

IUBH Internationale Hochschule

Kann der deutsche Mittelstand „agil“?



In Kooperation mit:

ALLFOYE

all for one
STEEB



EUROPEAN INSTITUTE
FOR LEADERSHIP AND
TRANSFORMATION

VORWORT



Dr. Thomas Fischer
Geschäftsführer,
Allfoye Managementberatung GmbH

„Agilität“ steht im Business-Buzzwordranking sicherlich unter den Top-5 Begriffen. Und viele unserer Kunden, wenn nicht gar die meisten, hegen den Wunsch, schneller, dynamischer und innovativer zu sein. Agilität ist aber aus unserer Sicht kein Selbstzweck, sondern eine – durchaus zentrale – Antwort auf die eigentliche Kernherausforderung und Mutter aller Fragen: Wie gelingt es, auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein?!

Der deutsche Mittelstand hat ohne Zweifel viele Stärken, um die er weltweit häufig beneidet wird. Hierzu gehören vor allem Ingenieurskunst, Qualitätsführerschaft, Innovationsfähigkeit und Zuverlässigkeit. Die Kombination von Globalisierung und Digitalisierung, verbunden mit Fachkräftemangel und demografischer Entwicklung stellt allerdings ganz neue Herausforderungen an die Geschwindigkeit, in der Unternehmen den Wandel gestalten oder sich an Wandel anpassen müssen.

Agilität steht demnach für die Fähigkeit eines Unternehmens, sich den Veränderungen und dem hohen Tempo anzupassen - um eben auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein. Diese zweite Studie im Rahmen unserer Kooperationsgemeinschaft fragt, wie das Konzept der agilen Organisation durch den Mittelstand bewertet und in der Praxis eingesetzt wird.

Gemeinsam mit unseren Kooperationspartnern All for One Steeb AG und European Institute for Leadership and Transformation unterstützen wir eine Serie von Forschungsprojekten zu den Herausforderungen des Mittelstandes im Kontext der Digitalisierung. Mit der IUBH konnten wir eine innovative Hochschulgruppe als weiteren Partner hinzugewinnen.

Mein Dank gilt insbesondere den betreuenden Professoren Herrn Schulke und Frau Jütte sowie deren Team für ihr fachliches und persönliches Engagement. Zu unserer Überraschung ist eine zentrale Erkenntnis aus beiden Studien, dass Digitalisierung und Agilität bei weitem nicht bei allen Mittelständlern hohe Priorität genießen. Wir hoffen, mit diesem zweiten White Paper der Reihe sowohl zum tieferen Verständnis von Agilität beizutragen, als auch die Neugierde zum Status Quo im deutschen Mittelstand zu befriedigen.

Dr. Thomas Fischer
Geschäftsführer,
Allfoye Managementberatung GmbH

EXECUTIVE SUMMARY

„Success today requires the agility and drive to constantly rethink, reinvigorate, react and reinvent“.¹ (Bill Gates)

¹ Vgl. Gates

² Vgl. Oxford Economics

In der Diskussion um die Erfolgsfaktoren von Unternehmen im Wettbewerb zu Beginn des 21. Jahrhunderts wird immer häufiger „Agilität“ genannt.² In einer globalen und digitalen Wirtschaft bezeichnet Agilität die überlebensnotwendige Fähigkeit eines Unternehmens zum Wandel. Organisationen müssen Wandel in der Umwelt unternehmerisch zum einen antizipieren und aktiv gestalten, zum anderen aber auch zur schnellen reaktiven Anpassung an externen Wandel in der Lage sein. Unser Forschungsprojekt hat die Beantwortung der Frage zum Ziel: Kann der deutsche Mittelstand „agil“? Zu diesem Zweck haben wir 271 Führungskräfte mit Gesamt- oder Teilunternehmensverantwortung in mittelständischen Unternehmen verschiedener Branchen und Größen per Online-Fragebogen befragt. Anschließend wurden die Ergebnisse qualitativ durch Expertengespräche erweitert.

Im Ergebnis dieser Studie können wir feststellen:

AGILITÄT UND STRATEGIE

- Agilität ist bei zwei Dritteln der Befragten strategisches Thema, aber bei einem Drittel gar kein Thema. Rund der Hälfte der letztgenannten ist Agilität nicht bekannt, die andere Hälfte sieht darin für sich keine überzeugenden Vorteile.
- Unternehmen, die Agilität als Ziel nicht in ihrer Unternehmensstrategie berücksichtigt haben, gehen zu 80% davon aus, dass dies auch in den kommenden fünf Jahren für sie kein relevantes Thema sein wird.
- Agilität wird vor allem von der dynamischen Unternehmensumwelt getrieben und gefordert, ist also eher reaktiv als proaktiv angelegt. Am wichtigsten wird von den Befragten der Innenfaktor „Kultur und Führung“ bewertet – Agilität muss also von innen heraus als Fähigkeit der Organisation ausgebildet und verinnerlicht werden.

AGILE FAKTOREN

- Ein „Knowing-Doing Gap“³ ist durchweg gegeben, aber im Durchschnitt sehen sich die Unternehmen in den von ihnen als wichtigsten bewerteten Kategorien auch am besten aufgestellt.
- Die Agilitätsfaktoren „Kultur & Führung“ werden insgesamt als deutlich relevanter wahrgenommen als „Kundenzentrierung“ und „Tools & Methoden“.
- Eine Kundeneinbindung erfolgt generell eher zögerlich, Kundenfeedback geht meist nur ans Top-Management.
- Agile Tools und Methoden werden in der Relevanz gering bewertet, möglicherweise aufgrund mangelnder Erfahrung damit.
- Größte kulturelle Gaps bestehen im Bereich agiler Weiterbildung und Fähigkeit zu Trial and Error.
- Auch bei Führung besteht das größte Gap im positiven Umgang mit Fehlern, daneben aber auch in der Verankerung von Agilität im Performance-managementsystem.

³ Als „Knowing-Doing Gap“ bezeichnen wir den durchschnittlichen Unterschied zwischen der Relevanzeinschätzung eines Indikators und der Einschätzung der derzeitigen Ausprägung (Status) durch die Befragten in der eigenen Organisation.

⁴ Vgl. Newman

⁵ Vgl. Allison

UNTERSCHIEDE ZWISCHEN BEFRAGTEN UNTERNEHMEN

Wesentliche Inhomogenitäten im Antwortverhalten:

- Das Verarbeitende Gewerbe ist in allen Bereichen agiler als der Dienstleistungssektor, Schlusslicht in fast allen Indikatoren ist der Handel.
- Ebenso sind Familienunternehmen agiler im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen.
- Große Unternehmen legen einen stärkeren und systematischeren Fokus auf Agilität als kleine Unternehmen.
- Führungskräfte mit Gesamtunternehmensverantwortung bewerten den Agilitätsstatus des eigenen Unternehmens fast ausnahmslos positiver.
- Die Gruppe der „Agilitäts-Agnostiker“ (Agilität nicht in Strategie oder sogar unbekannt) unterscheidet sich im Status am stärksten bezüglich kultureller Indikatoren sowie Tools & Methoden – gerade kulturelle Indikatoren werden zum Teil als Schwäche wahrgenommen (großes Status-Relevanz-Gap).

Digitalisierung und Agilität sind untrennbar verbunden⁴, daher haben wir mit dem zweiten White Paper der Reihe dieses Thema fokussiert. Die Welt verändert sich schneller denn je, daher brauchen Unternehmen agile Prinzipien, um in ihr zu bestehen. Oder um es mit Jack Welch⁵ zu sagen: Wenn der Wandel außerhalb einer Organisation deren eigene Veränderungsgeschwindigkeit übersteigt, ist das Ende nah. Unsere Studie weist darauf hin, dass zwar ein Großteil der befragten Unternehmen Agilität bereits in der Unternehmensstrategie verankert, nicht jedoch in seiner Vielschichtigkeit umfassend verinnerlicht hat. Eine signifikante Anzahl der Unternehmen des deutschen Mittelstandes hat die Veränderungsnotwendigkeit allerdings bislang überhaupt nicht erkannt.

Basierend auf diesen Erkenntnissen ergeben sich vier Handlungsempfehlungen:

1. Theoretisches Verständnis von Agilität in der eigenen Organisation kritisch hinterfragen.
2. Ganzheitlichen Ansatz zur Steigerung der Agilität in der Organisation verfolgen (vom agilen Zielbild über Kundenzentrierung, Tools & Methoden zu agiler Kultur und Führung).
3. Agiles Denken, Tools und Methoden über Trainings, Steuerungsmechanismen und Incentives verstärkt organisatorisch verankern.
4. Agile Prinzipien vom Top Management über alle Hierarchieebenen hinweg mutig und mit Experimentierfreude vorleben!



IUBH

Die private, staatlich anerkannte IUBH Internationale Hochschule versammelt unter ihrem Dach drei voneinander unabhängige Hochschulbereiche: die IUBH Campus Studies mit internationaler Managementausrichtung, das IUBH Fernstudium mit einem breiten Spektrum an Onlineprogrammen sowie die IUBH Duales Studium mit regelmäßigem Wechsel zwischen Theorie und Praxis. Die IUBH, die 1998 gegründet wurde, ist inzwischen in 15 Städten in Deutschland, Österreich und Irland vertreten.



All for One Steeb

Die All for One Steeb Gruppe unterstützt ihre Kunden – meist mittelständisch geprägte Unternehmen – dabei, ihre Wettbewerbsstärke in einer digitalen Welt zu erhalten und auszubauen. Dafür bietet sie Managementberatung, Prozessberatung und IT-Beratung sowie IT-Services aus einer Hand. Fokusbranchen sind die Fertigungsindustrie (insbesondere Maschinenbau, Anlagenbau, Automobilzulieferer), die Konsumgüterindustrie und der Handel.



Allfoye Managementberatung GmbH

Allfoye ist die Managementberatung der All for One Steeb Gruppe. Sie begleitet Unternehmen bei Digitalisierungs- und Transformationsprojekten. Schwerpunkte der Beratung sind Digitale Roadmap- und Strategie-Entwicklung, Geschäftsmodellentwicklung, agile Organisation, Change von Führungs- und Unternehmenskultur. Allfoye bringt dazu auch Mittelständler und Startups zusammen – zum gegenseitigen Lernen oder für konkrete Kooperationen.



European Institute for Leadership and Transformation

„State-of-the-art“ Leadership: Wir unterstützen Unternehmen und Führungskräfte dabei, den immer komplexeren Führungsaufgaben in einer von Transformation und Dynamik bestimmten Welt gerecht zu werden. Wir vernetzen auf einzigartige Weise Führungspersönlichkeiten miteinander und verbinden Austausch und Lernen. Unser Ziel: Leadership auf ein neues Level zu bringen und somit die Transformation von Unternehmen zu gestalten.

IUBH Internationale Hochschule

Mülheimer Straße 38

53604 Bad Honnef

info@iubh.de

www.iubh.de