

# Nachgefragt bei CxOs

## Podcast Tanskript

### Zusammenfassung Stichworte

#tomorrowtoday, digital, divers, nachhaltig, Celonis, Softwareunternehmen, Technologieunternehmen, Start-up, Process Mining, Prozessdaten, Wertschöpfung, Prozessoptimierung, Wettbewerbsvorteile, Process Intelligence Graph, akademische Allianzen, Ausbildung, Deutschland, Talente, Mittelstand, Platform Company, Produktinvestment, Wachstum, Skalierung, Kundenmehrwert, Künstliche Intelligenz

### Sprecher

Bastian Nominacher, Johannes Trenka

#### Johannes Trenka

Herzlich willkommen zu #tomorrowtoday, dem Accenture Strategy Podcast rund um die Themen Nachhaltigkeit, Diversität und Digitalisierung. Mein Name ist Johannes Trenka. Ich bin Partner und Geschäftsführer und in Europa für das Thema Sales Marketing und Pricing verantwortlich. Ich freue mich deshalb ganz besonders, heute mit Bastian Nominacher, CEO und Mitgründer von Celonis, zusammensitzen zu dürfen. Bastian, ich freue mich auf das Gespräch.

#### Bastian Nominacher

Ja, Johannes. Vielen Dank, dass ich heute hier sein darf und ich freue mich sehr auf das Gespräch.

#### Johannes Trenka

In unserer sich schnell wandelnden Welt – ich glaube, wir sehen das ja in den letzten vier, fünf Jahren in extremster

Form – spielt natürlich die digitale Transformation eine zentrale Rolle. Unternehmen müssen ihre Prozesse effizient und transparent gestalten, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Process Mining wird heute ein häufiges Stichwort sein. Es hilft dabei, versteckte Optimierungspotenziale zu erkennen. Celonis ist ein führendes deutsches Unternehmen, das sich in diesem Bereich mittlerweile weltweit etabliert hat. Aus anfänglich studentischen Beginnen ist mittlerweile ein international agierendes Technologieunternehmen geworden und heute steht Celonis als Vorreiter für die Prozessoptimierung im Zentrum der globalen Digitalisierung und auch beim Streben nach Nachhaltigkeit. Process Mining ist das Stichwort, was in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat. Ich glaube aber, nicht für alle ist das so klar. Deshalb würde ich mich freuen, wenn du einmal ganz kurz erklärst, was Process Mining ist, was man machen kann, worum

es dabei geht.

### **Bastian Nominacher**

Ja, gerne. Was man eigentlich mit Process Mining macht, ist, man nimmt diese digitalen Spuren, die ja in großer Menge eigentlich in Unternehmen verfügbar sind, sei es in Systemen wie SAP, Oracle, Salesforce und bringt die entsprechend in unsere Celonis Plattform. Und dann kann man sich das vorstellen wie ein Röntgengerät für die Prozesse. Das heißt, man sieht auf einen Blick sämtliche Unternehmensdaten, wie die Prozesse ablaufen und erzeugt so etwas wie man nennt das heute einen digitalen Zwilling der Prozesse end-to-end. Wie läuft zum Beispiel mein Produktionsprozess ab? Wie läuft mein Kundenservice-Prozess ab? Und das Spannende ist eigentlich daran: Du hast so viele Ansatzpunkte, dann wirklich diese Prozesse zu verbessern. Sei es – wie wir das nennen – auf der Bottom Line, im Kosten-, im Cash-flow-Bereich, auf der Top Line, Kundenzufriedenheit, mehr Umsatz, aber auch im Bereich der Nachhaltigkeit. Und ich bringe mal ein paar Beispiele an. Also was unsere Kunden damit machen, ist beispielsweise die Lieferketten wesentlich resilienter zu machen, das Liquiditätsmanagement zu steuern, unnötige Lagerbestände, also Inventory Optimierung aufzubauen und damit eigentlich wirklich einen kompletten Blick darüber zu bekommen.

### **Johannes Trenka**

Wie habt ihr angefangen? Was war die Motivation? Was ist die Geschichte hinter der Gründung? Was hat Euch inspiriert? Was hat euch angetrieben?

### **Bastian Nominacher**

Also wir hatten eigentlich nicht geplant,

ein Unternehmen zu gründen, aber wir sind wirklich gleich über die Begeisterung unseres ersten Kunden reingekommen. Und zwar haben wir drei Gründer – also Martin, Alex und ich – uns an der TU München bei der studentischen Unternehmensberatung Academy Consult München kennengelernt und hatten da ein Projekt beim Bayerischen Rundfunk, weil dessen IT-Leiter hatte mich kontaktiert, weil deren IT-Serviceprozess nicht so gut funktioniert hat, wie er das wirklich hätte [sollen]. Das hat im Durchschnitt mehr als fünf Tage gedauert, um so ein Ticket zu lösen, also zum Beispiel Passwort wiederherzustellen oder einen Drucker zu reparieren. Und das dauert natürlich viel zu lang in so einem Medienunternehmen. Dann sind wir reingegangen mit den klassischen Methoden, die so Unternehmensberater machen: Interviews, Brown-Paper-Sessions. Aber wir waren schnell relativ verzweifelt, weil wir einfach gesehen haben, man kann nicht wirklich diesen transformativen Impact machen. Wir fragen zehn Leute, kriegen zwölf verschiedene Meinungen. Aber was verfügbar war, waren die gesamten Daten. Alles, was eigentlich passierte, war in einer Datenbank gespeichert. Das war so eine Oracle-Datenbank wo ein Remedy-System, so ein Ticketsystem drauf lief. Und wir hatten in unserer Forschung schon Paper gelesen von Wil van der Aalst von der TU Eindhoven, wo es darum ging, wirklich solche Process-Mining-Algorithmen erst mal umzusetzen. Und da sagt man, hey, super. Da haben wir ein Kundenproblem. Wir wissen eh nicht, wie wir das richtig weiter vorantreiben können. Hier sind die Daten. Und da haben wir uns einfach drei Monate bei mir in der

Wohnung hingesezt und die erste Version von Celonis entwickelt. Viel einfacher als das, was man heute kennt, wo man live Milliarden von Datensätzen auswerten kann. Das waren nur Ausdrucke, weil die Rechenkapazität noch nicht da war. Dann haben wir diese paar Hundert Ausdrucke erzeugt, sind zum BR gefahren, im Münchener Hauptbahnhof beim Rundfunkhochhaus, und haben das in dem Raum an die Wand geklebt. Die waren so begeistert und wir konnten wirklich sehen, wo gibt es die ganzen Dinge, die nicht richtig laufen. Zum Beispiel, dass die Administratoren nicht die richtigen Zugriffsrechte haben. Da geht es von Administrator A zu B zu C, statt dass einer das gleich löst. Und wir konnten das dann ziemlich gut verbessern von über fünf Tagen auf unter 24 Stunden, also eine wirklich, wirklich sehr gute Verbesserung. Und dann ging es los, weil die wollten das einfach einsetzen und dann haben wir uns gedacht: hey, das ist eigentlich relevant für jeden Geschäftsprozess, für jedes Unternehmen weltweit.

### **Johannes Trenka**

Super spannend. Also wirklich, wie man es von vielen großen Unternehmen und Kunden gehört hat: Im Studentischen, im Kleinen, an einem praktischen Beispiel. Ich habe die Erfahrung nicht gemacht, aber ich kann es mir bildlich vorstellen, wie so die ersten Jahre eines Start-ups sind, die vielleicht auch von herausfordernden Fehlern, Lernprozessen, geprägt sind. Welche Erfahrungen habt ihr am Anfang gemacht? Was waren vielleicht für euch die großen Herausforderungen, mit denen ihr euch konfrontiert gesehen habt? Woraan seid ihr gewachsen? Hast du da ein paar Beispiele?

### **Bastian Nominacher**

Gerade wenn man ein Unternehmen gegründet hat, hat man viele Herausforderungen, da ist ein Auf und Ab. Da gibt es viele tolle Momente, wenn man sieht, was die Kunden wirklich damit machen, wenn man technologische Durchbrüche hat. Aber wir mussten natürlich auch viele Herausforderungen überwinden. Ein Thema ist natürlich immer die Kapitalsuche. Am Anfang, da haben wir uns umgeschaut nach Business Angels und ähnlichem. Aber niemand wollte da in Celonis investieren, weil drei Studenten mit keinem Hintergrund im Enterprise-Software-Bereich, sowohl technologisch als auch vertrieblich – natürlich sehr, sehr große Risiken. Aber wir haben dann aus der Not eine Tugend gemacht. Wir hatten viele Kundenanfragen und haben dann sehr schnell ein sehr starkes Geschäft aufgebaut und haben dann auch die ersten sechs Jahre wirklich komplett – man nennt das „gebootstrapped“ – auf gut Deutsch quasi aus dem Umsatz das Ganze finanziert, mit aufgebaut. Und das war sehr gut, weil wir uns auf den Kunden fokussiert haben, die Technologie entwickeln konnten. Technologisch hatten wir natürlich sehr viele Herausforderungen, das ist ja absolute Grundlagenarbeit. Wir mussten aus den verschiedensten Feldern wirklich Technologien zusammenbringen: Wie mache ich die Visualisierung? Wie verwahre ich die Daten? Viel von dem, was ja heute Celonis ausmacht, ist ja wirklich diese Hochleistungsdatenbank, die jetzt – muss man später noch mal drüber reden – eine neue Technologie ermöglicht wie den Process Intelligence Graph, wo man wirklich alle Geschäftsobjekte

in so ein objektzentrisches Modell bringt. Da haben wir damals schon die Grundlage dafür gelegt. Technisch viele, viele Herausforderungen, aber das ist auch, was uns angespornt hat, immer das so ein bisschen nach vorne zu schieben, jeden Tag, was technisch machbar ist, die Dinge zu überwinden oder neue Lösungen zu finden. Und natürlich auch auf der Vertriebsseite: Wie kommt man an die Kunden, wie setzt man das um? Gerade wenn man natürlich keinen großen Markennamen hat? Damals war Process Mining ja relativ unbekannt. Und was wir da beispielsweise gemacht haben ist: Wir hatten ja schon wirklich gute Kundenreferenzen, aber wir hatten kein Marketingbudget, wir hatten keinen Vertrieb. Aber wir haben rausgefunden, dass das eigentlich wirklich gut funktioniert, wenn man dem Entscheider die Referenzen vorlegen kann. Und was macht man da, wenn das Ganze normalerweise eben nicht durchkommt, die Briefe weggeschmissen werden? Wir haben über 1000 handschriftliche Briefe verfasst und es hat super gut funktioniert. Da haben wir mehrere DAX-Konzerne dabei als Kunden gewonnen, weil es da die Entscheider erreicht hat. Die haben sich entschieden, hey, wir geben euch mal die Chance. Wir haben die Daten geladen und den Business Case dargestellt und los ging es.

### **Johannes Trenka**

Unkonventionell, aber äußerst erfolgreich das eine oder andere Vorzimmer umschiff, höre ich raus.

### **Bastian Nominacher**

Immer mal wieder.

### **Johannes Trenka**

Ja, ganz spannend. Was ist der Kunden-

wert, den ihr bringt? Was sind die besonderen Vorteile, die ihr mit eurem Produkt und eurem Angang habt? Und was unterscheidet euch vielleicht auch zur Konkurrenz?

### **Bastian Nominacher**

Das ist das wirklich Spannende. Also wir sind ja ein Technologieunternehmen, aber unser Kernwert ist „We live for customer value“. Und das ist auch, was diese Technologie des Process Mining, Process Intelligence von Celonis, wirklich leisten kann – sehr, sehr signifikante Mehrwerte für unsere Kunden delivern. Und das ist oft im zwei oder dreistelligen Millionenbereich über eigentlich die verschiedensten Bereiche. Die Prozesse sind eigentlich die Wertschöpfung eines Unternehmens. Man hat natürlich Dinge wie die Strategie, das Kapital, das Personal, aber das eigentliche Profil von der Umsatzkurve, der Marge, wo man dann auch beim Cashflow rauskommt, bestimmt sich durch die Prozesse, wie gut oder schlecht die sind. Über all die Bereiche können wir Optimierung leisten. Zum Beispiel, bei einem Kunden mit dem ich eng zusammenarbeite, haben wir vor kurzem denen ermöglicht, über 30 Millionen Working Capital durch eine Optimierung des Lagerbestands umzusetzen. Und das ist, was uns erfolgreich macht – wirklich diesen signifikanten Mehrwert für unsere Kunden zur Verfügung zu stellen. Und warum das oft auch ein Thema ist, das dann auch auf CEO/COO Level angegangen wird. Wie geht das Ganze? Natürlich, man muss diesen Wert- Fokus haben, aber man muss auch wirklich die technologische Basis [haben]. Und was wir hier immer gemacht haben, ist, wirklich die

Kundenanforderungen mit der neuesten akademischen Forschung zusammenzubringen und dann mutig mit sehr, sehr hohem Ressourceneinsatz und den besten Talenten zu investieren. Und es zeigt sich auch – dadurch sind wir der Marktführer geworden –, wenn man heute bei Gartner, bei Forrester oder ähnlichen reingeschaut, wir haben das wirklich ermöglicht, in sehr, sehr großen Datenmengen systemübergreifend. Manchmal liest man in der Zeitung, wir sind die Schweiz des Process Minings, weil sie wollen natürlich nicht nur ein System analysieren, nur aus SAP oder nur aus einem andere System das analysieren, sondern wir brauchen wirklich die Daten aus allen Bereichen, um wirklich einen Überblick zu bekommen, um das zu analysieren. Und das ist auch weiterhin sehr, sehr wichtig für uns. Wir haben jetzt zum Beispiel im November gerade die neueste Version rausgebracht. Das ist klassisches Process Mining, das auf einen der Prozesse fokussiert. Das ist gut, aber man muss eigentlich alle Geschäftsprozesse analysieren. Und deshalb sind wir mittlerweile der einzige Anbieter, der es ermöglicht, mit dem sogenannten object-centric Process Mining mit uns – die Version nennt sich der Process Intelligence Graph – das umfassend zu analysieren. Und da gibt es natürlich viele, viele weitere Dinge, die man damit machen kann. Ich könnte auch noch viel weitererzählen. Ich glaube am Ende kommt es darauf aus, wirklich die beste Technologie mit einer wirklichen Kundenorientierung auf den Markt zu bringen und da stetig jeden Tag nachzulegen, damit man sich weiterentwickelt.

### **Johannes Trenka**

Es ist bei mir auch hängen geblieben, dass du als großes Unternehmen natürlich

auch weißt, da gibt es Intransparenzen und Ineffizienzen und so weiter. Und es kommt jemand, der sagt: „Ich löse das für dich, ich habe das Tool dafür. Ich schaffe es, das aus den Daten herauszuziehen, ich kann die quantifizieren. Das wirst du bekommen.“ Sei es Lageroptimierung als Beispiel, was gerade nanntest oder ähnliches. Also super stark und kann ich mir gut vorstellen, dass das gut ankommt. Du hast vorhin angefangen, ein bisschen die Geschichte vom Bayerischen Rundfunk aufzuzeigen, klein noch. Jetzt seid ihr global gewachsen und habt sicherlich jetzt eine andere Herausforderung auch für jene Kontinente, die jetzt erobert habt, wo ihr auch seid. Wie schafft ihr es, die Komplexität der Skalierung eines Unternehmens auf diese globalen Ebene zu bewältigen und gleichzeitig aber auch euren Start-up-Spirit und die Dynamik und das Schnelle zu bewahren? Wie kriegt man die Balance hin?

### **Bastian Nominacher**

Ja, das ist super wichtig, was du ansprichst. Und wir haben uns da auch viele Gedanken gemacht, wie man es schafft, diese Unternehmenskultur, diesen Celonis-Spirit und unsere Mitarbeit der Celonauten wirklich zu skalieren und auch weltweit aufrecht zu erhalten. Ich glaube, das sind mehrere Sachen. Einerseits haben wir unsere Werte da auch kodifiziert, wirklich klar dargestellt, wie wollen wir eigentlich zusammenarbeiten. Wir nennen es den „Celonis Way“. Aber dann ist es einfach auch viel harte Arbeit, wirklich einerseits zu schauen, wie neue Mitarbeiter mit reinkommen, dass die wirklich den richtigen nicht nur fachlichen – wir arbeiten auf

sehr, sehr hohem Level –, aber auch aus Kultursicht den richtigen Fit haben und dann auch stark in das Onboarding zu investieren. Wir haben nächste Woche zum Beispiel wieder, wir nennen das „Launchpad“. Da kommen aus der ganzen Welt alle neuen Celonauten, die in den letzten drei Monate zu Celonis kamen nach München, arbeiten eine Woche lang an einem fiktiven Kundenprojekt in verschiedenen cross-funktionalen Teams, lernen alles über die Firma. Damit schafft man einfach einen Nukleus, eine Basis, das weiter umzusetzen. Aber damit ist es natürlich nicht getan. Das ist die Basis und da muss man dran arbeiten, wie man die Kommunikation macht, wie man natürlich auch das Unternehmen führt, aufsetzt. Also jeden Tag harte Arbeit. Aber ich glaube, das ist ein ganz wichtiger Erfolgsfaktor für uns, dass wir diesen Spirit haben und es damit schaffen, wirklich die besten Talente anzuziehen.

### **Johannes Trenka**

Ich meine, wenn ich es richtig verstanden habe, seid ihr jetzt 3000. Das ist jetzt schon vielleicht nicht mehr so, dass du jeden kennst, wenn du durch die Gänge gehst. Und das dann zu erhalten, dass sich trotzdem diese Aufbruchstimmung erhält, kann ich mir vorstellen, ist eine Herausforderung. Eine Herausforderung ist auch unser Wirtschaftsstandort Deutschland – mehr geworden über die letzten Jahre. Und ich würde jetzt gerne mal auf das Thema Softwareunternehmen leiten, die international erfolgreich sind, da haben wir nicht so viele hervorgebracht. Und ihr seid eins der wenigen Beispiele, die wir haben. Deshalb mal so ein bisschen aus deiner Sicht: Ihr seid hier in München, in Bayern. Wie siehst du den Standort

Deutschland? Was würdest du als Vor- und Nachteile bezeichnen und was fehlt dir vielleicht?

### **Bastian Nominacher**

Als Unternehmer bin ich natürlich Optimist und niemand, der gerne jammert. Und ich glaube, wir haben erstmal sehr viele Sachen, die ja positiv sind, die wir hier in Deutschland haben und in München hier. Zum einen natürlich eine super starke Ausbildung. Das ist auch, wo wir davon profitiert haben, einerseits als Gründer, aber natürlich auch auf unserer ganzen Mitarbeiterbasis. Ein Softwareunternehmen kann nur funktionieren, wenn man die besten Talente hat. Wenn man sich hier mal in München zum Beispiel die Hochschulen anschaut, die TU als unsere Alma Mater, aber auch die LMU, die Hochschule München. Das ist eine unglaublich gute Talentbasis, die uns erst mal ermöglicht, hier wirklich auf Spitzenlevel Talente anzuziehen, in all den verschiedensten Bereichen. Und das nicht nur in München, auch an anderen Universitäten, eigentlich deutschlandweit und auch in der breiten Fläche. Ich glaube, das ist eine Riesenchance, die wir hier haben. Wir haben auch sehr, sehr viele – es braucht ja nicht nur Talente, sondern es braucht auch Kunden –, die es anwenden. Und diese Ankerkunden, es gibt viele innovative Unternehmen, BMW angesprochen, Firmen wie die Allianz, wie Siemens, aber auch viele Mittelständler, wo wirklich Inhaber geführt haben, die wirklich breit da in Technologie investieren das umzusetzen, mit denen wir viele unserer Innovationen entwickelt haben. Ich glaube, das ist eine große Chance. Und der Mittelstand ist ja allgemein auch als

das ökonomische Rückgrat von Deutschland bekannt. Ich glaube, da muss man einfach darauf aufbauen. Sicherlich gibt es Dinge und Herausforderungen, die wir haben. Die Bürokratie könnte ein bisschen weniger sein. Es gibt, glaube ich, auch einige sehr leistungsfähige Hebel, die wir angehen können, wie beispielsweise einfach es wesentlich leichter zu ermöglichen, dass dieses institutionelle Kapital von Pensionskassen oder ähnliches viel mehr in die Reinvestition fließen kann. Aber alles in allem, glaube ich, haben wir da eine gute Basis und das war auch ein Grund für uns, warum wir da einfach auch München als sehr, sehr starken Standort sehen. Wir sind ja in München, New York, unsere beiden Headquarters. 60 Prozent unserer Softwareentwickler sitzen hier in München, um wirklich den Kern der Technologie zu entwickeln, das voranzutreiben. Und ich glaube, da müssen wir einfach darauf aufbauen.

### **Johannes Trenka**

Schön, eine positive und eine zuversichtliche Stimme zu hören von so einem wichtigen Unternehmer. Du hast ein Thema nicht angesprochen in deiner Aufzählung, das Wort Innovation. Würde ich gerne mal ein bisschen in die Richtung gehen, sozusagen zukünftige Trends und Technologien, die ihr seht. In eurer Branche, glaube ich, wie in keiner anderen ist der Wandel stetig und wahrscheinlich fast täglich. Was sind aus deiner Sicht die wichtigsten Trends, die großen Einfluss nehmen werden auf uns und natürlich im Speziellen auf das Thema Process Mining?

### **Bastian Nominacher**

Also das, was natürlich heute in aller Munde ist, da bin ich nicht der Erste der das

erzählt, ist das Thema der künstlichen Intelligenz, was da mit angewendet werden kann. Und in unserem Bereich ist das eine sehr, sehr spannende Entwicklung. Und zwar – ich hatte es vorher schon kurz angesprochen – mit unserer nächsten Softwaregeneration. Das ist das größte Produktinvestment, was wir jemals gemacht haben, wo wir es einerseits geschafft haben, dass wir alle Unternehmensprozesse wirklich in einem Datenmodell vorhalten können. Sie müssen sich das so vorstellen: Früher war es so – wenn man Process Mining gemacht hat, wie alle anderen Hersteller das machen –, man nimmt zum Beispiel den ersten Prozess, zum Beispiel einen Vertriebsprozess, modelliert den, bildet den ab, der ist aber dann kunden- und systemspezifisch. Für den Einkaufsprozess mache ich das wieder, bildet das ab und auch beim zehnten, fünfzehnten Prozess. Was man mit dem Process Intelligence Graph macht, ist, man bringt einmal die Geschäftsobjekte rein, die sind systemunabhängig, die werden angereichert um den gesamten Geschäftskontext. Und damit habe eigentlich die wirklich perfekte Basis, um künstliche Intelligenz auch im Bereich der Prozessdaten anzuwenden. Und da gibt es ganz, ganz viele spannende Anwendungen, die wir jetzt da in unsere Plattform integriert haben. Zum einen wesentlich schneller das zugänglich zu machen. Kollegen bei BMW benutzen das beispielsweise mit dem Copilot zur Demokratisierung, um Tausenden von Mitarbeitern da wirklich Zugriff zu geben, ganz neue Wertpotenziale zu schaffen und wirklich auch so ein Foundational oder Grundlagendatenschicht zu werden, auf der man aus

allen Systemen darauf zugreifen kann. Ich glaube, da sind wir noch ganz am Anfang, was man damit eigentlich machen kann. Wir sehen da sehr, sehr, sehr spannende Anwendungsbereiche. Uns geht es ja immer darum, mit den Kunden Mehrwert, den potenziellen Wert noch mal, den Kuchen, der man eigentlich essen kann – ich bin der Sohn eines Bäckers insofern gerne nur mit Backwaren-Analogien –, den wir hier quasi erzeugen können und auch noch mal wesentlich schneller dann erschließen können. Und das ist dann, glaube ich, super spannend und ist jetzt in unserem Bereich, würde ich sagen, die größte Innovation, die uns da die nächsten Jahre beschäftigen wird, viele neue Geschäftsmodelle ermöglicht, wo dann auch Partner entsprechend darauf entwickeln können, das aufsetzen und auch immer mehr den Weg – auf der Strategieebene nennen wir das „to become a platform company“ – also wirklich, einer Grundlagentechnologie zu etablieren für Prozessoptimierung, aber auch für den gesamten Prozessdatenkontext.

### **Johannes Trenka**

Kuchen noch mal als Stichwort. Ich habe verstanden – aber das wirst du gleich besser beschreiben können –, dass das Thema Process Mining noch nicht allumfassend ausgeschöpft ist, sondern unter 10 Prozent, um die 10 Prozent des Marktes sozusagen erst da sind. Ist das auch dein Gefühl sozusagen, dass all die Dinge, die du aufgezählt hast, alles darauf einzahlt, irgendwann mal den gesamten Markt ausschöpfen zu können?

### **Bastian Nominacher**

Ja, absolut. Da gibt es noch so viele Prozesse, die wir eigentlich verbessern

können, umsetzen können. Ich würde sagen, das ist definitiv bisher nur im einstelligen Prozentbereich, wenn man sich überlegt, wie viele Prozesse, wie viele Unternehmen es gibt, um das umzusetzen. Ich glaube, es wird eine sehr, sehr lange Zeit dauern, das vollständig zu erschließen, weil natürlich auch neue technologische Innovationen wie der Process Intelligence Graph, wenn man sich das anschaut, der hat den Markt jetzt erweitert um fast den Faktor zwei – 1,8, wenn man jetzt IDC glaubt, von deren Einschätzungen vom klassischen Prozess Mining Markt. Aber das ist auch, was es spannend macht. Man kann das einfach in so vielen Bereichen anwenden und nicht nur die traditionellen Dinge, wie wir sie jetzt angesprochen haben, wie jetzt zum Beispiel im Vertrieb, im Kundenservice oder ähnliches. Aber zum Beispiel auch in die Produktion gehen, in die Kernwertschöpfung, in Dinge wie zum Beispiel auch hochkomplexe, regulierte Bereiche. Da arbeiten wir ja mit euch von Accenture sehr, sehr spannend zusammen, auch zum Beispiel GenAI anzuwenden dann im Prozesskontext, beispielsweise im regulierten Bankenbereich. Da gibt es mehr als genug zu tun und das treibt uns auch wirklich an bei Celonis. Wie können wir einfach das Potenzial aller Prozesse der Welt wirklich heben, dem Unternehmen zur Verfügung stellen? Ich glaube, das ist ein massiver Differenzierungsfaktor über alle Industrien hinweg.

### **Johannes Trenka**

Du sagtest gerade, das treibt uns an bei Celonis. Man fühlt die Energie auch, als ich bei euch reingekommen bin und ein bisschen was gelernt und gesehen



habe. Das Rückgrat von allem Großen und dem Erfolg im Unternehmen sind natürlich die Mitarbeiter und die Art der Zusammenarbeit. Du sprachst vorhin vom Celonis Way. Wie schafft ihr es, Toptalente – auch wenn es hier vielleicht ein bisschen mehr gibt als an anderen Orten in der Welt und in Deutschland – anzuziehen, zu halten, zu motivieren, in gerade so einer super umkämpften Gegend wie Start-up- und Techlandschaft?

### **Bastian Nominacher**

Klar, da muss man sich jeden Tag anstrengen. Und gerade wollen wir natürlich die Aller- Allerbesten haben, damit wir für unsere Kunden die beste Technologie entwickeln, am besten liefern und betreuen können. Und da muss man sich stetig jeden Tag anstrengen. Das ist nicht eine einzelne Komponente. Es ist natürlich zum einen die Mission, die Vision die das Unternehmen umsetzt, die Technologie. Sehr, sehr viele Celonauten reizt es einfach sehr, was wir wirklich da erzeugen können, was die Technologie ja ist, das voranzutreiben. Dann sind es die Entwicklungsmöglichkeiten, gerade wenn ein Unternehmen stark wächst. Natürlich muss man auch attraktive Rahmenbedingungen schaffen und dann natürlich auch eng dort mit wirklich mit den Bereichen zusammenarbeiten, wo die Talente sind. Wir haben unsere Academic Alliance wo wir mit über 800 Universitäten zusammenarbeiten. Wir haben in den letzten Jahren mehr als 400.000 Studenten trainiert und wirklich die zukünftigen Anwender. Und deshalb glaube ich, sind wir da gut in der Lage. Wir haben über 100.000 Bewerbungen auch im letzten Jahr bekommen und müssen dann einfach natürlich auswählen. Aber das ist wie bei allen anderen Dingen. Jeden Tag

muss man sich anstrengen und einen kleinen Schritt nach vorne bringen.

### **Johannes Trenka**

Wenn du deine Führungsphilosophie mal runterbrechen müsstest in einfachen Worten: Wie manifestiert die sich und wie sieht es vielleicht auch tatsächlich im Tagesgeschäft aus? Wie strukturierst du Meetings? Die große Erkenntnis, wie man alles schneller und besser macht – also was sind so deine Geheimnisse?

### **Bastian Nominacher**

Ich habe natürlich leider nicht das eine große Geheimnis. Obwohl es natürlich öfter viele spannende Ansätze gibt wie zum Beispiel das mit den Memos, wie der Jeff Bezos das macht. Ich glaube, da muss jeder seinen Stil finden. Vielleicht sag ich erst mal, wie wir bei Celonis zusammenarbeiten mit dem Celonis Way. Und da gibt es vier Kernprinzipien. Das eine ist – haben wir schon mehrfach angesprochen – „We live for customer value“, wirklich zentral der Kunde, Kundenmehrwert. Das ist unsere Existenzberechtigung. Dann „The best team wins“ – wirklich sicherzustellen, dass wir einerseits die besten Talente an Bord bekommen, die dann aber auch entsprechend weiterentwickeln und schauen, dass wir da das nächste Level entsprechend gemeinsam erreichen können. Und dann geht es darum, dass wir auch wirklich nicht nur an Stakeholder denken, die ein klassisches Unternehmen abdeckt, sondern wirklich mit „Earth is our future“ auch entsprechend darüber hinaus das voranzutreiben. Also wirklich einen Beitrag zu leisten zur Gesellschaft, was unsere Technologie leis-

ten kann. Dieses Wertesystem ist erst mal die Grundlage. Und wie wir dann arbeiten wollen ist, wir nennen das den „Empowered Celonaut“. Wirklich – wir haben so eine große Chance. Wir müssen wirklich auf jeder Position Mitarbeiter einstellen, die natürlich alle fachlich sehr gut sind, die aber auch kulturell gut passen und auch wie Unternehmer agieren. Man muss jeden Tag neue Funktionalitäten entwickeln, neue Industrien, Bereiche erschließen. Sonst können wir einfach nicht dieses immense Potenzial, das da ist, umsetzen. Und so versuche ich das auch zu steuern. Einerseits natürlich diese Celonis-Kernwerte vorzuleben, umzusetzen und das in die richtige Richtung zu steuern. Das ist sehr spannend. Das verändert sich natürlich. Zu dritt ist das etwas anderes, als wenn man 3000 Mitarbeiter hat, aber natürlich auch extrem spannend, was man damit erreichen kann. Vorher habe ich das angesprochen mit dem Process Intelligenz Graph. Da war vor einem Jahr noch unklar, ob das überhaupt klappt – riesige Anstrengungen, Dinge, die bisher niemand geschafft hatte. Kann man wirklich so ein objektzentriertes Modell aufbauen? Skaliert das, ist das umsetzbar? Und da bin ich schon stolz drauf, wenn man dann auch wirklich solche technischen Fortschritte hat, wo man dachte, das war vorher unmöglich oder zumindest sehr unklar und ich glaube, das treibt auch die Celonauten an, dass wir da jeden Tag sehen, was machbar ist – nicht jeden Tag, aber immer wieder die Grenze des Möglichen, Machbaren ein bisschen nach vorne verschiebt.

### **Johannes Trenka**

Ich höre so ein bisschen raus: Standard, Struktur ist euch wichtig, aber unkonventionell, pragmatisch, unternehmerisch und

so versucht ihr sozusagen...

### **Bastian Nominacher**

Absolut. Also der Unternehmergeist ist extrem wichtig, weil wir bauen ja hier eine neue Kategorie auf. Ganz viele dieser Dinge und das ist ja im technologischen Bereich, wie man mit den Kunden arbeitet, wie man auch zum Beispiel dann die Go-to-Market-Struktur aufbaut, wir müssen überall ja die Dinge neu erfinden. Wir sind ja die ersten, die das wirklich auf den Markt gebracht haben. Oft fragen uns ja unsere Kunden: „Wie kann man das eigentlich nutzen? Und was setzt man damit um“? Und wir finden dann immer ganz neue Möglichkeiten, Wertpotenziale, wie die analysiert werden können, wie die gehoben werden können. Während Corona zum Beispiel waren ganz viele Kunden extrem unter Druck in ihren Supply Chains. Wir haben dann ganz neue Möglichkeiten gefunden, wie wir denen eigentlich in so einer schwierigen Situation helfen. Und das geht nur, wenn man unternehmerisch agiert.

### **Johannes Trenka**

Absolut. Wie bleibst du persönlich motiviert nach dieser Wachstumsgeschichte. Du sprachst von Bayrischer Rundfunk zu dritt, jetzt 3000. Was inspiriert dich immer noch in deiner Rolle als CEO? Also was gibt es noch für dich zu erreichen? Was kommt noch?

### **Bastian Nominacher**

Was mich am meisten inspiriert, ist wirklich der Kontakt mit den Kunden. Ich habe das Privileg, das ich mit sehr, sehr vielen Unternehmen verschiedenster Branchen, über 20, die wir bedienen,

arbeiten kann. Sei das vom Pharmaunternehmen zum Logistikunternehmen, zu einer Airline wie die Lufthansa. Und zu sehen, was die eigentlich für Herausforderungen haben und wie wir denen helfen können, das ist super spannend. Und gerade, wenn es dann auch wirklich den Impact erzielt, wenn man sehen kann, die Kunden sind zufriedener, also die Kunden unserer Anwender. Wenn die ein Problem lösen können, wo die seit Jahren schon dran knabbern, das ist einfach super spannend. Das zeigt mir halt auf, dass das wirklich relevant ist, das mit umzusetzen. Das heißt, wir verbringen sehr viel Zeit natürlich mit unseren Kunden. Auch mit den Mitarbeitern, einfach zu sehen, wie Talente sich entwickeln, das umsetzen zu können und dann einfach die ganzen Herausforderungen, die man hat, wenn man da in einen neuen technologischen Bereich geht, das aufzusetzen und immer stetiger was Neues zu lernen in den verschiedensten Bereichen. Man hat wirklich das Privileg, wenn man so ein Unternehmen aufbaut, überall mal reinschauen zu dürfen, sich anzuschauen, auch viele Dinge, die man lernen muss, wo man sich weiterentwickeln muss. Und das ist, was mich jeden Tag da antreibt. Und natürlich – du hast es vorher schon angesprochen – ein Großteil der Prozesse in Unternehmen, da können wir noch helfen, da kann man noch viel, viel mehr machen. Die haben Herausforderungen in so Prozessen und das ist schon mal ein Ansporn, dass wir das dann auch schaffen.

### **Johannes Trenka**

Den Kuchen ganz zu essen, nicht nur den einen, einprozentigen Teil davon. Welchen Rat würdest du Start-up-Unternehmern geben – im Allgemeinen vielleicht und im

Speziellen, sozusagen in deinem Bereich? Die, die an Softwarelösungen arbeiten?

### **Bastian Nominacher**

Ja, es ist schwierig da so einen generischen Rat zu geben. Aber ich glaube, man muss das vor allem mit Passion machen. Man kann das nicht erzwingen. Aber ganz wichtig ist natürlich zum einen, dass man einen starken Product-Market-Fit bekommt, wirklich was, was ein Kunde brauchen kann oder ein Anwender. Sei es, was auch immer was. Ich glaube, das kann man nicht erzwingen. In Deutschland haben wir sehr, sehr gute Ingenieurstradition. Aber das dann wirklich umzusetzen, auch in einen harten, quantifizierbaren Kundennutzen, der auf einem breiten Markt umsetzbar ist, ich glaube, das muss man möglichst schnell und gut finden. Wenn man das hat, dann könnten sehr, sehr große Dinge daraus entstehen. Das Zweite ist natürlich das Team. Das ist unglaublich wichtig, das Gründerteam. Was man erreichen kann: Man hat viele Herausforderungen, denen man sich stellen muss. Und da einfach ein Team zu finden, mit dem das Spaß macht, mit dem man gerade das vorantreiben kann. Und dann kann das eine tolle Erfahrung sein. Jedem Unternehmer muss natürlich bewusst sein, man hat das stetige Auf und Ab. Mal gib es Erfolgserlebnisse, es gibt immer wieder Herausforderungen. Und ich glaube, da ist es wichtig, dass man auch entsprechend resilient ist und sich wieder motiviert, weil dann kann man wirklich all diese Dinge umsetzen und die Projekte, die man angestoßen hat, auch zum Erfolg treiben.

### **Johannes Trenka**

Nicht aufgeben, höre ich da raus. Und nicht zurückdrängen lassen, auch wenn mal etwas nicht funktioniert hat. Ganz zum Schluss, unabhängig von allem, was wir jetzt rundum Celonis, deiner Führungskultur und andere Themen angesprochen haben: Wenn du in Zukunft schaust, jetzt und hier in München, in der Theresienstraße, wenn es etwas gibt, was du dir wünschen dürftest, was wäre es?

### **Bastian Nominacher**

Ich bin eigentlich ganz glücklich. Aber ich glaube, wenn wir das vorantreiben, wenn wir wirklich einfach das schaffen, weiterhin wirklich Spitzentechnologie zu entwickeln und die erfolgreich zu unseren Kunden bringen, dann haben wir da sehr, sehr guten Weg vor uns. Da müssen wir uns natürlich jeden Tag anstrengen. Aber mir macht es sehr viel Spaß und deshalb bin ich da eigentlich, würde ich sagen, wunschlos glücklich in der Hinsicht.

### **Johannes Trenka**

Das ein schönes letztes Wort, wunschlos glücklich. Das wünschen wir uns alle. Von daher, Bastian, vielen, vielen Dank! Das war total spannend und hat riesige Einblicke gegeben zu eurer wahnsinnig beeindruckenden Erfolgsgeschichte, auch mit der Authentizität, mit der du es beschrieben hast. Herzlichen Dank noch mal. Ich wünsche dir alles Gute, ich wünsche euch alles Gute.

### **Bastian Nominacher**

Vielen Dank, Johannes. Danke von meiner Seite für das tolle Gespräch und dass wir uns heute unterhalten konnten.