

Philipp
Mischke
im Dialog
mit
Marko
Reimer



„KI eröffnet uns mehr Technologien zur Problemlösung“

Die Entwicklung von Künstlicher Intelligenz (KI) schreitet seit einigen Jahren immer weiter voran und eröffnet im Controlling völlig neue Möglichkeiten. Auch Henkel hat das große Potenzial von KI erkannt. Philipp Mischke, Global Head of GBS+ Digital Transformation, spricht über zukünftige Schritte, Anforderungen an Mitarbeiter und das digitale Netzwerk der Prozessexperten.



Fotos: © Michael Jordan

Philipp Mischke

ist seit August 2022 für die digitale Transformation der GBS-Einheit der Henkel AG & Co. KGaA verantwortlich. Philipp Mischke begann seine Karriere bei Henkel mit der Ausbildung zum Fachinformatiker Anwendungsentwicklung im Jahre 2002, gefolgt von einem Studium der Wirtschaftsinformatik an der FOM (Hochschule für Oekonomie und Management) neben seiner Vollzeittätigkeit in der Henkel IT. Während dieser Zeit besetzte er verschiedene strategische Rollen als Projekt- und Provider Manager, unter anderem als Program Office Manager bei der unternehmensweiten Einführung von Microsoft Office 365 und war maßgeblich an der Einführung von DevOps beteiligt. In Shanghai (China) war er zwei Jahre als zentraler IT-Verantwortlicher für einen Unternehmensbereich sowie die Funktionen in Asia-Pacific zuständig.

Herr Mischke, seit vielen Jahren betreibt Henkel die „Global Business Solutions“. Können Sie etwas zu den Anfängen und den Kernaufgaben erzählen?

Ja, sehr gerne. Die Global Business Solutions⁺ oder auch GBS⁺ gibt es in diesem Jahr seit 20 Jahren. Begonnen haben wir mit finanzorientierten Shared Services in Manila und 2006 kam Bratislava dazu. Das sind bis heute unsere zwei größten Standorte. Insgesamt haben wir weltweit sieben Standorte und unterstützen mehr als 40 Sprachen. Das Service-Portfolio haben wir stetig ausgebaut und beschäftigen heute global circa 3.500 Mitarbeiter. Mit diesen decken wir unsere rund 20 Hauptprozesse ab, von Controlling, Supply Chain, Marketing bis hin zu Personalwesen und Treasury. Als GBS⁺ gehören wir organisatorisch zu der Finanzfunktion und unterstützen diese mit gut 1.000 Mitarbeitern in den dazugehörigen Prozessen.

Und was kann man sich unter Ihrem Titel „Global Head of GBS⁺ Digital Transformation“ vorstellen? Welche Aufgaben sind mit Ihrer Rolle verbunden?

In meiner Position bin ich dafür verantwortlich, die digitale Transformation der GBS⁺-Mitarbeiter bei Henkel voranzutreiben. Darunter fallen zum Beispiel Themen wie Upskilling und das digitale Mindset. Gleichzeitig stellen wir circa 150 IT-Experten für die DX-Einheit, die zentrale IT von Henkel, zur Verfügung. Vom SAP- und Robotics-Entwickler bis zum IT-Sicherheitsexperten ist alles dabei. Und auch die Schnittstelle

zwischen GBS⁺ und DX gehört in meinen Verantwortungsbe- reich. Wenn größere strategische Projekte anstehen, für die IT-Plattformen und die entsprechende IT-Expertise benötigt wer- den, dann geht das über mein Team.

Kommt bei solchen Projekten die Initiative von Ihnen oder kommt sie eher aus den Geschäftsbereichen oder der IT und Sie harmonisieren und koordinieren?

Genau, harmonisieren und koordinieren sind da schon die richtigen Stichworte. Die Impulse kommen von beiden Seiten. Zum einen kann dies durch eine Prozessoptimierung angesto- ßen werden oder aber aufgrund neuer technischer Möglich- keiten der Automatisierung. An der Schnittstelle wird dann zusammengearbeitet.

Ich stelle mir das sehr herausfordernd vor, die unterschied- lichen Teilnehmer an einen Tisch zu bekommen und die spe- zifischen Interessen auszugleichen. Dazu gehört auch, sich darüber Gedanken zu machen, was der nächste große Ent- wicklungssprung sein wird. Das könnte zum Beispiel das Thema „Intelligent Automation“ sein. Was verstehen Sie bei Henkel unter diesem Begriff?

Unter Intelligent Automation verstehen wir den Einsatz und die Kombination von verschiedensten Automatisierungs- lösungen. Wir als GBS⁺ nutzen insbesondere sechs Technolo- giehebel, die die Prozessautomatisierung effizienter machen.



Das sind: Robotic Process Automation, Low-Code/No-Code, Cognitive Assistance, Leverage Data, Code-based Automation und Process Discovery. Einige der Technologiehebel wie Robotic Process Automation (RPA) sind schon viele Jahre bei uns im Einsatz und entsprechend etabliert. Im Rahmen unserer Strategie entwickeln wir diese weiter, um die Wertschöpfung unserer Geschäftsprozesse zu verbessern. Natürlich verändern sich die Technologien auch ohne unser Zutun, und Sprungstellen, wie wir es im vergangenen Jahr mit ChatGPT erlebt haben, bedeuten für uns neue Möglichkeiten.

„Wir nutzen in Marketing und Vertrieb KI-generierte Ansätze für Aufgaben, die zuvor undenkbar waren.“

In welche Richtung geht da die Entwicklung?

Das Verbinden von Plattformen und Anwendungen wird schrittweise einfacher. Künstliche Intelligenzen wie ChatGPT sind erst mal Insellösungen, die ich im Konzernumfeld mit den einschlägigen Daten speisen möchte, um ein Ergebnis zu erhalten. Dafür sind hochwertige Daten unerlässlich, denn ohne sie lassen sich keine zufriedenstellenden Ergebnisse erzielen. Mit RPA und anderen Lösungen kann man das Ganze dann aufgreifen und entsprechende Aktionen in den Zielsystemen auslösen. In den meisten Fällen bedarf es dafür aber



mehr als nur eines Technologiehebels, um dies zu ermöglichen. Die Herausforderungen, die sich daraus ergeben, sind im Kern für alle Automatisierungslösungen gleich. Und auch der Aufwand, diese Lösungen im dauerhaften Betrieb zu wahren und zu verbessern, muss berücksichtigt werden.

Wie sieht es mit den anderen von Ihnen angesprochenen Technologien aus?

Der zweite Technologiehebel ist bei uns Low-Code/No-Code. Schlagworte wie Citizen Development gehören für mich zu den wichtigsten Aspekten, wie wir auch in Zukunft als GBS⁺ unsere Kosteneffizienz steigern können. Die entsprechenden IT-Plattformen sind mittlerweile schon sehr ausgereift und erlauben eine strikte Vorgabe von Richtlinien und Leitplanken. Durch passende Trainings könnte ein digital-affiner Prozess-experte hier selbst Automatisierungslösungen entwickeln. Die Qualität der Umsetzung ist dabei entscheidend – sowohl für den Geschäftsprozess als auch aus Sicht der IT-Governance. Als dritten Hebel haben wir Cognitive Assistance. Dazu gehören generative KI und Chatbots. Wir verwenden Letzteres bereits seit einiger Zeit, etwa im Personalbereich für die Anliegen unserer Mitarbeiter. Durch die aktuellen Entwicklungen in der KI wird auch der Einsatz an den Schnittstellen zu Kunden und Lieferanten aktiv durch uns getestet. Den vierten Hebel nennen wir „Insight Data“, wozu die klassische Datenverarbeitung gehört. So haben wir eine intelligente Lösung, um auf Basis bisheriger Zahlungen das Zahlungsverhalten vorherzusagen und



entsprechende Handlungsempfehlungen abzuleiten. Der fünfte Hebel ist Code-based Automation, also klassische Software-Entwicklung. Als Unternehmen, das viel in SAP standardisiert hat, ist das nach wie vor die bevorzugte Stelle, an der die ständigen Prozessoptimierungen umgesetzt werden. Im Status quo kommt man da nicht um die Code-based Automation herum. Und der sechste Technologiehebel ist Process Discovery. Wir prüfen, wie weit die Automatisierung der Prozesse fortgeschritten ist und wie sie miteinander verknüpft sind. Mit diesem klassischen Process Mining wird mehr Transparenz in den Prozessen geschaffen.

Welcher der sechs Ansätze wird Sie in Zukunft noch stärker beschäftigen?

Das ist auf jeden Fall die KI. Die etablierten Anwendungshersteller werden sicherlich vielfältige KI-Funktionen ergänzen. Dazu kommt eine ganze Reihe an neuen KI-Produkten, die sehr vielversprechend sind. Wir nutzen als GBS⁺ für die Unterstützung von Marketing und Vertrieb KI-generierte Ansätze für Aufgaben, die zuvor undenkbar waren – beispielsweise zur Webseiten- und Texterstellung. Außerdem experimentieren wir mit KI-generierten Videos. Mit dem Zugang zu diesen Tools eröffnen sich in naher Zukunft neue Freiheiten, kreative Möglichkeiten und auch Effizienzen.

Werfen wir mal einen Blick auf die Finanzaktivitäten. Würden Sie sagen, die KI hat auch da das größte Potenzial?

Ja, ganz sicher. Wir benutzen KI bereits zum Clearing von Hauptbuchkonten. Durch das intelligente Zusammenspiel verschiedenster Automatisierungstechnologien werden mehrere Tausend Unterkontoeinzelposten extrahiert, dann durch die KI zentral analysiert und im letzten Schritt dem Buchhalter zur Entscheidung vorgelegt. Auch haben wir uns in der Vergangenheit immer wieder einzelne Dokumentenarten angeschaut und sind bei einigen Prozessen an Grenzen gestoßen, diese in guter Qualität automatisiert zu verarbeiten. Das ist besonders bei unstrukturierten Daten und komplexen Verträgen in den unterschiedlichsten Sprachen der Fall. An der Stelle hilft uns KI weiter, weil sie die Themen ganzheitlich angeht.

Welche Ziele verfolgen Sie mit der Entwicklung und Integration dieser neuen Technologien? Geht es dabei um Effizienz, Qualitätsverbesserung oder um etwas ganz anderes?

Es geht vor allem darum, als GBS⁺ effizienter zu werden. Hier gibt es dann mehrere Möglichkeiten: Die erste ist die klassische Prozessstandardisierung. Wie kann der Prozess inhaltlich verbessert werden, damit er wirklich einfacher wird? Die zweite ist die KPI-Verbesserung. Das können Qualitätsthemen oder auch Compliance sein. Bei unserem technischen Kunden-Service und den Mitarbeiter-Services geht es zudem um klassische Qualitäts-KPIs wie zum Beispiel die Antwortzeiten. Und der letzte Punkt sind dann die neuen Möglichkeiten, die sich durch neue Automatisierungslösungen ergeben. Im Falle von ChatGPT haben wir besonders schnell reagiert

und neben kurzen Trainings auch mit großem Erfolg prozessübergreifende Ideenfindungstermine durchgeführt, die das Verständnis für die KI-Möglichkeiten sowie konkrete Ideen gefördert haben.

Stößt die Automatisierung auch an Grenzen? Oder zeigen neue Entwicklungen wie ChatGPT, dass es prinzipiell keine Limits gibt?

Mit KI ist die Auswahl an Technologien und Möglichkeiten, um Probleme zu lösen, viel größer als vorher. Wir bekommen für jedes Problem einen Blumenstrauß an Lösungen angeboten und müssen entscheiden, wo das Kosten-Nutzen-Verhältnis am besten ist. In wöchentlichen Treffen mit unseren IT-Kollegen besprechen wir die relevanten Anwendungsfälle und überlegen, welche Technologie und welche Plattform für die Situation am besten geeignet sind. Ist es ein Problem, dass sich in der Prozessanwendung lösen lässt (zum Beispiel SAP oder ServiceNow), braucht es eine RPA-Lösung oder ist KI vonnöten? Es ist ein großer Luxus, dass wir diese Auswahl an Technologien und Erfahrungen mit den jeweiligen Vor- und Nachteilen haben.

Haben sich im Zuge dessen die Rolle und das Anforderungsprofil der Mitarbeiter verändert?

Unser Motto „hire for potential and attitude“ wird heute immer wichtiger. Das heißt, wir wählen Mitarbeiter unter anderem in Hinblick auf ihr Entwicklungspotenzial, ihre fachlichen Qualifikationen, ihre Offenheit für Neues und die Bereitschaft, ihre Komfortzone zu verlassen, aus. Unsere vier Leadership Commitments sind außerdem maßgebliche Pfeiler für unsere Henkel-Kultur und dienen daher auch als Orientierung für das Anforderungsprofil von Mitarbeitern.

Henkel AG & Co. KGaA

Henkel wurde 1876 gegründet und blickt auf eine über 146-jährige Geschichte zurück. Mit einem Umsatz von rund 22,4 Milliarden Euro und weltweit mehr als 50.000 Mitarbeitern ist der Industrie- und Konsumgüterkonzern in den zwei Geschäftsfeldern Adhesive Technologies (Klebstoff-Technologien) und Consumer Brands (Wasch- und Reinigungsmittel sowie Haarpflege) tätig. Mit starken Marken, Innovationen und Technologien hält das Unternehmen führende Marktpositionen.

Sie brauchen also vor allem junge Leute, die proaktiv sind, aber gleichzeitig auch ein bestimmtes Kompetenzprofil haben?

Wir benötigen Mitarbeiter, die den schnelllebigen Entwicklungen in unserer Gesellschaft standhalten können, die offen für Neues sind und den Willen haben, neue Fähigkeiten zu erlernen. In meiner Rolle habe ich gemerkt, dass diese Mitarbeiter Initiative zeigen und beispielsweise sehr deutlich kommunizieren, dass sie den Zugang zu gewissen Tools oder Technologien benötigen, weil sie wissen, dass sie damit im Unternehmen Wert stiften können.

„Wir bekommen für jedes Problem einen Blumenstrauß an Lösungen angeboten und müssen entscheiden, wo das Kosten-Nutzen-Verhältnis am besten ist.“

Wie werden sich Ihrer Meinung nach die Anforderungen an Controller generell ändern? Muss der Controller in Zukunft eigentlich programmieren können?

Der Zugang zu diesen Lösungen wird immer einfacher, wodurch man sich die nötigen Kenntnisse für den Umgang fast schon automatisch aneignet. Programmieren muss man meines Erachtens künftig aber nicht können. Trotzdem wird ein Experte immer ein Experte bleiben. Auch wenn zum Beispiel Reports in Zukunft ad hoc automatisiert generiert werden können, bedarf es trotzdem fachlichen Wissens, um den Inhalt und Mehrwert interpretieren zu können. Ich denke, die transaktionale Arbeit wird weniger werden, aber es wird mehr Möglichkeiten geben, etwas kreativ umzusetzen. Trotzdem werden wir weiterhin Experten brauchen, die beides vereinen: das Prozesswissen und das digitale Mindset, um entsprechende Lösungen zu definieren.

Die Automatisierung wird also noch weiter voranschreiten, aber repetitive oder transaktionale Prozesse werden auch beibehalten?

Genau. Sie werden aber immer weiter in den Hintergrund treten. Das kann man schon bei den RPA-Lösungen sehen. Wenn sie gut funktionieren, laufen sie im Hintergrund und brauchen keinen manuellen Eingriff mehr. Trotzdem müssen auch für diese Prozesse die KPIs regelmäßig angesehen und kritisch hinterfragt werden, weil sich entweder der Prozess ändert oder es neue Technologien gibt.

Gibt es bei Ihnen dezidierte Rollen, die sich mit der Frage auseinandersetzen, wie neue Einsatzmöglichkeiten gefunden werden können?

Für diese Aufgaben nutzen wir bei GBS+ unser sogenanntes digitales Netzwerk, in dem unterschiedliche Rollen in drei Gruppen vertreten sind und das von meinem Team moderiert wird. Wir haben digitale Transformationsexperten, die mit gewissen Problematiken aus dem Prozess kommen, diese vorqualifizieren, quantifizieren und weitergeben. Dann haben wir in der zweiten Gruppe Digitalexperten, die sich in einer Interessengemeinschaft zusammenfinden, zum Beispiel Programmierer, Datenexperten oder auch Low-Coder/No-Coder. Diese Kollegen kommen regelmäßig zusammen, um sich auszutauschen. In der Runde werden dann Erkenntnisse zu neuen Technologien, Funktionen, Lernmöglichkeiten und Best Practices ausgetauscht.

Und welche Rolle spielt die dritte Gruppe?

Die dritte Gruppe nennen wir Digital Talents. Das sind alle, die sich unabhängig von bestimmten Technologien oder Prozessen informieren und austauschen wollen. Dadurch ist es eine sehr diverse Gruppe. Es kommen GBS+-Mitarbeiter aus unseren verschiedenen Standorten und mit unterschiedlichen Positionen zusammen, um ihre Überlegungen zu teilen und ihre digitale Kompetenz zu steigern. Für uns ist das digitale Netzwerk ein entscheidender Schritt, um zentral Informationen über die Vorteile und Effizienz der Technologien zu sammeln und festzuhalten. Es ermöglicht uns auch, die betreffenden Technologien sowie Aufwand, Kosten, Nutzen und Return on Investment strukturiert zu erfassen und zu diskutieren.

„Programmieren muss man meines Erachtens künftig aber nicht können.“

Und woran arbeiten Sie mit ChatGPT gerade?

Da es sich bei ChatGPT um eine öffentliche Plattform handelt, haben wir die ersten Gehversuche auch mit ohnehin öffentlich zugänglichen Daten gemacht, denn es gibt rechtliche Anforderungen, um Sicherheitsdatenblätter öffentlich zu teilen. Diese Sicherheitsdatenblätter, auf Englisch „Safety Data Sheets, dienen der Übermittlung sicherheitsbezogener Informationen über verwendete Stoffe und Gemische. Das Zusammentragen der entsprechenden Informationen aus jährlich mehr als 20.000 nicht standardisierten und komplexen Dokumenten der Lieferanten ist sehr zeit- und kostenintensiv. ChatGPT ist nach un-

seren Tests sehr gut in der Lage, gezielt die gewünschten Daten zu extrahieren, sodass wir diese als Stammdaten in unsere SAP-Prozesse überführen können. Eine Aufgabe, die vorher in dieser Qualität nur mit viel manuellem Aufwand möglich war.

„Man braucht zentral noch jemanden, der den Pfad strategisch und technologisch vorgibt.“

Wo geht denn die Reise für GBS+ als Support-Einheit für den Henkel-Konzern hin? Was sind Ihre Zukunftsvisionen?

Durch die Automatisierung der Prozesse rücken nicht-transaktionale Tätigkeiten mehr in den Vordergrund. Unser Prozess-Know-how gepaart mit dem Zugang zu erhobenen Daten hat viel Potenzial. Für Henkel ist und bleibt es der Fokus, effiziente Prozesse in hoher Qualität zu betreiben. Der Zugang zu digitalen Lösungen wird immer einfacher werden und somit wird jeder einzelne Mitarbeiter befähigt, diese bestmöglich zu nutzen. Die strategische Zusammenarbeit mit DX ist hier von besonderer Bedeutung.

Mal provokant gefragt: Wenn die KI in alle Bereiche hineindrängt und jeder Mitarbeiter befähigt wird, damit umzugehen, braucht es dann noch die Idee eines Centers of Excellence, wo das Wissen und die Fähigkeiten gebündelt werden? Wird durch die breitflächige Anwendung von KI nicht automatisch das Können über die gesamte Organisation verteilt und Leuchttürme somit obsolet?

Ich glaube, die Leuchttürme braucht man noch, da sich einige Fragestellungen wiederholen und es besser ist, diese an einer Stelle zu definieren. Man braucht zentral noch jemanden, der den Pfad strategisch und technologisch vorgibt. Auch als helfende Hand, wenn sich ein Mitarbeiter zum Beispiel beim Erarbeiten einer Lösung festgefahren hat. Nicht jeder wird ein Experte sein, um grafische Oberflächen und Vorgaben umzusetzen. Nicht jeder bekommt Zugriff auf alle Daten. Am Ende stehen das Prozesswissen und das fachliche Wissen im Vordergrund sowie der Dialog mit den Geschäftsbereichen und die daraus resultierende Umsetzung der strategischen Vorgaben.

Die Entwicklungen hören sich bei Ihnen alle sehr positiv an. In den aktuellen öffentlichen Diskussionen wird aber auch immer wieder medienwirksam vor KI gewarnt. Welche potenziellen Schwierigkeiten sehen Sie?

Schwierigkeiten und Herausforderungen gibt es viele. Einige sind sicherlich schon aus dem Umfeld von Cloud-Lösungen bekannt. Wenn es zum Beispiel um den physischen und damit rechtlichen Standort der Daten geht. Andere sind neuer, wie die Frage, ob ich mit meinen Daten auch das Modell dahinter trainiere und damit die Daten indirekt öffentlich zur Verfügung stelle.

Im universitären Sektor stehen wir durch KI wie ChatGPT vor verschiedenen Herausforderungen. Zum Beispiel müssen wir sicherstellen, dass die Studenten ihre Abschlussarbeiten tatsächlich selbst verfassen. Für Unternehmen stellen sich sicherlich ähnlich gelagerte Fragen. Wie beantworten Sie diese bei Henkel?

Ja, die entsprechenden Fragen diskutieren wir auch intern. Ich bin zuversichtlich, dass rechtliche Fragen und deren Umsetzung nun genauer definiert werden. Das Regelwerk für KI der EU ist ein erster Schritt. Auch zur Frage des geistigen Eigentums durch KI-generierte Inhalte wird es sicher nach und

nach mehr Klarheit geben. Erste Länder wie Japan haben hier schon Entscheidungen getroffen. Das öffentliche Interesse ist weltweit sehr groß, und es gilt jetzt, schnell klare Grenzen zu setzen. Wir bei GBS⁺ setzen uns ständig mit den Möglichkeiten und Risiken von KI auseinander. Angefangen bei der Frage, welche Informationen man verarbeitet, bis hin zur Ableitung und Auditierung der automatisiert getroffenen Entscheidung. Der Mensch hat dann doch das letzte Wort.

Herr Mischke, ich danke Ihnen für das Gespräch.

Das Interview führte Prof. Dr. Marko Reimer, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar.
E-Mail: marko.reimer@whu.edu



SOS-KINDERDORF
STIFTUNG

WERDEN SIE CHANCENSTIFTER!

Mit der Zustiftung einer Immobilie können Sie Kinder und Jugendliche nachhaltig fördern. Unterstützen Sie junge Menschen und werden Sie Teil der SOS-Stiftungsfamilie!

Mehr Infos unter www.sos-kinderdorf-stiftung.de

