

Wie gelingt der Doppelsprung?

◀ Fortsetzung von Seite 1

Das klingt nach einer wahren Mammutaufgabe ...

J. Rigall: In der Tat. Der Wandel und die damit verbundenen Anforderungen sind zu komplex, als dass sie noch isoliert betrachtet werden können. Es geht nicht mehr darum, auf klassische Weise Prozesse zu verbessern oder mithilfe von Software digitaler zu gestalten, sondern sie unter der Prämisse von weniger Personal, schrumpfendem Know-how und stärkerem Technologieeinsatz neu zu denken.

Eine erfolgreiche Transformation braucht einen übergreifenden Blick und ein entsprechend ausgerichtetes Handeln. Anstelle der üblichen, langwierigen und inkrementellen Optimierungen braucht es ein auf die Zukunft gerichtetes Neudenken der gesamten Organisation. Die Frage, wie man künftig schneller wachsen kann mit proportional weniger Personal, muss neu beantwortet werden. Und moderne Technologien wie KI und Automatisierung sind ein wesentlicher Teil der Antwort.

Unternehmen werden diese disruptive Veränderung nur durch einen „Doppelsprung“ meistern. Die Doppelsprung-Transformation umfasst zwei wesentliche Aspekte: Erstens den Aufbau von Kompetenzen, um methodisch, fachlich und durch die Art des Zusammenarbeitens das Potenzial von Technologien wie künstlicher Intelligenz und Automatisierung nutzen zu können, und zweitens den Einsatz dieser Technologien selbst, um den Verlust an menschlichem Know-how zu kompensieren und die erheblichen Effizienzsprünge auch tatsächlich im Betriebsalltag zu realisieren. Diese beiden Elemente sind entscheidend, um First-Mover-Vorteile zu schaffen und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen langfristig zu sichern.

Für den Doppelsprung braucht es Ressourcen. Die deutsche Chemieindustrie hat bereits hunderte von Millionen Euro in Digitalisierungsprojekte gesteckt, ohne dass dadurch ein technologischer Vorsprung erreicht wurde. Worauf führen Sie das zurück?

J. Rigall: Es ist ja nicht so, dass keine Fortschritte erzielt wurden. Es ist eher so, dass diese Investitionen auch Grundlagen geschaffen haben für einen effizienten Einsatz von KI. Man denke nur an die Strukturierung und Verfügbarkeit von Daten als Grundlage von lernenden und prognostizierenden Algorithmen. Aber die durch KI enorm gestiegene Dynamik der letzten Jahre hat viele Unternehmen – bei allem lobenswerten Enthusiasmus in Anbetracht der neuen Möglichkeiten – eben auch überrascht. Dadurch wurden zum einen für viel Geld KI-Talente von außen rekrutiert. Zum anderen wurden gerade bei KI-Applikationen häufig zu viele und zu einfache Anwendungsfälle gleichzeitig in Angriff genommen. 80 % der Organisationen probieren zu viel aus.

Das wirkt am Anfang motivierend. Die Motivation sinkt aber schnell, wenn große Durchbrüche ausbleiben.

Ein Beispiel dafür ist der Aufbau von Cloud-Infrastrukturen. Häufig hat man diese mit Bottom-up-Anwendungsfällen kombiniert, um Mitarbeiter durch tolle Dashboards über ihre diversen IT-Systeme und neue Bedienmöglichkeiten zu begeistern. An sich eine gute Idee. Aber die Millionen Euro an Einsparungen, die sich der Vorstand erhofft hatte, blieben dadurch in den meisten Fällen aber aus – und dann macht sich schnell Ernüchterung und Unverständnis breit.

Viele KI-Projekte scheitern auch, weil die Mitarbeiter nicht ausreichend in den Veränderungsprozess eingebunden sind. Es ist wichtig, transparent zu kommunizieren, Ängste – zum

zu tun haben. Auch beim Forecasting oder anderen Prozessen, bei denen es an Daten mangelt, kann die KI durch millionenfache Simulation und Trial and Error im digitalen Raum großen Nutzen stiften und zu besseren Entscheidungen führen. In der Öffentlichkeit wird viel über generative KI diskutiert. Für die Prozessindustrie ist das Potenzial von Machine Learning und Reinforcement Learning aber häufig der größere Game Changer.

Um das spezifische Potenzial von KI zu heben, müssen Unternehmen unbedingt Know-how zur künstlichen Intelligenz intern aufbauen. Ideal ist zum Beispiel ein Chemiker mit KI-Affinität. Denn nur mit Personen, die auch die internen Abläufe und die stoffliche Wertschöpfung verstehen, lässt sich die notwendige Beurteilungskompetenz aufbauen, um die Technologie im eigenen Unternehmen gewinnbringend einzusetzen.

Darüber hinaus ist es wichtig, einen ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen. Das bedeutet, nicht nur isolierte technologische Verbesserungen anzustreben, sondern auch die gesamte Organisation und ihre Fähigkeiten neu zu denken. Dazu gehört die



Beispiel vor dem Verlust des Arbeitsplatzes – abzubauen und Vertrauen zu schaffen. Erste entstehende KI-Pilotlösungen werden ansonsten schnell abgelehnt oder im Alltag einfach nicht angewendet. Daher sind Qualifizierungsprogramme und kontinuierliche Unterstützung genauso notwendig, um die neuen technologischen Möglichkeiten auch nutzen zu können.



Die Frage, wie man künftig schneller wachsen kann – mit proportional weniger Personal – muss neu beantwortet werden.

Juan Rigall, Geschäftsführer, Santiago Advisors

genz müssen Unternehmen Stolpersteine antizipieren und die richtigen Maßnahmen rechtzeitig ergreifen, damit auch bereits getätigte Investitionen noch Früchte tragen. Blindes Explorieren oder das Hoffen auf einen Zufallstreffer durch maximal viele Use Cases sind auf Dauer schlichtweg zu teuer und zu langwierig.

Wo sehen Sie die größten Chancen der KI? Wie lässt sich das Potenzial gewinnbringend heben?

J. Rigall: Sie können mit künstlicher Intelligenz hervorragend Abläufe optimieren, die zum Beispiel mit Text-, Sprach- und Bildverarbeitung

Aufbauorganisation genauso wie die einzelnen Abläufe darin, die IT-Systeme genauso wie die Daten darin, bekannte Qualifikationen genauso wie völlig neue Fähigkeiten. Nur wer das große Ganze im Blick hat, kann die Vorteile von KI wirklich nutzen.

Wie wirkt sich die Digitalisierung und künstliche Intelligenz auf die Arbeitswelt aus?

J. Rigall: Die veränderte Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine ist bereits heute zu spüren: Schneller Support, schnelle Fragenbeantwortung, schnelle Auswertung, schnelle Simulation – die Maschine wird zum

persönlichen Sekretär mit Multi-Fähigkeiten. Neue Automatisierungstechnologien, insbesondere ermöglicht durch künstliche Intelligenz, können fehlendes Know-how ersetzen, neues Wissen schaffen und Effizienzen heben. Damit könnten sie einen Wachstumsschub auslösen und die Folgen des demografischen Wandels abfedern. Doch der Veränderungsprozess muss vorausschauend und sofort angegangen werden. Damit wir in drei bis vier Jahren über die notwendigen ausgebildeten Ressourcen verfügen, müssen bereits heute neue Qualifikations-, Rollen- und Jobprofile aufgesetzt und pilotiert werden.

Können Sie uns hier ein konkretes Beispiel nennen?

ken, sollten Unternehmen proaktiv neue Qualifikationsprofile entwickeln und entsprechende Trainings- und Rekrutierungsprogramme frühzeitig aufsetzen. Die Ressourcen von morgen müssen heute ausgebildet werden. Genauso ist es empfehlenswert, sich mit anderen Unternehmen zu vernetzen, um von deren Erfahrungen zu lernen. Ein innovatives und offenes Ökosystem, das Universitäten, Lösungsanbieter, Start-ups und Talente gleichermaßen einbindet, ist wichtig. Nur so können sie die Herausforderungen der Zukunft meistern und ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern.

■ juan.rigall@santiago-advisors.com
■ www.santiago-advisors.com

ZUR PERSON

Juan Rigall ist Geschäftsführer und Mitgründer der Strategie- und Organisationsberatung Santiago Advisors. Seit 1996 ist er als Top-Management-Berater tätig und zählt zahlreiche Konzerne und Marktführer im Mittelstand, v.a. in den Life Sciences und Hightech-Industrien, zu seinen Kunden. Im Jahr 2007 initiierte gemeinsam mit dem CHEManager-Team das Trendbarometer CHEMonitor. Rigall studierte Wirtschaftsingenieurwesen mit Fachrichtung Maschinenbau an der TU Darmstadt und promovierte dort in den Finanzwissenschaften.

KOLUMNE: NEUES AUS DEM VAA



Deutscher Chemie-Preis

Anfang Dezember 2024 ist Boehringer Ingelheim bereits zum vierten Mal mit dem Deutschen Chemie-Preis des VAA ausgezeichnet worden. Auf dem Werksgelände des Unternehmens in Ingelheim nahm Fridtjof Traulsen, Vorsitzender der Geschäftsführung bei Boehringer Ingelheim Deutschland, den Preis entgegen. Stephan Ständer, Werksleiter Wesseling/Knapsack beim Vorjahressieger Lyondellbasell, hielt die Onlinelaudatio.

Aus Sicht der Jury des VAA sei es in diesem Jahr eine einfache Entscheidung gewesen, erklärt VAA-Vorstandsmitglied Monika Brink auf der Preisverleihung. „Die diesjährige VAA-Befindlichkeitsumfrage bestätigte nicht nur den kontinuierlichen Aufstieg von Boehringer Ingelheim im Gesamtranking seit 2016, sondern belegte eindrucksvoll die anhaltend positive Performance des Unternehmens. Seit 2020 erzielte Boehringer Ingelheim immer wieder eine Wertung auf den obersten Plätzen des Rankings.“

Brink verwies insbesondere auf die ausgezeichnete Bewertung im Zusatzranking Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Karriere. Es zeige vorbildhaft, wie gute Personalarbeit funktioniere. „Das wird von den Fach- und Führungskräften honoriert.“ Sie katapultierten Boehringer Ingelheim bei den Fragen nach flexiblen Arbeitsmodellen, dem Wiedereinstieg nach



Verleihung des Deutschen Chemie-Preises: Christian Knudsen, Arbeitsdirektor und Mitglied der Geschäftsführung bei Boehringer Ingelheim Deutschland, Monika Brink, VAA-Vorstandsmitglied, der Vorsitzende der Boehringer-Geschäftsführung Fridtjof Traulsen und VAA-Hauptgeschäftsführer Stephan Gilow (von links nach rechts).

einer familienbedingten Auszeit, der beruflichen Entwicklung in Teilzeit, zeitlicher Flexibilität und den umfassenden Leistungen für Familien an die Spitze der Befindlichkeitsumfrage 2024.

Vonseiten des Vorjahressiegers Lyondellbasell betonte Ständer in einer Videobotschaft: „Boehringer Ingelheim überzeugt nicht nur mit herausragenden Innovationen und exzellenter Forschung, sondern auch mit bemerkenswerten Ergebnissen in der VAA-Befindlichkeitsumfrage. Es ist diese Unternehmenskultur, die es den Mitarbeitenden ermöglicht, ihr volles Potenzial zu entfalten und gemeinsam Großes zu erreichen.“

In seiner Dankesrede betonte Traulsen: „Wir sehen diese Auszeichnung als Ansporn, unseren Einsatz für gute Arbeit und gute Arbeitsplätze in Deutschland fortzusetzen. Die verbesserte Gestaltung der Arbeitsplätze, eine hohe Flexibilität, verbunden mit der Integration aller Menschen, sind für uns essenzielle Aspekte, um den zunehmenden Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt aktiv zu gestalten.“

Den Chemie-Preis verleiht der VAA bereits seit dem Jahr 2008. Grundlage für die Entscheidung ist die VAA-Befindlichkeitsumfrage, die jährlich unter 10.000 Fach- und Führungskräften in den größten 23 Chemie- und Pharmaunternehmen in Deutschland durchgeführt wird.

Werden Sie jetzt Mitglied im VAA und erhalten Sie CHEManager im Rahmen der Mitgliedschaft kostenlos nach Hause zugestellt.

Der VAA ist mit rund 30.000 Mitgliedern der größte Führungskräfteverband in Deutschland. Er ist Berufsverband und Berufsgewerkschaft und vertritt die Interessen aller Führungskräfte in der chemischen Industrie, vom Chemiker über die Ärztin oder die Pharmazetin bis zum Betriebswirt.



Jetzt Panel-Mitglied werden

chemonitor
IN KOOPERATION MIT SANTIAGO ADVISORS

CHEMonitor-Befragung zu künstlicher Intelligenz und Demografie

Als führendes Trendbarometer liefert der CHEMonitor seit 2007 wertvolle Einblicke in die deutsche Chemie- und Pharmaindustrie, die im CHEManager veröffentlicht und diskutiert werden. Nach kurzer Pause startet der CHEMonitor jetzt in eine neue Runde. CHEManager und die Strategie- und Organisationsberatung Santiago Advisors laden die Leser der Zeitung ein, Teil des CHEMonitor-Panels zu werden. Dem Panel gehören Top-Entscheider der Chemie- und Pharmabranche aus Großkonzernen sowie mittelständischen Unternehmen an. Sie werden zweimal pro Jahr online (Dauer: weniger als 10 min) zur wirtschaftlichen Entwicklung ihres Unternehmens und der Branche sowie einem aktuellen Sonderthema befragt. Panel-Mitglieder erhalten einen ausführlichen Ergebnisbericht und Zugriff auf ein individuelles Dashboard, das die Ergebnisse des eigenen Unternehmens mit den übrigen Rückmeldungen vergleicht. Die aktuelle CHEMonitor-Befragung endet am 7. März 2025 und befasst sich mit den Auswirkungen der künstlichen Intelligenz und des demografischen Wandels auf die Transformation der Branche. Weitere Infos sowie Registrierung unter:

■ www.chemonitor.com

