

Erfahrungen aus der Branchenpraxis

# Wachstum benötigt zukunftsfähige Organisationsstrukturen

*Zahlreiche Unternehmen der SHK-Branche haben in den letzten Jahren eine überaus positive Entwicklung erlebt. Umsätze von Herstellern haben sich häufig im laufenden Jahrzehnt verdoppelt, neue Segmente und regionale Märkte wurden erfolgreich adressiert und durchdrungen. Die Unternehmensorganisationen sind dabei oft dynamisch in der Größe mitgewachsen, Strukturen und Organisationsreife jedoch nicht in gleichem Maße. Vielfach dominieren noch die gleichen, primär funktional orientierten Organisationsformen wie vor 20 Jahren; eine notwendige zukunftsfähige Gestaltung ist nicht erfolgt. So lange das Wachstum weiter dynamisch verläuft und der Markt deutlich zulegt, werden sich auch erstmal keine Defizite zeigen.*

Doch gerade in der heutigen Zeit, in der Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (kurz VUCA, d. h. Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) zunehmen, wird die Organisation selbst zum entscheidenden strategischen Element – und sollte daher unbedingt mit diesem Anspruch gestaltet werden. Denn eine Organisation, die vor diesem Hintergrund lediglich „immer mehr vom Gleichen“ und das auch noch in der gleichen Weise wie bisher schafft, wird wenig erfolgreich sein. Vielmehr müssen wesentliche Schritte qualitativ verbessert werden:

- Entscheidungsprozesse effizienter machen
- Flexibilität und Agilität in der Organisation steigern, um „mehr vom Veränderten“ zu schaffen. Dies geht mit einem entscheidenden Sprung in der Struktur- und Ablauforganisation einher.
- Zur Digitalisierung befähigen
- Changemanagement anpacken

## Organisatorische Herausforderungen

Nur wenige Entscheidungen im Unternehmen sind so prägend wie die Gestaltung der organisatorischen Ausrichtung. Führende Unternehmer der Branche befassen sich daher intensiv und strukturiert mit diesem Themenfeld (siehe Grafik 1).

Während in den letzten Jahrzehnten zunehmend Exportaktivitäten in eigenständige Tochtergesellschaften integriert und vor allem die Vertriebsfunktionen internationalisiert wurden, wurden parallel auch Fertigungsstandorte internationalisiert und Funktionen wie Einkauf aber auch F&E und Logistik zunehmend global verflochten. Die Anzahl der Unternehmensfunktionen in ausländischen Tochtergesellschaften ist seither stetig gewachsen und die „Führungskomplexität“ der Organisation hat vor allem für die Führungskräfte der ersten Ebene stetig zugenommen. Die Folge: Gefühlt unzählige „direct reports“ an die Geschäftsführer. Die Arbeitsbelastung ist so groß geworden, dass viele Führungskräfte schlichtweg zu wenig Zeit für die strategische Entwicklung neuer Geschäfte oder die Gestaltung der Unternehmensstrategie haben.

Folgende Herausforderungen begegnen uns in der Praxis besonders häufig:

Aus VUCA resultierende Anforderungen im Hinblick auf Geschwindigkeit und Agilität treffen auf träge Organisationsstrukturen und schwerfällige Entscheidungskultur.

Eine hohe Anzahl an Tochtergesellschaften berichtet an einen Geschäftsführer (z. B. Vertrieb aus „Traditionsgründen“). Regionale Cluster oder Hubs sind noch nicht etabliert. Deutschland ist nach wie vor in die Zentrale



Florian Kaiser (l.) und Philipp P. Precht (r.) sehen strategische Handlungsimplikationen durch Unternehmenswachstum. Florian Kaiser berät regelmäßig Unternehmen der Branche zur strategischen und organisatorischen Weiterentwicklung, er ist Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter des Geschäftsbereichs Bauzulieferindustrie bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. Philipp P. Precht ist ebenda Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter des Competence Centers Organisation. W&P ist eine führende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen in Deutschland. (Fotos: Wieselhuber & Partner)



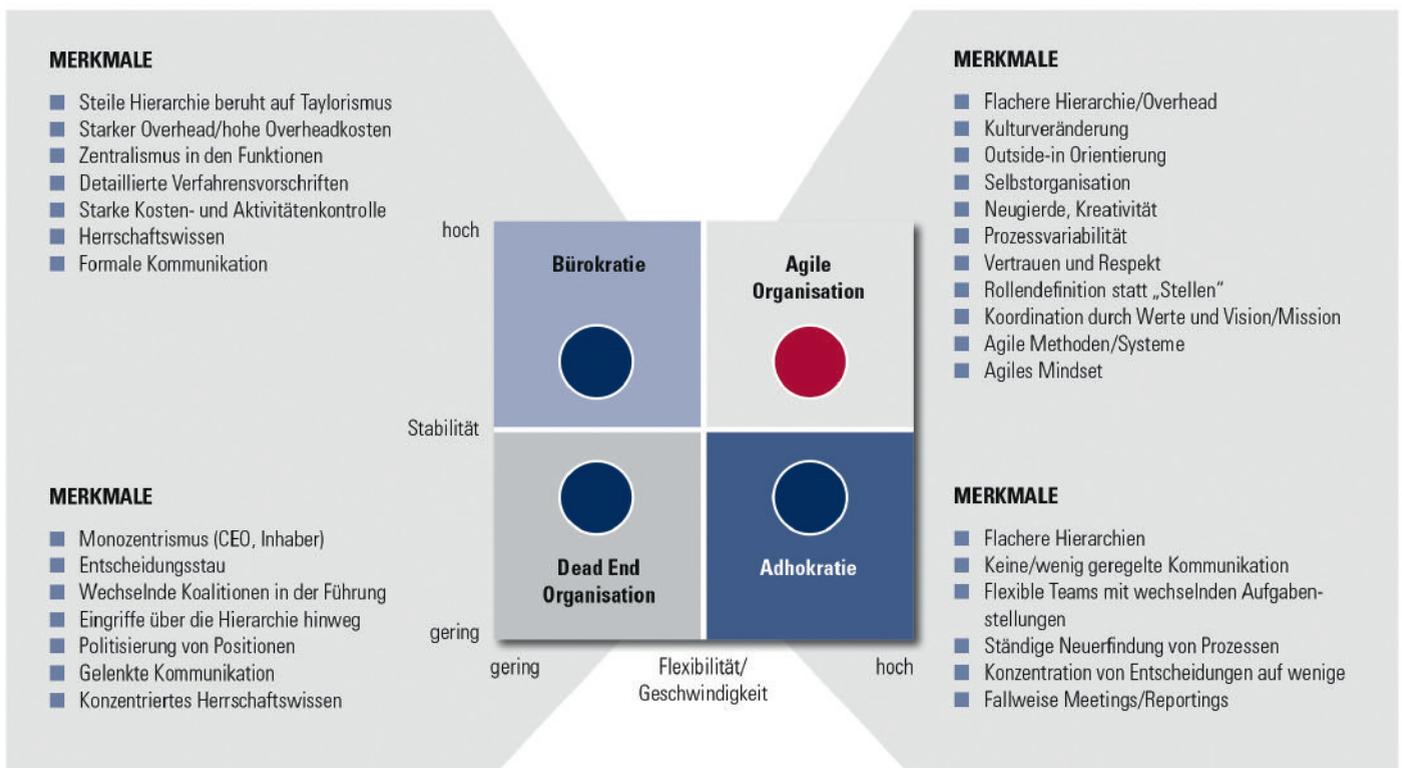
Grafik 1: Wesentliche Herausforderungen der Unternehmensorganisation (Quelle: W&P)

integriert und ist im Gegensatz zu anderen Landesgesellschaften wenig transparent bzw. wird mit Zentralfunktionen vermischt. Die peripheren Landesgesellschaften verfügen über gewachsene Kontakte in die Zentrale und verfolgen eigene Zielsetzungen, bauen sogar Parallelstrukturen zum Stammhaus (z.B. Marketing, Produktmanagement, Einkauf) auf. Strategische Themen mit komplexen Bezugspunkten und einer Vielzahl von Beteiligten wie z.B. der Themenkomplex Digitali-

sierung/ BIM werden nicht ausreichend wirkungsvoll gestaltet und verankert. Die Digitalisierung schafft neue Anforderungen und Chancen im Hinblick auf Organisation, Transparenz, Entscheidungen und Prozesse. Konsequenterweise wird dies noch zu selten berücksichtigt. Produktionsstandorte sind eher in die jeweilige Landesgesellschaft als in die Funktion des Stammhauses integriert und Synergien gehen verloren. Produktgruppenorientierung verändert sich

hin zu quervernetzten anwendungsorientierten Kompetenzbereichen bzw. strategischen Geschäftsfeldern. Die zunehmende Produktdifferenzierung (länderspezifische Anforderungen) führt zu einer massiven Steigerung der Komplexität in F&E und PM aber auch in den Verwaltungsfunktionen. (...)

Dies ist nur ein kleiner Ausschnitt aus einer Reihe von typischen Problemsituationen von Unternehmen der SHK-Branche.



Grafik 2: Merkmale von Organisationsformen (Quelle: W&P)

### Flexibilität und Agilität steigern

Die Etablierung von Agilität in einer Organisation bedeutet viel mehr als agiles Management von Projekten. Es heißt nicht mehr und nicht weniger, als auch im operativen Tagesgeschäft „Dinge auch einmal wegzulassen“, d. h. Strukturen, Prozesse und damit auch Kontrolle zugunsten von Selbstorganisation und Vertrauen zu reduzieren. Die Darstellung Grafik 2 zeigt, dass es sich bei dieser erforderlichen Weiterentwicklung mitnichten um eine komplette Abschaffung von Strukturen handelt. Im Gegenteil: Agilität braucht Stabilität. Und stark auf Wiederholung ausgerichtete Tätigkeiten werden auch weiterhin klassisch „hierarchisch“ organisiert sein. Agilität bedingt insofern auch eine neue Definition der Rolle des Top-Managements und Führungsstils.

### Zur Digitalisierung befähigen

Eine weitere große Herausforderung resultiert aus der notwendigen Befähigung zur Digita-

lisierung. Unternehmen sollten dies als wichtigen Organisationsauftrag verstehen: Die Beherrschung der kulturellen Schnittstelle des digitalen Zeitalters zwischen den Mitarbeitern verschiedener digitaler Generationen, die oft nicht mehr als 10 Jahre auseinanderliegen, sollte weit oben auf der Agenda des Top-Managements stehen. Entsprechende Change Management Projekte sind hierfür unerlässlich. Die Veränderung der Unternehmensorganisation kann derzeit mit dem Tempo der Digitalisierung nicht Schritt halten; zu viele Organisationen und Entscheider sind noch den Paradigmen des 20. Jhd. verhaftet.

### Management des Wandels: Ohne Change Management geht es nicht

Je weiter das Zielbild vom heutigen Bild abweicht, desto größer muss der Wandel sein. Je dynamischer sich das Umfeld der Organisation verändert, desto schneller muss der Wandel erfolgen. Tempo und Ausmaß des Wandels bedingen demnach die Intensität des Change Managements. Ein Blick in die heu-

tige Unternehmenspraxis zeigt: Digitale Revolution und Industrie 4.0, eine zunehmend internationaler und vernetzter agierende Welt sowie immer kürzer werdende Produktlebenszyklen verlangen eine schnelle Wandelbarkeit von Unternehmen. Denn nur so können sie auch morgen noch erfolgreich im Wettbewerb bestehen. So gesehen muss das „Management des Wandels“, das Change Management, zu einem zentralen Erfolgsfaktor und zu einer Kernkompetenz werden. „Sich regelmäßig neu erfinden“ ist Change Management und Aufgabe der Führung zugleich – und muss in der Organisation abgebildet werden.

### Fazit

Fest steht: Die Organisation sollte regelmäßig und auch ohne konkreten Anlass auf Effektivität und Effizienz geprüft werden. Genau die richtige Mischung aus Zentralität und Dezentralität kann die Basis für ein weiteres Wachstum in der Zukunft sein. [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)

Destatis

## Preisanstieg im Neubau

*Die Preise für den Neubau konventionell gefertigter Wohngebäude in Deutschland steigen weiter stark: Im Februar 2019 lagen sie um 4,8 % höher als im Vorjahresmonat.*

Bereits im November 2018 hatte der Preisanstieg im Jahresvergleich bei 4,8 % gelegen. Wie das Statistische Bundesamt (Destatis) weiter mitteilt, gab es einen höheren Anstieg der Baupreise gegenüber dem Vorjahr zuletzt im November 2007 (+5,7 % gegenüber November 2006). Im Vergleich zum November 2018 erhöhten sich die Preise im Februar 2019 um 1,7 %. Alle Preise beziehen sich auf Bauleistungen am Bauwerk einschließlich Umsatzsteuer. Die Preise für Rohbauarbeiten an Wohngebäuden stiegen von Februar 2018 bis Februar 2019 um 5,6 %. Den größten Anteil an den Rohbauarbeiten und am Gesamtindex für den Neubau von Wohngebäuden haben die Betonarbeiten und Mauerarbeiten. Betonarbeiten sind gegenüber Februar 2018 um 5,8 % teurer geworden, Mauerarbeiten um 6,0 %. Dachdeckungs- und Dachabdichtungsarbeiten kosteten 4,5 %, Erdarbeiten 7,4 % und

Zimmer- und Holzbauarbeiten 4,1 % mehr als im Vorjahr. Die Preise für Ausbauarbeiten an Wohngebäuden nahmen im Februar 2019 gegenüber dem Vorjahresmonat um 4,2 % zu. Unter den Ausbauarbeiten haben die Tischlerarbeiten das größte Gewicht am Baupreisindex für Wohngebäude. Hier stiegen die Preise um 3,8 %. Bei Heizanlagen- und zentralen Wassererwärmungsanlagen erhöhten sich die Preise um 4,0 %, bei Nieder- und Mittelspannungsanlagen um 5,6 %, während Metallbauarbeiten 4,6 % teurer waren als im Februar 2018. Die Preise für Instandhaltungsarbeiten an Wohngebäuden (ohne Schönheitsreparaturen) verteuerten sich gegenüber dem Vorjahr um 4,3 %. Die Neubaupreise für Bürogebäude stiegen binnen Jahresfrist um 4,8 % und für gewerbliche Betriebsgebäude um 5,0 %. Im Straßenbau erhöhten sich die Preise um 7,5 %.