



MARKUS MEISSNER
AEB SE

„Veränderung ist Teil unserer DNA“

Wie wichtig Digitalisierung und Flexibilität in der Logistikbranche sind, erläutert Markus Meißner, geschäftsführender Direktor der AEB SE. Das Stuttgarter Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern ist auf Cloud-Software für Logistik und Außenwirtschaft spezialisiert.

Prof. Dr. Jo Groebel: Herr Meißner, für Ihre Branche, Ihr Unternehmen mit Software für Logistik und Außenwirtschaft, muss die noch nicht beendete Krise deutliche Auswirkungen haben und etliche Herausforderungen bedeuten ...

Markus Meißner: Lassen Sie mich zum Jahresbeginn 2020 zurückgehen. Wir waren noch mit recht guten Aussichten auf die Zukunft gestartet, sahen zwar schon einige schwarze Wolken. Da aber 2019 besser als erwartet ausgefallen war, waren wir verhalten optimistisch. Am 16. März kam ich aus Singapur zurück, dort waren coronabedingt bereits die Alarmstufen auf Rot, und musste unmittelbar ins Homeoffice, wir schlossen alle Büros für die folgenden Wochen. In Krisenszenarios haben wir uns dann dem Umgang mit der neuen Situation gewidmet. Zunächst schätzten wir den Umsatzeinbruch auf rund sieben Prozent. Wir sind in vielen Branchen unterwegs. Manche davon sind sehr hart betroffen, andere dagegen verzeichnen sogar Steigerungsraten. Insgesamt gibt es gar nicht die eine Art der Logistik, sie fällt nachvollziehbar je nach Branche ganz unterschiedlich aus.

Können Sie diese Unterschiede am Beispiel einiger Branchen deutlich machen?

Unser Geschäft bezieht sich zunächst auf alle Sparten, in denen etwas versandt werden muss. Schwerpunkt war bislang das produzierende Gewerbe. Dies hat auch mit unserem Standort Stuttgart zu tun und den traditionellen mittelständischen und natürlich auch großen Industrieunternehmen. Mit der Zunahme des digitalen Handels wird aber auch die Logistik Richtung der Endverbraucher immer wichtiger, weg von B2B. Auch unsere klassische Kundenklientel muss sich nicht zuletzt logistisch auf veränderte Abnehmererwartungen und -abläufe einstellen.

Das heißt, Ihrerseits ist große Flexibilität bei den angebotenen Lösungen erforderlich. Mehr Customization, mehr Möglichkeiten für Ihre Kunden, selbst die Abläufe mitzugestalten.

Ja, das ist ein weites Feld. Fest steht, der Cloudfrend ist unumkehrbar. Schon vor 18 Jahren hatten wir durch Gründung eines eigenen Rechenzentrums die Weichen für die Digitalisierung und eben auch Cloudstrategien gestellt. Dabei entwickeln wir eine so flexible Software, dass einerseits Individualisierung, andererseits aber auch durch hohe Standardisierung die Bedienung vieler verschiedener Kunden ermöglicht werden. Diese damals richtige Entscheidung hat uns die bisher kontinuierlichen Wachstumsraten beschert.

Was bedeutet das konkret für Ihre Kunden?

Sie können sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, müssen sich nicht selbst um die seit 20 Jahren immer breiter ausgelegten

und höher automatisierten IT-Systeme in der Logistik kümmern. Wir sorgen dafür, dass sie von neuesten Entwicklungen der Softwarearchitektur und dem Zusammenspiel unterschiedlicher Komponenten profitieren. Damit gewinnt man deutlich an Flexibilität, ein Stichwort dazu ist API (Application Programming Interface), die Ansteuerung der Software von außen durch den Anwender. Dies ermöglicht die einfachere Integration in bestehende Lösungsstrukturen.

Vermutlich also ein Wechselspiel zwischen standardisierten und individualisierten Prozessen.

Genau das. Und es wurde und wird erst recht bedeutsam in Zeiten stark schwankender Nachfrage und drohender Unterbrechung von Lieferketten, siehe zum Beispiel die inzwischen beschmunzelten vorübergehenden Engpässe bei Toilettenpapier.

Dies hat auch mit der Wechselbeziehung zwischen Produktion, Distribution und Verbrauchervertrauen zu tun. Der Einbruch dessen führt dann erst zu Hamsterkäufen und der zunächst gar nicht notwendigen Versorgungskrise.

In diesem Zusammenhang ist ein gutes Supply-Chain-Management enorm wichtig. Je leistungsfähiger die Steuerung einer Lieferkette ist, desto geringer werden sich dramatische Einbrüche an einer Stelle insgesamt auswirken. Wichtig ist dabei auch hohe Transparenz, die Einsicht in jede einzelne Stufe der Prozesse, einschließlich Informationen über die jeweilige Verfügbarkeit.

Gibt es für Sie bestimmte Qualitätskriterien?

Es gehören Prozesssicherheit und Stabilität dazu, ebenso Resilienz. Zugleich hohe Flexibilität, schnelle Reaktionsfähigkeit auf Kundenanforderungen, Beachtung von Marktentwicklungen und eben der Umgang mit Volatilität und Ausnahmesituationen, wie wir sie gerade erlebt haben und immer noch erleben. Es geht mit dem Vermögen einher, scheinbar Unvereinbares miteinander zu verknüpfen. Übrigens ist dieses Sowohl-als-auch ein Erfolgsprinzip für aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen. Wir selbst können nach diesem Konzept kleine und große Kunden gleichermaßen bedienen, hohe und niedrige Volumina bearbeiten. Ob Millionen von Päckchen durchgeschleust werden müssen oder ein Unternehmen spezialisiert auf die Logistik von Großanlagen ist, für beides haben wir die Lösung. Unsere Systeme sind mit dem Hintergrund 40-jähriger Erfahrung zugleich robust und über die Cloudplattform flexibel und individualisiert konzipiert.

Wie ist Ihre Einschätzung der Anpassungsfähigkeit des Mittelstandes generell?

Da gibt es eine große Bandbreite. Noch immer sind selbst Main-



Eine ansprechende Arbeitsplatzumgebung, die Kreativität, Ideenreichtum und Gedankenaustausch fördert.

frame-, erst recht PC- und Client Server-Technologien gleichermaßen zu finden. Wir selbst hatten für die Logistikbranche schon früh die Zollabwicklung sehr weitgehend digitalisiert, das ging nur aufgrund der schnellen Anpassung an die jeweils neuesten Softwareentwicklungen. Dabei darf man vor allem Aspekte der Sicherheit nicht außer Acht lassen. Oft führen diese dazu, nur geschlossene Systeme zu bevorzugen. Und andererseits ist es auch natürlich häufig eine Frage von Budget und Know-how.

Ihr „Culture Book“ mit einigen Unternehmensprinzipien wäre auch zu nennen. Der Titel, vielfältig zu interpretieren: „kann/alles/ändern“. Eine Philosophie, die Sie gleichermaßen für Ihre Stakeholder formulieren, Partner, Kunden, Mitarbeiter.

Für uns ist dieser Ansatz die einzige Möglichkeit, allen Beteiligten langfristig den Erfolg zu sichern. Das verbindet das Wohl des Individuums und der Gemeinschaft mit Unternehmenskultur und wirtschaftlicher Prosperität. Führung und Mitarbeiter des AEB-Teams bewegen sich auf Augenhöhe in einer flachen Hierarchie. Ein Team eben. Zugleich sehen wir uns als Trendsetter, das „Culture Book“ fasst dabei das zusammen, was uns schon seit langem ausmacht und begleitet. Wir waren also schon sehr früh mit Prinzipien aktiv, die sich heute immer mehr verbreiten.

Und Sie und Ihr Unternehmen verkörpern dies sehr glaubwürdig.

Dies ist auch bei neuen Mitarbeitern ein zentrales Anliegen. Diese erhalten im Rahmen der Einarbeitung die Gelegenheit, alle Bereiche der Firma und möglichst viele der neuen Kolleginnen und Kollegen kennenzulernen. Wir sind auch stolz darauf, dass unsere Unternehmenskultur auf einschlägigen Bewertungsplattformen von ehemaligen Mitarbeitern sehr gut eingeschätzt wird.

Auch die physische Gestaltung Ihrer Arbeitsplätze spiegelt all dies wider, Sie haben Co-Working Spaces, aber auch Sportplatz, Terrassen und Kräutergarten für die Teammitglieder.

Es ist das Resultat unserer Philosophie, die es auch leicht macht, neue Dinge auszuprobieren: „Veränderung ist Teil unserer DNA.“ Dynamik, Anpassung und Flexibilität sind Leitprinzipien. Dies gilt für die Art der Zusammenarbeit, es gilt ebenso für Raumgestaltung und Infrastruk-

tur, in die wir in den letzten Jahren an vielen Standorten erheblich investiert haben. Ergänzend hatten wir die Möglichkeit für Homeoffice schon lange vor Corona gelebt. Wir sind der Überzeugung, dass konstruktives Zusammenarbeiten viel mit einer am Wohlbefinden ausgerichteten Arbeitsumgebung und individuellen Freiräumen zu tun hat. Open Space, Nachhaltigkeit, Freundlichkeit, Teamgeist sind die erforderlichen Akzente.

Diese Werte von Vertrauen und Aufrichtigkeit gehen bereits zurück auf den Gründer des Unternehmens, Peter Michael Belz.

Ja, er stellte schon 1979 die Menschlichkeit vor den wirtschaftlichen Erfolg. Letztendlich ist das kein Gegensatz, sondern Teil des Fundaments.

Dazu passt Ihre bis heute gültige Betonung sozialer Verantwortung.

In unseren Statuten ist festgeschrieben, dass das Unternehmen den Mitarbeitern gehört. Dies fördert durch höhere Loyalität auch die langfristige Stabilität. Und übrigens fließt ein Teil des Gewinns in die

VITA

Markus Meißner, Jahrgang 1965, ist seit 2011 geschäftsführender Direktor der AEB SE, einem international ausgerichteten Anbieter von softwarebasierten Cloudlösungen für die Logistik, Außenwirtschaft und das Supply-Chain-Management. In dieser Position verantwortet er unter anderem die Portfoliostrategie und die Internationalisierung der AEB Gruppe. Dazu ist er auch für die Unternehmenstöchter in England, Schweiz, Singapur und den USA als Direktor bzw. Verwaltungsrat verantwortlich. Meißner kam 1995 zur AEB, wo er anfangs als Projektleiter IT-Lösungen bei verschiedenen Konzernen in Europa, Asien und den USA einführte – unter anderem bei Siemens, Infineon, Epcos, Honeywell und VW. Er ist Mitinitiator des Sachverständigenrats „Gipfel der Logistikweisen“ und engagiert sich zudem in verschiedenen Verbänden und Gremien, darunter bei der Bundesvereinigung Logistik e. V. und dem Club of Logistics e. V. Seit 2019 ist er als Dozent im Masterstudiengang Umweltorientierte Logistik an der Hochschule für Technik in Stuttgart tätig.

seit drei Jahren existierende Unternehmungsstiftung, die sich um Ausbildung und Chancenverbesserung benachteiligter Menschen kümmert. Und all dies zugunsten der Förderung des Dreiecks Kunden, Mitarbeiter, Gesellschaft. Bei der Stiftung geht es darum, gezielt solche Projekte zu fördern, die auch unseren Mitarbeitern persönliches Engagement ermöglichen. Unser Gründer ist dabei noch sehr aktiv als Vorsitzender der Stiftung.

Deren Wirken ist aber natürlich nur möglich durch das dahinterstehende Unternehmen AEB mit 500 Mitarbeitern an sechzehn Standorten in zehn Ländern und rund 5.000 Kunden.

... mit einem Umsatz in der Gruppe von rund 50 Millionen im letzten Jahr. Trotz Corona hoffen wir auf ähnliche Werte für 2020. Unser Bestreben ist dabei eine noch stärkere Internationalisierung auf mindestens 40 Prozent des Umsatzes. Dies ist natürlich eine Frage der Absicherung durch breitere globale Aufstellung. Asien ist dabei für uns eine wichtige Region. Einerseits haben wir in vielen Ländern in Fernost direkte Kunden, andererseits arbeiten wir weltweit zunehmend mit Partnern zusammen. Etwas zurückhaltender sind wir in den USA, der Wettbewerb ist dort sehr etabliert, die politische Situation schafft nicht gerade Planungssicherheit. Auch der Brexit bringt viele Fragezeichen, aber auch große Chancen mit sich. Ein weiterer Aspekt ist die stimulierende Wirkung eines internationalen Netzwerks, welches auf das Unternehmen zurückwirkt und uns weiterbringt. Und schließlich bereitet es einfach Freude, international tätig sein zu können.

Freude macht ja vermutlich auch die Arbeit für den und mit dem BVMW. Wo sehen Sie über existierende Aktivitäten hinaus in Zukunft weitere Felder für das Wirken des Verbandes?

Schon jetzt ist der BVMW natürlich die Stimme des Mittelstandes gegenüber der Politik und einer breiten Öffentlichkeit. Und das funktioniert sehr gut, trotz mancher Zähigkeit und der häufigen Fokussierung der Politik auf bekannte Konzerne. Bei allen digitalen, technologischen und sozialen, teilweise sogar tektonischen, Verschiebungen wird der Verband als Einflussgruppierung sogar nach innen wie nach außen noch wichtiger werden. Welches sind die neuen Geschäftsmodelle, wie können wir die Qualität der schulischen Ausbildung oder der digitalen Weiterbildung steigern? Große Felder für Politik, Gesellschaft und natürlich den BVMW.

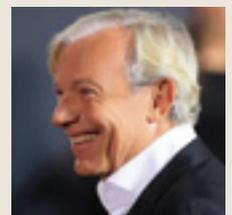
Wir haben über viele Aktivitäten, Perspektiven, Ideale gesprochen. All diese haben auch mit der Person Markus Meißner zu tun. Was machen Sie bei allem schwäbischen Arbeitsethos in der hoffentlich auch noch verbliebenen Freizeit?

Ich habe doch noch viele Hobbys, einen Lehrauftrag würde ich dazuzählen – oder die Aktivitäten als Sprecher der Logistikweisen. Ich mache auch viel Sport. Mein Studium verdiente ich mir als Tennislehrer. Ich sitze gerne auf dem Mountainbike oder absolviere auch mal eine Golfrunde. Seit der Coronakrise koche ich auch häufiger zu Hause. Und ich reise gerne. Aber Corona hat auch dahingehend meine Prioritäten verändert. So schön das Erkunden ferner Länder ist, die nähere Umgebung im Schwabenland bietet auch tolle Möglichkeiten. Und das Wichtigste bleibt die Gestaltung der Arbeit und der direkten Umwelt.

Ich danke herzlich für das tolle Gespräch.



Der Firmensitz der AEB SE in Stuttgart.



Das Gespräch führte der Medienexperte Prof. Dr. Jo Groebel

AEB

AEB SE

Rechtsform: SE

Gründung: 1979

Sitz: Stuttgart

Geschäftsführende Direktoren: Markus Meißner, Matthias Kieß

Mitarbeiter: +500

Umsatz: 49,7 Millionen Euro

Branche: Software

Produkte: Software für Logistik und Außenwirtschaft, z. B. für Zoll- und Versandabwicklung, Lagerverwaltung und Trade Compliance Management

Webseite: www.aeb.com