

SOLIDE WACHSEN MIT WOLFRAM UND MOLYBDÄN 4.0

Die Plansee Group kennt sich damit aus, ihr Geschäftsmodell kontinuierlich weiterzuentwickeln. Seit 1921 behauptet sich der Spezialist für die pulvermetallurgische Herstellung und Verarbeitung der Werkstoffe Wolfram und Molybdän sowie deren Weiterverarbeitung zu Halbzeug, Werkzeugen und Formteilen weltweit erfolgreich am Markt. Mit einer Digitalisierungsstrategie hat sich das Unternehmen aus Tirol für weiteres Wachstum aufgestellt.

Als der österreichische Technikpionier Paul Schwarzkopf vor fast 100 Jahren die „Metallwerk Plansee Ges.m.b.H.“ für die Produktion von Molybdän- und Wolfram-Drähten für Glühbirnen in Reutte gründete, legte er den Grundstein für eine internationale Erfolgsgeschichte. Die Plansee Group, die aus der Plansee Hochleistungswerkstoffe (Reutte, Österreich), Global Tungsten & Powders (Towanda, USA), dem Joint Venture CERATIZIT Hartmetalle und Werkzeuge (Mamer, Luxemburg) sowie der Beteiligung an Molyt (Santiago de Chile, Chile) besteht, ist mit mehr als 14.000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von 2,4 Milliarden Euro weltweit tätig.

Motor des Erfolgs ist der Wille des Unternehmens, sich ständig weiterzuentwickeln. So setzte es von Anfang an auf Innovation und wurde zum modernen Industriebetrieb mit internationalem Zuschnitt. Inzwischen deckt die Plansee Group die gesamte Wertschöpfung von der Herstellung von Metallpulvern bis zu einbaufertigen Komponenten und Werkzeugen ab. Klares Ziel ist es, mit sämtlichen Produkten weltweiter Qualitäts- und Leistungsführer zu sein.

STRATEGISCHER AUFBRUCH IN DIE DIGITALE ÄRA

Um sich nachhaltig von internationalen Wettbewerbern zu differenzieren und den Spitzenplatz zu behaupten, setzt Plansee unter anderem auf Digitalisierung. Das Unternehmen sieht darin vor allem die Chance, die gestiegenen Kundenanforderungen an Flexibilität, Schnelligkeit und Servicequalität besser zu erfüllen. Die Möglichkeiten der digitalen Vernetzung erkannte die Unternehmensgruppe frühzeitig: Verschiedene Bereiche stießen Initiativen rund um die neuen Technologien an. Diese blieben allerdings zunächst isoliert und ungeordnet, da eine übergreifende Digitalisierungsstrategie fehlte. Um der Gefahr eines digitalen Flickenteppichs entgegenzuwirken, beschloss der Vorstand im Jahr 2016, eine Strategie für die digitale Transformation zu entwickeln. Die Digitalisierung sollte dabei als intelligente, interaktive Vernetzung von Daten, Dingen und Menschen verstanden

werden sowie einen wichtigen Beitrag zum Wachstum und wirtschaftlichen Erfolg der Plansee Group leisten.

Seine Strategiearbeit rund um die Kernelemente des digitalen Geschäftsmodells strukturierte das Unternehmen entsprechend dem Ansatz von Horváth & Partners in zwei Ebenen: zum einen die Ebene der konkreten digitalen Anwendungsfälle, die einen Mehrwert für die Kunden schaffen, und zum anderen die Ebene der „Befähiger“ als Voraussetzung dafür, in den Anwendungsfällen erfolgreich zu sein. Dazu zählen etwa digitale Technologien oder Mitarbeiter mit Digital-Know-how.

Bezugspunkt für sämtliche strategische Fragen war die Unternehmensstrategie. Das Kernteam für die Digitalisierung, bestehend aus Mitarbeitern unterschiedlicher Ressorts, durchlief einen integrierten Strategieprozess. Dabei analysierte es zunächst die Ausgangslage und definierte ein digitales Leitbild. Angelehnt an die Kernelemente des digitalen Geschäftsmodells ordnete das Team dann die Anwendungsfälle und Befähiger thematisch ein, definierte die Handlungsfelder und leitete konkrete Maßnahmen ab.

DIE TRANSFORMATION TRÄGT FRÜCHTE

Seither setzt Plansee die Digitalisierungsstrategie konsequent um und schreibt sie gleichzeitig fort. „Um die Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen, Produkten und Prozessen voranzutreiben, haben wir neue Strukturen und Methoden implementiert“, sagt Karlheinz Wex, Vorstand der Plansee Group. Ziel ist



Das Thema Digitalisierung braucht mutige Entscheidungen und Spezialisten, die das Thema inhaltlich und technisch vorantreiben.

es, die Digitalisierung aus den operativen Einheiten heraus zu treiben und zentral zu koordinieren. Die operativen Einheiten haben dabei große Freiräume; gleichzeitig müssen sie Ideen entwickeln und Projekte vorantreiben. Plansee hat jedoch bewusst keine Stabsstelle für Digitalisierung und keinen Chief Digital Officer etabliert. Ein zentrales interdisziplinäres Gremium, das monatlich tagt, fungiert als Herausforderer, Treiber und Koordinationsstelle, außerdem gibt es zusätzliche Ressourcen frei.

Die Transformation trägt erste Früchte. Mit der Werkstoffplattform Matmatch (www.matmatch.com) hat die Plansee Group

ihre erste vollständig digitale Tochter etabliert. Im Rahmen dieses neuen Geschäftsmodells vernetzt sie Werkstoffexperten, werkstoffwissenschaftliches Wissen und Kunden mehrwertstiftend miteinander. Parallel dazu gibt es Pilotprojekte für eine intensivere Kooperation mit den Kunden. Ziel ist es, ihnen datenbasiert einen sehr gezielten Service und noch bessere Produkte zur Verfügung zu stellen und gemeinsam neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Zusätzlich hat die Plansee Group in einen Fonds investiert, der industrienahen Digitalisierungsthemen und Start-ups unterstützt – auch dies ein Weg, um am Puls der Zeit zu bleiben. ■

DREI FRAGEN AN KARLHEINZ WEX,



VORSTAND DER PLANSEE GROUP

Was sind die wichtigsten Treiber für die Digitalisierung bei Plansee?

WEX / Unser wesentlicher Treiber sind die veränderten Bedürfnisse der Kunden. Einerseits verlangen sie schnellere und flexiblere Leistungen, was wir in unserer Organisation möglich machen müssen, etwa mithilfe von IT, aber auch durch geänderte Prozesse und eine bessere Zusammenarbeit mit den Kunden. Andererseits erleben die Kunden die Digitalisierung auch in ihrem privaten Umfeld und wollen deren Vorteile in den Geschäftsalltag übertragen. Wenn ich privat Amazon nutze, ist das mein Benchmark für alle Webshops; wenn ich privat immer häufiger auf Pay-per-Use-Lösungen zurückgreife, möchte ich das auch im B2B-Umfeld tun. Diesen Wünschen müssen wir uns stellen.

Worin sehen Sie dabei die größten Herausforderungen?

WEX / Das Thema Digitalisierung braucht mutige Entscheidungen und Spezialisten, die das Thema inhaltlich und technisch vorantreiben. Gleichzeitig betrifft das Thema das gesamte Unternehmen. Alle Mitarbeiter sind aufgefordert, Impulse und neue Ideen zu liefern und die Umsetzung tatkräftig zu unterstützen. Plansee ist seit fast 100 Jahren so erfolgreich, weil unsere Mitarbeiter schon immer zahlreiche Herausforderungen bewältigt haben. Die Digitalisierung ist hier die nächste, aber sicher nicht die letzte. Es gilt daher, die Mitarbeiter mitzunehmen und ihr ganzes Potenzial zu nutzen. Dafür ist Ausbildung notwendig, Sensibilisierung für neue Themen sowie Möglichkeiten, diese umzusetzen.

Wie stellen Sie die koordinierte Umsetzung der Digitalisierung sicher?

WEX / Zahlreiche Teilprojekte werden in den einzelnen Unternehmensbereichen durchgeführt, wobei jedes Digitalisierungsthema operativen Einheiten zugeordnet ist. Die Interaktion mit den Kunden liegt zum Beispiel bei Vertrieb und Marketing, die Optimierung des Herstellungsprozesses bei der Produktion. Darüber hinaus haben wir ein zentrales Gremium, das den Fortschritt der Projekte im Blick hat. So stellen wir sicher, dass die Projekte koordiniert ablaufen, zur Unternehmens- und Digitalisierungsstrategie passen und ausreichend Ressourcen zur Verfügung haben. Zentral treiben wir nur ausgewählte Themen voran, zum Beispiel gemeinsame IT-Plattformen für alle Unternehmensbereiche und Joint Ventures. ■