

Digital und agil

Stephan Hundertmark

Mittelständische Unternehmen in der Spezial- und Feinchemie sind oft erfolgreich. Zum Erfolgsrezept gehört mehr als eine bestimmte Unternehmensgröße.

● Die Geschwindigkeit, mit der sich der Markt und das Wettbewerbsumfeld der chemischen Industrie verändern, nimmt immer mehr zu. Zudem steigen Kundenanforderungen, und die Industrie muss die Umwälzungen der Digitalisierung bewältigen. Als Erfolgsrezept, diesen Anforderungen zu begegnen, gelten Schnelligkeit und Fokussierung mittelständischer Unternehmen der Spezial- und Feinchemie. Die diversifizierte Großchemie spaltet sich daher in Spezialunternehmen auf.

Geschäftsführer und Mitarbeiter von Mittelständlern und Familienunternehmen erleben, dass durch die digitale Kommunikation mehr Menschen in administrative, operative und strategische Entscheidungen eingebunden sind. In der Folge steigt der Abstimmungsbedarf; es gibt mehr Meetings und Schleifen, bis eine Entscheidung gefunden ist.

Die Erfolgsfaktoren sind somit nicht die geringe Manövriermasse und starke Fokussierung, sondern Anpassungsfähigkeit und Selbstorganisation mittelständischer Unter-

nehmen, also die Agilität. Sie ist das Produkt aus Geschwindigkeit und Selbstorganisation. Agilität wird dabei häufig mit Digitalisierung verbunden oder diese sogar als Voraussetzung für Agilität zitiert. Richtig ist: Digitalisierung kann entscheidend dazu beitragen, schnell auf neue Markt- und Wettbewerbsverhältnisse zu reagieren. Auf dem Weg zu einer agilen Organisation ist aber vor allem der Mut zur Veränderung gefragt, ohne bewährte Strukturen und Prozesse zu zerstören.

Muster im Mittelstand

● Es gibt drei typische Muster im Mittelstand der chemischen Industrie. Sie betreffen Entscheidungswege, Entscheidungsverhalten und Projektdisziplin.

Die Wege zur Geschäftsleitung müssen kurz sein, vor allem bei wichtigen Entscheidungen und bei der Ausrichtung des Geschäfts auf veränderte Anforderungen von Märkten und Kunden, sprich bei strategischen Entscheidungen. Die im Mittelstand typische flache Hierarchie ist dabei nicht entscheidend. Viel wichtiger ist, dass die Unternehmensleitung zugänglich ist in Situationen, in denen sie entscheiden muss. Dieses Erkenntnis ist das Resultat der Reflexion – also ein Merkmal der Selbstorganisation – über die Tragweite für die Zukunft des Unternehmens.

Um konsequent zu entscheiden, muss die Geschäftsführung die Entscheidungsfolgen für das Unterneh-

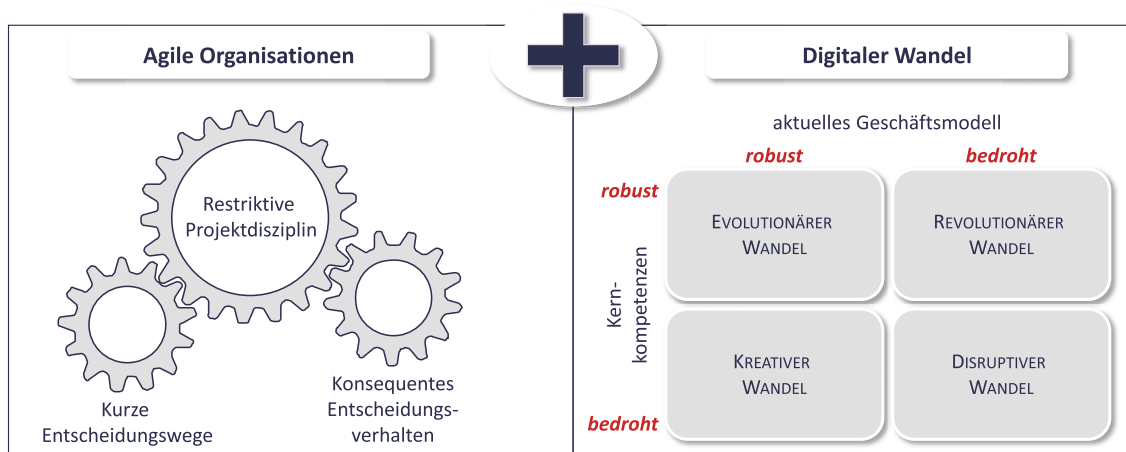
men und die Kunden im Blick haben. Entscheidungsgremien werden dabei nicht nach Hierarchie, sondern nach Relevanz für die Problemlösung besetzt. Damit entfallen viele Entscheidungsschleifen und Stellen, für die Entscheidungen nur mittelbare oder gar keine Auswirkungen haben.

Für Projektorganisation und -disziplin müssen Unternehmen sorgfältig erwägen, wann und wie Projekte konsequent einzusetzen und zu dosieren sind. Es geht um die Konzentration der Führungsorganisation auf die Funktionen und deren Ergebnisse. Erfolgreiche Unternehmen in der chemischen Industrie sind bei der Formulierung von Projekten sehr restriktiv, nicht erfolgreiche Unternehmen deklarieren viele Entscheidungssituationen als Projekt. Nur bei der ressourcenschonenden Selbstorganisation bleibt die Konzentration auf das Tagesgeschäft gewahrt und erfolgsrelevante Aktivitäten in Forschung und Entwicklung, Vertrieb und Produktion bleiben nicht liegen.

Diese mittelständischen Chemieunternehmen können klassische Wettbewerbsvorteile, also Produkte und Leistungen, nur unzureichend dauerhaft schützen. So werden Produktvorteile und Leistungen einerseits vom Technologiefortschritt bedroht, andererseits lassen sie sich über die Transparenz – nicht zuletzt auf Grund der Digitalisierung – von Kunden und Wettbewerbern schneller imitieren. Dagegen ist die Organisation der Strukturen und Prozesse eines Un-

QUERGELESEN

- » Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen sind Anpassungsfähigkeit und Selbstorganisation.
- » Digitalisierung trägt dazu bei, schnell auf Markt- und Wettbewerbsänderungen zu reagieren.
- » Agile Organisationen haben den Mut, etwas zu ändern, und erhalten dabei bewährte Strukturen und Prozesse.



Zutaten im Erfolgsrezept mittelständischer Chemieunternehmen.

Grafik: Dr. Wieselhuber & Partner, istockphoto, shutterstock, fotolia

ternehmens ein schwer zu imitierender Wettbewerbsvorteil. Dies gilt, gerade weil es um Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit geht.

Digitaler Wandel

● Auf Basis dieser organisatorischen Erfolgsmuster können marktführende Unternehmen Probleme aus der Digitalisierung erfolgreicher, da schneller und besser als Wettbewerber oder Konzerne, aufgreifen und in Vorteile ummünzen. Dies beginnt bei der schnellen Bewertung von Veränderungen, welche die Digitalisierung für Chemieunternehmen mit sich bringt. Dazu zählen Lösungen und Leistungen um die Schlagworte Predictive Maintenance, Industrie 4.0, Big Data Analytics, aber auch Veränderungen im Geschäftsmodell bis hin zu Betreibermodellen wie Capacity-as-a-Service. Bei all dem und mehr geht es für die Geschäftsführung immer darum, Einflüsse auf das eigene Unternehmen zu er-

fassen und auf ihren Veränderungsgrad für Kernkompetenzen und das Geschäftsmodell hin zu bewerten. Bei agilen Unternehmen werden genau dann die kurzen Entscheidungswege und das Entscheidungsverhalten zu Erfolgsfaktoren.

Hinzu kommt dann gerade bei mittelständischen Chemieunternehmen eine kaufmännische Frage, die man in der Debatte um die Digitalisierung schnell zu vergessen scheint: Was kommt aus Digitalisierungsprojekten in der Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens an – sei es als Kosten oder als Ergebnistreiber? Dies ist langfristig der wesentliche Entscheidungsfaktor für Unternehmen, der zugleich positiv auf die Projektdisziplin wirkt.

Fazit

● Digitalisierung und Agilität sind feste Bestandteile im Erfolgsrezept mittelständischer Chemieunternehmen und können sich gegensei-

tig verstärken. Damit Unternehmen schnell und anpassungsfähig bleiben und zugleich Chancen aus der Digitalisierung nutzen, ist die oberste Führungsebene in der Pflicht: Sie muss sich Führungssysteme vorknöpfen, Strukturen und Prozesse neu formulieren und Mitarbeitern mehr Freiraum zur Selbstorganisation verschaffen. Auf dieser Basis müssen dann digitale Veränderungen konsequent und bezogen auf ihren Beitrag zur Gewinn- und Verlustrechnung bewertet und zur Umsetzung selektiert oder verworfen werden. Nur so sind Erträge und Leistungsfähigkeit im Wettbewerb langfristig zu sichern.

Stephan Hundertmark leitet den Geschäftsbereich Chemie/Kunststoffe beim Beratungsunternehmen Dr. Wieselhuber & Partner. Er promovierte an der LMU München am Institut für Innovationsforschung und Technologiemanagement Inno-tec und war Dozent für das Europäische Patentamt und die Universität Strasbourg. www.wieselhuber.de

Spot your favorite content!

