen Realisierung von Features. Grundvoraussetzung dabei ist, dass der Kunde durch die Nutzung des Produkts bzw. der Gesamtlösung einen konkreten Mehrwert spürbar erlebt! Neben zufriedenen Kunden sehen wir auch die Auszeichnung einer anerkannten Fachzeitschrift als „Produkt des Jahres“ als Bestätigung für dieses Vorgehen.

Ein weiteres Beispiel umfasst die strategische Analyse aller Berührungspunkte eines großen, weltweiten Kunden mit unserem Unternehmen. In enger Abstimmung mit dem Kunden haben wir diese sogenannte „Customer Journey“ vollständig analysiert und so stringent Verbesserungspotential an unterschiedlichen Stellen identifiziert. In engem und kontinuierlichem Austausch mit dem Kunden haben wir gezielte Maßnahmen definiert und setzen diese jetzt um.

### Was ist darüber hinaus erforderlich, um den sich ständig verändernden Rahmenbedingungen gerecht zu werden?

Die Unternehmenskultur spielt eine ganz entscheidende Rolle. Denn sie gibt den Rahmen für die interne Zusammenarbeit – und bildet somit auch gleichzeitig die Grundlage dafür, wie wir nach außen auftreten und wahrgenommen werden. Über unsere Initiative zur kontinuierlichen Weiterentwicklung unserer Unternehmenskultur streben wir danach, unser Markenversprechen auch bewusst nach innen zu leben. Dazu zählen beispielsweise regelmäßige Austauschtreffen aller Führungskräfte, offene Diskussionsrunden zwischen der Geschäftsführung und Abteilungen, intensiviertere interne Kommunikation und die verstärkte Einbindung der Mitarbeiter, auf verschiedenen Ebenen. Denn auch nach innen müssen wir zuhören und verstehen!

Aus diesem Grund waren beispielsweise die ETAS-Mitarbeiter in Deutschland in die Gestaltung und den Bau unseres neuen Hauptsitzes in Stuttgart eingebunden und haben diesen aktiv mitgestaltet. Die starke Identifikation mit dem Gebäude wird schon beim Namen deutlich: ETAS Home ist mehr als nur ein Büro.

Zudem streben wir danach, den Kompetenzen und Fähigkeiten unserer Mitarbeiter den bestmöglichen Raum zur Entfaltung zu geben. Und wir müssen uns im Team immer wieder aufs Neue abstimmen und gemeinsam nach den besten Lösungen ringen. Denn ich bin überzeugt: Nur, wenn unsere Mitarbeiter begeistert von ETAS sind, werden wir es schaffen, durch unsere Lösungen und unser Verhalten konkreten Kundennutzen zu schaffen und so diese Begeisterung auch auf unsere Kunden zu übertragen – heute und auch in Zukunft!

---

## Im Interview

**Silke Kronimus** ist Director Marketing and Communications bei der ETAS GmbH. **Friedhelm Pickhard** ist Vorsitzender der Geschäftsführung der ETAS GmbH.

---