

Netzwerkfähigkeit der chemischen Industrie

Chancen durch Open-Innovation-Plattformen und neue Formen von Netzwerkorganisationen

Digitalisierung, Energiewende, Nachhaltigkeit und zirkulären Wirtschaft: Die chemische Industrie steht aktuell und in den kommenden Jahrzehnten vor einer Reihe struktureller Herausforderungen. Neben monetären Investitionen benötigen die Unternehmen intellektuelle Investitionen, also reale und digitale Kreativ- und Rückzugsräume für den Austausch von Ideen und die Entwicklung bzw. Umsetzung von Lösungen. Der Aufbau und die Nutzung innovativer Netzwerke innerhalb der chemischen Industrie sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um die Zukunftsfähigkeit der gesamten Branche und insbesondere des chemischen Mittelstandes zu sichern.

Die chemische Industrie hat durch ihre vielfältigen ökonomischen Netzwerke viele Erfahrungen in der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit. Integrative Stoff- und Energiekreisläufe verbinden Unternehmen schon seit Beginn der Industrialisierung. Darüber hinaus sind in der chemischen Industrie über die Chemiewerke und -standorte hinweg nationale und internationale, vernetzte Lieferketten die Regel. Ende-zu-Ende Betrachtungen in der Supply Chain sind zunehmend selbstverständlich.

Im Aufbau und der Pflege innovativer Netzwerke bestehen für die chemische Industrie noch Entwicklungspotenziale. Die Sorge der sehr forschungsintensiven Branche vor dem Verlust von Know-how und damit verbundenen Wettbewerbsvorteilen ist sehr hoch. Wissensnetzwerke bringen Vorteile wie Perspektivenvielfalt und Schnelligkeit mit sich: Der Austausch mit wechselnden Partnern in interdisziplinären Teams fördert die Ideenvielfalt, da unterschiedliche Perspektiven in den Innovationsprozess einfließen können. Gleichzeitig bieten innovative Netzwerke eine hohe Flexibilität, da sie schnell und agil initiiert werden können und rasch auf sie zugegriffen werden kann.

Chemieunternehmen (große und mittelständische) können dieses Umfeld selbst schaffen, indem sie an innovativen Kompetenzzentren und Plattformen für einen fachübergreifenden Wissensaustausch teilnehmen oder diese sogar selbst etablieren. Dazu bedarf es der



Clara Hiemer,
CMC



Carsten Suntrop,
CMC

Netzwerkkompetenz, eine individuelle und organisatorische Fähigkeit.

- Für erfolgreiches Netzwerken sind auf individueller Ebene neben Offenheit, Empathie, Beziehungsfähigkeit und Selbstreflexionsfähigkeit auch Kommunikationsstärke und die Bereitschaft, auch ohne direkte Gegenleistung sein Wissen und Know-how zu teilen, erforderlich.
- Organisationen mit einer hohen Netzwerkkompetenz verstehen vertrauensvolle hierarchie- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit auf Augenhöhe innerhalb des eigenen Unternehmens (funktionale Vertrautheit) als Selbstverständlichkeit. Vertrautheit „ohne hierarchische Ansagen“ ist dann der Schlüsselfaktor für das Arbeiten in unternehmensübergreifenden Netzwerken.

Daraus resultieren einige Voraussetzungen für eine Netzwerkkompetenz:

- Sinn und Ziel klären: Die Arbeit in Netzwerken ist nur dann er-



folgreich, wenn das gemeinsame Arbeiten an Inhalten dazu dient, gemeinsame Ziele zu erreichen – Netzwerkarbeit ist kein Selbstzweck! Also, Ziele und Nutzen zu Beginn verschriftlichen.

- Fortschritte und Aufwand messen: Hierzu zählen die monetären und zeitlichen Aufwände für die Netzwerk- bzw. Kooperationsprozesse, z.B. durch Aushandeln von (Rahmen-)verträgen, das Abstimmen der Arbeitsweise und der auszutauschenden Informationen oder das Anpassen der entsprechenden Informationssysteme. Die schnelle, effiziente und kostengünstige Anbindung der Kooperationspartner ist folglich wesentlich – Plug & Play-Fähigkeit sollte Kosten und Nutzen der Netzwerkarbeit positiv beeinflussen.
- Vertrautheit schaffen: Vertrautheit entsteht, wenn man sich besser kennenlernt, eine Weile zusammenarbeitet – Verträge schaffen keine Vertrautheit, ehrlicher und offener Umgang insbesondere zu den Stärken und Schwächen der Beteiligten schafft

Vertrautheit; echte Vertrautheit entsteht im „Tun“ in ersten Pilotprojekten oder unkritischen Vorarbeiten

Digitale Plattformen und Open-Innovation-Konzepte werden mittlerweile vermehrt initiiert. Beispiele sind neben bereits etablierten Vereinigungen wie der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) und der Vereinigung für Chemie und Wirtschaft (VCW), auch Initiativen wie der CHEManager Innovation Pitch, der 5-HT Digital Hub Chemistry & Health, das European Chemistry Partnering (ECP), die Nachhaltigkeitsinitiative des Verbands der Chemischen Industrie (VCI) oder auch die Open Innovation Plattform Chemtelligence von ChemCologne.

Zahlreiche Chemieunternehmen suchen dort nach zukunftsorientierten Lösungen für ihre aktuellen Herausforderungen. Insbesondere Start-ups, Studierende, Wissenschaftler und Industrieexperten können sich als Kooperationspartner bewerben (vgl. Kurzinterview).

Fazit und Ausblick

Die Zukunftsfähigkeit der chemischen Industrie wird durch Innovationen und die Zusammenarbeit verschiedener Beteiligter der Branche erst ermöglicht - Innovationen sollten gemeinsam erarbeitet werden. Dafür braucht es zum einen innovative und interdisziplinäre Teams sowie den Mut, sich hierfür zu öffnen und die Offenheit, von anderen zu lernen. Zum anderen kann ein erfolgreiches

Netzwerk nur entstehen, wenn die Partner bereit sind, gemeinsam an Inhalten zu arbeiten – echte Partnerschaften entstehen über die Auseinandersetzung mit Inhalten.

Clara Hiemer, Consultant, und Carsten Suntrop, Senior Expert, CMC² GmbH, Köln

- clara.hiemer@cmc-quadrat.de
- carsten.suntrop@cmc-quadrat.de
- www.cmc-quadrat.de

KOLUMNE: NEUES AUS DEM VAA



Manteltarifvertrag für Akademiker: Öffnungsklausel erneut verlängert

Um die Herausforderungen der Coronaviruspandemie für die Chemie- und Pharmaunternehmen und ihre Beschäftigten meistern zu können, haben der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) und der VAA ihre Öffnungsklausel erneut verlängert.

Im März 2020 hatten BAVC und VAA eine Öffnungsklausel zu § 5 des Manteltarifvertrags für akademisch gebildete Angestellte in der chemischen Industrie vereinbart. Ursprünglich bis Ende 2020 gültig, ist die Klausel zunächst bis zum 31. März 2021 verlängert worden. Am 15. März 2021 haben BAVC und VAA eine erneute Verlängerung bis zum 31. Dezember 2021 vereinbart.

Der Öffnungsklausel zufolge „kann zur Erreichung einer unternehmens- oder betriebseinheitlichen Regelung der Kurzarbeit von den Vorschriften des § 5 abgewichen werden“, sofern die konjunkturelle Entwicklung infolge von Auftragsrückgängen und Ertragseinbrüchen größere Produktionseinschränkungen erforderlich mache. Die Unternehmen erhalten dadurch die Möglichkeit, bis zum Jahresende schnell und flexibel auf die konjunkturelle Entwicklung zu reagieren.

„Da die Kurzarbeit inzwischen vielfach zu einem länger andauernden Zustand geworden ist, erweist sich die Öffnungsklausel für die VAA-Mitglieder als vorteilhaft, weil nur so die Aufstockung des Nettogehaltes auf 90 % garantiert ist“, erläutert VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch. „Ohne sie bestünde die Gefahr, dass zwar für zwei Monate 100 % gezahlt werden, danach aber nur noch das Kurzarbeitergeld ohne jegliche Aufstockung.“

In diesem Zusammenhang weist Kronisch noch einmal darauf hin, dass der Akademiker-Manteltarifvertrag mit all seinen Vorteilen natürlich nur dann gilt, wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer tarifgebunden sind. „Das Unternehmen muss Mitglied im Arbeitgeberverband Chemie und der Mitarbeiter im VAA organisiert sein. Nur dann gelten der Tarifvertrag und die Öffnungsklausel mit der Aufstockungsmöglichkeit auf 90 %.“

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 Pharmazeutin bis zum Betriebswirt.



Nachgefragt

Verknüpfung von internem Wissen mit externer Expertise

ChemCologne, die Brancheninitiative der Chemieindustrie im Rheinland, hat im Januar 2021 die Open-Innovation-Plattform Chemtelligence gelauncht. Im Gespräch mit ChemCologne-Geschäftsführer Daniel Wauben wird das Chemtelligence-Format mit den Voraussetzungen für Netzwerkkompetenz verglichen.

CHEManager: Herr Wauben, welchen Sinn stiftet Chemtelligence den Chemieunternehmen im Rheinland?

Daniel Wauben: Durch Chemtelligence unterstützt ChemCologne die Chemieunternehmen im Rheinland mit einer zusätzlichen Facette dabei, Innovationspotenziale zu heben, Transformationsprozesse anzustoßen und die Zukunftsfähigkeit sicherzustellen. Mit dem Open-Innovation-Ansatz helfen wir den Unternehmen der Region, für ihre „Challenges“ die richtigen Kooperationspartner zu finden. Diese Verknüpfung von internem Wissen mit externer Expertise fördert einmal mehr die Innovationskraft und

Zukunftsfähigkeit der rheinischen Chemieunternehmen. Das Format ermöglicht es den Beteiligten, Geschäftsbeziehungen aufzubauen, neue Kunden zu gewinnen oder ihre Bekanntheit zu steigern.

Wie einfach funktioniert Chemtelligence?

D. Wauben: Auf www.chemtelligence.de haben verschiedene Unternehmen der chemischen Industrie ihre Herausforderungen zu unterschiedlichen Themenfeldern öffentlich gemacht. Bis zum 31. März 2021 konnten sich Start-Ups, Studierende, Wissenschaftler und Industrieexperten als Kooperationspartner auf diese Herausforderungen bewerben. Nach dem Matching der Unternehmen mit den Kooperationspartnern werden Projektteams zusammengestellt – diese beginnen unter der Anleitung von Netzwerkmoderatoren direkt mit der Bearbeitung ihrer Challenge.

Welche Themen werden denn dabei bearbeitet?

D. Wauben: Es gibt insgesamt zwölf Challenges auf der Plattform. Die aktuellen Herausforderungen sind sehr vielfältig: Covestro möchte zum Beispiel gemeinsam



Daniel Wauben, Geschäftsführer,
ChemCologne

mit externer Unterstützung eine skalierbare, integrierte Plattform für mobile Anwendungen aufbauen. Ineos Köln hat sich das Ziel gesetzt, die vollständige Digitalisierung der Schiffspapiere zu ermöglichen. Currenta sucht eine digitale Lösung zur effizienten Bearbeitung von Q&A's im Bereich Human Resources. In einer weiteren Challenge werden rechtliche Möglichkeiten gesucht, damit der Kunde zukünftig Ersatzteile für seine Maschinen mit einem 3D-Drucker drucken kann.

Evonik Industries will herausfinden, wie sie an der B2B-Datenwirtschaft teilhaben können, beispielsweise bei Dateneinkauf und Datenverkauf oder mit Kooperationen. Die Rhein-Erft-Akademie möchte eine digitale Seminarverwaltungslösung aufbauen. Xervon Instandhaltung sucht Unterstützung bei der datenbasierten Optimierung der Regelung von Druckluftanlagen zur Erhöhung der Energieeffizienz. Wir als ChemCologne suchen technische Unterstützung bei der Entwicklung eines digitalen Marktplatzes.

Wie wird die Zusammenarbeit dieser zahlreichen Netzwerk- und Kooperationspartner gelenkt bzw. moderiert?

D. Wauben: Die Beteiligten bringen beiderseitig eine hohe Expertise in die Challenges ein, so dass eine grundsätzliche Vertrautheit in die Zusammenarbeit gegeben sein sollte. Das umgehende Einsteigen in inhaltliche Diskussionen soll bei den Beteiligten eine hohe gegenseitige Akzeptanz schaffen. Die Netzwerkmoderatoren fördern den offenen und ehrlichen Umgang miteinander – so erwarten wir schnell eine vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit.