

Moritz Hämmerle | Bernd Dworschak | Kathrin Schnalzer | Bastian Pokorni  
Walter Ganz | Jessica Mack | Anne-Sophie Tombeil | Thomas Fischer

# Industrial Transformation

---

**Auf dem Weg in eine Wertschöpfung der Zukunft in  
Produktion und Dienstleistung**

Hrsg.: Katharina Hölzle | Oliver Riedel | Wilhelm Bauer

## **Fraunhofer Heilbronn Forschungs- und Innovationszentren HNFIZ**

Seit 2025 erweitert die Fraunhofer-Gesellschaft ihr Leistungsportfolio in Heilbronn: In acht Fraunhofer Heilbronn Forschungs- und Innovationszentren (kurz: Fraunhofer HNFIZ) bündeln die sechs Institute Fraunhofer IAO, ISI, IPA, SIT, IAIS und IRB ihr Fachwissen und adressieren zentrale Zukunftsthemen. Die Schwerpunkte der Forschungsthemen umfassen dabei kognitive Dienstleistungssysteme, Future Skills, Innovation und Foresight, hybride Künstliche Intelligenz, Transformation und Governance, KI-basierte Robotik, Cybersicherheit sowie anwendungsorientierte Quanten-KI. Das Forschungs- und Innovationsportfolio deckt verschiedene Reifegrade ab und ist gezielt auf die aktuellen Anforderungen von Wirtschaft und Gesellschaft ausgerichtet. Von Heilbronn aus sollen die erarbeiteten Lösungen europaweit und darüber hinaus Anwendung finden, um sowohl die Region als auch Deutschland nachhaltig zu stärken.

[www.hnfiz.fraunhofer.de](http://www.hnfiz.fraunhofer.de)

Eine Publikation im Zusammen-  
arbeit mit dem Business  
Innovation Excellence Center



# Industrial Transformation

---

**Auf dem Weg in eine Wertschöpfung der Zukunft  
in Produktion und Dienstleistung**

**Moritz Hämmerle | Bernd Dworschak | Kathrin Schnalzer | Bastian Pokorni  
Walter Ganz | Jessica Mack | Anne-Sophie Tombeil | Thomas Fischer**

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

# Inhalt

---

<b>1</b>	<b>Einleitung Studie</b>	<b>4</b>
1.1	Treiber der Transformation von Wertschöpfung	4
1.2	Industrial Transformation Governance	5
1.3	Ziel der Studie	6
<b>2</b>	<b>Tradierte Muster und neue Ansätze der Wertschöpfung</b>	<b>7</b>
2.1	Wert und Wertschöpfung der Zukunft	7
2.2	Vom tradierten Muster zum multidimensionalen Gestaltungsraum	8
2.3	Traditionelle Paradigmen und neue Ansätze der Wertschöpfung im Vergleich	9
2.4	Wege in die Zukunft der Wertschöpfung: Blick in die Praxis	11
<b>3</b>	<b>Status-Quo zur Transformation in eine Wertschöpfung der Zukunft</b>	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>Betriebliche Transformations-Journeys für eine Wertschöpfung der Zukunft</b>	<b>24</b>
4.1	Qualitative Unternehmensfallstudien zu betrieblichen Transformations-Journeys	24
4.2	Bayernwerk: Kompetenzorientierte Umsetzung der Energiewende	26
4.2.1	Einleitung	26
4.2.2	Ablauf der Transformation	28
4.2.4	Erfolgsfaktoren und Umsetzung	30
4.2.3	Rahmenbedingungen	30
4.2.5	Offene Punkte	32
4.2.6	Schlussfolgerung	32
4.3	DESMA Schuhmaschinen: Innovation, Partnerschaft und Technologie für eine zukunftsfähige Schuhmaschinenindustrie	34
4.3.1	Einleitung	34
4.3.2	Ablauf der Transformation	36
4.3.3	Erfolgsfaktoren und Umsetzung	39
4.3.4	Schlussfolgerung	40
4.4	Hansgrohe Group: Nachhaltiges Wirtschaften mit ökologischer und sozialer Verantwortung	42
4.4.1	Einleitung	42
4.4.2	Ablauf der Transformation	46
4.4.3	Erfolgsfaktoren der Transformation	51
4.5	ifm-Unternehmensgruppe: Von einfacher Sensorik zu ganzheitlichen Lösungen in einer dynamischen Marktumgebung	52
4.5.1	Einleitung	52
4.5.2	Ablauf der Transformation	55
4.5.3	Rahmenbedingungen und Transformationsteam	57
4.5.4	Erfolgsfaktoren und Umsetzung	58
4.5.5	Offene Punkte	60
4.5.6	Schlussfolgerung	60

4.6	Alfred Kärcher: Transformation des Werks Winnenden zu einem Kompetenzzentrum für Robotik . . . . .	62
4.6.1	Einleitung . . . . .	62
4.6.2	Ablauf der Transformation . . . . .	64
4.6.3	Rahmenbedingungen . . . . .	66
4.6.4	Erfolgsfaktoren und Umsetzung . . . . .	66
4.6.5	Offene Punkte . . . . .	68
4.6.6	Schlussfolgerung . . . . .	68
4.7	Nagel Maschinen- und Werkzeugfabrik: Von verbrennerabhängigen Honmaschinen zu neuen Produkten der grünen Mobilität . . . . .	70
4.7.1	Einleitung . . . . .	70
4.7.2	Ablauf der Transformation . . . . .	72
4.7.3	Rahmenbedingungen . . . . .	74
4.7.4	Erfolgsfaktoren und Umsetzung . . . . .	74
4.7.5	Offene Punkte . . . . .	76
4.7.6	Schlussfolgerung . . . . .	76
4.8	VAUDE: Nachhaltiges Wirtschaften mit ökologischer und sozialer Verantwortung . . . . .	78
4.8.1	Einleitung . . . . .	78
4.8.2	Ablauf der Transformation . . . . .	82
4.8.3	Rahmenbedingungen und Transformationsteam . . . . .	84
4.8.4	Erfolgsfaktoren und Umsetzung . . . . .	84
4.8.5	Offene Punkte . . . . .	86
4.8.6	Schlussfolgerung . . . . .	86
4.9	WBS Training: Von klassischen Präsenzs Schulungen zu einem plattformbasierten Bildungsanbieter . . . . .	88
4.9.1	Einleitung . . . . .	88
4.9.2	Ablauf der Transformation . . . . .	90
4.9.3	Rahmenbedingungen . . . . .	92
4.9.4	Erfolgsfaktoren und Umsetzung . . . . .	92
4.9.5	Offene Punkte . . . . .	94
4.9.6	Schlussfolgerung . . . . .	95
4.10	WERMA Signaltechnik: Von der analogen Lichtsäule zur datenbasierten Produktion . . . . .	96
4.10.1	Einleitung . . . . .	96
4.10.2	Ablauf der Transformation . . . . .	98
4.10.3	Rahmenbedingungen . . . . .	100
4.10.4	Erfolgsfaktoren und Umsetzung . . . . .	100
4.10.5	Offene Punkte . . . . .	101
4.10.6	Schlussfolgerung . . . . .	101
4.11	ZF Friedrichshafen: Kompetenzorientierte Transformation zu E-Mobilität, Digitalisierung und Nachhaltigkeit . . . . .	102
4.11.1	Einleitung . . . . .	102
4.11.2	Kompetenzerweiterung in der Transformation . . . . .	104
4.11.3	Rahmenbedingungen . . . . .	106
4.11.4	Erfolgsfaktoren und Umsetzung . . . . .	106
4.11.5	Offene Punkte . . . . .	108
4.11.6	Schlussfolgerung . . . . .	108
<b>5</b>	<b>Wie Unternehmen die Wertschöpfungstransformation angehen können . . . . .</b>	<b>110</b>
5.1	Elemente und Periodensystem der Wertschöpfungstransformation . . . . .	110
5.2	Bebauungsplanung der Wertschöpfungstransformation . . . . .	114
5.3	Ausblick . . . . .	118
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>121</b>

# 1 Einleitung Studie

---

## 1.1 Treiber der Transformation von Wertschöpfung

In der heutigen dynamischen Geschäftswelt gewinnen Veränderungen in der Wertschöpfungskette zunehmend an Bedeutung. Die konjunkturellen und strukturellen Herausforderungen für Unternehmen sind gewaltig: Der globale Wettbewerb und die bisherigen Absatzmärkte wandeln sich dramatisch, neue Technologien verändern Geschäftsmodelle und Produkte und die politischen Rahmenbedingungen verschärfen den Druck auf die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen. Neben der Dekarbonisierung und verschärfter Regulatorik im Kontext von Nachhaltigkeit treibt die rasante Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien sowie die Digitalisierung die Transformation von Unternehmen. Neue Technologien ermöglichen Unternehmen, ihre Geschäftsmodelle zu innovieren und so ihre Wertschöpfungsketten effizienter zu gestalten (Santis und Esposito 2021; Koilo 2022). Künstliche Intelligenz, die vierte industrielle Revolution und die zunehmende soziale Vernetzung (Industrie 5.0) verändern die Art und Weise, wie Unternehmen mit Kunden, Mitarbeitenden, Lieferanten und Partnern interagieren, und zwingen sie, sich neuen Herausforderungen zu stellen (Santis und Esposito 2021).

Unternehmen stehen heute vor einer Vielzahl von Herausforderungen, die sie dazu zwingen, ihre Wertschöpfung radikal zu verändern:

- **Globalisierung und dynamische Märkte:** Die zunehmende Globalisierung und der damit verbundene Wettbewerb erfordern von Unternehmen, dass sie ihre Wertschöpfungsketten kontinuierlich innovieren und anpassen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten (Kuan 2016; Ganzarain et al. 2019). Dies beinhaltet die Notwendigkeit, flexibel und offen für neue Herausforderungen zu sein, sowie die kontinuierliche Neugestaltung und Verbesserung der Wertschöpfungsketten (Kuan 2016).
- **Kundenerwartungen und Individualisierung:** Die steigenden Anforderungen der Kunden und die Notwendigkeit, individuelle Kundenwünsche zu erfüllen, stellen Unternehmen vor die Herausforderung, ihre Produkte und Prozesse fortlaufend zu verbessern und anzupassen (Hauschke 2012). Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit mit Kunden und die Nutzung fortschrittlicher Technologien, um maßgeschneiderte Lösungen anzubieten (Hauschke 2012).
- **Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung:** Unternehmen werden zunehmend an ihrer Nachhaltigkeitsleistung gemessen und müssen daher ihre Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten so gestalten, dass sie soziale und ökologische Kosten und Nutzen explizit berücksichtigen (Fatemi und Fooladi 2013; Yuan und Mähönen 2024). Dies erfordert eine Integration nachhaltiger Geschäftsmodelle in alle Teile der globalen Wertschöpfungskette und die Einführung von regulatorischen Anreizsystemen, um die Erfüllung sozialer und ökologischer Verantwortlichkeiten zu fördern (Yuan und Mähönen 2024).
- **Technologische Fortschritte:** Die rasante Entwicklung von Technologien wie E-Commerce und digitalen Zwillingen zwingt Unternehmen dazu, ihre traditionellen Wertschöpfungsketten zu überdenken und anzupassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben (Koilo 2022). Diese Technologien beeinflussen nicht nur die internen Prozesse, sondern auch die Beziehungen in den Lieferketten und führen zu strukturellen Veränderungen in den Geschäftsmodellen (Koilo 2022).
- **Innovationsdruck:** Innovation ist ein entscheidender Faktor, um im dynamischen Marktumfeld zu bestehen. Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle immer wieder erneuern, um neue Werte zu schaffen und sich Wettbewerbsvorteile zu sichern (Yao 2011; Lara Machado et al. 2023). Dies umfasst sowohl die Anpassung bestehender Geschäftsprozesse als auch die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (Yao 2011; Lara Machado et al. 2023).

## 1.2 Industrial Transformation Governance

In diesem dynamischen Umfeld sind Unternehmen zunehmend gezwungen, die Art und Weise, wie sie ihre Wertschöpfung betreiben, zu verändern. Orientierung bei der Konzeption und planerischen Ausgestaltung der Wertschöpfungstransformation kann die Industrial Transformation Governance bieten (s. Abbildung 1). Sie beschreibt für industrielle Zwecke, wie eine Transformationsmechanik für Wertschöpfungssysteme aussehen kann. Industrial Transformation Governance spannt damit den strukturellen Rahmen für die Transformation industrieller Wertschöpfung. Sie zeigt für Unternehmen des produzierenden Gewerbes sowie für produktionsnahe Dienstleistungsbetriebe die Art und Weise auf, wie diese langfristige Veränderungsprozesse und eine radikale Neuausrichtung ihrer Wertschöpfungsprozesse als Wandel strukturiert gestalten können.

Eine Veränderung im Wertschöpfungsmuster eines Unternehmens bedeutet nicht weniger als die Neuerfindung der unternehmerischen Leistungsfähigkeit. Sie umfasst tiefgreifende strategische Veränderungen in Produkten & Prozessen, Märkten & Geschäftsmodellen, Mitarbeitenden & Kompetenzen sowie der Zusammenarbeit im gesamten Wertschöpfungs-ökosystem. Je komplexer die Veränderung ist, die der unternehmerischen Entscheidung zur Transformation folgt, desto intensiver müssen Unternehmen sich auf die neuen Rahmenbedingungen des neuen Wertschöpfungsmusters einstellen.

Dabei steht das betriebliche Operating Model im Fokus der Veränderungsprozesse. Ein Operating Model beschreibt ausgehend vom Kundennutzen und der darauf fokussierenden Unique Selling Proposition den Aufbau und das Zusammenwirken aller Ressourcenbereiche, mit denen das Unternehmen die Wertschöpfung betreibt (z. B. Entwicklung, Produktion und Service von Produkten mit den dazugehörigen Vertriebsaktivitäten). Während die Entscheidung für oder gegen ein spezifisches neues Wertschöpfungsmuster eine unternehmerische Entscheidung ist, kann die Ableitung und Ausgestaltung eines dazu passenden Operating Models als planerische Aufgabe verstanden werden. Diese erfordert die Neuausrichtung der funktionalen Strategien aller an der neuen Wertschöpfung beteiligten Organisationsbereiche eines Unternehmens. Um künftig erfolgreich zu sein, müssen die Unternehmen in allen wertschöpfungsrelevanten Bereichen neue, passende Fähigkeiten aufbauen, welche sich i. d. R. wesentlich von den bisherigen unterscheiden und optimal auf die neue Art der Wertschöpfung zugeschnitten sind.

Diese Umsetzung des neuen Operating Models stellt für die Unternehmen den zu gehenden Transformationsprozess dar. Dieser ist mit einer Vielzahl an operativen Veränderungen verbunden und betrifft meistens den Großteil der betrieblichen Bereiche, Systeme und Mitarbeitenden. Oftmals betrifft sie sogar das Wertschöpfungsökosystem, in das ein Unternehmen

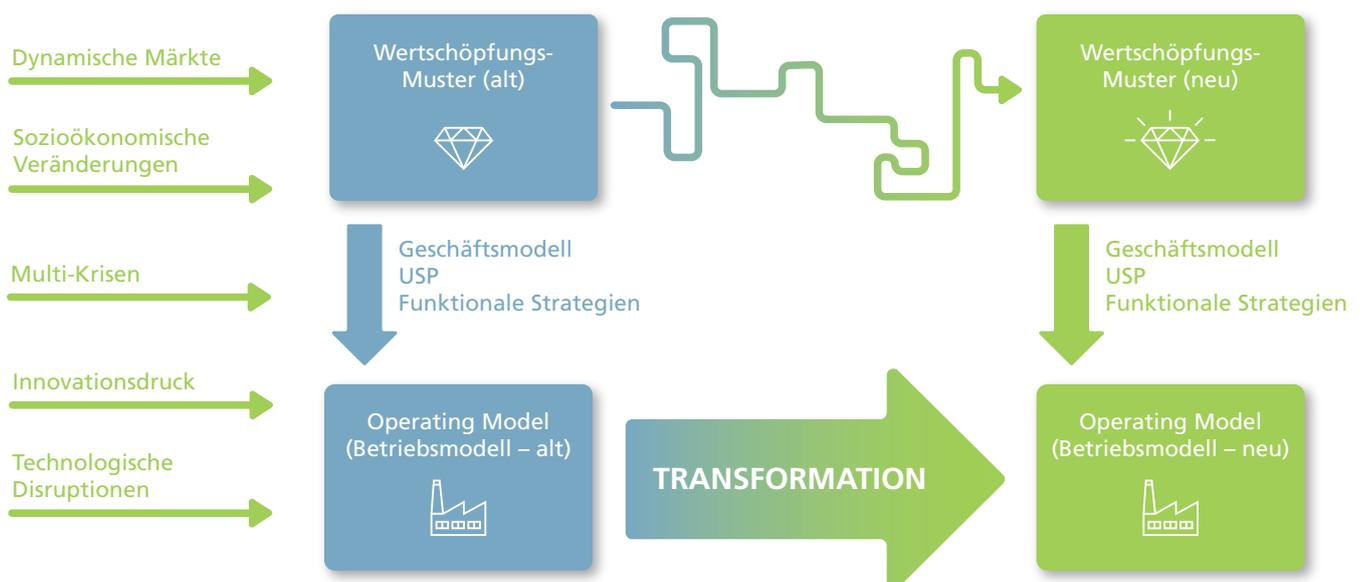


Abbildung 1: Mechanik einer Wertschöpfungstransformation

eingebunden ist. Während der planerische Umfang für die Neuausrichtung des Operating Models eher konzeptionelle Umfänge beinhaltet, verändert der Transformationsprozess die Rahmenbedingungen der betrieblichen Akteure konkret und operativ. Daher ist der Zeitraum, der für die Umsetzung der Transformation nötig ist – also die operative Anpassung von Produkten & Prozessen, Märkten & Geschäftsmodellen, Mitarbeitenden & Kompetenzen sowie der Zusammenarbeit im gesamten Wertschöpfungsökosystem – oftmals immens. Durch die langen Zeitspannen sind in der Transformation vor allem richtungshaltende und strukturgebende Maßnahmen relevant, mit deren Hilfe ausgehend vom Kundennutzen und den strategischen Zielen, alle Transformationsmaßnahmen laufend zu prüfen und nachzujustieren sind.

### 1.3 Ziel der Studie

Ziel der Studie ist die beispielgetriebene Untersuchung von Unternehmen, die ihre Wertschöpfung und Geschäftsmodelle bereits radikal transformiert haben. Dabei werden neben quantitativen Analysen zu Transformationserfahrungen insbesondere zehn spezifische Praxisbeispiele erfolgreicher Unternehmen analysiert, um zu identifizieren, wie diese Unternehmen die Transformation erkannt, geplant und umgesetzt haben.

Die Studie untersucht dabei Transformationen in Unternehmen, die durch unterschiedlichste Treiber und Umbrüche entstanden sind. Sie analysiert, wie sich die Transformationen voneinander unterscheiden und welche Ähnlichkeiten sich erkennen lassen. Die Studie erforscht, wie die Unternehmen Transformationsprozesse erarbeitet haben und welche Faktoren zum Erfolg der betrieblichen Transformationen beigetragen haben.

Zudem wird untersucht, welche Bausteine und Lösungsansätze Unternehmen bei Transformationsprozessen unterstützen können. Besonders interessant ist dabei herauszufinden, inwiefern erarbeitete Erkenntnisse und Methoden auf andere Unternehmen mit ähnlichen Aufgabenstellungen übertragbar sind. Dies beinhaltet auch die Identifikation von Erfolgsfaktoren und Umsetzungshighlights, um praxisnahe Empfehlungen für andere Unternehmen mit Transformationsbedarfen abzuleiten. Damit trägt die Studie zur Entwicklung nachhaltiger Strategien für industrielle Unternehmenstransformationen bei und zeigt auf, wie Industrial Transformation Governance in der Praxis der deutschen Industrie umgesetzt wird.

# 2 Tradierte Muster und neue Ansätze der Wertschöpfung

## 2.1 Wert und Wertschöpfung der Zukunft

Die Transformation der Wertschöpfung steht im Zentrum moderner wirtschaftlicher, ökologischer und gesellschaftlicher Herausforderungen. Sie beschreibt den Prozess, durch den traditionelle Methoden und Paradigmen von Wertgenerierung weiterentwickelt und durch innovative, oft interdisziplinäre Ansätze ergänzt werden. Der Begriff »Wert« hat dabei vielfältige Bedeutungen. Er wird in verschiedenen Disziplinen auf unterschiedliche Weise definiert, reflektiert jedoch stets eine Bewertung oder Zuschreibung von Bedeutung.

In der Wirtschaft steht Wert für die Wichtigkeit eines Gutes oder einer Dienstleistung zur Befriedigung eines subjektiven Bedürfnisses, wobei diese Wichtigkeit durch den Preis quantifiziert wird. Wirtschaftliche Werte sind somit direkt mit markt-basierten Bewertungsmechanismen verbunden, die durch Angebot, Nachfrage und monetäre Transaktionen geprägt sind.

In der Philosophie und Psychologie hingegen bezeichnet Wert eine moralisch erstrebenswerte Eigenschaft oder eine bestimmte Stufe von Qualität. Diese Perspektive betont normative und qualitative Aspekte, die nicht notwendigerweise in ökonomischen Kategorien gemessen werden können. Wert kann darüber hinaus als Überschuss oder Wohlfahrtsgewinn im Vergleich zu einem vorherigen Zustand verstanden werden – sei es durch Einkommenszuwachs, Vermögensbildung oder die Verbesserung des gesellschaftlichen Wohlergehens.

Ein zentraler Aspekt ist, dass Wert immer das Ergebnis einer Bewertung ist. Diese Bewertung kann verschiedene Formen annehmen, abhängig vom Kontext und den zugrunde liegenden Kriterien. Wirtschaftliche Bewertungen sind häufig quantitativ und objektiv messbar, während philosophische und psychologische Bewertungen stärker qualitative und subjektive Dimensionen betonen.

Der Begriff »Werte« unterscheidet sich vom Begriff »Wert« dadurch, dass der erste Begriff die Gründe beschreibt, warum etwas für jemanden wichtig ist. Werte repräsentieren normative Grundlagen, die als Leitprinzipien für individuelles Verhalten und gesellschaftliche Strukturen dienen. Sie bilden die Basis für die Bewertung von Wert und beeinflussen die Art und Weise, wie Individuen und Gesellschaften Güter, Dienstleistungen oder Handlungen priorisieren.

Die Spannung zwischen unterschiedlichen Wertvorstellungen wird durch zwei als exemplarisch ausgewählte Zitate, eines von Froese aus dem Jahr 2024<sup>1</sup> und eines von Mazzucato<sup>2</sup> aus dem Jahr 2018, verdeutlicht. Froese formuliert »The most prominent value conventions in western societies certainly relate to money and price as well as power and status.« Dieses Zitat betont die Dominanz ökonomischer und statusbezogener Bewertungsmaßstäbe in westlichen Gesellschaften. Mazzucato formuliert »The definition of value is always as much about politics, and about particular views on how society ought to be constructed, as it is about narrowly defined economics.« Hier wird darauf hingewiesen, dass Wert stets politisch und gesellschaftlich geprägt ist und über rein ökonomische Kategorien hinausgeht.

Diese Zitate zeigen die diametralen Perspektiven auf: Während der ökonomische Ansatz den Wert auf Marktkriterien reduziert, plädiert die gesellschaftspolitische Perspektive für eine breitere Interpretation, die auch normative und soziale Aspekte einbezieht. Die Diskussion über Wert und Werte verdeutlicht somit die Notwendigkeit, traditionelle Muster der Schaffung und Bewertung von Wert zu hinterfragen und neue, umfassendere Ansätze zu entwickeln, die den Herausforderungen moderner Gesellschaften gerecht werden.

<sup>1</sup> Tobias Froese et al (2024): Degrowth-oriented organisational value creation: A systematic literature review of case studies.

<sup>2</sup> Mariana Mazzucato (2018): The Value of Everything. Making and Taking in the Global Economy.

## 2.2 Vom tradierten Muster zum multidimensionalen Gestaltungsraum

Der Begriff »Muster« beschreibt im unternehmerischen Kontext eine wiederkehrende Struktur oder ein reproduzierbares Verhalten, das in verschiedenen Prozessen oder Situationen beobachtet werden kann. In seiner traditionellen Definition wird ein Muster als eine Ansammlung von Ansätzen verstanden, die in der Vergangenheit erfolgreich angewendet wurden und sich als effektiv erwiesen haben. Solche Muster finden in zahlreichen Bereichen Anwendung – von Geschäftsmodellen über Organisationsstrukturen bis hin zu Marketingstrategien und Innovationsprozessen. Ihre Hauptfunktion liegt darin, als Leitlinien oder Vorlagen für zukünftige unternehmerische Entscheidungen zu dienen, um positive Ergebnisse zu erzielen und bewährte Praktiken zu replizieren.

Mit dem Wandel der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, der krisenhaften Entwicklung nicht nur der deutschen Wirtschaft und den unübersehbaren Folgen des vorherrschenden Wachstumsparadigmas zeigt sich jedoch, dass das Reproduzieren bewährter Muster für die Zukunft der Wertschöpfung nicht mehr ausreicht. Es ist an der Zeit, die bisherige Vorstellung von Wertschöpfungsmustern weiterzuentwickeln. Der Fokus liegt dabei auf der Schaffung von Wertschöpfungsmustern, die speziell auf die Herausforderungen und Chancen in der Transformation abzielen. Diese neuen Wertschöpfungsmuster sollen nicht nur Vergangenes reproduzieren, sondern auch zukunftsorientierte Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen abbilden, die sich in neuartigen oder transformierten Wertschöpfungskontexten als relevant erweisen können.

Es geht also darum, neue Operation Modelle zu schaffen, in denen die wertschöpfenden Elemente nicht nur einzeln optimiert werden, sondern auch gänzlich neu gestaltet oder auf neue Art und Weise zueinander ausgerichtet werden.

Die hier vorgestellte Arbeitsdefinition von Wertschöpfungsmustern beschreibt sie als begründete Annahmen über potenziell zukünftige Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen, die auf verschiedenste unternehmerische Aspekte angewendet werden können – etwa Geschäftsmodelle, Organisationsformen oder Innovationsmethoden. Ihr Hauptziel ist es, Orientierung für unternehmerische Entscheidungen zu bieten und Transformationspfade zu identifizieren, die sowohl ökonomisch als auch gesellschaftlich und ökologisch nachhaltig sind.

Diese Arbeitsdefinition integriert die Ergebnisse der Debatte über Wert und Werte sowie den erweiterten Musterbegriff. Indem Wertschöpfungsmuster normative und empirische Elemente verbinden, überbrücken sie die Lücke zwischen traditionellen Konzepten, die häufig auf Effizienz und Erfolgswiederholung fokussiert sind, und den Anforderungen moderner Wertschöpfung, die zunehmend Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung und Innovation einbeziehen. Wertschöpfungsmuster werden so zu zentralen Instrumenten, um in einem dynamischen und komplexen Umfeld Orientierung zu schaffen und eine nachhaltige Transformation der Wertschöpfung zu ermöglichen.

## 2.3 Traditionelle Paradigmen und neue Ansätze der Wertschöpfung im Vergleich

Die Diskussion um Wertschöpfung ist geprägt von einem Paradigmenwechsel: Während traditionelle Ansätze stark wachstumsorientiert und auf die Maximierung ökonomischer Gewinne fokussiert sind, propagieren neue Ansätze eine ganzheitlichere und nachhaltigere Perspektive. Dieser Wechsel lässt sich in die Unterscheidung zwischen der eher tradierten Wirtschaftsform des Monokapitalismus und den neuen Ansätzen eines Multikapitalismus zuspitzen.

### Traditionelle Paradigmen der Wertschöpfung

Die traditionellen Paradigmen basieren auf den Grundsätzen des Monokapitalismus und beinhalten folgende Kernmerkmale:

- **Wachstumsorientierung:** Der Erfolg wird durch die quantitative Expansion von Produktion und Gewinn definiert.
- **Top-Down-Denken:** Entscheidungsprozesse folgen hierarchischen Strukturen, wobei die Steuerung zentralisiert ist.
- **Shareholder Value:** Die Interessen der Kapitalgeber stehen im Vordergrund, während andere Stakeholder oft vernachlässigt werden.
- **Konzentration auf die Angebotsseite:** Die Optimierung von Produktion und Effizienz dominiert die Wertschöpfungsstrategien.
- **Fixierung bestehender Märkte:** Der Fokus liegt auf der Risikominimierung und der Stabilisierung etablierter Marktstrukturen.

Wertschöpfung wird in diesem Modell häufig mit Werterfassung verwechselt: Es geht primär darum, dem jeweiligen Unternehmen einen möglichst großen Anteil am bestehenden »Kuchen« zu sichern, anstatt neuen Wert zu schaffen. Der Monokapitalismus ist geprägt durch den Fokus auf Finanzkapital und hergestelltes Kapital als vorherrschende Kapitalformen. Die Bewertungskonventionen basieren primär auf Geld und Preis, wodurch Wert ausschließlich monetär und verhältnismäßig betrachtet wird. Diese Reduktion führt dazu, dass finanzielle Indikatoren wie Gewinn und Umsatz die zentrale Rolle bei der Bewertung von Unternehmen und Prozessen spielen. Als sozio-kulturelles Merkmal unterliegt Geld einer universalen Akzeptanz, die alles messbar und vergleichbar macht. Das Hauptziel des Monokapitalismus besteht darin, Finanzkapital zu vermehren und zu konzentrieren, wobei andere Kapitalarten, wie Humankapital oder natürliche Ressourcen, oft vernachlässigt oder ausgebeutet werden. Dies geschieht häufig auf Kosten der Lebensfähigkeit dieser anderen Kapitale.

Dieses Modell hat zwar in der Vergangenheit Wohlstand und Wachstum gefördert, wird jedoch zunehmend als unzureichend angesehen, um die Herausforderungen von Ressourcenknappheit, sozialer Ungleichheit und ökologischen Krisen zu bewältigen.

### Neue Ansätze der Wertschöpfung

Neue Ansätze der Wertschöpfung brechen bewusst mit den Prinzipien des monolithischen im Monokapitalismus und zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- **Vielfalt von Orientierungen und Denkweisen:** Degrowth, Nachhaltigkeit, Bottom-Up-Ansätze, sowie offene und kollaborative Wertschöpfung sind zentrale Elemente.
- **Erweiterte Wertschöpfungsperspektive:** Die Grenzen der Unternehmen werden erweitert und die Kooperation mit Partnern, Kunden und der Gesellschaft steht im Vordergrund.
- **Stakeholder Value und gemeinsamer Wert:** Neben den Interessen der Shareholder werden auch die Bedürfnisse von Mitarbeitenden, Kunden und der Umwelt berücksichtigt.
- **Schaffung neuer Märkte:** Anstatt bestehende Märkte zu optimieren, werden innovative Märkte und Wertschöpfungsmodelle entwickelt.

In diesem Ansatz wird Wert nicht nur erfasst, sondern neu geschaffen: Der Kuchen wird vergrößert, und es entstehen zusätzliche Kuchen, die neue Nutzenpotenziale für alle Beteiligten schaffen. Der Multikapitalismus erweitert die Perspektive der Wertschöpfung durch die Integration zusätzlicher Kapitalarten. Neben dem Finanzkapital und hergestelltem Kapital werden Humankapital, Sozial- und Beziehungskapital, intellektuelles Kapital sowie Naturkapital einbezogen. Die Bewertung erfolgt hier ganzheitlich, indem Chancen und Risiken für alle sechs Kapitalarten berücksichtigt werden. Dabei orientiert sich die Bewertung an langfristigen Zielen und normativen Schwellenwerten, um eine nachhaltige Entwicklung sicherzustellen. Der Multikapitalismus verfolgt das Ziel, die Tragfähigkeit aller wesentlichen Kapitalien zu erhalten und zu fördern. Im Gegensatz zum Monokapitalismus liegt der Schwerpunkt nicht auf der Maximierung einzelner Kapitalarten, sondern auf der ausgewogenen und nachhaltigen Erhaltung des gesamten Kapitalsystems. Dieses Modell fordert ein Umdenken in der Wertschöpfung: Unternehmen agieren nicht mehr nur als Produzenten, sondern als integrative Akteure in einem Netzwerk von Stakeholdern, die gemeinsam an der nachhaltigen Generierung von Wert arbeiten.

## Monokapitalismus vs. Multikapitalismus

Merkmale	Monokapitalismus	Multikapitalismus
<b>Kapitalarten</b>	Finanzkapital, hergestelltes Kapital	Finanz-, hergestelltes, Human-, Sozial-, Natur-, Geisteskapital
<b>Bewertungskonventionen</b>	Geld und Preis	Ganzheitliche Bewertung aller Kapitalarten
<b>Zielsetzung</b>	Vermehrung und Konzentration von Finanzkapital	Nachhaltige Erhaltung aller Kapitale
<b>Wertschöpfung</b>	Werterfassung (»den Kuchen sichern«)	Wertschaffung (»neue Kuchen gestalten«)
<b>Orientierung</b>	Top-Down, Angebot	Bottom-Up, Nachfrage
<b>Nachhaltigkeit</b>	Vernachlässigt ökologische und soziale Dimensionen	Integriert ökologische und soziale Nachhaltigkeit

Die Entwicklung vom Monokapitalismus zum Multikapitalismus markiert einen bedeutenden Paradigmenwechsel. Während traditionelle Ansätze auf Effizienz und Profitmaximierung ausgerichtet sind, fördern neue Modelle eine ganzheitliche Betrachtung von Wert, die ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte miteinander verbindet. Der Multikapitalismus bietet einen Weg, um die Tragfähigkeit von Wertschöpfung langfristig zu sichern und die gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit zu bewältigen.

Die Transformation der Wertschöpfung ist mehr als nur eine wirtschaftliche Herausforderung. Sie ist eine Chance, eine neue, nachhaltigere und gerechtere Wirtschaft zu gestalten, in der Unternehmen, Gesellschaft und Umwelt gleichermaßen profitieren. Dieser Prozess erfordert Mut, Innovationskraft und die Bereitschaft, neue Wege zu gehen.

## 2.4 Wege in die Zukunft der Wertschöpfung: Blick in die Praxis

Die empirische Forschung zur Zukunft der Wertschöpfung zeigt in der Praxis umgesetzte folgende Gestaltungsansätze für die Wertschöpfungstransformation:

- **Kompetenzorientierte Wertschöpfung**  
Unternehmen legen Wert darauf, Mitarbeitende durch hervorragende Ausbildung, umfassende Weiterbildung und gut gestaltete Arbeit zu finden, zu binden und ihre Potenziale voll zu entfalten. Dies stärkt nicht nur die Innovationskraft, sondern auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Wertschöpfungstransformation erfolgt hier entlang und mittels der Kompetenzen der Mitarbeitenden.
- **Nachhaltige oder kreislauffähige Wertschöpfung**  
Nachhaltigkeit ist oftmals ein zentraler Bestandteil der Wertschöpfungstransformation. Unternehmen, welche diesen Aspekt fokussieren, streben an, den Ressourcenverbrauch zu minimieren und Produkte, Ressourcen und Infrastrukturen bestmöglich wiederzuverwenden oder zu verwerten. Dieser Ansatz verbindet wirtschaftliche Effizienz mit ökologischer Verantwortung in der Wertschöpfungstransformation.
- **Automatisierte und augmentierte Wertschöpfung**  
Die Automatisierung von Arbeitstätigkeiten und -prozessen wird bei Unternehmen mit diesem Fokus, gezielt vorangetrieben, um Effizienz und Produktivität zu steigern. Wo Automatisierung nicht möglich ist, kommen digitale Werkzeuge zum Einsatz, um die menschliche Arbeit zu unterstützen und zu ergänzen und so neue Formen der Wertschöpfung zu erschließen.
- **Vernetzte Wertschöpfung**  
Eine enge Zusammenarbeit mit Wertschöpfungspartnern auf Augenhöhe steht hierbei im Fokus. Unternehmen bündeln Ressourcen, koppeln Strategien und teilen Risiken, um gemeinsam eine höhere Resilienz und Flexibilität zu erreichen und Wertschöpfung vorrangig im Wertschöpfungssystem zu betreiben.
- **Plattformbasierte oder datenorientierte Wertschöpfung**  
Datenorientierte Ansätze ermöglichen es, schneller auf Kunden- und Marktbedürfnisse zu reagieren. Plattformen schaffen dabei die Grundlage für eine effiziente Koordination und die Erschließung neuer Wertschöpfungspotenziale.
- **Resiliente Wertschöpfung**  
Unternehmen richten sich so aus, dass sie auch unter sich (rasch) verändernden äußeren Einflüssen handlungsfähig bleiben. Resilienz wird dabei zu einem strategischen Erfolgsfaktor für die Wertschöpfung.

# 3 Status-Quo zur Transformation in eine Wertschöpfung der Zukunft

---

Valide Aussagen über künftige Entwicklungen von Wertschöpfungssystemen und Handlungsempfehlungen für Unternehmen erfordern eine Fundierung auf faktischer Grundlage. Zur Erhebung des Status-Quo zur Transformation der Wertschöpfung wurde ein mehrstufiges Verfahren gewählt. Zunächst wurden basierend auf Literaturanalysen und dem Stand der Forschung relevante Definitionen von Wertschöpfung, Systematisierungsansätze sowie Herausforderungen und Erfolgsfaktoren einer gelungenen Wertschöpfungstransformation erarbeitet. Basierend auf diesen Grundlagen wurden die Themenfelder im Rahmen von Expertengesprächen mit Unternehmensvertretern in qualitativen, leitfadengestützten Interviews diskutiert und in Unternehmensfallstudien ausgewertet. Parallel wurde eine quantitative Online-Befragung zu den relevanten Themenfeldern entwickelt und für eine Breitenerhebung ausgewertet. Die unterschiedlichen Ergebnisse fließen in die Gesamtauswertung im Themenfeld Transformation der Wertschöpfung ein.

Die Unternehmensbefragung wurde im Zeitraum 11. Juli bis 10. Dezember 2024 online durchgeführt. Zur technischen Umsetzung wurde das quelloffene Werkzeug LimeSurvey verwendet. LimeSurvey ist eine Open-Source-Software, die in PHP geschrieben ist und unter der GNU General Public License veröffentlicht wurde. LimeSurvey erlaubt die benutzerfreundliche und flexible Gestaltung von Fragebögen und bietet zahlreiche Funktionen zur Erstellung und Verwaltung von Umfragen, einschließlich der Möglichkeit, verschiedene Fragetypen zu verwenden. In der vorliegenden Befragung kamen neben offenen Fragen, die Freitext als Antwort erfordern, zahlreiche Auswahlfragen (1 aus n oder m aus n Antworten) zum Einsatz, sowie Matrixfragen, in denen mehrere Teilfragen in einem einheitlichen, vorgegebenen Raster zu bewerten sind.

Ziel der vorliegenden Studie war es, ein gutes Bild der Situation im technologieintensiven Mittelstand zu erhalten. Dazu wurden vielfältigen Verbreitungswege in der Bewerbung der Umfrage genutzt, sodass eine breite, relevante Zielgruppe erreicht werden konnte. Insbesondere wurden als Verbreitungswege die Adressdatenbank des Fraunhofer Business Innovation Engineering Center (BIEC) mit ca. 6.000 Adressen genutzt. Diese Datei umfasst vorrangig kleine und mittelständische Unternehmen bis 3.000 Mitarbeitende aus technologieintensiven Branchen (Automotive, Metall, Elektro, Maschinenbau, IT, Telekommunikation, Internet, Energie, Versorgung). Zudem erfolgte die Bewerbung der Befragung über zahlreiche online Events des Fraunhofer BIEC und den BIEC LinkedIn Kanal.

## **Ergebnisse der Unternehmensbefragung**

Die Online-Befragung zur Transformation der Wertschöpfung konnte 102 Teilnehmende verzeichnen. Wie die Abbildung zeigt, überwiegen die Anteile »echter« KMU (< 250 Mitarbeitende) jene der größeren Unternehmen (> 501 Mitarbeitende). Lediglich die Gruppe der Unternehmen mit 251 bis 500 Mitarbeitenden ist im Sample relativ schwach vertreten. Die Befragung kann also mit einer sehr starken Beteiligung von KMU aufwarten, was den Ergebnissen zur Zukunft der Wertschöpfung eine weitere Dimension verleiht.

Die Unternehmen entstammen zu großen Teilen den produzierenden Bereichen Metall, Elektro, Maschinenbau und Automotive sowie Energie, Versorgung, Entsorgung und auch den Dienstleistungsbranchen Consulting, Beratung und IT, Telekommunikation, Internet, so dass auch hier von einer relativen Ausgewogenheit des Samples gesprochen werden kann. Über

die Hälfte der Unternehmen verfügt über einen Umsatz von 20 Millionen Euro oder mehr. Die große Mehrheit der Unternehmen (> 70 Prozent) wurden vor mindestens 25 Jahren gegründet, über 50 Prozent gar vor mehr als 50 Jahren. Es ist also anzunehmen, dass sich viele Unternehmen nicht zum ersten Mal mit dem Thema Transformation beschäftigen und wir dürfen eine gewisse Erfahrung der Unternehmen mit Transformationsprozessen unterstellen.

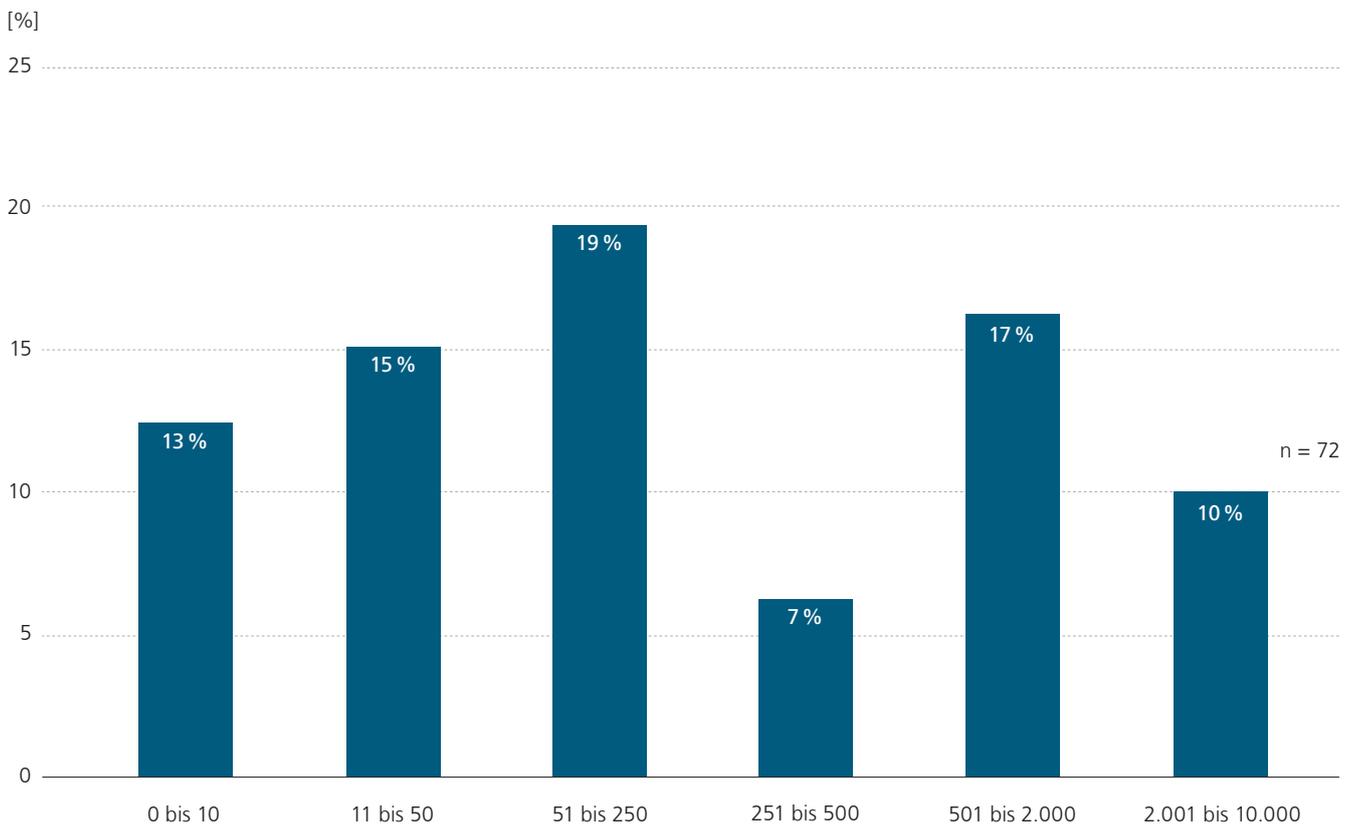


Abbildung 2: Wie viele Mitarbeitende sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

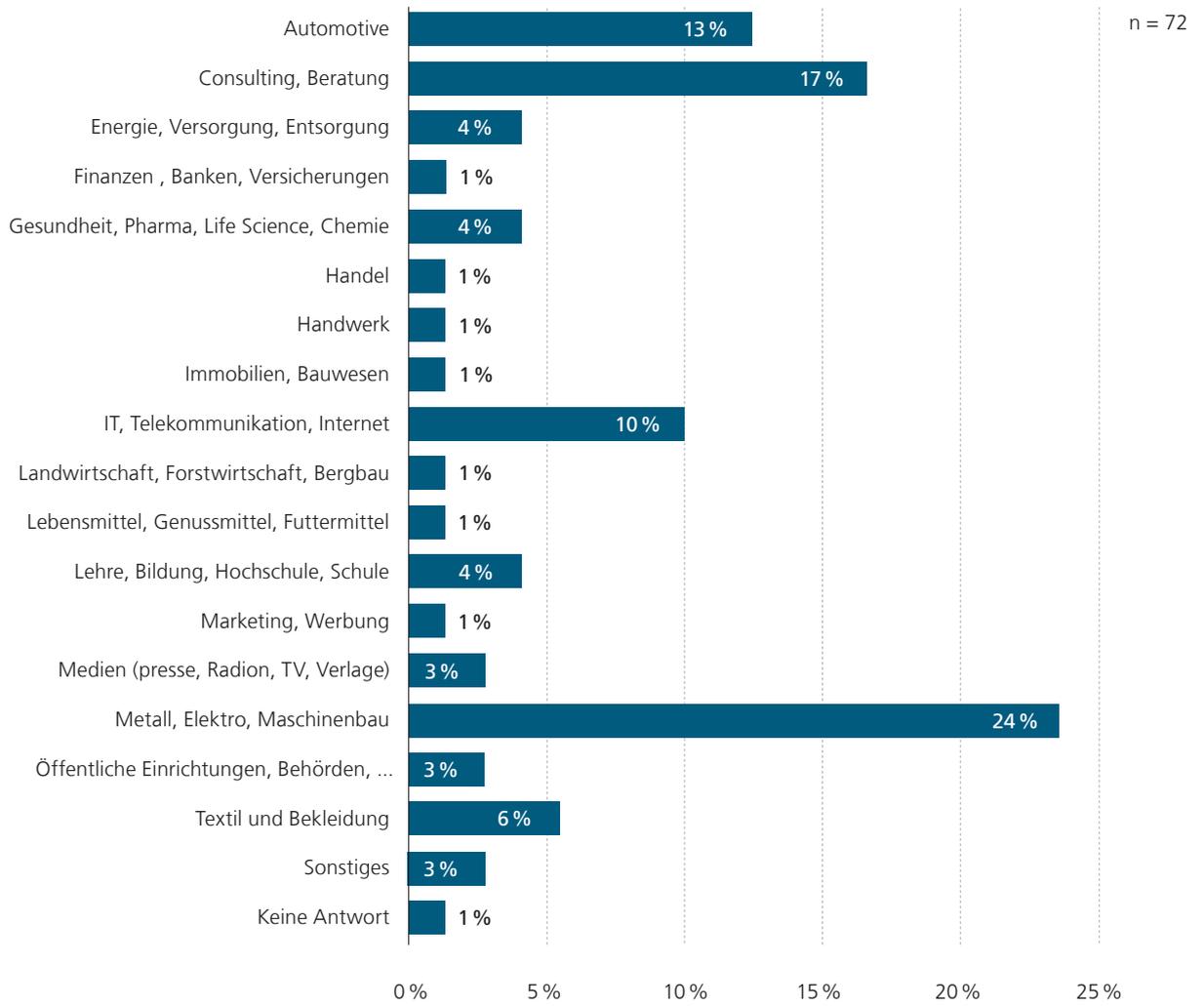


Abbildung 3: In welcher Branche sind Sie aktiv?

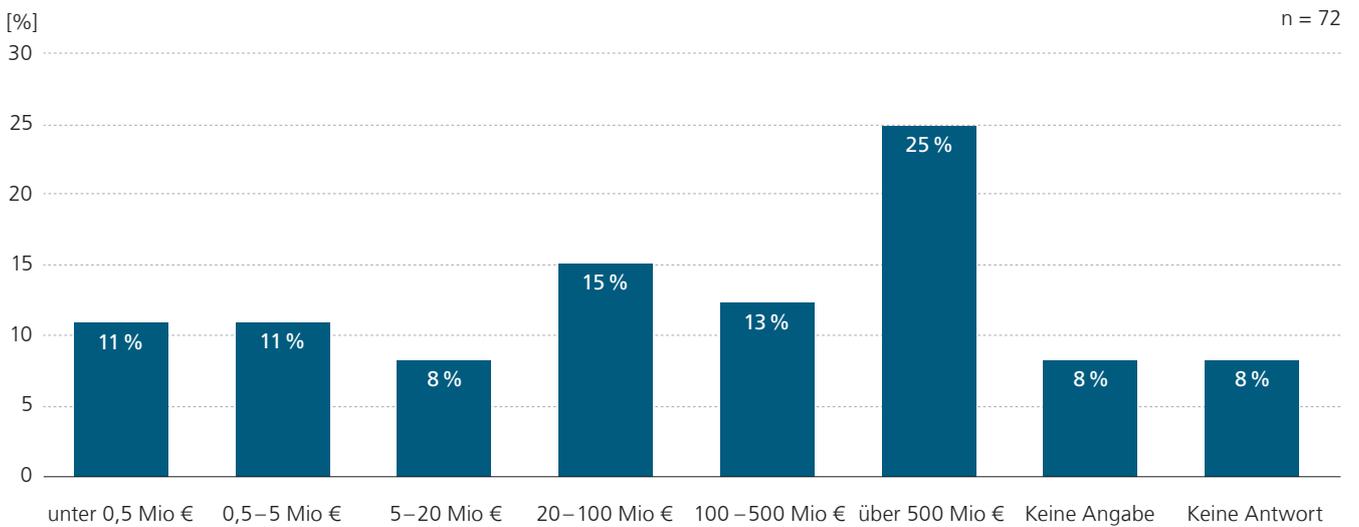


Abbildung 4: Wie hoch ist Ihr Jahresumsatz?

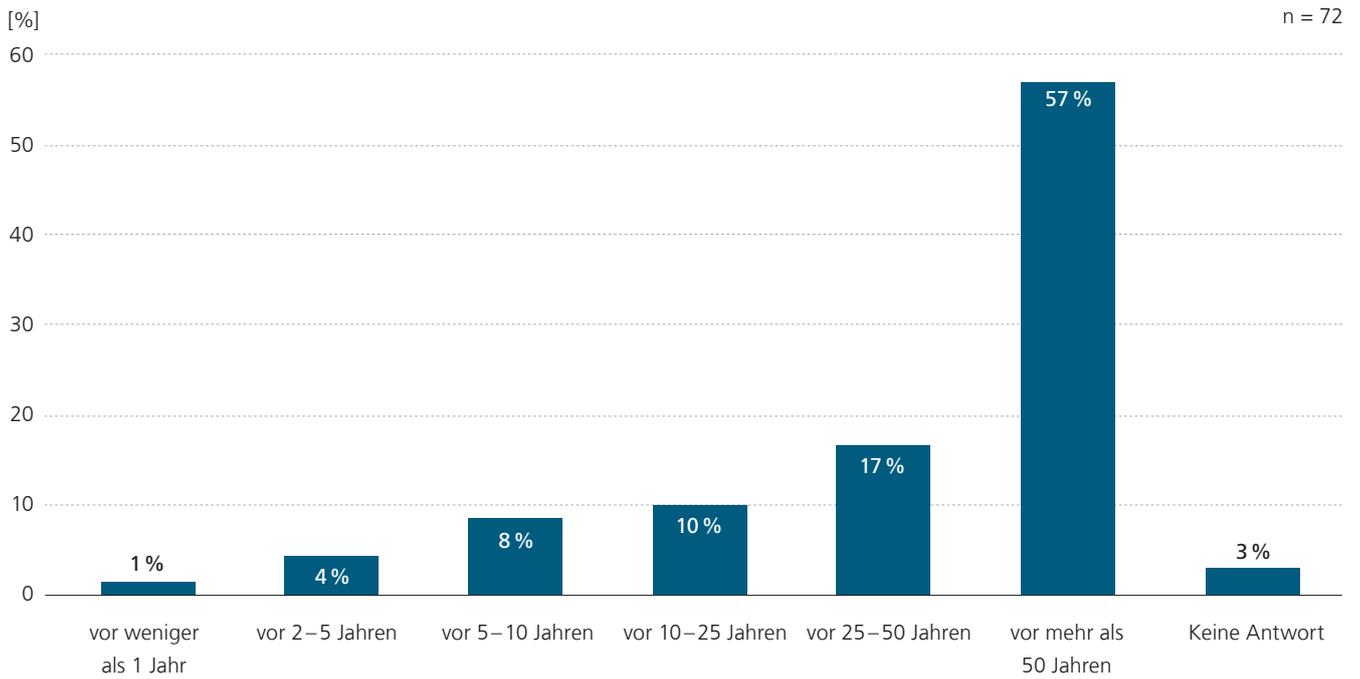


Abbildung 5: Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet?

Die große Mehrheit der Unternehmen (>90 Prozent) hat ihren Unternehmenssitz in Deutschland, nahezu 70 Prozent davon in Baden-Württemberg. Unsere Befragung beantworteten mehrheitlich Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen. Nahezu 35 Prozent der Teilnehmenden entstammen der Geschäftsführung, weitere starke 20 Prozent jeweils der Bereichsleitung oder es handelt sich um allgemeine Führungskräfte.

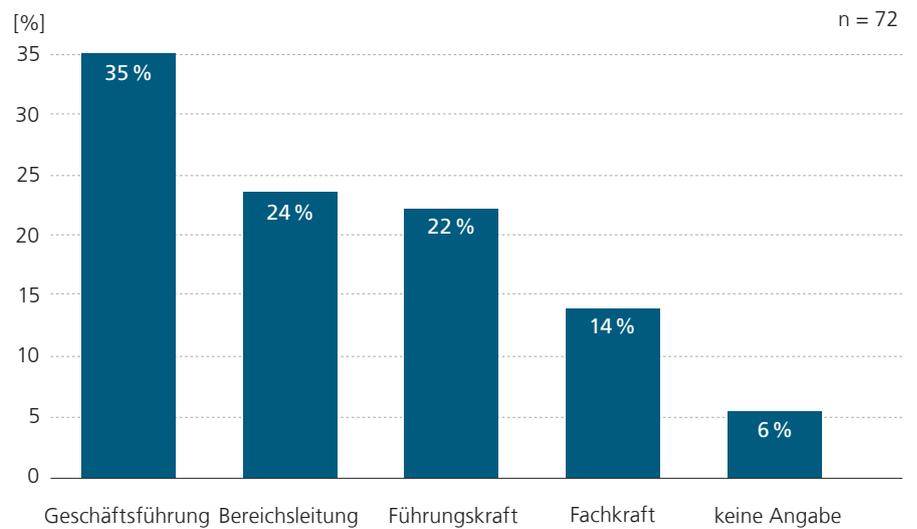
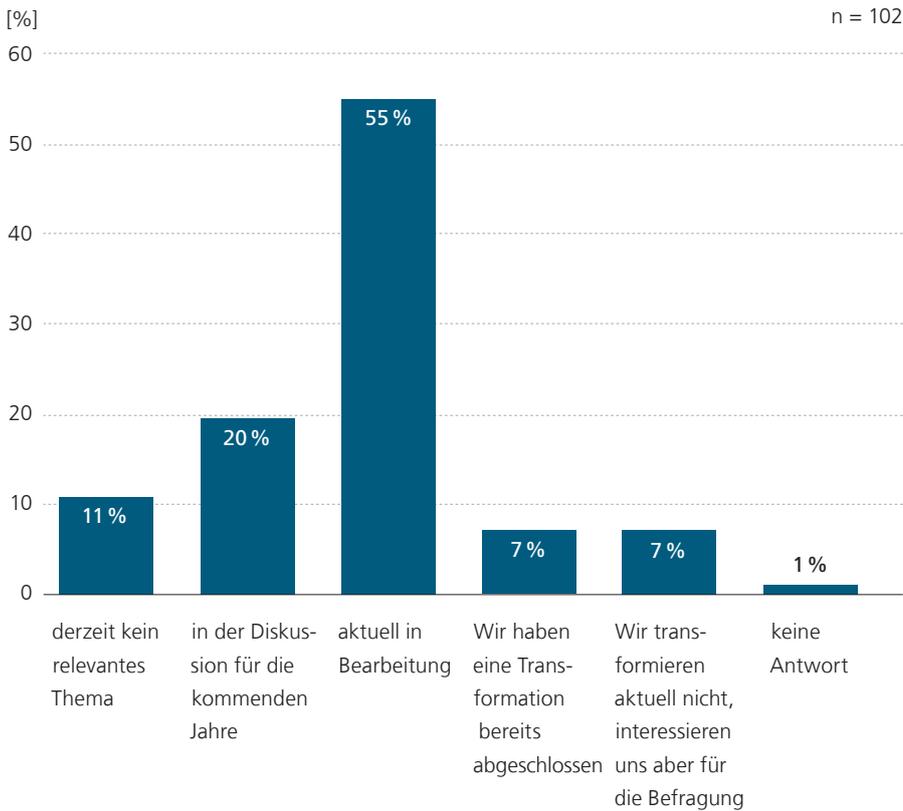


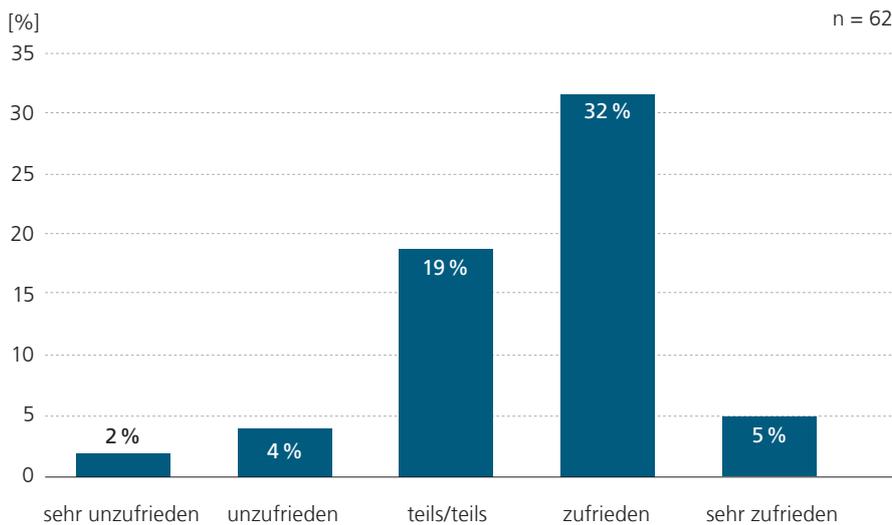
Abbildung 6: Welche Position haben Sie im Unternehmen?



**Auf welchem Stand befinden sich die Unternehmen aktuell hinsichtlich der Transformation der Wertschöpfung?**

Bei einer Mehrheit der Unternehmen wird das Thema Transformation der Wertschöpfung aktuell bearbeitet (55 Prozent). In weiteren 20 Prozent der Unternehmen ist das Thema für die kommenden drei Jahre in der Diskussion. Für 11 Prozent der Unternehmen ist die Transformation derzeit kein relevantes Thema, 7 Prozent haben bereits eine Transformation abgeschlossen. Die teilnehmenden Unternehmen scheinen also entweder direkt im Transformationsprozess zu stecken, großes Interesse daran zu haben oder bereits über einschlägige Erfahrung zu verfügen.

Abbildung 7: Die Veränderung / Transformation unseres Wertschöpfungsmodells ist bei uns im Unternehmen ...



**Stimmungsbild: Wie zufrieden sind Sie mit dem Verlauf bzw. Ergebnis Ihrer Transformation?**

Die meisten Unternehmen bewerten den Verlauf bzw. das Ergebnis der Transformation neutral (19 Prozent) oder eher positiv (32 Prozent). Die Mehrheit der Unternehmen scheint also aktuell mit dem Transformationsprozess gut zurechtzukommen.

Abbildung 8: Stimmungsbild: Wie zufrieden sind Sie mit dem Verlauf bzw. Ergebnis Ihrer Transformation?

**Welche Art der Transformation der Wertschöpfung steht in Ihrem Unternehmen im Mittelpunkt?**

In der nächsten Frage konnten die Teilnehmenden ihre Zustimmung bzw. Ablehnung verschiedener Arten von Wertschöpfung äußern. Die Wertschöpfungsmuster wurden entlang der akkumulierten Wertungen »Stimme voll und ganz zu« sowie »Stimme eher zu« ausgewertet. Mehrfachnennungen waren möglich. Als Erstes lässt sich festhalten, dass alle Arten von Wertschöpfung bei den Teilnehmenden eine Rolle spielen. Selbst das Wertschöpfungsmuster mit den geringsten Zustimmungswerten wird von ca. 55 Prozent der Teilnehmenden in den Mittelpunkt des Transformationshandelns gestellt. Die eindeutig höchste Zustimmung erhält die resiliente Wertschöpfung, gefolgt von der kompetenzorientierten Wertschöpfung sowie der plattformbasierten/datenorientierten und nachhaltigen/ kreislauffähigen Wertschöpfung. Für viele Unternehmen scheint demnach das Thema Resilienz von großer Bedeutung

zu sein. Angesichts vielfältiger Krisen in Wirtschaft und Gesellschaft ist es vielen Unternehmen wichtig, bei sich rasch verändernden äußeren Einflüssen handlungsfähig zu bleiben.

Das zweite große Thema sind die Kompetenzen mit allen Fragen von Aus- und Weiterbildung sowie entsprechender Arbeitsgestaltung. Es handelt sich hier um ein zentrales Handlungsfeld der Unternehmen, wenn es um die Transformation geht. Die Themen Datenorientierung und Nachhaltigkeit liegen auf dem gemeinsamen dritten Rang. Hier zeigt sich die Relevanz des Umgangs mit begrenzten Ressourcen und die Wichtigkeit einer Nutzung von Daten für erfolgreiche Transformationsprozesse. Die Vernetzung mit entsprechenden Wertschöpfungspartnern auf Augenhöhe sowie das Thema Automatisierung schließen diesen Themenkomplex ab.

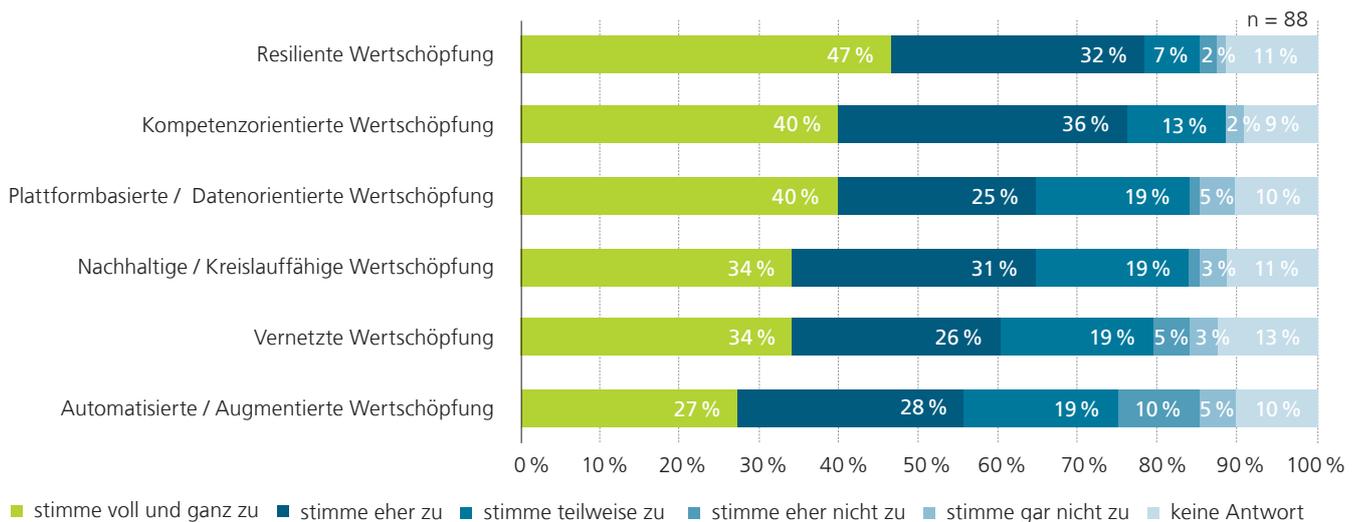


Abbildung 9: Welche Art der Transformation der Wertschöpfung steht in Ihrem Unternehmen im Mittelpunkt?

### Welche Herausforderungen sind Ihnen während der Transformation begegnet?

Hier konnten die Teilnehmenden verschiedene Herausforderungen bewerten. Die akkumulierten Werte »Stimme eher zu« und »Stimme voll und ganz zu« wurden wieder in den Blick genommen. Mehrfachnennungen waren möglich.

Die größten Herausforderungen für Unternehmen in der Transformation scheinen der Mangel an Zeit und an Budget zu sein. Auch der Mangel an Kompetenzen für die Transformation, unklare Zielsetzungen, Widerstand gegen Veränderungen, Unsicherheit über Erfolg bis hin zu fehlenden Fachkräften können bedeutende Herausforderungen auf dem Weg durch die Transformation sein. Nicht im Vordergrund scheinen eine unzureichende Kommunikation und Koordination sowie ein Mangel an geeigneten Technologien zu sein.

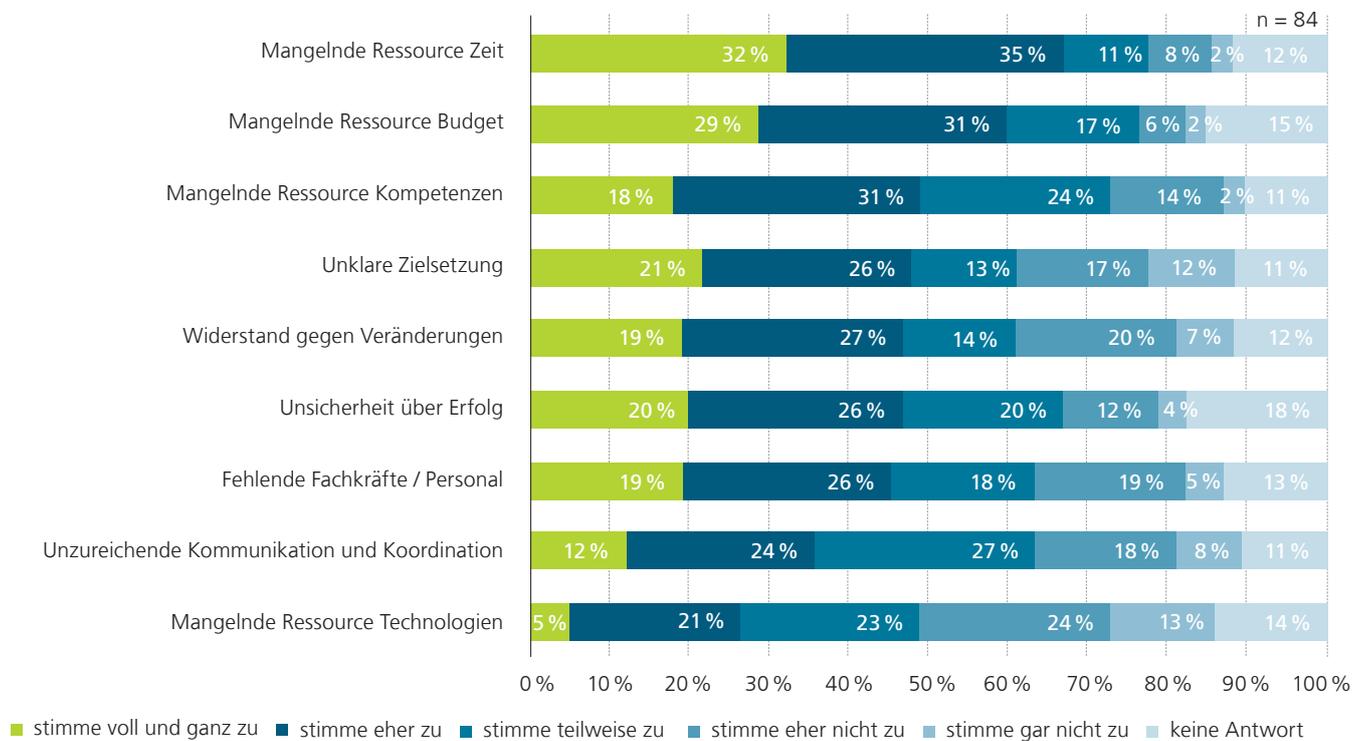


Abbildung 10: Welche Herausforderungen sind Ihnen während der Transformation begegnet?

**Wie hat sich im Zuge der Transformation Ihr Umgang mit externen Partnern in der Wertschöpfung verändert?**

Die Antworten auf die in diesem Zusammenhang getesteten Statements gehen allesamt in eine ähnliche Richtung. Etwa ein Drittel der befragten Unternehmen stimmt den Statements eher zu oder voll und ganz zu. Lediglich das Statement, dass die Aufgabenteilung im Partner-Netzwerk neue Vorgehensweisen und Werkzeuge erfordere, erfährt eine Zustimmung von einer Mehrheit der befragten Unternehmen (55 Prozent).

Der Umgang mit externen Partnern und dessen Veränderung sind also wichtige Themen in der Transformation der Wertschöpfung, dies gilt jedoch nicht für eine Mehrheit der Unternehmen, die hierzu befragt wurden.

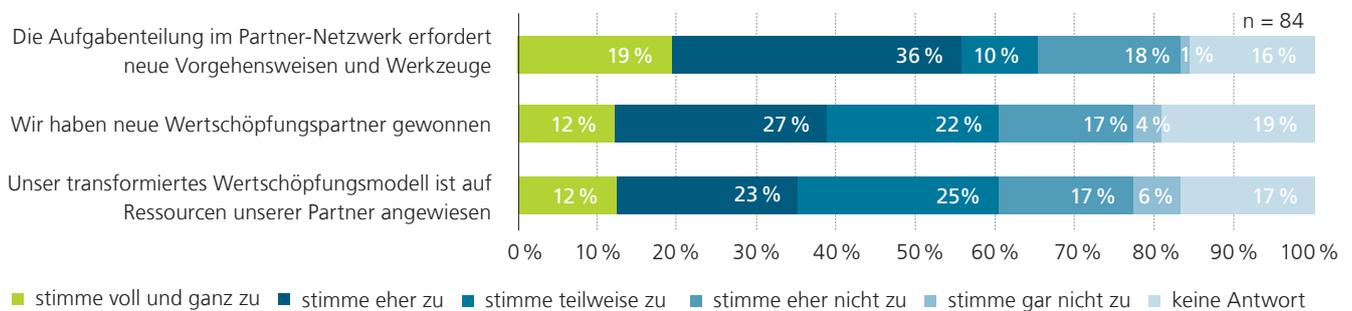


Abbildung 11: Wie hat sich im Zuge der Transformation Ihr Umgang mit externen Partnern in der Wertschöpfung verändert?

**Wann ist aus Ihrer Erfahrung die Einbindung der Mitarbeitenden wichtig?**

Die folgende Abbildung zeigt, dass die Einschätzung, dass es wichtig ist, die Erfahrung der Mitarbeitenden in den Transformationsprozess einzubinden, zunimmt, je konkreter die Maßnahmen werden. Nur eine knappe Mehrheit der antwortenden Unternehmen findet eine Beteiligung der Mitarbeitenden bereits bei der Entscheidungsfindung wichtig. Der Anteil steigt, wenn es um die Planung und Entwicklung von Maßnahmen geht und erreicht einen Anteil von ca. zwei Dritteln der Unternehmen hinsichtlich der konkreten Umsetzung von Maßnahmen. Bei der Bewertung des Erfolgs der umgesetzten Transformation steht indes ein Rückgriff auf die Erfahrung der Mitarbeitenden nicht an erster Stelle.

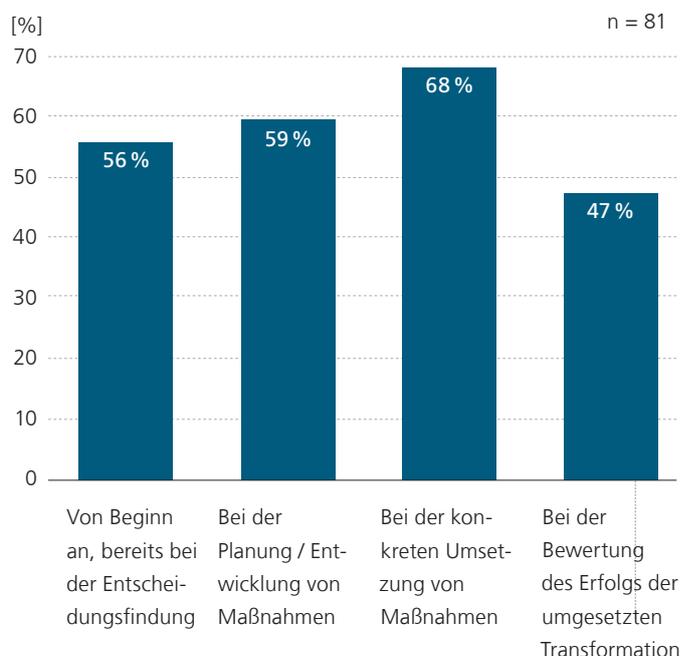


Abbildung 12: Wann ist aus Ihrer Erfahrung die Einbindung der Mitarbeitenden wichtig?

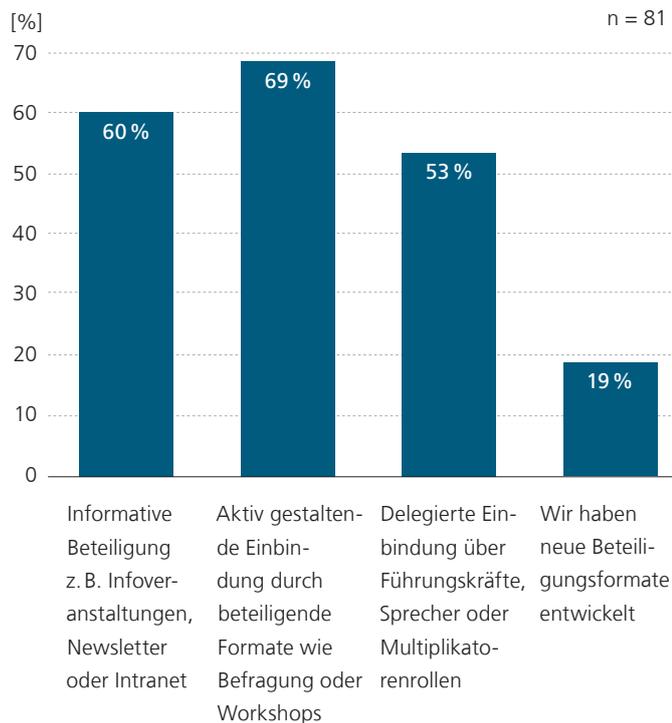


Abbildung 13: Wie wurden die Mitarbeitenden eingebunden?

**Wie wurden die Mitarbeitenden eingebunden?**

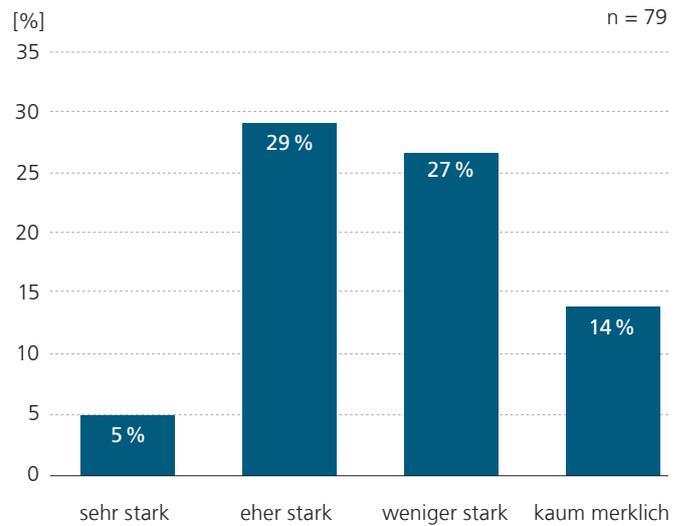
Auf die Frage nach der Art der Beteiligung der Mitarbeitenden nennt eine knappe Mehrheit der antwortenden Unternehmen die delegierte Einbindung von Mitarbeitenden über Führungskräfte, Sprecher oder Multiplikatorenrollen. Ungefähr 60 Prozent der Unternehmen berichten von einer informativen Beteiligung wie z. B. Infoveranstaltungen, Newsletter oder übers Intranet. Über zwei Drittel der Unternehmen nennen jedoch eine aktiv gestaltende Einbindung durch beteiligende Formate wie Befragung oder Workshops. Fast ein Fünftel der Unternehmen berichtet gar, neue Beteiligungsformate entwickelt zu haben. Alles in allem kann aus diesen Zahlen geschlossen werden, dass die große Bedeutung der Mitarbeitendenbeteiligung bereits in einer Mehrheit der Unternehmen zur Kenntnis genommen wurde und mit entsprechenden Maßnahmen umgesetzt wird. Der hohe Anteil an Unternehmen, der eine aktiv-gestaltende Einbindung von Mitarbeitenden verfolgt, sollte indes nicht darüber hinwegtäuschen, dass hier keine Aussage gemacht werden kann, ob z. B. tatsächlich alle Beschäftigten eingebunden wurden oder ob die aktiv-gestaltende Einbindung nur eine kleine Gruppe von Mitarbeitenden betraf.

Bei den neu entwickelten Beteiligungsformaten handelt es sich um Taskforces, virtuelle und persönliche Dialogformate, Bootcamps, Innovationsforen oder Townhall-Meetings. Exemplarisch für die vielfältigen Möglichkeiten neuer Beteiligungsformate, die Unternehmen zur Einbindung von Mitarbeitenden nutzen, beschreibt ein Teilnehmender der Befragung das besondere, allerdings auch aufwendige Format der »Denkwerkzeuge der Betriebskatalyse« in folgendem Zitat:

»Wir nutzen die Denkwerkzeuge der Betriebskatalyse und binden die Mitarbeitenden umfänglich sowohl in die Entwicklung, Entscheidung wie auch die Umsetzung verantwortlich mit ein. Kern der Denkwerkzeuge ist, dass für jede strukturelle und strategische Veränderung ein dafür im zeitlichen und situativen Kontext stimmiges Prozess-Design mit dafür spezifisch ausgewählten / entwickelten Methoden der Beteiligung, Entscheidungsfindung und Erfolgsmessung erstellt wird. Dieses Design schöpft aus Quellen wie Soziokratie (systematisches Kondensieren, Konsententscheide), Großgruppensettings (Wissensdrehscheibe, World Café, OpenSpace, Bar Camp etc.), Serious Gaming (Business Bingo, Lego Serious Play, Rollenspiel, Quiz etc.) bis hin zu traditionellen Formaten wie Informationsmatrizen, Präsentationen oder Erfahrungsräumen. In Konsequenz zielt die Betriebskatalyse darauf ab, die Mitarbeitenden durch reale Beteiligung zu binden, die auch die Verantwortung für die aus der Beteiligung entstehenden Folgen übernimmt.«

**Wie stark hat sich die Wertschöpfung im Unternehmen durch die Transformation verändert?**

Die Frage, wie stark sich die Wertschöpfung im Unternehmen durch die Transformation verändert habe, beantworten die Unternehmen uneindeutig. Während die eine Hälfte der antwortenden Unternehmen angibt, die Wertschöpfung habe sich eher stark oder gar sehr stark verändert, sagt die andere Hälfte der Unternehmen, dass dies weniger stark oder kaum merklich der Fall gewesen sei. Die Folgen der Transformation der Wertschöpfung scheinen also in den Unternehmen sehr unterschiedlich wahrgenommen zu werden.



**Welche Veränderungen hat die Transformation in Ihrem Unternehmen bewirkt?**

Auf die Frage, welche Veränderungen die Transformation im Unternehmen bewirkt habe, antwortet ca. die Hälfte der Unternehmen (»Stimme voll und ganz zu«, »Stimme eher zu«),

- dass sich die Kompetenzen der Belegschaft weiterentwickelt haben,
- dass die Unternehmen nun über ein besseres Leistungsangebot verfügen,
- dass die Unternehmenskultur offener, innovationsfreundlicher und lernorientierter geworden sei und
- dass die Einführung neuer Technologien den Betrieb und die Leistungsfähigkeit im Unternehmen verbessert habe.

Abbildung 14: Wie stark hat sich die Wertschöpfung im Unternehmen durch die Transformation verändert?

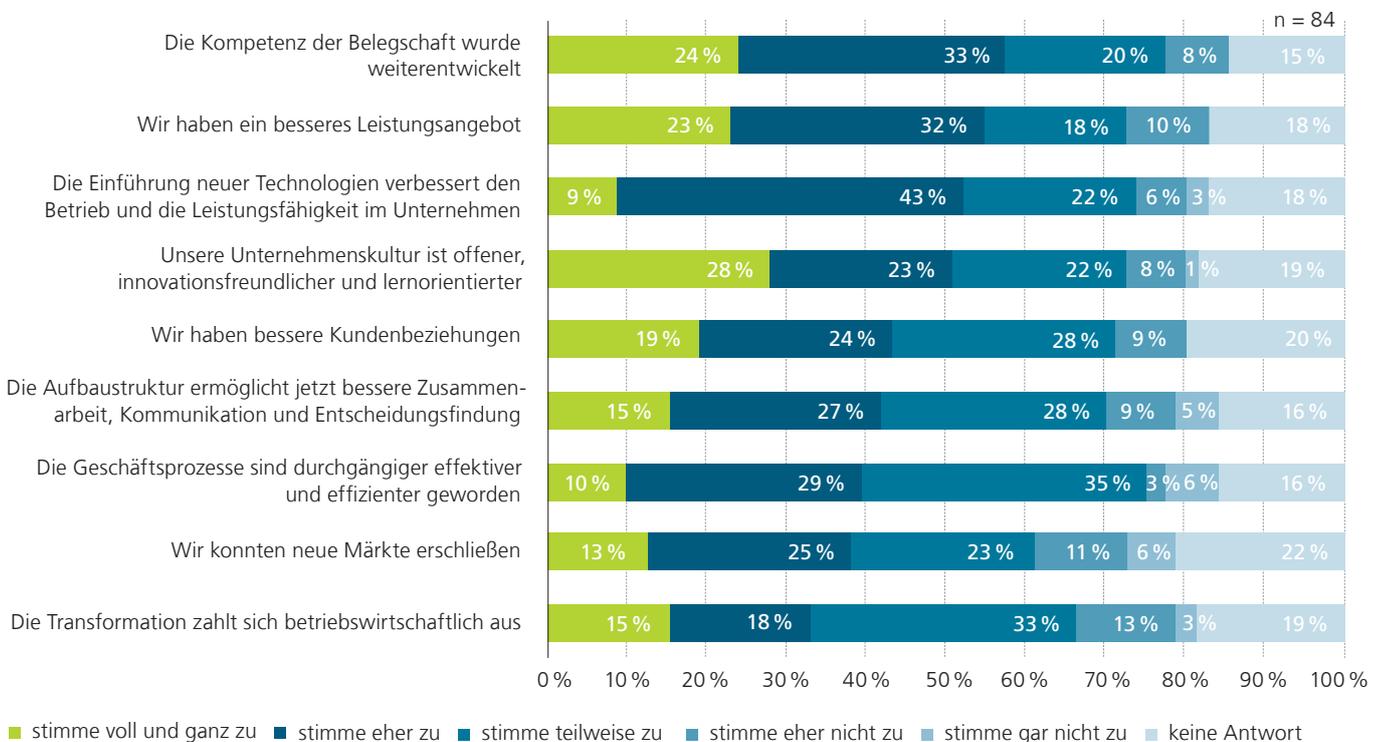


Abbildung 15: Welche Veränderungen hat die Transformation in Ihrem Unternehmen bewirkt?

Dies sind erfreuliche Veränderungen, welche die Transformation mit sich zu bringen scheint. Die andere Hälfte der Unternehmen stimmt diesen Thesen jedoch nur teilweise oder nicht zu oder hat diese Frage gar nicht beantwortet.

Nur ca. ein Drittel der Unternehmen hat indes angegeben (»Stimme voll und ganz zu«, »Stimme eher zu«),

- dass sich die Kundenbeziehungen verbessert haben,
- dass Geschäftsprozesse durchgängiger, effektiver und effizienter geworden seien,
- dass neue Märkte erschlossen werden konnten oder
- dass sich die Transformation betriebswirtschaftlich ausgezahlt habe.

Keine Mehrheit der Unternehmen findet sich also für die Behauptung, dass sich die Geschäftssituation letztendlich verbessert hat (Betriebswirtschaft, Märkte, Kundenbeziehungen) oder dass sich die Geschäftsprozesse an sich verbessert haben. Positiv hervorzuheben bleibt jedoch, dass sich offensichtlich die Kompetenzen der Belegschaften wie auch die Unternehmenskultur weiterentwickelt und die Einführung neuer Technologien den Betrieb und die Leistungsfähigkeit der Unternehmen verbessert haben.

### Für wie erfolgreich halten Sie Ihre Transformation?

Hinsichtlich der Frage nach dem Grad des Erfolgs der Transformation spalten sich die antwortenden Unternehmen in zwei gleich starke Lager. Während nahezu die Hälfte der Unternehmen die Transformation als erfolgreich bezeichnet und behauptet, veränderungsfähig zu sein, hält die andere Hälfte der Unternehmen die Transformation für mäßig erfolgreich und geht davon aus, veränderungsfähiger werden zu müssen. Die Erfahrungen im und mit dem Transformationsprozess scheinen also in diesen beiden Gruppen sehr unterschiedlicher Natur zu sein.

### Unsere Transformation war erfolgreich!

Wie äußert sich nun der Erfolg der Transformation in jenen Unternehmen, welche die Transformation für erfolgreich erachten? Was sind Gründe für diese Einschätzung? Über zwei Drittel der antwortenden Unternehmen stimmen jeweils den Statements eher zu oder voll und ganz zu, dass das Unternehmen veränderungsfähiger und ein attraktiverer Arbeitgeber geworden sei. Etwa die Hälfte der antwortenden Unternehmen stimmen jeweils eher zu oder voll und ganz zu, dass die Steuerung des neuen Wertschöpfungsmodells gut funktioniere, dass mehr Gewinn gemacht werde und dass die Unternehmen von den Impulsen der Partner profitieren. Eine Steigerung der Veränderungsfähigkeit und der Arbeitgeberattraktivität scheinen also die vornehmlichen Gründe für die Einschätzung zu sein, dass die Transformation erfolgreich war. Die anderen Gründe werden zwar auch von jeweils ca. der Hälfte der Unternehmen genannt, von der anderen Hälfte der Unternehmen jedoch nicht.

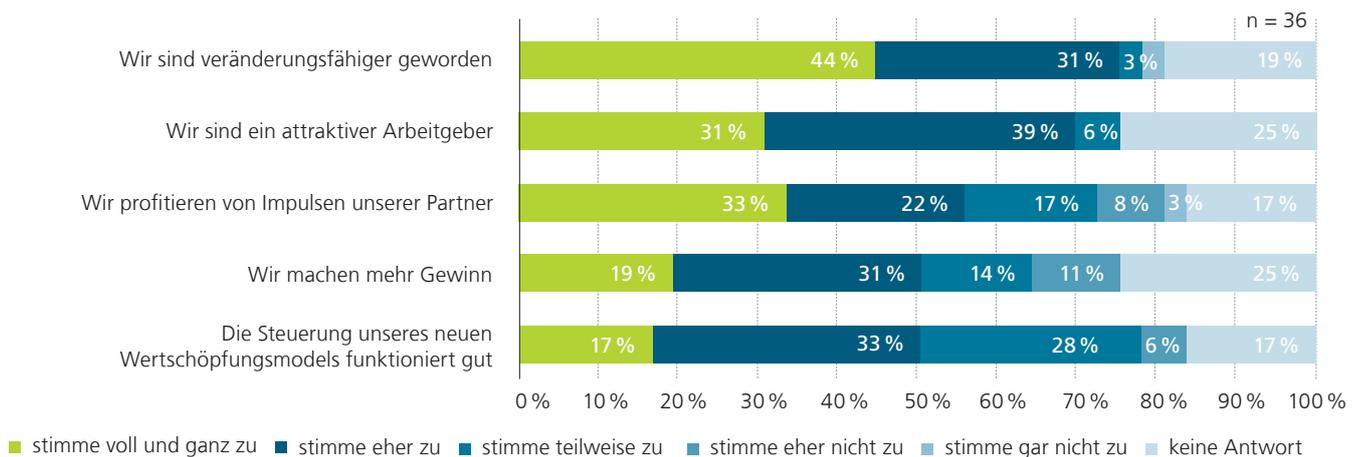


Abbildung 16: Unsere Transformation war erfolgreich!

**Unsere Transformation war mäßig erfolgreich!  
Wir müssen veränderungsfähiger werden.**

Und was veranlasst die Unternehmen dazu, den Erfolg der Transformation als mäßig erfolgreich zu erachten? Was sind die Gründe für diese Einschätzung? Die Abbildung zeigt, dass nicht zuletzt die mangelnde Steuerung des Transformationsprozesses und eine unzureichende Mitarbeitendeneinbindung für diese Einschätzung verantwortlich sind. Etwa zwei Drittel

der antwortenden Unternehmen äußern sich jeweils auf diese Art und Weise. Jeweils ca. die Hälfte der Unternehmen mahnt bessere Entscheidungen und eine bessere Konsolidierung der neuen Wertschöpfungsmodelle an. Außerdem nennt sie jeweils die Notwendigkeit, neue Partner zu finden, und äußert den Bedarf nach einer sachgerechten Beratung.

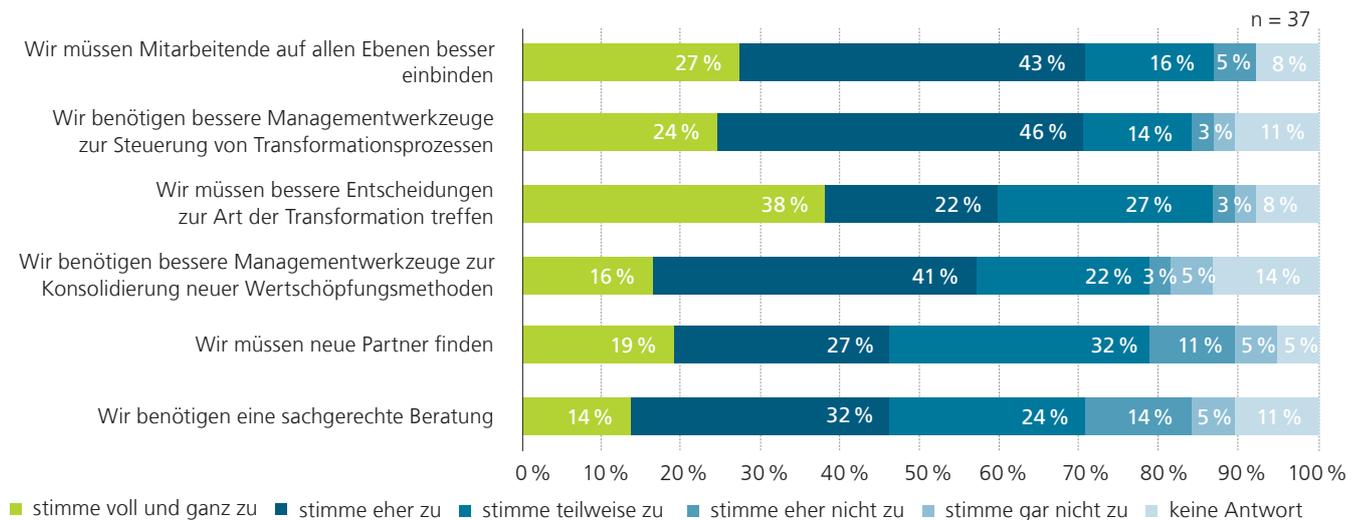


Abbildung 17: Unsere Transformation war mäßig erfolgreich!

**Zusammenfassung**

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass alle Arten von Wertschöpfung in den Unternehmen eine Rolle spielen. Die größte Bedeutung für die Transformation scheint jedoch der resilienten Wertschöpfung zugeschrieben zu werden, gefolgt von der kompetenzorientierten Wertschöpfung sowie der nachhaltigen/kreislauffähigen und plattformbasierten/datenorientierten Wertschöpfung. Es handelt sich hier um zentrale Handlungsfelder der Unternehmen, wenn es um die Transformation geht. Das Thema Kompetenzen begegnet uns wieder bei den Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen in der Transformation konfrontiert sehen. Neben den mangelnden Ressourcen Zeit und Budget wird die mangelnde Ressource Kompetenzen von den Unternehmen als Herausforderung benannt. Auf die Frage, welche Veränderungen die Transformation bewirkt hat, berichten indes viele Unternehmen, dass sich die Kompetenzen der Belegschaft weiterentwickelt haben. Der Umgang mit dem Thema Kompetenzen scheint demnach gleichsam eine Herausforderung zu sein, wenn es einen Mangel an Kompetenzen gibt, und eine erwünschte Wirkung,

wenn die Transformation voranschreitet. In jedem Falle scheinen sich Unternehmen in der Transformation mit dem Thema Kompetenzen auseinandersetzen zu müssen, wenn die Transformation gelingen soll.

Die Einbindung der Mitarbeitenden in die verschiedenen Phasen des Transformationsprozesses scheint ein weiterer Stellhebel für eine gelingende Transformation zu sein. Viele Unternehmen versuchen, die Mitarbeitenden so früh wie möglich in den Transformationsprozess einzubinden. Es werden eine Vielzahl an Möglichkeiten und Formaten angeboten, wobei nicht zuletzt eine aktiv-gestaltende Einbindung der Mitarbeitenden eine große Rolle zu spielen scheint. Dies wird nicht zuletzt dadurch unterstrichen, dass jene Unternehmen, die ihre Transformation für eher mäßig erfolgreich erachten, als ersten Punkt eine bessere Einbindung von Mitarbeitenden auf allen Ebenen nennen. Des Weiteren scheinen bessere Managementwerkzeuge zur Steuerung der Transformationsprozesse erforderlich zu sein. Insofern sollten Unternehmen besonderes Augenmerk auf die Fragen der operativen Umsetzung der Transformation richten, wenn sie den Transformationsprozess gestalten.

# 4 Betriebliche Transformations-Journeys für eine Wertschöpfung der Zukunft

## 4.1 Qualitative Unternehmensfallstudien zu betrieblichen Transformations-Journeys

In zehn Unternehmensfallstudien wurden mithilfe von qualitativen, leitfadengestützten Interviews Ablauf, Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren zur Wertschöpfungstransformation in den Unternehmen erhoben.

Die Auswahl der Unternehmen bildet eine Streuung über unterschiedliche Branchen, Betriebsgrößen und Regionen hinweg ab. Dabei wurden für alle Aspekte der in Kapitel 2.4 dargestellten Wege in die Zukunft der Wertschöpfung mehrere Unternehmen identifiziert und jene für die Teilnahme an der Studie ausgewählt, welche bereits von erfolgreichen Transformationsaktivitäten berichten konnten und nachgewiesene Transformationserfolge vorweisen können.

Die Interviewpartner kamen aus der Geschäftsführung und Bereichen der Geschäftsentwicklung, die mit der Wertschöpfungstransformation im jeweiligen Unternehmen befasst waren und hatten jeweils mehrere Jahre Berufserfahrung in den untersuchten Unternehmen.

Der Aufbau des Interviewleitfadens umfasste die Themen 1) Inhalte der Transformation, 2) Ablauf der Transformation, 3) Erfolgsfaktoren der Transformation, 4) Umsetzung der Erfolgsfaktoren. Dies ermöglichte sowohl einen strukturierten, vergleichbaren Aufbau der Fallstudien als auch eine offene Gesprächsform mit Raum für unternehmensspezifische Besonderheiten.

### Kompetenzorientierte Wertschöpfung

Uns ist es wichtig, unsere Wertschöpfung so auszurichten, dass wir auch bei sich (rasch) verändernden äußeren Einflüssen handlungsfähig bleiben.

**KÄRCHER**



### Nachhaltige oder kreislauffähige Wertschöpfung

Uns ist es wichtig, den Ressourcenverbrauch bei unserer Wertschöpfung zu minimieren bzw. unsere Produkte und Leistungen, Ressourcen und Infrastrukturen bestmöglich wiederzuverwenden oder zu verwerten.



**Hansgrohe Group**  
AXOR · hansgrohe

Abbildung 18: Einordnung der untersuchten Unternehmen für die Fallstudien in die neuen Wege der Wertschöpfung

Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und anhand von einer einheitlichen Struktur ausgewertet. Zusätzlich wurde Informationsmaterial der Unternehmen von Webseiten, Presseartikeln und von weiteren betrieblichen Informationen für die Auswertung genutzt.

### Plattformbasierte oder datenorientierte Wertschöpfung

Uns ist es wichtig, unseren Kunden neben physischen Produkten auch digitale, daten- und softwaregetriebene Leistungen anzubieten. Unsere Kunden erreichen wir dabei auch über Plattformen.



**WBS  
TRAINING**



### Vernetzte Wertschöpfung

Wir legen Wert darauf, mit vernetzten Wertschöpfungspartnern auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten, Strategien zu koppeln, Ressourcen zu bündeln und Risiken zu teilen.

**bayerwerk**

**WERMA**

### Resiliente Wertschöpfung

Uns ist es wichtig, unsere Wertschöpfung so auszurichten, dass wir auch bei sich (rasch) verändernden äußeren Einflüssen handlungsfähig bleiben



HONEN SUPERFINISHEN

**DESMA**

## 4.2 Bayernwerk: Kompetenzorientierte Umsetzung der Energiewende

### 4.2.1 Einleitung

Die Bayernwerk AG steuert die Unternehmen der Bayernwerk-Gruppe. Die Unternehmensgruppe gestaltet die Energiezukunft in Bayern aktiv mit und sorgt dafür, dass immer mehr Energie aus erneuerbaren Quellen zur Verfügung steht.

Die Bayernwerk-Gruppe setzt sich für innovative Lösungen, moderne und sichere Energienetze, Elektromobilität, dezentrale Energieerzeugung oder für die Trinkwasserversorgung und Abwasserentsorgung ein. Ein starker Fokus liegt darauf, die Bürgerinnen und Bürger in Bayern bei ihrer persönlichen Energiewende zu unterstützen und die Energiewende aktiv voranzutreiben.

Sitz der Bayernwerk AG ist Regensburg. Das Unternehmen ist eine 100-prozentige Tochter des E.ON-Konzerns.

Die Ziele der Transformation liegen darin, das Unternehmen in Hinblick auf Kompetenzen, Prozesse und personelle Ausstattung neu auszurichten. Ein entscheidendes Ziel war, die Kapazitäten im Unternehmen zur Umsetzung der Energiewende zu erhöhen, was eine signifikante Steigerung der Mitarbeitendenzahl und eine Weiterentwicklung der Qualifikationen erforderte. Zudem sollten moderne Führungsstrukturen etabliert werden, um eine wachsende Organisation flexibel und effizient zu managen.

## bayernwerk

**Branche:** Dienstleistungen  
Energiebranche

**Gründungsjahr:** 1921

**Beschäftigte:** 3.000

**Absatzgebiet:** bayernweit

**Untersuchungsgegenstand:**  
Kompetenzorientierte Umsetzung der Energiewende

**Interviewpartner bei Bayernwerk:**

- Albert Zettl, Vorstand der Bayernwerk AG
- Jürgen Kandlbinder, Geschäftsführer der Bayernwerk Akademie GmbH





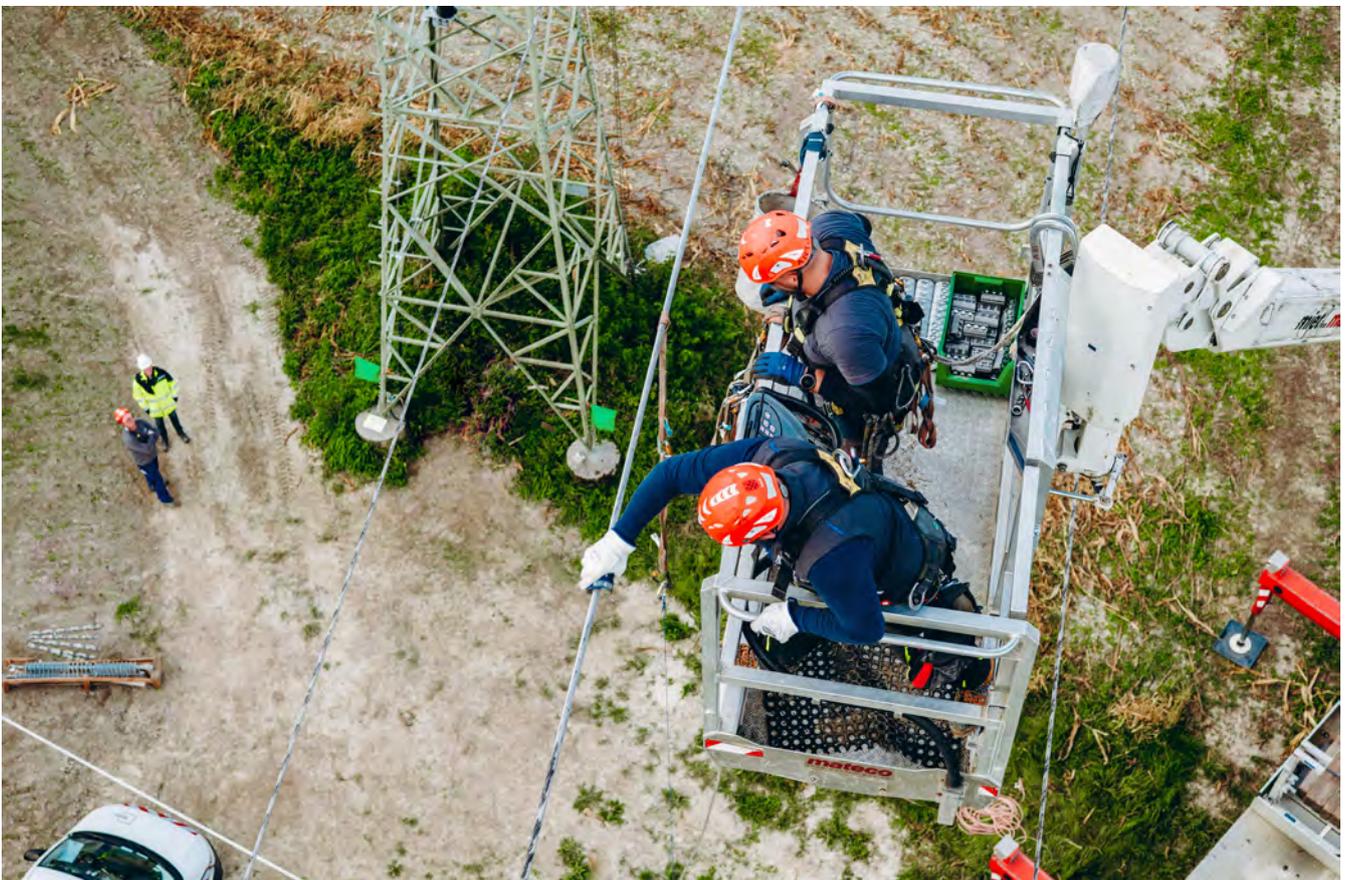
Im Verlauf der Transformation wurde die Mitarbeitendenzahl um rund 30 Prozent erhöht (Stand 2024) und es wurde erkannt, dass die erforderlichen Kapazitäten zur Bewältigung der Energiewende in neuen Dimensionen liegen. Projekte zur Weiterentwicklung der organisatorischen Strukturen wurden initiiert, um das Unternehmen in allen Bereichen an die Anforderungen der neuen Beschäftigungsdimension hinzuentwickeln. Dabei liegt ein wichtiger Fokus weiterhin darauf, zukunftsorientiertes Wachstum effizient und flexibel zu gestalten.



**Wichtig ist ein gemeinsames Verständnis von Management und Mitbestimmung im Sinne eines Co-Leads, um gemeinsam Zukunft zu gestalten.«**

**Albert Zettl**  
Vorstand bei der Bayernwerk AG

Abbildung 19: Bayernwerk TWNetz OneSolar



## Big Picture

### Warum Veränderung nötig war

Das Unternehmen hat eine umfassende Transformation durchgeführt, die sich auf die Veränderung von Organisationsstrukturen, Kultur und Prozessen konzentriert. Ausgangspunkt war die Notwendigkeit, sich an politische Vorgaben und ein wachsendes Marktumfeld anzupassen, während gleichzeitig die interne Organisation modernisiert wurde. Die Kernfragen drehten sich um die Verbesserung der Effizienz, die Anpassung an neue Technologien und die Einbindung der Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess. Kernfragen waren, wie man von einer effizienzorientierten zu einer wachstumsorientierten und effizienten Organisation werden kann, die mit den Anforderungen des Netzausbaus und der Energiewende Schritt hält.

### Ergebnis

Als Ergebnis der Transformation wurden schnellere Prozesse etabliert, Entscheidungen in einem kollaborativen Umfeld getroffen und eine Wachstumsorganisation mit über 1.000 neuen Mitarbeitenden (Stand 2024) geschaffen. Einige Herausforderungen, wie weiteres Wachstum, die vollständige Integration der neuen Organisationsstrukturen sowie die kontinuierliche technologische Weiterentwicklung bestehen weiterhin.

### 4.2.2 Ablauf der Transformation

Der Transformationsprozess begann Anfang 2022 nach einer umfassenden Umstrukturierung, bei der bestehende Strukturen geprüft und angepasst wurden. Die Transformation erfolgte dabei in mehreren Phasen, beginnend mit der strategischen Planung, die sich aus der Unternehmens-, Digitalisierungs-, Technologie- und Personalstrategie zusammensetzt. Im ersten Jahr wurden viele Hindernisse überwunden, die Akzeptanz im Management musste erst aufgebaut werden. Die Neuaufstellung der Organisationsentwicklung im Bereich Kultur und Organisation spielte dabei eine zentrale Rolle, indem diese als neutrale Instanz fungierte und Vertrauen sowie Akzeptanz bei den Mitarbeitenden und im Management gewann. Die operative Umsetzung beinhaltet die Digitalisierung der Arbeitsprozesse unter Einbindung der Mitarbeitenden. Dies wird ergänzt durch die gesteigerte Ausbildung neuer Fachkräfte und die massive Weiterentwicklung bestehender Mitarbeitenden. Der Aufbau einer Akademie zur Weitergabe und zum Verkauf von Expertise wurde als neues Geschäftsmodell initiiert. Der Einsatz von KI und anderen neuen Technologien wird als integraler Bestandteil der Transformation betrachtet, unterstützt durch einen Unternehmensbereich »NEXT«, der explizit Innovationsentwicklung in unterschiedlichen Technologiebereichen vorantreibt. Der Transformationsprozess wurde durch regelmäßige Workshops und Steuerungskreise unterstützt, die auf strategischen Themen basierten. Insgesamt hat der Transformationsprozess maßgeblich dazu beigetragen, dass das Unternehmen nun in der Lage ist, auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren und seine Strategie entsprechend anzupassen und weiterzuentwickeln.



## Strategische Aspekte

- Strategie als Ausgangspunkt für operative Transformation
- Definition von Entwicklungszielen für Gesamtorganisation und Teilbereiche
- Gemeinsame strategische Betrachtung des Unternehmens, der Digitalisierung, der Technologie, des Personals und der Kommunikation
- Strategisches Wachstum, Verdopplung der Investitionen und der Anlagen
- Mensch im Mittelpunkt
- Unterstützung des Vorstands

## Markt- und Wettbewerbsaspekte

Herausforderungen sind:

- Regulierung des Netzausbaus, Kommunen unterliegen politischen Rahmenbedingungen
- Neue Akteure kommen auf den Markt, z. B. KI-Unternehmen, Unternehmen des Data Managements.
- Auch Partnerfirmen müssen stark wachsen.

## Kunden- und Vertriebsaspekte

- Veränderte Kundenanforderungen, z. B. durch sich ändernde Förderbedingungen für Photovoltaikanlagen
- Veränderte Kommunikationsanforderungen

## Innovation und Entwicklung

- Kontinuierliche technologische Entwicklung
- Intelligentes Energiemanagementsystem, z. B. für Brauereien oder für Predictive Maintenance bei Hochtechnologieunternehmen mit Präzisionsmaschinen
- Einsatz von KI und Large Language Models (LLM)
- Programmierung von Bots
- Nutzung der Plattformökonomie
- Entwicklung digitaler Tools und Anwendung

## Operative Aspekte

- Kommunikation vom Vorstand für Akzeptanz der Maßnahmen
- Qualifizierung von Führungskräften zu Change Themen
- Schulung von Projektleitungen z. B. im Multi-Projektmanagement, Änderung Mindset für neue Technologien
- Standardisiertes Onboarding von neuen Mitarbeitenden über die Bayernwerk Akademie
- Adaptive Learning/ Human-friendly Learning
- Digitalisierung von Prozessen
- Standardisierung z. B. des Baus von Umspannwerken
- Sehr enge Einbindung der Mitbestimmung, neue Rolle der Mitbestimmung: Das miteinander Entwickeln von Maßnahmen, gemeinsames Verständnis für Zukunftsgestaltung

## Finanzielle Aspekte

Herausforderungen sind:

- Veränderte Regulierungen, z. B. Anerkennung von Leistungen, Regulierung der Zinssätze
- Vorfinanzierung des Netzausbaus. Gelder müssen genehmigt und freigegeben werden.
- Materialengpässe und Preissteigerungen erschweren den Ausbau.

## Organisation und Kultur

- Technologieakzeptanz fördern
- Einbindung der Mitarbeitenden, neue Führungskultur
- Kommunikation in alle Richtungen
- Vertrauen und Akzeptanz gegenüber dem Trafo-Team
- Unterstützung der Mitarbeitenden durch KI-gestützte Arbeitsassistenten
- Mehr Diversität, junge Führungskräfte
- Größere Risikobereitschaft für neue Ansätze

### 4.2.3 Rahmenbedingungen

Zentrale Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Transformation des Unternehmens umfassen die strategische Ausrichtung, die Einbindung der Mitarbeitenden und die Nutzung neuer Technologiemöglichkeiten. Die strategische Ausrichtung wird durch klar definierte Entwicklungsziele für die Gesamtorganisation und Teilbereiche sowie durch regelmäßige Steuerungskreise zu wesentlichen Themen gewährleistet. Die Einbindung

der Mitarbeitenden erfolgt durch aktive Partizipation und neu gestaltete Kommunikation und Führung. Schließlich wird die Nutzung neuer Technologiemöglichkeiten durch die Freistellung von Personen für Technologiethemata, die Integration der Digitalisierung in Arbeitsprozesse und die Unterstützung durch die Business IT gefördert.

#### Strategische Ausrichtung

- Entwicklungsziele für Gesamtorganisation und Teilbereiche definiert
- Regelmäßige Steuerungskreise zu strategischen Themen wie Mensch im Mittelpunkt, Energienetze, Wettbewerb, IT und Digitalisierung

#### Einbindung der Mitarbeitenden

- Mitarbeitende zu Beteiligten machen und Partizipation fördern
- Kommunikation und Führung neu gestalten
- Das Vorgehen den Mitarbeitenden erklären und Verantwortung übergeben.
- Workshops mit externen Partnern, um von anderen zu lernen
- Themen priorisieren mit Führungskräften als Treibern und starkem Commitment von oben.
- Verantwortung delegieren, klein anfangen und engagierte Personen einbinden

#### Nutzung neuer Technologiemöglichkeiten

- Freistellung von Personen für Technologiethemata
- Digitalisierung als integralen Bestandteil der Arbeitsprozesse etablieren.
- Organisationsentwicklung bearbeitet Digitalisierungsthemen.
- Unterstützung durch Business IT

### 4.2.4 Erfolgsfaktoren und Umsetzung

Die erfolgreiche Umsetzung der Transformation bei Bayernwerk basiert auf drei zentralen Erfolgsfaktoren: dem gezielten Kompetenzaufbau der Mitarbeitenden, der effektiven Unterstützung und Kommunikation durch das Management sowie der strategischen Begleitung durch die Organisationsentwicklung.

Der Kompetenzaufbau im Unternehmen erfordert ein radikales Umdenken in der Mitarbeitendenschulung, die Einbindung neuer Generationen und die Entwicklung neuer Qualifizierungswege, um die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu fördern.

Das Management unterstützt und treibt diesen Wandel durch direkte Kommunikation, regelmäßige Workshops und

transparente Maßnahmen, wobei der Betriebsrat aktiv in den Prozess eingebunden wird und dies analog unterstützt.

Zur Aktivierung und Begleitung der Transformation wurde der Bereich Kultur und Organisation innerhalb der Organisationsentwicklung etabliert. Der Bereich unterstützt die Fachbereiche in allen Transformationsprozessen, z. B. Umstrukturierung, Produktentwicklung, Neuaufstellung eines Teams, und stellt Methoden für die erfolgreiche Transformation bereit. Der Bereich bietet dabei kulturelle und methodische Unterstützung und baut damit Vertrauen in neue Methoden auf. Mit rund 70 Mitarbeitenden im Bereich Organisation und Kultur bringt das Team umfangreiche Methodenkompetenzen mit und arbeitet operativ in den Fachbereichen mit. Die Moderatoren des Teams haben sich durch ihre Arbeit nicht nur Akzeptanz erarbeitet, sondern ihre Unterstützung und Fachexpertise wird zunehmend anerkannt und aktiv angefragt.

## 1. Kompetenzaufbau

---

- Umdenken in der Mitarbeitendenqualifizierung und Einbindung neuer Generationen
- Verantwortung im Unternehmen übernehmen und Qualifizierung selbst gestalten
- Entwicklung neuer Qualifizierungswege und Unterstützung der Mitarbeitenden
- Weiterbildung aller Mitarbeitenden und Partnerfirmen in der Bayernwerk Akademie für zukünftige Aufgaben und neue Technologien
- Kompetenzaufbau beschleunigen durch z. B. zeitlich gedrittelte Meisterausbildung und Unternehmensförderung inklusive Prämien für Mitarbeitendenbindung

## 2. Unterstützung und Kommunikation des Managements

---

- Direkte Kommunikation vom Topmanagement in die Belegschaft (z. B. Vorstand vor Ort in den Regionen »Vorstand im Dialog«, Livesendung »Vorstand Live« mit der Gelegenheit zu fragen, Impuls zu Fragen der Sicherheit: »Sicherheit mit uns gemeinsam«)
- Regelmäßige Treffen und Workshops mit Führungskräften
- Regelmäßige Steuerungskreise zu strategischen Themen wie Mensch im Mittelpunkt, Energienetze, Wettbewerb, IT und Digitalisierung
- Transparente Kommunikation der Maßnahmen durch das Management
- Hartnäckiges Dranbleiben an den Themen
- Wöchentlicher Pulscheck zur Zufriedenheit und Feedback der Mitarbeitenden
- Einbindung des Betriebsrats in den Prozess

## 3. Aufbau des Bereichs Kultur und Organisation in der Organisationsentwicklung

---

- Professionelle Begleitung der Fachbereiche in der Transformation
- Akzeptanz und Unterstützung für Projekte
- Unterstützung kulturell, methodisch und kompetenzorientiert
- nach Kompetenzbereichen aufgestellt
- Vertrauensaufbau und kulturelle Veränderungen



#### 4.2.5 Offene Punkte

Obwohl viele Fortschritte erzielt wurden, kommen operative Herausforderungen hinzu wie die Anpassung an steigende Kundenanfragen, die Bewältigung des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels, die Weiterentwicklung der Netzplanung unter Einsatz von KI. In diesem Zusammenhang besteht ganz besonders die Herausforderung, das aktuelle Geschäft zu bedienen und gleichzeitig nach vorne zu blicken. Die kontinuierliche Anpassung der Unternehmensstrategie und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Mitarbeitendenkompetenzen sind notwendig, um langfristig erfolgreich zu sein. Die Transformation ist ein laufender Prozess, der auch weiterhin neue politische, markt- und technische Anforderungen berücksichtigt. Außerdem müssen Abhängigkeiten in bestehenden Transformationsprozessen verstanden werden, um fundierte Entscheidungen zu treffen und die Gesamttransformation der Bayernwerksgruppe positiv zu gestalten. Bestehende Herausforderungen sind weiterhin der weitere Abbau von Silos, die Überzeugung der Mitarbeitenden für neue Themen, die Umsetzung in den Fachbereichen und in der Flächenorganisation sowie die Förderung einer dezentralen, agilen Führung. Die enge Einbindung der Mitbestimmung und die Unterstützung des Managements bleiben permanent zentrale Elemente, um die Transformation erfolgreich fortzuführen.

#### 4.2.6 Schlussfolgerung

Die Transformation bei Bayernwerk zeigt deutlich, dass ein ganzheitlicher Ansatz, der strategische und operative Aspekte integriert, entscheidend für den Erfolg ist. Der menschenzentrierte Ansatz hat sich durch aktive Beteiligung als wesentlicher Erfolgsfaktor erwiesen, um die Mitarbeitenden aktiv einzubinden und gleichzeitig die gesellschaftlichen Erwartungen zu erfüllen. Die Erfahrungen des Bayernwerks verdeutlichen, dass eine erfolgreiche Transformation von der Fähigkeit abhängt, flexibel auf externe Einflüsse zu reagieren, während interne Strukturen und Prozesse kontinuierlich weiterentwickelt werden. Investitionen in Digitalisierung und in die Qualifizierung der Mitarbeitenden sind dabei zentrale Elemente, um die Energiewende erfolgreich zu gestalten und um die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu sichern. Das Vorgehen des Bayernwerks bietet damit wertvolle Erkenntnisse für andere Unternehmen, die sich ähnlichen Transformationsprozessen stellen müssen, und zeigt, dass die Energiewende nicht nur eine technologische, sondern vor allen Dingen eine gesellschaftliche Herausforderung ist.

Zukünftige Schritte umfassen die kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisation, die Anpassung an neue technologische Möglichkeiten und die weitere Einbindung der Mitarbeitenden und der Mitbestimmung in den Veränderungsprozessen. Die Transformation bleibt auch weiterhin ein kontinuierlicher Prozess, der sich laufend an neue Rahmenbedingungen und Marktanforderungen anpassen muss.



**Transformation ist ein Prozess und kein Ereignis. Wichtig ist, dabei die Menschen in den Mittelpunkt der Prozesse zu stellen.«**

**Jürgen Kandlbinder**

Geschäftsführer bei  
der Bayernwerk  
Akademie GmbH



## 4.3 DESMA Schuhmaschinen: Innovation, Partnerschaft und Technologie für eine zukunftsfähige Schuhmaschinenindustrie

### 4.3.1 Einleitung

DESMA Schuhmaschinen GmbH ist ein weltweit führendes Unternehmen in der Herstellung von Maschinen für die industrielle Schuhproduktion. Mit Sitz in Achim bei Bremen, Deutschland, blickt DESMA auf eine über 75-jährige Geschichte zurück und hat sich als Pionier in der Branche etabliert. Das Unternehmen bietet hochautomatisierte Fertigungssysteme und Roboterlösungen, die speziell auf die Bedürfnisse der Schuhindustrie zugeschnitten sind.

Die Produktpalette von DESMA umfasst Maschinen für die Direktansohlung, Sohlen- und Stiefelmaschinen sowie umfassende Automationslösungen. Diese Maschinen sind bekannt für ihre Zuverlässigkeit, Effizienz und Umweltverträglichkeit. DESMA setzt auf modernste Technologien, um die Produktionsprozesse seiner Kunden zu optimieren und ihnen zu helfen, qualitativ hochwertige Schuhe effizient und kostengünstig herzustellen.

# DESMA

**Branche:** Produzierendes Gewerbe  
Maschinenbau

**Gründungsjahr:** 1993

**Beschäftigte:** 200

**Absatzgebiet:** weltweit

**Untersuchungsgegenstand:**  
Innovation, Partnerschaft und Technologie für eine zukunfts-fähige Schuhmaschinenindustrie

**Interviewpartner bei der  
DESMA Schuhmaschinen GmbH:**  
Christian Decker, Chief Executive Officer



## Big Picture

### **Warum Veränderung nötig war**

Die Transformation von DESMA wurde durch die dringende Notwendigkeit ausgelöst, sich an die dynamischen Veränderungen im Retailmarkt anzupassen. Die Ausgangssituation war geprägt von traditionellen Produktionsmethoden, die nicht mehr den Anforderungen der modernen Schuhindustrie gerecht wurden.

Die digitalen Möglichkeiten, wie das Einscannen von Füßen mithilfe von Smartphones oder speziellen Scannern, eröffnen neue Perspektiven für maßgeschneiderte Schuhlösungen. Doch trotz vorhandener Technologien war die Umsetzung im Markt eine Herausforderung.

Ein zentrales Element in der Transformation war die Erkenntnis, dass die Innovationsgeschwindigkeit entscheidend ist, um im Markt bestehen zu können. DESMA hat strategisch fokussiert, um den wachsenden Markt zu bedienen und gleichzeitig die Qualität hochzuhalten. Als einziges deutsches Unternehmen in einem übersichtlichen Markt mit nur wenigen Wettbewerbern in Europa ist es für DESMA von großer Bedeutung, die eigenen USPs – Qualität und Technologie – konstant zu stärken.

Die Transformation ist ein kontinuierlicher Prozess, der nicht nur die Einführung neuer Technologien umfasst, sondern auch das Verständnis, wo potenzielle Disruptoren lauern. Durch die enge Zusammenarbeit mit Partnern und Kunden wird sichergestellt, dass DESMA nicht nur reagiert, sondern proaktiv neue Lösungen entwickelt, um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden.

### **Ergebnisse der Transformation**

Die Einführung neuer Technologien und die Optimierung der Produktionsprozesse haben die Effizienz erheblich gesteigert. DESMA ist in der Lage, innovative Maschinen zu entwickeln, die nicht nur den aktuellen Marktbedürfnissen entsprechen, sondern auch zukünftige Entwicklungen antizipieren.

Durch die Digitalisierung und Automatisierung der Prozesse hat das Unternehmen die Produktionszeiten verkürzt und die Qualität der Produkte verbessert. Zudem konnte DESMA seine Position als Technologieführer auf dem Markt festigen, indem es durch Partnering neue Lösungen entwickelt hat.

Die enge Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern hat zu einem besseren Verständnis der Marktbedürfnisse geführt, was wiederum die Innovationszyklen verkürzt hat. Insgesamt hat die Transformation DESMA in die Lage versetzt, flexibler und schneller auf die Herausforderungen des Marktes zu reagieren.

Ein zentraler Bestandteil der Unternehmensphilosophie von DESMA ist die Zufriedenheit und der wirtschaftliche Erfolg der Kunden. Das Unternehmen strebt langfristige, vertrauensvolle Beziehungen an und legt großen Wert auf kompromisslose Qualität in allen Bereichen – von Design und Fertigung bis hin zu Vertrieb, Service und Wartung. Innovation und kontinuierliche Forschung und Entwicklung sind dabei wesentliche Elemente der Unternehmensstrategie. DESMA investiert kontinuierlich in die Weiterentwicklung seiner Produkte und Technologien, um den sich ständig ändernden Anforderungen des Marktes gerecht zu werden und seinen Kunden stets die besten Lösungen zu bieten.

Die Werte von DESMA umfassen Engagement, Verlässlichkeit, Vertrauen und soziale Verantwortung. Diese Werte spiegeln sich in der täglichen Arbeit des Unternehmens wider und prägen die Unternehmenskultur. DESMA sieht sich nicht nur als Maschinenhersteller, sondern als Partner seiner Kunden, der ihnen hilft, ihre Ziele zu erreichen und erfolgreich zu sein. Die Vision des Unternehmens ist es, die Welt der Schuhherstellung durch innovative und hochwertige Technologien zu prägen und die Branche nachhaltig zu verändern.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass DESMA Schuhmaschinen GmbH ein Unternehmen ist, das sich durch seine hohe Innovationskraft, seine Kundenorientierung und seine nachhaltigen Produktionslösungen auszeichnet. Mit einer breiten Palette an hochmodernen Maschinen und Automationslösungen unterstützt DESMA seine Kunden dabei, qualitativ hochwertige Schuhe effizient und umweltfreundlich zu produzieren. Die Werte und die Vision des Unternehmens spiegeln sich in allen Bereichen seiner Tätigkeit wider und machen DESMA zu einem vertrauenswürdigen Partner für die Schuhindustrie weltweit.

### 4.3.2 Ablauf der Transformation

Der Ablauf der Transformation bei DESMA ist ein dynamischer, kontinuierlicher Prozess. Strategische Aspekte wie das Fokussieren auf einen wachsenden Markt und das Erkennen von Marktbedürfnissen stehen im Vordergrund.

Ein zentraler Bestandteil der Transformation ist die Entwicklung neuer Technologien in Zusammenarbeit mit Partnern. Dies ermöglicht es DESMA, bestehende Produktlinien zu optimieren und innovative Lösungen zu kreieren, die den Anforderungen der Kunden gerecht werden.

Die operative Umsetzung umfasst den Proof of Principle als erste Entwicklungsstufe, gefolgt von einem Proof of Concept, um die Machbarkeit neuer Ideen zu validieren. Hierbei wird großer Wert auf eine offene Unternehmenskultur gelegt, die Raum für Experimente und kreative Ansätze bietet.

Zusätzlich stellt DESMA fest, dass eine enge Zusammenarbeit mit Materialherstellern und anderen Partnern entscheidend ist, um die eigenen Ideen voranzutreiben. Die Transformation ist somit nicht als einmaliger Prozess zu verstehen, sondern als ein fortlaufender Fluss, der kontinuierlich an die Rahmenbedingungen und Marktbedürfnisse angepasst wird.

Der Transformationsprozess bei DESMA lässt sich in mehrere wesentliche Punkte unterteilen:

#### Rahmenbedingungen und Transformationsteam

- Die Rahmenbedingungen für die Transformation bei DESMA basieren auf einem vertrauensvollen Miteinander mit Kunden und Partnern. Vertrauen ist entscheidend für die Kundenbindung und den Austausch von Know-how und innovativen Ideen. Im Rahmen dieser Transformation wird ein offener Umgang mit Fehlern und Experimenten gefördert.
- DESMA erkennt, dass durch Kooperationen mit anderen Unternehmen und Forschungseinrichtungen wertvolle Synergien entstehen. Chancenorientierte Technologienutzung steht im Fokus, da DESMA bestrebt ist, technologische Innovationen nicht nur zu entwickeln, sondern auch aktiv im Markt einzusetzen.
- Authentizität und realistische Aussagen sind für DESMA zentral. Das Unternehmen ist sich der Herausforderungen bewusst, die mit der Einführung neuer Technologien und der Anpassung an Marktbedürfnisse verbunden sind. Um diese Rahmenbedingungen effektiv zu steuern, besteht das Transformationsteam aus der Geschäftsführung, dem Technikteam und dem Vertrieb.

## Strategische Aspekte

- DESMA etabliert sich als Technologieführer und konzentriert sich auf die Entwicklung innovativer Produkte, die den Wettbewerbsvorteil sichern.
- Der Markt wird sorgfältig analysiert, um potenzielle Disruptoren zu identifizieren, und die Strategie wird angepasst, um auf Veränderungen zu reagieren.

## Markt- und Wettbewerbsaspekte

- Die Wettbewerbsbedingungen erfordern eine ständige Anpassung der Strategien, insbesondere in Anbetracht des internationalen Drucks durch kostengünstige Anbieter aus Asien.
- DESMA verfolgt eine proaktive Marktstrategie, die es ermöglicht, schnell auf neue Trends und Kundenbedürfnisse zu reagieren.

## Kunden- und Vertriebsaspekte

- Die enge Zusammenarbeit mit Kunden ermöglicht die Entwicklung von Prototypen, die auf spezifische Anforderungen zugeschnitten sind.
- DESMA nutzt Feedback von Kunden, um die Produktentwicklung schnell zu optimieren und sicherzustellen, dass die Lösungen den Marktbedürfnissen entsprechen.

## Innovation und Entwicklung

- Der Innovationsprozess beginnt oft mit einem Proof of Principle, gefolgt von einem Proof of Concept, der weitere Validierungen und Anpassungen der neuen Technologien umfasst. Diese strukturierte Herangehensweise ermöglicht eine fundierte Entwicklung neuer Produkte.
- Kooperationen mit Forschungseinrichtungen und Materialherstellern fördern die Entwicklung neuer Lösungen und Technologien.

## Operative Aspekte/Fertigung

- Durch den Einsatz innovativer Technologien und Automatisierung strebt DESMA an, die Arbeitsminuten in der Produktion signifikant zu reduzieren. Dies trägt dazu bei, die Produktionskosten zu senken und die Effizienz zu steigern.
- Die Implementierung neuer Technologien in der Fertigung ermöglicht eine flexiblere Anpassung an Kundenanforderungen und die Durchführung von U-Boot-Projekten zur Erprobung neuer Ideen.

## Finanzielle Aspekte

- Investitionen in Forschung und Entwicklung sind entscheidend, um die Innovationskraft zu sichern und die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Dies ist auf dem wachsenden Markt möglich.

## Organisation und Kultur

- Eine offene Unternehmenskultur, die Kreativität und Experimentierfreudigkeit schätzt, ist förderlich für die erfolgreiche Umsetzung der Transformation.
- DESMA setzt auf kontinuierliches Lernen und Wissensaustausch, um die Ideen der Mitarbeitenden zu unterstützen.
- Interne Hürden beeinflussen die Geschwindigkeit der Transformation. Bürokratische Prozesse müssen überwunden werden, um die Innovationszyklen zu verkürzen und schneller auf Kundenanforderungen zu reagieren.

Durch diese Struktur und Kultur wird DESMA in der Lage sein, sich kontinuierlich an die sich verändernden Marktbedingungen anzupassen und innovative Lösungen zu bieten.

### Marktposition und Wettbewerb

DESMA agiert als Technologieführer in einem wachsenden Markt und ist das einzige Unternehmen in Deutschland, das Maschinen für die Schuhproduktion herstellt. Der Wettbewerb kommt hauptsächlich aus Asien, wo niedrigere Produktionskosten bestehen, was Druck auf DESMA erhöht

### Technologie und Innovationsgeschwindigkeit

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, hat DESMA den Fokus auf die Entwicklung neuer Technologien gelegt, einschließlich Automatisierung und KI.

### Partnering und Kundenbeziehungen

DESMA setzt auf enge Kooperationen mit Kunden und Partnern, um deren Anforderungen besser zu verstehen und innovative Lösungen anzubieten. Diese Partnerschaften sind entscheidend für die Identifikation von Trends und die Anpassung der Produktangebote.



**Die Kombination von menschlicher Intelligenz und KI wird unsere Innovationskraft erheblich steigern und uns ermöglichen, schneller und effizienter zu arbeiten.**

**Neue Technologien sind nicht dazu da, um Arbeitsplätze zu ersetzen, sondern um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu steigern und ihnen neue Möglichkeiten zu eröffnen.«**

**Christian Decker**

Chief Executive Officer bei DESMA

### 4.3.3 Erfolgsfaktoren und Umsetzung

Die Transformation bei DESMA basiert auf drei wesentlichen Erfolgsfaktoren, die die Innovationsgeschwindigkeit und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens entscheidend prägen. Diese Faktoren ermöglichen es DESMA, sich in einem dynamischen Markt erfolgreich zu positionieren und gleichzeitig die

Produktqualität auf einem hohen Niveau zu halten. Strategisches Handeln, effektive Partnerschaften und die intelligente Nutzung neuer Technologien sind die Schlüsselaspekte, die DESMA befähigen, zukunftsorientierte Lösungen zu entwickeln und die Marktanforderungen proaktiv zu erfüllen.

#### 1. Geschwindigkeit beim Erkennen von Innovationsbedarfen und zügige Analyse der Machbarkeit

Die zügige Identifikation von Innovationsbedarfen ist für DESMA von zentraler Bedeutung. Durch den Einsatz des Proof of Principle als erste Entwicklungsstufe kann das Unternehmen schnell testen, ob neue Technologien praktikabel sind. Diese rasche Analyse ermöglicht es DESMA, flexibel auf sich ändernde Marktbedingungen zu reagieren und innovative Lösungen zeitnah zu implementieren. Die enge Verzahnung zwischen Marktbeobachtungen und internen Entwicklungsprozessen stellt sicher, dass Trends frühzeitig erkannt und entsprechende Maßnahmen ergriffen werden. Diese Fähigkeit, schnell und effektiv auf Innovationsbedarfe zu reagieren, ist entscheidend, um im wettbewerbsintensiven Umfeld der Schuhindustrie erfolgreich zu agieren.

#### 2. Partnering

Durch die enge Zusammenarbeit mit Kunden und Materialherstellern kann DESMA nicht nur deren Anforderungen erfüllen, sondern auch innovative Lösungen entwickeln, die den Marktbedürfnissen entsprechen. Diese Partner fungieren als wertvolle Informationslieferanten, die DESMA dabei unterstützen, technologische Trends und Herausforderungen frühzeitig zu erkennen. Die Fähigkeit, als Lösungsanbieter aufzutreten, eröffnet neue Geschäftsmöglichkeiten und stärkt die Marktposition. Der Austausch von Know-how und die Diversifizierung der Beziehungen sorgen dafür, dass DESMA stets am Puls der Zeit bleibt und sich kontinuierlich anpasst..

#### 3. Intelligenz der Menschen mit neuen Fähigkeiten der Technologie verbinden

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die Verbindung von menschlicher Intelligenz mit den Möglichkeiten neuer Technologien wie KI. Durch die Integration von KI in den Innovationsprozess können Mitarbeitende ihre Kreativität und Expertise effizienter nutzen. DESMA fördert eine Kultur der Offenheit, in der Mitarbeitende ermutigt werden, neue Ideen zu entwickeln und Technologien als Unterstützung zu sehen. Diese Symbiose zwischen menschlicher Kreativität und technologischer Unterstützung ist entscheidend für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von DESMA. Sie ermöglicht es dem Unternehmen, innovative Produkte schneller zu entwickeln und erfolgreich im Markt zu positionieren.

#### 4.3.4 Schlussfolgerung

Die stetige Transformation bei DESMA ist erfolgreich aus mehreren Gründen:

##### **Innovationsorientierung**

Die Fähigkeit von DESMA, Innovationsbedarfe zügig zu erkennen, ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Mit dem Proof of Principle wird sichergestellt, dass neue Technologien schnell getestet werden können. Diese Agilität ermöglicht es dem Unternehmen, flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren und innovative Ideen zeitnah zu validieren, was zur Wettbewerbsfähigkeit im dynamischen Geschäftsumfeld beiträgt.

##### **Starke Partnerschaften**

Die strategische Fokussierung auf Partnerschaften hat sich als äußerst vorteilhaft erwiesen. Die enge Zusammenarbeit mit Kunden und Materialherstellern erleichtert den Zugang zu neuen Technologien und liefert wertvolles Wissen über Marktanforderungen. Diese Kooperationen erlauben es DESMA, maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln und gleichzeitig die Innovationskraft zu stärken, was eine wichtige Grundlage für die kontinuierliche Entwicklung neuer Produkte darstellt.

##### **Intelligenz der Menschen mit neuen Fähigkeiten der Technologie verbinden**

Die Kombination aus menschlicher Kreativität und technologischer Unterstützung durch KI ist für DESMA von zentraler Bedeutung. Die Mitarbeitenden werden ermutigt, ihre technologischen Fähigkeiten in den Innovationsprozess einzubringen, was die Effizienz und Produktivität steigert. Diese Verbindung fördert ein dynamisches Innovationsumfeld, in dem Ideen schneller umgesetzt und in marktfähige Produkte verwandelt werden können.

Insgesamt haben diese Faktoren DESMA nicht nur dabei geholfen, sich den Herausforderungen des Marktes zu stellen, sondern auch neue Chancen zu ergreifen und sich als führendes Unternehmen in der Maschinenbauindustrie für die Schuhbranche zu positionieren.



*Abbildung 20: Hohe Kundenorientierung und kurze Reaktionszeiten*



## 4.4 Hansgrohe Group: Nachhaltiges Wirtschaften mit ökologischer und sozialer Verantwortung

### 4.4.1 Einleitung

Die Hansgrohe Group mit Sitz in Schiltach (Deutschland) ist ein Global Player der Bad- und Küchenbranche (vgl. auch <https://www.hansgrohe-group.com>). Die Unternehmensgruppe besteht aus der Hansgrohe SE sowie 35 Gesellschaften und 21 Verkaufsbüros weltweit. Neben der Premium-Marke hansgrohe, zählt auch die Designmarke AXOR für luxuriöse Bäder und Küchen zur Unternehmensgruppe.

Mit seinen Armaturen, Brausen und Duschsystemen gibt das 1901 im Schwarzwald gegründete Unternehmen dem Element Wasser Form und Funktion. Einzigartige Erfindungen wie die erste Handbrause mit unterschiedlichen Strahlarten, die erste ausziehbare Küchenarmatur oder gar die erste Duschstange prägen die Firmengeschichte. »Die Hansgrohe Group steht für

langlebige Qualitätsprodukte und für Verantwortung gegenüber Menschen und Umwelt. Die nachhaltige Herstellung ressourcenschonender Produkte ist international im unternehmerischen Handeln verankert.« (ebenda).

Wie schon der Einstieg in die Homepage der Hansgrohe Group deutlich macht, hat das Thema Nachhaltigkeit eine strategische Bedeutung für das Unternehmen. Im Hinblick auf Nachhaltigkeit hat das im Schwarzwald sitzende Unternehmen sehr ambitionierte Ziele: »Bis 2030 wollen wir unser gesamtes wasserführendes Produktportfolio der Marken AXOR und hansgrohe auf Wasser- und Energiespartechnologien umstellen. Sie müssen künftig zu jeder energetischen Sanierung und jedem energieeffizienten Neubau gehören. Wir engagieren uns dort, wo es um das gemeinsame Drehen an emissionsrelevanten Stellschrauben im Bereich Bad und Küche geht.« (Hans Jürgen

## Hansgrohe Group

AXOR · hansgrohe

**Branche:** Produzierendes Gewerbe  
Armaturenhersteller

**Gründungsjahr:** 1901

**Beschäftigte:** 5.500

**Absatzgebiet:** weltweit

**Untersuchungsgegenstand:**  
Nachhaltiges Wirtschaften mit ökologischer und sozialer Verantwortung

**Interviewpartner bei der Hansgrohe SE:**

- Steffen Erath, Head of Innovation & Sustainability
- Rebecca Weigold, Leitung Green Company
- Philipp Bühner, Innovation Manager



Kalmbach, Vorsitzender des Vorstands der Hansgrohe SE, <https://www.hansgrohe-group.com/de/>). »Zu unserem Selbstverständnis gehört ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Menschen und der Umwelt. Nachhaltiges Denken und Handeln sind im Unternehmen fest verankert. Die Produkte sollen auf ökologisch und sozial verantwortliche Art und Weise hergestellt werden und in ihrer Verwendung selbst zur Nachhaltigkeit beitragen. Um diesen Anspruch sichtbar zu machen, verwenden wir in der Kommunikation nach innen und außen das Leitbild »In Touch with our Planet« (vgl. Geschäftsbericht Hansgrohe 2023). Die Nachhaltigkeitsstrategie ist fest in der Unternehmenskultur verankert, unterstützt durch das Topmanagement und den Aufsichtsrat.

Zusammenfassend kann man sagen, dass das »Werteset« bei Hansgrohe von vier Faktoren geprägt ist: Nachhaltigkeit, Innovation, Qualität und Design. Die nachfolgende Grafik veranschaulicht die zentralen Schritte der »grünen Transformation« sowohl im Hinblick auf die Produkt- als auch der Unternehmensentwicklung von Hansgrohe bis 2030.

Die Transformation ist auch bei Hansgrohe nicht allein auf technische Dimensionen beschränkt. Sie stellt auch organisatorische Veränderungen mit großem Impact in den Fokus. Dafür hat Hansgrohe beispielsweise bereits interne (Green Company und die Innovationsabteilung) und externe Maßnahmen (neue Partnerschaften) ergriffen.

Hansgrohe hat die Vision von einer »nahezu wasserlosen Regeneration« für das »Badezimmer der Zukunft« entwickelt, die konzeptionell weit über technologische Innovationen und den Nachhaltigkeitsdreiklang »Reduce, Reuse und Recycle« hinausgeht. Es geht um das Neudenken und Infragestellen der täglichen Routinen im Bad. Für die »Hansgrohe Green Vision, Beyond Water: Rethinking Bathroom Culture« erhielt die Hansgrohe Group den German Innovation Award 2023. 2024 kam noch eine weitere Auszeichnung dazu. Für seine Nachhaltigkeitsleistungen erhielt Hansgrohe mit der Platinum-Medaille im Nachhaltigkeitsrating EcoVadis die höchste Auszeichnung.



Abbildung 21: Individuelle Badgestaltung mit Duschen, Armaturen und Thermostaten der Hansgrohe Group

# Big Picture

## Warum Veränderung nötig war

Die Transformation bei Hansgrohe ist notwendig, weil die Ressourcen Wasser und Energie knapp und teuer werden. Nachhaltigkeit und Innovation sind in der Unternehmensstrategie verankert. Dieser Wandel wird von der Unternehmensleitung stark gefördert. Nachhaltigkeit wird nicht als Zwang, sondern als Chance für neue Produkte und Prozesse und als Wachstumstreiber gesehen. Die strategische Verbindung von Nachhaltigkeit und Innovation steht im Vordergrund. Sie ist der Ausgangspunkt für die Entwicklung neuer Geschäftsmöglichkeiten.

Im Zuge der Herausforderungen dieser Transformation wurde die Organisationsstruktur bei Hansgrohe weiterentwickelt, insbesondere Verantwortlichkeiten neu definiert und zudem Nachhaltigkeit in allen Fachbereichen integriert. Dazu gehörte aber auch, dass zwei Bereiche aufgebaut wurden: die Innovationsabteilung, die drauf ausgerichtet ist, Nachhaltigkeit als »Suchfeld« für neue Produkte und Prozesse zu sehen, und die Nachhaltigkeitsabteilung (Green Company), die die ganzheitliche Transformation des Unternehmens treibt.

## Kernfragen

- Wie sehen die neuen Produkte aus, die zur Umsetzung der Vision »Beyond Water: Rethinking Bathroom Culture« beitragen?
- Wie muss die Aufbau- und Ablauforganisation gestaltet sein, damit sich Nachhaltigkeit auch im operativen Handeln niederschlägt?
- Wo bestehen Kompetenzlücken bei der angestrebten Transformation?
- Wie können durch neue Kooperationen Ressourcen erschlossen werden?

## Was ist passiert

- **Vision entwickelt:** »Beyond Water: Rethinking Bathroom Culture«. Das Unternehmen strebt an, Vorreiter in der Kombination von Nachhaltigkeit und Innovation in der Branche zu werden.
- **Organisationswandel initiiert:** Zur Unterstützung der Nachhaltigkeitstransformation wurde in den Aufbau von zwei Fachbereichen (Green Company und Innovationslabor) investiert.
- **Lernende Organisation implementiert:** Mit dem Hansgrohe Campus wurde eine Lernplattform mit verschiedenen Formaten für die unterschiedlichsten Lernbedürfnisse der Mitarbeitenden etabliert.
- **Neue Partnerschaften aufgebaut:** Ein Partnermanagement für Kollaborationen wurde definiert, um Innovationen, Technologien und gemeinsame Produktentwicklungen voranzutreiben.



Abbildung 22: Der Weg der Transformation innerhalb der Hansgrohe Group



Abbildung 23: Innovationspreis für Neuinterpretation des Badezimmers: Hansgrohe's Green Vision

## 4.4.2 Ablauf der Transformation

Hansgrohe hat Nachhaltigkeit als strategische Priorität schon seit den 1980er-Jahren auf der Agenda. Nachhaltigkeit ist zentral in der Unternehmensstrategie mit dem Leitsatz »Wasser ist Leben und unsere Leidenschaft« verankert.

Nachhaltigkeit umzusetzen ist nach Einschätzung von Herrn Erath, Head of Innovation & Sustainability, eher ein Marathon als ein Sprint. Es bedarf nicht nur der Integration der Nachhaltigkeitsziele in die Unternehmensstrategie, sondern es bedarf einer Leidenschaft bzw. Kultur, diese Ziele im Unternehmen voranzutreiben und mit neuen Innovationen zu verbinden. Und das braucht Zeit, häufig mehr, als man dachte. Daher ist es wichtig, dass die Unternehmensleitung für jeden erkennbar hinter dieser Nachhaltigkeitsstrategie steht. Regelmäßig dokumentiert Hansgrohe seine Nachhaltigkeitsaktivitäten. Mit

Zahlen und Fakten wird in regelmäßigen Abständen belegt, was erreicht wurde. (<https://www.hansgrohe-group.com/de/ueber-uns/nachhaltigkeit/berichte-kennzahlen>).

Für das Unternehmen ist Klaus Grohe, der Enkel des Firmengründers, bis heute ein Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit. Wer dieses Anliegen in seinem »Werteset« hat, tut sich leichter mit der Umsetzung von Nachhaltigkeit. Bei Managern muss man schon genau rechnen, was der Ertrag dabei ist. Eine der größten Herausforderungen ist es daher, messbare und quantifizierbare Nachhaltigkeitsgrößen zu entwickeln und sie mit wirtschaftlichen Zielen in Einklang zu bringen.

Zudem gilt es, Kunden sowie Mitarbeitende für diese Transformation zu sensibilisieren. Kunden von Hansgrohe nehmen die Nachhaltigkeitstransformation unterschiedlich wahr:

### 1. Positive Reaktionen von Hotel- und Großprojekten

Diese Kundengruppen (Hotels und Mehrfamilienhäuser) schätzen die Nachhaltigkeitsstrategie von Hansgrohe sehr. Sie erkennen die Notwendigkeit und den Nutzen von Wasser- und Energieeinsparungen, insbesondere vor dem Hintergrund stetig wachsender regulatorischer Anforderungen und Kostenersparnisse.

### 2. Zurückhaltung bei Installateuren

Im Bereich der Installateure gibt es noch eine zögerliche Akzeptanz. Diese Kunden spüren weniger direkten Druck von Endkunden oder Regulierungen. Daher wird an sie appelliert, Nachhaltigkeit als Chance zu sehen, beispielsweise durch die Entwicklung von Wassermanagementsystemen.

### 3. E-Commerce und Baumärkte

In diesem Bereich wird Nachhaltigkeit primär über den Nutzen kommuniziert, wie etwa Kosteneinsparungen durch energieeffiziente Produkte. Hier steht weniger die Umweltfreundlichkeit im Fokus, sondern der direkte finanzielle Vorteil für den Verbraucher.

Um Mitarbeitende in diese Nachhaltigkeitstransformation frühzeitig einzubinden, setzt Hansgrohe beispielsweise auf Programme wie die »Green Experts«-Schulungen, die Multiplikatoren für Nachhaltigkeit schaffen. Die stetigen Veränderungen des Umfeldes kann nach Einschätzung von Hansgrohe nur begegnet werden, wenn die Mitarbeitenden rascher und besser lernen. Dazu wurde der **Hansgrohe Campus aufgebaut, eine Lernplattform mit den verschiedensten Formaten für die unterschiedlichsten Lernbedürfnisse der Mitarbeitenden**. Lernen, Lehren und Netzwerken sind bei Hansgrohe zum festen Bestandteil der täglichen Arbeit geworden (vgl. <https://www.hansgrohe-group.com/de/karriere/arbeiten-bei-hansgrohe/weiterbildung>).

Wie bereits im »Big Picture« erwähnt, hat Hansgrohe insbesondere in den Aufbau von zwei Fachbereichen investiert, die die Nachhaltigkeitstransformation im Unternehmen befördern sollen, die Innovationsabteilung und die Green Company.

### **Innovationsabteilung: Motor für neue Produkte, Prozesse und Kooperationen**

Zu der erfolgreichen Nachhaltigkeitstransformation hat bei Hansgrohe auch beigetragen, dass eine ganze Innovationsabteilung drauf ausgerichtet ist, **Nachhaltigkeit als Suchfeld für neue Geschäftsideen zu sehen und neues Geschäft zu generieren**. Die Innovationsabteilung fokussiert auf die Frage: Welche Lösungen kann Hansgrohe für Kunden entwickeln, wenn Wasser und Energie zunehmend knapp werden. Dazu wurde beispielsweise auch eine Vision von einer »nahezu wasserlosen Regeneration« für das »Badezimmer der Zukunft« entwickelt, die Ideen für neues Business aufzeigen.

Die Abteilung führt Innovationsprojekte durch, wo versucht wird, Kundenprobleme oder »planetare« Probleme (Wasser, Energie) zu lösen. Die Kunden haben aufgrund dieser Herausforderungen Lösungsbedarfe, die das Unternehmen mit neuen Produkt- oder Serviceinnovation entsprechend bedienen will.

Das Innovationsmanagement verfolgt drei Schwerpunkte:

- Kernbereich: Innovationen für traditionelle Produkte wie Armaturen und Brausen
- Ergänzende Innovationen: Produkte wie Keramik oder neue Badezimmerlösungen und neue Serviceleistungen
- Radikale Innovationen: Neue Märkte wie z. B. spezielle Hundebrausen, die aus der Analyse gesellschaftlicher Trends entstanden



**Mein Appell: Nehmt Nachhaltigkeits- und Gesellschaftsprobleme als Ausgangspunkt für Innovationen und löst sie so, dass sie den Anwendern auch nutzen und damit auch was verdient werden kann.... Wir haben eine ganze Innovationsabteilung darauf ausgerichtet, Nachhaltigkeit als Suchfeld für neues Geschäft zu sehen.«**

#### **Steffen Erath**

Head of Innovation & Sustainability bei der Hansgrohe SE

Das Unternehmen hat erkannt, dass es seine Strukturen flexibler gestalten muss, um Innovationen voranzutreiben. Dazu wurden Prozesse weiterentwickelt, die agiles Arbeiten ermöglichen und die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen beschleunigen. Dazu gehörte aber auch, einen Bereich **»Partnermanagement«** aufzubauen, weil viele Kompetenzen für die Transformation nicht zur Verfügung stehen. Hansgrohe hat daher eine strategische Initiative gestartet, um die Zusammenarbeit mit Start-ups und externen Partnern zu institutionalisieren. Ziel ist es, Technologien und Innovationen frühzeitig zu integrieren, um Wettbewerbsvorteile zu sichern. Partnerschaften werden als wechselseitige Beziehungen verstanden, bei denen beide Seiten profitieren – etwa durch Marktzugang oder technologische Expertise. Die Idee der verstärkten Kooperation ist auch geprägt von der Erfahrung, dass **Netzwerke innerhalb und außerhalb des Unternehmens essenziell sind, um von anderen zu lernen, und gemeinsam Fortschritte zu erzielen**.

Dieser Ansatz, »Externe Erweiterung der Ressourcen«, stößt nicht nur bei Hansgrohe auf Interesse. In der Literatur werden aktuell unter dem Schlagwort »Workforce Ecosystems« die Potenziale der erweiterten Workforce-Perspektive intensiv diskutiert. **Unter »Workforce Ecosystems« versteht man eine Struktur, die sich auf die Wertschöpfung einer Organisation konzentriert und Akteure innerhalb und außerhalb der Organisation umfasst**, die sowohl individuelle als auch kollektive Ziele verfolgen und gegenseitige Abhängigkeiten und Komplementaritäten zwischen den Teilnehmern berücksichtigen.

Der Prozess des Kooperationsmanagements bei Hansgrohe umfasst die Identifizierung potenzieller Partner, die Bewertung ihrer Technologien, Produkte bzw. Services und eine enge Zusammenarbeit, z. B. durch gemeinsame Produktentwicklungen. Der Fokus liegt auf **Partnerschaften, die langfristigen Nutzen für beide Seiten stiften**. Es wird angestrebt, auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten, wirklich partnerschaftlich.

Hansgrohe hat dazu auch die **Infrastruktur verbessert** und beispielsweise ein System eingeführt, das es ermöglicht, neue Technologien/Produkte und Partner effizient zu prüfen und in die bestehenden Prozesse zu integrieren. Zudem wurden Testzentren und Prototyping-Einrichtungen für die Bewertung neuer Technologien/Produkte implementiert.

Es gibt regelmäßig Präsentationen vor dem Management, um Pilotprojekte und neue Partnerschaften zu bewerten und strategisch auszurichten. Neue Projekte und Partnerschaften werden iterativ getestet, beginnend mit kleinen Piloten, die später skaliert werden können. **Testprozesse wurden standardisiert, um rasch Feedback aus den Fachabteilungen zu erhalten**. Die Innovationsabteilung agiert als Schnittstelle

zwischen externen Partnern (z. B. Start-ups) und internen Fachbereichen. Intern wird darauf hingearbeitet, mehr Fachbereiche aktiv in diese Innovationsprojekte einzubinden. Zeit- und Ressourcenmangel in den Fachabteilungen erschweren allerdings die Implementierung von Partnerschaftsprojekten.

Für Hansgrohe ist der Austausch zwischen dem Vorstand, der Innovationsabteilung und den Fachabteilungen zu den Innovationsprojekten sehr wichtig. Das Unternehmen vernetzt zunehmend die Fachabteilungen mit der Innovationsabteilung, um wechselseitige Erfahrungen und Bedarfe zu besprechen. **Zweimal jährlich werden neue Projekte und Partnerschaften von der Innovationsabteilung vor dem Vorstand präsentiert, um eine strategische Entscheidung zu treffen, wie bzgl. der Projekte oder Kooperationen weiter vorgegangen werden soll**. Die Fachabteilungen haben einen direkten Einfluss auf die Entscheidung, ob eine Technologie oder Partnerschaft weitergeführt wird.

Obwohl die Innovationsabteilung inzwischen eine sehr gute Position im Unternehmen hat, war der Anfang dieser Abteilung **kein Selbstläufer** im Hinblick auf Akzeptanz und Wertschätzung. Am Anfang wurde sie als »kreative Spielwiese« abgestempelt. Die Abteilung musste sich Akzeptanz erarbeiten. Aber nach und nach zeigte sich, einerseits durch erfolgreiche Umsetzungsbeispiele begünstigt, und andererseits dadurch, dass auch diese Abteilung »umsatzgetrieben« ist, und sie den Fachabteilungen innovative Impulse geben kann. Zudem ist diese Abteilung inzwischen auch eng mit den Fachabteilungen vernetzt. Und zunehmend wird anerkannt, dass diese Abteilungen Partnerschaften aufbaut, die dem Unternehmen Mehrwerte ermöglichen. Das hat die Akzeptanz der Innovationsabteilung insgesamt und des Kooperationsmanagements erheblich befördert.



**Nachhaltigkeit ist ein kontinuierlicher Prozess ohne endgültigen Abschluss, da sich regulatorische und gesellschaftliche Anforderungen stetig ändern. Die Gründung der Abteilung »Green Company« hat die Priorität und Sichtbarkeit des Nachhaltigkeitsthemas im Unternehmen deutlich erhöht. Diese Abteilung fungiert als Drehscheibe für Transformationsfragen und bietet klare Ansprechpartner.«**

**Rebecca Weigold**

Head of Innovation & Sustainability bei der Hansgrohe SE

## Green Company: Motor für Nachhaltigkeit

2020 wurde die Abteilung »Green Company« gegründet, um die Nachhaltigkeit auf eine neue strategische Ebene zu heben. Ziel ist es, Prozesse, Produkte und Lieferketten ökologisch zu transformieren. Ein zentraler Hebel liegt in der Produktnutzung, der 99 Prozent des ökologischen Fußabdrucks ausmacht. Wie schon erwähnt, plant Hansgrohe daher bis 2030 ein vollständig wasser- und energiesparendes Produktportfolio.

Die Abteilung »Green Company« agiert als Koordinator und Enabler (Befähiger), indem sie Fachbereiche bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen unterstützt, Know-how gemeinsam mit ihnen aufbaut und Projekte begleitet. Sie fungiert auch als Schnittstelle zwischen Fachabteilungen und Top-Management. Nachhaltigkeit ist ein kontinuierlicher Prozess ohne endgültigen Abschluss, da sich regulatorische, gesellschaftliche, ökonomische und technologische Anforderungen stetig ändern.

Das Green Company Team treibt die Transformation mit Initiativen wie Green Products, Green Energy und Green Supply Chain bei Hansgrohe voran. Der Innovationsprozess wurde dazu neu organisiert, um Nachhaltigkeitsziele in allen Bereichen, von der Produktion bis zur Lieferkette, zu integrieren. Nachhaltigkeit wird systematisch in Entscheidungsprozesse integriert, z. B. bei der Materialauswahl, bei Veränderungen von Produktionsprozessen oder bei Investitionsentscheidungen. Aber: Nachhaltigkeitsziele müssen in der Praxis umsetzbar sein. Oft müssen komplexe Themen in pragmatische Schritte unterteilt werden, um Akzeptanz und Verständnis zu fördern. Auch einzelne Projekte werden oft iterativ umgesetzt, beginnend mit einfachen Lösungen und später erweitert. Dies ermöglicht schrittweise Verbesserungen.

Das Unternehmen setzt auf eine Kombination aus strategischem und operativem Nachhaltigkeitsmanagement, d. h. Einbindung von Nachhaltigkeitsthemen in die Unternehmens- und Innovationsstrategie und in konkrete Projektinitiativen in den Fachbereichen. Die Transformation wird durch Projekte und eine enge Zusammenarbeit mit den Fachbereichen vorangetrieben. Ziel ist es, die Fachbereiche zu befähigen, eigenständig in Richtung Nachhaltigkeit zu agieren.

Es gibt einen Mix aus Präsenzarbeit und digitaler Kommunikation für die Abteilung Green Company, um sowohl Büro- als auch Produktionsmitarbeitende einzubinden. Es wurden unterschiedliche Formate für verschiedene Mitarbeitendengruppen entwickelt, um Mitarbeitende anzusprechen und einzubinden, z. B. eine monatliche »Green Hour«, um Wissen zu vermitteln



**Eine enge Zusammenarbeit mit Wertschöpfungspartnern auf Augenhöhe ist zwingend geboten, um den Herausforderungen des Wettbewerbs und der Nachhaltigkeit gerecht zu werden. Unternehmen sollten ihre Ressourcen bündeln, ihre Strategien verzahnen, Risiken teilen, um gemeinsam eine höhere Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit zu erzielen.«**

**Philipp Bühner**

Innovation Manager bei der Hansgrohe SE

und Diskussionen anzuregen mit dem Ziel, Nachhaltigkeit in den Köpfen der Mitarbeitenden zu verankern. Besondere Initiativen wie die »Bollerwagen-Tour« durch die Werke fördern den direkten Austausch zwischen der »Green Company« und den Fachabteilungen.

Die Gründung der Abteilung »Green Company« hat die Priorität und Sichtbarkeit des Nachhaltigkeitsthemas im Unternehmen deutlich erhöht. Diese Abteilung fungiert als Drehscheibe für Transformationsfragen und bietet klare Ansprechpartner. Es wird auch Wert auf externe Netzwerke gelegt, um Know-how und Impulse zu gewinnen. Hansgrohe arbeitet eng mit Partnern z. B. in Verbänden zusammen, um **branchenweite Standards** zu fördern.

Die Nachhaltigkeitsstrategie wird als Chefsache betrachtet, mit direkter Anbindung der »Green Company« an den Vorstand. Die Gründung einer spezifischen Abteilung wie »Green Company« zeigt, wie wichtig es ist, zentrale Ansprechpartner für Nachhaltigkeit zu haben, um Prioritäten zu setzen und Veränderungen voranzutreiben. Das Top-Management unterstützt die Transformation durch Ressourcen und Prioritätensetzungen. Ein »Green Company Board« (Lenkungsausschuss), das quartalsweise tagt, sorgt für Governance und Koordination der Nachhaltigkeitsmaßnahmen.

Nachfolgend die zentralen Aspekte der Transformation:

### Strategische Aspekte

- **Klare Vision:** Führender Hersteller in der Sanitärbranche mit Nachhaltigkeit und Innovation als strategische Priorität
- **Organisatorischer Wandel:** Aufbau von zwei Fachbereichen, die die Nachhaltigkeitstransformation im Unternehmen befördern
- **Kollaborationen:** Netzwerke zur Stärkung der Innovationsfähigkeit.

### Kundenaspekte

- **Kundenkommunikation:** Kunden in den Diskurs zur Nachhaltigkeitstransformation einbinden
- **Kundenbedürfnisse adressieren:** Spezifische Kundenlösungen für unterschiedliche Märkte entwickeln
- **Fokus auf Innovation:** Nachhaltigkeit ist das Suchfeld für neue Kundenlösungen

### Innovation und Entwicklung

- **Pioniergeist:** Das Unternehmen und die Mitarbeitenden sehen sich als Pioniere. Sie wollen Bereiche erkunden, die unbekannt sind und Ziele erreichen, die bislang als unerreichbar galten.
- **Green Shape:** Aufbau und Etablierung eines eigenen Umweltstandards zur Ausrichtung der Produktentwicklung in Richtung Nachhaltigkeit (Materialien und Verarbeitung). Mitarbeitende zielen auf hohe Standarderreichung.

### Operative Aspekte

- **Green Company Abteilung:** Steuerung der Umsetzung der Transformation
- **Innovationsabteilung:** Generator neuer Geschäftsideen
- **Partnerschaften:** Klare Kriterien für langfristige Innovationspartnerschaften
- **Kommunikation und Kooperation:** Einbindung der Mitarbeitenden und Fachbereich ist erfolgskritisch. Kreative Einbindungsformate entwickelt.
- **Entscheidungsarchitektur:** Nachhaltigkeit wird systematisch in Entscheidungsprozesse integriert.

### Finanzielle Aspekte

- **Nachhaltigkeit bewerten:** Nachhaltigkeit durch Kennzahlen messbar machen und so für das Controlling handhabbar.
- **Steuerung:** Ein Green Company Board sorgt für Governance und Koordination bei Investitionsentscheidungen.

### Organisation und Kultur

- **Verankerung:** Die Nachhaltigkeitsstrategie ist fest in der Unternehmenskultur verankert, unterstützt durch das Topmanagement und den Aufsichtsrat.
- **Marathon statt Sprint:** Das Narrativ von Nachhaltigkeit wird langfristig verfolgt.
- **Dranbleiben und Wertschätzen:** Das Führungsteam lebt die Werte aktiv vor. Beiträge der Mitarbeitenden werden wertschätzend aufgenommen.
- **Investment in die Belegschaft:** Aufbau von Weiterbildungsprogrammen wie die »Green Experts«-Schulungen, die Multiplikatoren für Nachhaltigkeit schaffen.

### 4.4.3 Erfolgsfaktoren der Transformation

Hansgrohe hat gezeigt, wie eine nachhaltige Transformation in einem produzierenden Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden kann. Die zentralen Erfolgsfaktoren in der Umsetzung waren, Nachhaltigkeit als klare Zielgröße in der Unternehmensstrategie zu etablieren und sie den wirtschaftlichen Zielen gleichzustellen. Nachhaltigkeit ist ein zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie und wird auf höchster Ebene verantwortet und gesteuert. Hansgrohe sieht Nachhaltigkeit nicht als Verpflichtung, sondern als Innovations- und Wachstumschance. Das Narrativ von Nachhaltigkeit wird langfristig verfolgt (»Marathon statt Sprint«).

Das Green Company Team spielt eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele in alle Unternehmensbereiche. Sie ist verantwortlich für zahlreiche Nachhaltigkeitsinitiativen, deren Umsetzung sie auch begleitet. Dem Green Company Board wird regelmäßig Bericht erstattet. Sie ist das zentrale »Governance Organ« bei Hansgrohe für Nachhaltigkeit.

Die Zusammenarbeit mit externen Partnern, Verbänden und Start-ups ist erfolgskritisch, um Innovationen voranzutreiben. Der Aufbau von Multiplikatoren durch Weiterbildungsprogramme wie die »Green Experts«-Lernreise, die Mitarbeitende zu Nachhaltigkeits-Experten entwickelt, befördert erheblich den Transformationsprozess. Und »Last but not least«, die Entwicklung von KPIs für Nachhaltigkeitsziele und -maßnahmen ist zwar herausfordernd, aber sie tragen zur Akzeptanz von Nachhaltigkeit ganz entscheidend bei. Wenn auch weiterhin Raum für Verbesserungen besteht, ist nach Einschätzung von Herrn Erath Hansgrohe nahe am Maximum, was ein Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit bewerkstelligen kann.

## 4.5 ifm-Unternehmensgruppe: Von einfacher Sensorik zu ganzheitlichen Lösungen in einer dynamischen Marktumgebung

### 4.5.1 Einleitung

Die ifm-Unternehmensgruppe ist ein weltweit führendes Unternehmen in der Sensortechnik und ein Pionier der Digitalisierung. Seit ihrer Gründung im Jahr 1969 hat sich ifm auf die Entwicklung, Produktion und den Vertrieb von Sensoren, Steuerungen, Software und Systemen für die industrielle Automatisierung spezialisiert. Mit rund 9.055 Beschäftigten weltweit bietet ifm Lösungen, die von der Sensorik bis zur Integration in ERP-Systeme reichen, und unterstützt damit die Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette.

Ein herausragendes Merkmal von ifm ist ihre Innovationskraft und die Fähigkeit, ganzheitliche Lösungen für die Industrie 4.0 zu entwickeln. Das Unternehmen setzt auf eine enge Zusammenarbeit mit Kunden, Forschungseinrichtungen und

Universitäten, um kontinuierlich neue Technologien und Anwendungen zu entwickeln. Dies zeigt sich auch in der Anzahl von über 1.210 aktiv genutzten Patenten und rund 100 Patentanmeldungen im Jahr 2023.

Das Unternehmen treibt nicht nur technologische Innovationen voran, sondern unterstützt auch organisatorische und kulturelle Veränderungen. Mit Initiativen wie »The SUMMIT« in Siegen, wo etwa 450 Spezialisten aus verschiedenen Bereichen zusammenarbeiten, fördert ifm die Entwicklung und Implementierung von zukunftsweisenden Lösungen in den Bereichenameratechnik, IIOT und SAP-basiertes Supply Chain Management.



**Branche:** Produzierendes Gewerbe  
Automatisierungstechnologien

**Gründungsjahr:** 1969

**Beschäftigte:** 9.000

**Absatzgebiet:** weltweit

**Untersuchungsgegenstand:**  
Von einfacher Sensorik zu ganzheitlichen  
Lösungen in einer dynamischen Marktumgebung

**Interviewpartner bei der ifm electronic GmbH:**  
Dr. Dirk Kristes, Chief Operating Officer



Die Unternehmensphilosophie »ifm – close to you!« unterstreicht die Bedeutung der Mitarbeitenden und die Nähe zu den Kunden. Ein großes Vertriebs- und Serviceteam sorgt weltweit für individuelle und vertrauensvolle Betreuung. Die Qualität »Made in Germany« und die Flexibilität eines mittelständischen Unternehmens machen ifm zu einem verlässlichen Partner in der industriellen Automatisierung.

ifm ist durch ihre Innovationskraft, ihre enge Kundenbindung und ihre umfassenden Lösungen für die Industrie 4.0 ein bedeutender Akteur im Bereich der industriellen Transformation.



Abbildung 24: ifm Campus

## Big Picture

### **Warum Veränderung nötig war**

Die Einsicht, dass die Wachstumsgeschwindigkeit der Vergangenheit nicht mehr nur durch den Verkauf von Sensorik aufrechterhalten werden kann, war die Grundlage aller Transformationsüberlegungen. Diese Transformation hatte zum Ziel, die Wachstumserwartungen und die Innovationskraft der ifm aufeinander abzustimmen, um den Umsatz der ifm auch in Zukunft alle 8–10 Jahre zu verdoppeln.

Der Markt verlangt immer mehr nach integrierten smarten Sensoriklösungen, die die Lösung von Kundenproblemen zum Ziel haben. Die Fokussierung auf integrierten systemischen Lösungen, hilft dabei, auch dem reinen Preiskampf – insbesondere mit asiatischen Anbietern – zu entgehen oder diesen zumindest zu dämpfen. Diese Entwicklung führte zur Einsicht, dass das Unternehmen seine Produkte und Dienstleistungen neu gestalten musste, um den Kunden echten Mehrwert zu bieten.

Das rasante Wachstum des Unternehmens, erforderte eine organisatorische Neuausrichtung, um Effizienz und Produktivität sicherzustellen. Die interne Struktur musste angepasst werden, um den gestiegenen Anforderungen und der Komplexität des Unternehmens gerecht zu werden.

Die zunehmende Digitalisierung in vielen Industrien stellte ebenfalls eine Herausforderung dar. ifm reagierte darauf, indem es nicht nur seine Produkte, sondern auch seine internen Prozesse und die Art und Weise, wie es mit Kunden interagiert, überarbeitete. Die Integration von Software in das Produktportfolio war entscheidend, um den Anforderungen der Industrie 4.0 gerecht zu werden.

Zusätzlich gab es den Druck von neuen Marktteilnehmern, der die Dringlichkeit der Transformation verstärkte. Die Notwendigkeit, neue Märkte zu erschließen und die Abhängigkeit von bestimmten Branchen zu verringern, führte dazu, dass ifm seine Marktstrategien überdenken musste. Die Diversifizierung in Bereiche wie Food & Beverages trug dazu bei, die Resilienz des Unternehmens zu stärken und neue Wachstumschancen zu eröffnen.

Insgesamt war der Wandel bei ifm eine Reaktion auf externe Druckfaktoren, interne Wachstumsanforderungen und die Notwendigkeit, sich an die fortschreitende Digitalisierung anzupassen. Diese Herausforderungen erforderten eine umfassende Transformation, die sowohl die Produktpalette als auch die organisatorischen Strukturen betraf.

### **Ergebnisse der Transformation**

ifm hat seine Produktlinien erfolgreich erweitert, indem es von einer reinen Hardware-Fokussierung hin zu integrierten systemischen Lösungen übergegangen ist. Dies führte nicht nur zu einer Umsatzsteigerung, sondern auch zu einer Erhöhung der Innovationskraft des Unternehmens. ifm konnte seine Marktstellung festigen und neue, profitable Geschäftsfelder erschließen, während die Kundenzufriedenheit kontinuierlich gestiegen ist.

## 4.5.2 Ablauf der Transformation

Die Transformation bei ifm wurde über mehrere Phasen hinweg durchgeführt. Zunächst lag der Fokus auf der Entwicklung ganzheitlicher Lösungen, die sowohl Hardware als auch Software umfassten. Dies erforderte eine umfassende Schulung der Mitarbeitenden sowie eine Umstrukturierung der internen Abläufe. Strategische Akquisitionen von Unternehmen und Start-ups erweiterten die technologischen Fähigkeiten und beschleunigten die Innovationskraft. Diese Schritte führten zu einer Neuerung der internen Prozesse und einer noch stärkeren Kundenorientierung.

### Strategische Aspekte

- »Flucht nach vorne«: vom Sensorhersteller zum Anbieter ganzheitlicher Systemlösungen.
- Integration von Software in das Produktportfolio zur Schaffung von Mehrwert für die Kunden.
- Akquisition von Unternehmen zur Erweiterung der technologischen Fähigkeiten des Unternehmens.
- Ein breiter Branchenhorizont äußerte sich positiv auf die Auftragslage und 170000 kaufende Kunden einer großen Kundenbasis stabilisieren die Umsatz- und Ertragsbasis.

### Kunden- und Vertriebsaspekte

- Klarer Kundenfokus: Innovationsaktivitäten basieren auf starker Marktrecherche.
- Keine Möglichkeit, Software einzeln zu fakturieren, daher Systemlösung im Fokus: Software wird im Bundle mit Hardware (Sensorik) verkauft.
- Spezifische Vertriebskanäle und Preismodelle für den Verkauf von SW und hybriden Produkten (Bundle aus SW und HW) mussten aufgebaut werden.
- Förderung der Kundenbindung durch individuelle Lösungsansätze.

### Markt- und Wettbewerbsaspekte

- Konzentration auf wachsende Märkte – Verdopplung des Umsatzes alle 8–10 Jahre
- Anpassung bzw. Dämpfung des Preisdrucks aus Asien durch eine höhere Integration in das Ökosystem unserer Kunden
- Entwicklung neuer Geschäftsmodelle zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Dies beinhaltet die Integration von Software und Dienstleistungen, um den Kunden umfassendere Lösungen anzubieten.
- Zusätzliche Erschließung neuer Märkte, wie Food & Beverages

### Innovation und Entwicklung

- Tiefe Integration von zugekauften Softwareunternehmen und den dort entstehenden Innovationen ins Unternehmen ifm, da »zwei Welten« Ausrichtung (SW vs. HW) nicht funktionierte. Agilität der Softwarewelt wird dadurch nicht beschränkt.
- Fokus auf Softwareinnovation führte zu nachrangiger Entwicklung passender Geschäftsmodelle.
- Investitionen in Forschung und Entwicklung im Bereich Software zur Einführung neuer Produkte erhöht den Ressourcendruck für die Entwicklung der klassischen Sensorik. Dieser Tradeoff muss moderiert werden.
- Entwicklung eines integrierten Ansatzes für Hard- und Software



## Wir sind in ständiger Transformation bei dem Wachstum.«

**Dr. Dirk Kristes**

Chief Operating Officer  
bei der ifm electronic GmbH



### Operative Aspekte

- Fokussierung auf Umsatzsteigerungen vs. Effizienzmaßnahmen, da größerer Hebel und in Wachstumsmärkten aktiv
- Aufbau von Shared Plants zur flexiblen Produktion
- Digitalisierung der Produktion brachte zunächst keine relevanten Kostenvorteile, führte aber zu starker Kompetenzverbesserung.
- Herausforderungen lagen in der Digitalisierung der Schnittstellen in/zur Produktion Heute Fokus auf produktivitätssteigernde Digitalisierungsaspekte.



### Finanzielle Aspekte

- Strategische Investitionen in neue Technologien und Mitarbeitende zielt auf Wachstum vs. Renditeoptimierung ab.
- Fokus liegt auf organischem Wachstum und Eigenfinanzierung. (Teil-) Finanzierung der Investitionen in die Softwareinnovationskraft durch Reallokation von Ressourcen u. a. aus den Hardware Bereichen und durch Effizienzsteigerungen in den anderen Unternehmensfunktionen.
- Finanzierung des anorganischen Wachstums durch Wachstumsbremsung im Hardwarebereich (HW: 2 % Wachstum p. a. vs. SW: 10–12 % p. a.)
- Nutzung von Freiheitsgraden durch Familienführung im Unternehmen: Nicht alle Business-Cases rechnen sich von Anfang an.



### Organisation und Kultur

- Die Entwicklung und Umsetzung eines geeigneten Target Operating Models in dem ifm-Ökosystem wurde zunächst unterschätzt.
- Starkes strategisches Management durch inhabergetriebenen Entwicklungsdruck
- Formulierte Ziele mit klaren Bezügen von externen und internen Treibern auf interne bereichsübergreifende Managementaufgaben
- Förderung einer offenen Unternehmenskultur, die Innovationen unterstützt: ifm legt großen Wert auf eine Unternehmenskultur, die Kreativität und neue Ideen fördert. Diese offene Kultur ermöglicht es den Mitarbeitenden, ihre Gedanken und Vorschläge einzubringen, was zu einer dynamischen Innovationsumgebung führt. Durch regelmäßige Interaktionen und Feedback-Schleifen wird sichergestellt, dass alle Stimmen gehört werden und innovative Ansätze aktiv unterstützt werden.
- Starker Einfluss des Topmanagements auf die Transformation: Das Topmanagement von ifm spielt eine entscheidende Rolle in der Transformation. Die Inhaber und Führungskräfte sind aktiv in den Prozess eingebunden und setzen klare Impulse für die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Ihr Engagement und ihre Sichtbarkeit stärken das Vertrauen der Mitarbeitenden und motivieren sie, sich aktiv an der Transformation zu beteiligen. Dies trägt maßgeblich zum Erfolg der Veränderungen bei, da die Führungskräfte als Vorbilder fungieren und eine klare Vision kommunizieren.

### 4.5.3 Rahmenbedingungen und Transformationsteam

Die Rahmenbedingungen für die Transformation wurden durch externe Faktoren wie Globalisierung und Digitalisierung beeinflusst. Führungskräfte und Experten aus verschiedenen Bereichen, die ihre Expertise einbrachten, gestalteten die Transformation erfolgreich. Ein dezidiertes Transformationsteam gab es jedoch nie. Die Aufgaben wurden in den jeweiligen Fachabteilungen bearbeitet. Ein strategischer Managementprozess wurde etabliert, um die verschiedenen Aspekte der Transformation zu koordinieren und zu steuern. Flankiert wurde dieses Vorgehen durch den Zukauf von externem Know-how, um schnell auf den Markt reagieren zu können. Damit betrat ifm Neuland in der Unternehmensgeschichte.

#### **Orientierung an externen Transformationstreibern**

Die Organisation akzeptiert, dass die Transformation auch von äußeren Einflüssen getrieben wird, die sie selbst nicht beeinflussen kann.

#### **Intrinsische Transformation als Managementaufgabe**

Die Bebauung der Transformation ist beeinflussbar und wird durch strategische Management-Tools aktiv gesteuert. So wird die Zukunftsausrichtung stabil in der Organisation verankert, regelmäßig validiert und angepasst.

#### **Neue Spielregeln sind in der Transformation zulässig**

Zukauf von Know-how und Unternehmen als neue Möglichkeit, sich schnell weiterzuentwickeln, jedoch mit dem Fokus auf organischem Wachstum.

#### 4.5.4 Erfolgsfaktoren und Umsetzung

Die Transformation von ifm war erfolgreich, weil die Inhaber und das Topmanagement aktiv an der Transformation mitgewirkt und sich stark in die Prozesse eingebracht haben. Da sich ifm in einem Wachstumsmarkt bewegt, war die Bereitschaft zu risikoreichen Investitionen gegeben. Durch die Kombination von Innovationsdrang und Kundenorientierung konnte ifm neue Märkte erschließen und den eigenen Umsatz steigern. Die Transformation war geprägt von einer kontinuierlichen Anpassung an die Marktanforderungen und einer offenen Unternehmenskultur, die Raum für neue Ideen bietet.

##### 1. Topmanagement-Engagement und Inhabereinfluss

- Die Inhaber sind aktiv in den Transformationsprozess involviert und setzen klare Impulse (z. B. vorantreiben des SW/HW Bundle) anstatt relevante Transformationsaspekte zu delegieren.
- Regelmäßige Kommunikation und Sichtbarkeit des Managements stärken das Vertrauen der Mitarbeitenden.

##### 2. Transformation in der Regelorganisation

- Die Transformation war zu Beginn sehr personenabhängig organisiert. Die Überführung in die Regelorganisation (Aufbau und Ablauf) des Unternehmens macht Transformationsaufgaben zur Regelaufgabe, anstatt sie in Sonderorganisationen auszulagern.
- **Integration:** Eine integrative Betrachtung von Kunden- und Produktionslogistik ermöglicht es, effizienter zu arbeiten.
- **Produktion:** Die Produktionsstandorte werden enger zusammengeführt, um Synergien zu nutzen und die Effizienz zu steigern.

##### 3. Transformation in Wachstumsmärkten

- **Wachstum als Erfolgsfaktor nutzen:** Wachstum wird als entscheidender Erfolgsfaktor gesehen, der es ermöglicht, Fehler zu machen und zu lernen.
- **Neukundengewinnung:** Eine jährliche Zielvorgabe von 5 Prozent mehr kaufenden Neukunden wird angestrebt, um die Kundenbasis zu erweitern und zukünftiges Wachstum zu sichern.



**Wachstum ist ein Erfolgsfaktor  
sondergleichen, Wachstum erlaubt nämlich,  
Fehler zu machen.«**

**Dr. Dirk Kristes**

Chief Operating Officer  
bei der ifm electronic GmbH

#### 4. Topmanagement-Engagement

---

- Die Inhaber sind aktiv in den Transformationsprozess involviert und setzen klare Impulse.
- Regelmäßige Kommunikation und Sichtbarkeit des Managements stärken das Vertrauen der Mitarbeitenden.

#### 5. Kundenorientierung

---

- Starker Fokus auf die Bedürfnisse der Kunden und die Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen
- Einrichtung branchenspezifischer Produktmanager, die direkt mit den Kunden arbeiten

#### 6. Innovationskultur

---

- Förderung einer offenen und kreativen Unternehmenskultur, die Innovationen anregt
- Investitionen in Forschung und Entwicklung zur Schaffung neuer Produkte und Lösungen

#### 7. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

---

- Anpassung der Organisationsstruktur an die wachsenden Marktanforderungen
- Schaffung von Entscheidungsoptionen durch Aufbau einer resilienten SC durch z. B. Shared Plants oder skalierbarer SW & HW Plattformen

#### 4.5.5 Offene Punkte

Trotz der Erfolge gibt es noch offene Punkte, die ifm angehen muss. Die Integration von Softwarelösungen in das Geschäftsmodell erfordert weiterhin Aufmerksamkeit, insbesondere in Bezug auf die Preisgestaltung und Abrechnung. Zudem muss die Organisation lernen, die kulturelle Spaltung zwischen der Hardware- und Softwareabteilung zu überwinden, um eine kohärente Unternehmensstrategie zu entwickeln.

#### 4.5.6 Schlussfolgerung

Die Transformation von ifm ist ein bemerkenswerter Prozess, der sowohl Herausforderungen als auch Chancen mit sich brachte. Das Unternehmen hat erfolgreich den Wandel von einem Hardware-Fokus zu einem Anbieter ganzheitlicher Lösungen vollzogen. Diese Entwicklung wurde durch das Engagement des Topmanagements, die Fokussierung auf Kundenbedürfnisse und die Implementierung innovativer Lösungen vorangetrieben. Die Fähigkeit, schnell auf Marktveränderungen zu reagieren, hat ifm in eine starke Position gebracht. Die Transformation ist jedoch ein kontinuierlicher Prozess, der Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft erfordert.

**Erfolgreiche Neuausrichtung:** ifm hat sich erfolgreich von einfachen Sensoren zu integrierten Systemlösungen entwickelt. Dieser Wandel wurde durch den starken Fokus auf die Entwicklung ganzheitlicher Lösungen erreicht, die sowohl Hardware als auch Software umfassen. Dadurch kann ifm den Kundenbedürfnissen besser gerecht werden und einen höheren Mehrwert bieten.

**Starkes Management:** Das Engagement und die aktive Mitgestaltung des Topmanagements haben entscheidend zur Umsetzung der Transformation beigetragen. Die Inhaber sind direkt in den Transformationsprozess involviert und setzen klare Impulse, was das Vertrauen der Mitarbeitenden stärkt, und eine positive Unternehmenskultur fördert.

**Kundenorientierung:** Der Fokus auf die Bedürfnisse der Kunden hat zu höherer Kundenzufriedenheit und -bindung geführt. Durch die Einführung branchenspezifischer Produktmanager und die Schaffung maßgeschneiderter Lösungen wird sichergestellt, dass die Kundenbedürfnisse effektiv adressiert werden.

**Innovationskraft:** Die kontinuierliche Förderung von Innovationen sichert die Wettbewerbsfähigkeit von ifm. Durch Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie die Schaffung einer Innovationskultur wird ifm in der Lage sein, neue Produkte und Lösungen erfolgreich zu entwickeln und auf den Markt zu bringen.

**Anpassungsfähigkeit:** ifm ist gut positioniert, um auf zukünftige Herausforderungen im globalen Markt zu reagieren und weiterhin zu wachsen. Die flexible Unternehmensstruktur ermöglicht schnelles Handeln und Anpassungen an sich ändernde Marktbedingungen, was für den langfristigen Erfolg entscheidend ist.

Insgesamt zeigt die Transformation von ifm, dass eine starke Führung und ein kontinuierlicher Fokus auf Innovation und Kundenorientierung entscheidend sind, um in einem dynamischen Marktumfeld erfolgreich zu sein.



Abbildung 25: Führende Automatisierungs- und Digitalisierungstechnologien im Einsatz

## 4.6 Alfred Kärcher: Transformation des Werks Winnenden zu einem Kompetenzzentrum für Robotik

### 4.6.1 Einleitung

Die Alfred Kärcher SE & Co. KG ist Weltmarktführer im Bereich von Reinigungsgeräten und Reinigungssystemen mit Hauptsitz in Winnenden. Das deutsche Produktionswerk Winnenden durchlief eine bedeutende Transformation seiner Wertschöpfung, die sich auf die Entwicklung und Produktion gänzlich neuer, autonomer Produkte konzentrierte. Den Ausgangspunkt bildete die Entwicklung der KIRA B 50, einer Scheuersaugmaschine, die im Werk zahlreiche Veränderungen auslöste. Vor der Transformation fokussierte sich das Werk auf Stückzahl- und Qualitätsorientierung und beherrschte die Variantenkonfiguration meisterhaft. Zudem realisierte es individuelle Bestellungen (Build-to-Order) in Losgröße 1.

Mit der Einführung des neuen Produktes, einer voll autonomen Scheuersaugmaschine mit innovativen Technologien, galt es, neue Formen der Wertschöpfung umzusetzen: Neben dem Ramp-up der neuen Produkte in der Produktion baute die Alfred Kärcher SE & Co. KG zusätzlich das Werk mit neuen Fertigungsschritten und perfektionierter Einbindung der Entwicklungsbereiche zu einem Kompetenzzentrum für Robotik aus.

## KÄRCHER



**Branche:** Produzierendes Gewerbe  
Hersteller von Reinigungssystemen

**Gründungsjahr:** 1935

**Beschäftigte:** 16.000

**Absatzgebiet:** weltweit

**Untersuchungsgegenstand:**  
Transformation eines Produktionswerks  
zu einem Kompetenzzentrum für Robotik

**Interviewpartner bei der Alfred Kärcher SE & Co. KG:**

- Wolfgang Thomar, Executive Vice President Factories Germany and Factory Engineering
- Carsten Schlenker, Werkleiter Werk Winnenden
- Maximilian Hesse, Manager Central Operations Engineering Factories Germany and Factory Engineering
- Dr. Frank Fuchs, Senior Director Competence Center Robotics



# Big Picture

## Warum Veränderung nötig war

Die strategische Entscheidung, den Markt für autonome Reinigungsgeräte zu erschließen und hierfür das erste Produkt KIRA B 50 zu entwickeln, brachte bei Kärcher die Frage auf, wo dieses Produkt am besten entwickelt und produziert werden kann. Der Standort Winnenden, der sich durch seine Fähigkeit, große Stückzahlvarianzen abzubilden, und die Nähe zur Entwicklung und anderen zentralen Einheiten (z. B. Batterieentwicklungszentrum) ausgezeichnete, schien ideal. Schnell wurde jedoch klar, dass die alleinige Fokussierung auf eine effiziente Fertigung am Standort keine nachhaltige Perspektive für diesen bot. Gleichzeitig bestand ein hoher Bedarf, ein neues Kompetenzzentrum für Robotik am Standort aufzubauen.

- Produktgetriebener Werksentwicklungsprozess: Alte Produkte waren aufgrund der Kostensituation nicht mehr nachhaltig abbildbar. Autonome Reinigungsprodukte mit neuen Technologien wurden als Chance für den ganzen Standort gesehen.
- Standortfrage: Werk Winnenden passte zur Zukunftskonfiguration der neuen autonomen Produkte und hatte hohe Nähe zum Hauptmarkt Westeuropa.
- Innovations-Ökosystem: Hohe lokale und organisatorische Nähe von Produktentwicklung, Produktion und Technologiebereichen
- Risiken und Herausforderungen: Anlauf des neuen Produkts bei gleichzeitiger Transformation des Werkes zum Kompetenzzentrum sowie laufende Weiterentwicklung des neuen Produktes (z. B. Sensorik) im Betrieb

Die Transformation bei Kärcher zielte darauf ab, auf Basis der Entwicklung einer gänzlich neuen Produktart im Unternehmen auch den Standort Winnenden zum Kompetenzzentrum für Robotik zu entwickeln.

## Wichtige Fragen waren

- Elemente des Kompetenzzentrums: Wie können Produktverständnis, Produktionskompetenz und Technologiekompetenz genutzt und aufgebaut werden?
- Neuer Produktentstehungsprozess: Wie können die Fallstricke klassischer Entwicklungsprozesse durch MVP-Ansätze umschifft werden?
- Kompetenzaufbau: Welche neuen Kompetenzen benötigen die Beteiligten und wie können diese auch »by doing« aufgebaut werden?

## Ergebnisse der Transformation

- Kompetenzzentrum Robotik mit hoher Kundenfrequenz: Das Kompetenzzentrum wurde am Standort aufgebaut und ist heute zentraler Ort für neue Entwicklungen sowie Kunden- und Vertriebsaktivitäten rund um das neue Produkt.
- Serienanlauf eines neuen, autonomen Produktes: Erfolgreicher Start of Production der KIRA B 50. Weitere autonome Produkte sind bereits geplant.

## 4.6.2 Ablauf der Transformation

Die Transformation des Fertigungswerkes Winnenden hin zum Kompetenzzentrum für Robotik war anfangs geprägt von der Produktentwicklung einer autonomen Scheuersaugmaschine, die nicht den Erwartungen entsprach. Durch eine deutlich stärkere Integration von Entwicklung, Produktion und kundenseitigen Bereichen, die Erweiterung des klassischen

Produktentwicklungsprozesses um MVP-Ansätze (Minimum Viable Product) sowie einem massiven Programm zum aufgaben- und bedarfsorientierten Kompetenzaufbau gelang es, den Dreiklang aus Technologiekompetenz, Produktverständnis und Produktions-Know-how im Kompetenzzentrum nachhaltig aufzubauen.

### Strategische Aspekte

- **Standortentscheidung:** Lokalisierung der autonomen Neuprodukte nicht local4local sondern mit klarer Konzentration auf bestehenden Kompetenzen im Werk und lokaler Nähe zur Entwicklung. Klare Vorstandsentscheidung bewirkte starken Glauben an das Projekt im Unternehmen und bei den Mitarbeitenden.
- **Zukunftsorientierung:** Aufbau des Kompetenzzentrums als Anlaufwerk und langfristiges entwicklungsnahe Produktionswerk für Produktanpassungen nach Start of Production.

### Kunden- und Vertriebsaspekte

- **Customer Experience:** Ängste und Vorbehalte der Kunden durch Kundendemos entschärfen, z. B. durch ein Vorführgerät im Werk und vor Ort mit den Entwicklungs-/Produktionsteams.
- **Geschäftsmodell-Flexibilität:** Aufgrund des hohen Produktpreises war ein Leasingmodell geplant, jedoch bevorzugten Kunden den klassischen Kauf. Dennoch wird das Leasingmodell als Möglichkeit erachtet sowie der Service für Wiederaufbereitung des Geräts im Werk.

### Markt- und Wettbewerbsaspekte

- **Kundennutzen im Fokus:** Frühe Analysen der Kundenbedarfe und heutiger Defizite in den Produktfeatures auf Persona-Ebene.
- **TCO-Ansatz:** Vermeidung manueller Arbeit beim Kunden aufgrund von Kosten bzw. schlechter Verfügbarkeit von Personal sowie zeitlich voll flexiblem Einsatz der autonomen Geräte.

### Innovation und Entwicklung

- **MVP:** Angepasster Produktentwicklungsprozess mittels MVP-Ansatz und starkem Simultaneous Engineering. Regelmäßiger Austausch am Prototypen zwischen Entwicklung und Produktion.
- **Fokus:** Kira-B50-Team hat sich voll auf dieses Produkt fokussiert.
- **Learning by doing:** Know-How-Aufbau komplett intern gestaltet mittels enger Zusammenarbeit der Disziplinen am konkreten Produkt. Präsenz der FuE in der Linie am Shopfloor.



**Unser Innolab ist ein tolles Format auch zur Motivation unserer Mitarbeitenden. Da kriegen wir Ideen raus, die wir sonst nie kreieren könnten.«**

**Wolfgang Thomar**

Executive Vice President Factories Germany  
and Factory Engineering bei Kärcher



**Operative Aspekte/Fertigung**

- **Neue Fertigungsumfänge:** Neues Zusammenspiel von Elektronik und Elektrik sowie Software und Hardware im Produkt trifft auf neue Fertigungsabläufe, wie Softwarebetankung und Prüfungen im Prozess. Gelöst durch viel Kommunikation und neue Rollen der Schichtführer.
- **Vorserien im Werk:** Ausweitung des Wissens zu Produkt/ Produktion mittels Produktion der Vorserien direkt im Werk unter Mithilfe der Produktentwickler.



**Finanzielle Aspekte**

- **Strategische Entscheidung:** Aufbau des Kompetenzzentrums kostete viel Zeit und Geld – ROI kommt über Folgeprodukte und Langfristwirkung.
- **Hoher Freiraum:** Gesicherte Finanzierung ermöglichte es, den Serienanlauftermin als oberstes Ziel zu setzen. Verzicht der Messung der Transformation in Budgets oder Kennzahlen steigerte den Freiheitsgrad und ermöglichte die Einhaltung des Terminziels.



**Organisation und Kultur**

- **Alle Kompetenzen unter einem Dach:** Räumliche Nähe plus gezielter Aufbau von Zukunftskompetenzen für Planer und Fertigungsmitarbeitende als zentrales Projekt.
- **Starker Pragmatismus:** Neue Formate wie KIRA-Coffee auf dem Shopfloor führten zu schnellen Lösungen statt langsamen 120-Prozent-Lösungen. So wurde schnell und schrittweise aus Fehlern gelernt.
- **Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation:** Frühes Teilen von Wissen, direkte, häufige und enge Abstimmung aller Fakultäten, Einführung des Informations-Pull-Prinzips sowie die Nutzung digitaler und zentraler Kommunikationskanäle.
- **Partizipation und Wertschätzung:** Enge Einbindung aller relevanten Stakeholder im Prozess, insbesondere der Schichtführer.

### 4.6.3 Rahmenbedingungen

Die Transformation wurde von einem klassischen Projektleiter geleitet, der eng mit einem disziplinenübergreifenden Team aus Entwicklern diverser Fakultäten sowie Fertigungs- und Technologiespezialisten zusammenarbeitete. Es gab keinen geplanten Transformationsprozess im engeren Sinne. Vieles wurde aus dem Prozess heraus pragmatisch entschieden. Den üblichen Mustern des betrieblich etablierten Produktentstehungsprozesses wurde zu großen Teilen zwar gefolgt, er

wurde aber um erfolgsrelevante neue Elemente, wie eine systematische Kompetenzanalyse, massives Frontloading, Simultaneous Engineering und den MVP-Ansatz ergänzt. Wichtig war, dass alle Mitarbeitenden von Anfang an eine hohe Sicherheit hatten – auch im neuen Kompetenzzentrum eine relevante Rolle zu bekleiden. Diese Zusicherung erzeugte starke Motivation und hohes Engagement in der Breite.

#### Sicherheit und Fokus

Die Beteiligten wurden zu 100 % auf die Transformationsaufgabe gesetzt – kein Tagesgeschäft störte. Zudem wurden Budgetüberschreitungen im Zweifel in Kauf genommen.

#### Frühzeitige Einbindung aller Beteiligten

Direkter Austausch und sehr frühes voneinander Lernen und Mitnehmen führt zu hoher Motivation und Engagement.

#### Integratives Kompetenzmodell

Systematisches Zusammenbringen von Produktverständnis, Technologiekompetenz und Produktionskompetenz ermöglicht Aufbau des Zentrums.

### 4.6.4 Erfolgsfaktoren und Umsetzung

Die erfolgreiche Transformation des Werkes Winnenden zum Kompetenzzentrum Robotik konnte durch eine Vielzahl an Aktivitäten erreicht werden. Zentrale Erfolgsfaktoren in der Umsetzung waren das aktive Kompetenzmanagement, der Aufbau einer neuen Fehlerkultur in Verbindung mit hoher Veränderungsfähigkeit der Mitarbeitenden sowie die Motivation der beteiligten Teams.

#### 1. Aktives Kompetenzmanagement

- **Aufgabenorientierter Kompetenzaufbau:** Mit externem Partner entwickeltes Kompetenz-Netz als strukturierter Ansatz, der die aktuellen Kompetenzen der Mitarbeitenden analysierte und die zukünftigen Anforderungen identifizierte.
- **Learning-by-doing:** Da es keine Möglichkeit gab, alle Details im Voraus zu planen, wurde der Fokus auf das praktische Lernen gelegt. Die Mitarbeitenden mussten einfach anfangen, die Kira zu produzieren, und dabei kontinuierlich Feedback erhalten und Verbesserungen vornehmen.
- **Frühzeitige Einbindung der Produktionsmitarbeitenden:** Die Schichtführer und Produktionsmitarbeitenden wurden von Anfang an in die Entwicklung einbezogen und arbeiteten eng mit den Entwicklern zusammen. Dies ermöglichte einen direkten Wissensaustausch und sorgte dafür, dass die Produktionsmitarbeitenden ein tiefes Verständnis für die neuen Technologien entwickelten. Diese Herangehensweise förderte nicht nur das praktische Lernen, sondern schuf auch eine Kultur der Zusammenarbeit und des gemeinsamen Problemlösens zwischen den verschiedenen Abteilungen.



**Extrem wichtig war, dass wir in der Entwicklung alles unter einem Dach hatten: die robotischen Einheiten, die mechanische Entwicklung, die Anwendungstechnik und das Produktmanagement. So war es uns auch möglich, die Produktion frühzeitig einzubinden. Damit waren wir unheimlich effizient.«**

**Dr. Frank Fuchs**  
Senior Director Competence  
Center Robotics bei Kärcher

## 2. Veränderungsfähigkeit und Fehlerkultur

- **Etablierung einer neuen Fehlerkultur:** Kärcher erkannte, dass traditionelle perfektionistische Ansätze in der modernen, schnelllebigen Geschäftswelt nicht immer effektiv sind. Daher wurde bewusst ein »kontinuierlicher Verbesserungsprozess« (KVP) eingeführt, der es den Mitarbeitenden ermöglichte, mit unvollständigen Lösungen zu starten und diese im Laufe der Zeit zu optimieren.
- **Veränderungsfähigkeit:** Die Mitarbeitenden mussten bereit sein, Veränderungen mitzumachen und mitzuerleben, und sie mussten den Mut haben, Neues auszuprobieren und Risiken als Chancen zu sehen. Diese Veränderungsfähigkeit wurde durch klare Kommunikation, das Geben von Freiräumen und das Vertrauen in die Kompetenzen der Mitarbeitenden umgesetzt.
- **Wertschätzung:** Kärcher legt großen Wert auf die Wertschätzung seiner Mitarbeitenden. Die Firma investiert viel in Workshops und Schulungen, um die Werte des Unternehmens zu vermitteln. Sie legt Wert auf ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld und eine wertschätzende, aber auch fordernde Führungsstruktur. Sie glaubt daran, dass Mitarbeitende ehrliche und klare Ziele und Bewertungen haben möchten.

## 3. Motivation und Bereitschaft der Teams

- **Motivation:** Die Mitarbeitenden mussten bereit sein, bei Bedarf die Extrameile zu gehen und eine hohe intrinsische Motivation zu besitzen. Dies wurde erreicht, indem den Mitarbeitenden klare Rollen und Verantwortlichkeiten zugeordnet wurden und sie die Möglichkeit hatten, sich auf neue Aufgaben und Herausforderungen einzulassen. Die Mitarbeitenden wurden auch ermutigt, Risiken einzugehen und Chancen zu sehen.
- **Pragmatismus statt Absicherung:** Pragmatismus wurde durch jährliche Fokusthemen unterstützt, die in die Zielvereinbarungen der Mitarbeitenden integriert wurden. Pragmatismus wurde aktiv als Fokusthema ausgewählt, was bedeutete, dass die Mitarbeitenden ermutigt wurden, mit einer 70-Prozent-Lösung zu starten und diese weiterzuentwickeln. Diese Herangehensweise wurde vom Management stark unterstützt und vorgelebt, indem es schnelle Entscheidungen traf und den pragmatischen Ansatz förderte. Dieser Kulturwandel ermöglichte den Mitarbeitenden, mutige Entscheidungen zu treffen und Fehler als Lernchancen zu sehen, was letztlich zu einer schnelleren und effizienteren Umsetzung von Projekten führte.
- **Neugierde:** Teams wurden aus etablierten Entwicklern mit hoher Betriebszugehörigkeit und jungen Talenten mit frischen Ideen zusammengestellt. Man erkannte, dass Innovation nichts mit Alter zu tun hat, sondern mit Führung, ordentlichen Zielen und realistischen Möglichkeiten gepaart mit einem tollen Arbeitsumfeld (z. B. Lab zum Testen).

#### 4.6.5 Offene Punkte

Zusammenfassend kann das Werk Winnenden durch die Transformation neue Dimensionen von Wertschöpfung adressieren. Es hat seine Resilienz ausgebaut und seine Flexibilität und Effizienz gesteigert. Trotzdem sind noch Aspekte offen: Das Werk steht weiterhin vor Herausforderungen in der Schulung und Vorbereitung auf zukünftige Produkte. Die Schulung der Planer ist noch nicht abgeschlossen. Etwa 30 Prozent der Schulungen stehen hier noch aus. Diese sollen parallel zur Arbeit der Planer weitergeführt werden, um für zukünftige Produkte vorbereitet zu sein, die ab 2025 in Serie gehen.

Zudem steht die nächste autonome Produktlinie vor der Tür. Bereits ab 2025 möchte Kärcher auf dem Gelernten aufsetzen und im nächsten Produktanlauf noch schneller sein als bei der KIRA B50. Beim nächsten Produkt geht das Unternehmen in der Umsetzung verstärkt in Richtung vorgeplanter Prozesse. Trotzdem ist erkannt worden, dass der Produktentwicklungsprozess beim nächsten Produkt nicht so prozessual vordefiniert laufen wird, wie der eines klassischen Hochdruckreinigers. Grund hierfür ist der höhere Innovationsanteil in den autonomen Produkten sowie die steigenden Abstimmungsnotwendigkeiten hinsichtlich technischer Machbarkeiten, Umsetzungsalternativen und auch Terminen.

#### 4.6.6 Schlussfolgerung

Die Transformation bei Kärcher war ein umfassender und tiefgreifender Prozess, der mehrere Aspekte berücksichtigte. Ein Schlüsselement war die strategische Ausrichtung des Unternehmens, mit besonderem Fokus auf spezifische Produktbereiche und der Bildung von Kompetenzzentren, einschließlich eines Zentrums für Robotik.

Die Transformation beinhaltet eine aktive Fehlerkultur und ein Change-Management, um Mitarbeitende zu ermutigen, aus Fehlern zu lernen. Die Mitarbeitenden wurden frühzeitig in den Entwicklungsprozess einbezogen, was den Wissensaustausch förderte und das notwendige Know-how für neue Technologien und Produkte aufbaute.

Die Einführung neuer Produkte beinhaltet einen intensiven Austausch mit internen und externen Kunden sowie Lieferanten. Es wurde eine enge Zusammenarbeit mit Partnern und Dienstleistern und verschiedenen Lernanbietern gepflegt, um Wissen in spezifischen Bereichen zu vermitteln.

Ein weiterer wichtiger Aspekt war die Nutzung digitaler Kommunikationsmittel zur Verbesserung der Kommunikation und Beschleunigung der Problemlösungsprozesse. Zudem wurden



**Zur Ausrichtung des Werkes Winnenden als Kompetenzzentrum Robotics in Ableitung aus der Gesamtstrategie Kärcher: Wie so eine Art Zauberwürfel, eine Weile die Dinge verdrehen, aus anderer Perspektive betrachten, dann passt es und wird auch erfolgreich.«**

**Carsten Schlenker**  
 Werkleiter Werk Winnenden  
 bei Kärcher



neue Rollen eingeführt, um sich auf die Einführung neuer Produkte zu konzentrieren.

Insgesamt führte die Transformation zu einer effizienteren Produktion, verbesserten Kommunikationswegen und einem besseren Wissensaustausch, was letztlich den Erfolg der neuen Produkte sicherstellte.



**Aktive Fehlerkultur heißt einfach mal Fehler akzeptieren, daraus lernen und als KVP-Ansatz Dinge besser machen. Auch mal mit der 80-Prozent-Lösung starten und dann optimieren und nicht wieder zu 120-Prozent planen und 3 Jahre ins Land gehen lassen, bevor man mit der Umsetzung anfängt.«**

**Maximilian Hesse**

Manager, Central Operations Engineering, Factories Germany and Factory Engineering bei Kärcher



*Abbildung 26: KIRA B 50 als Ausgangsprodukt der Transformation*

## 4.7 Nagel Maschinen- und Werkzeugfabrik: Von verbrennerabhängigen Honmaschinen zu neuen Produkten der grünen Mobilität

### 4.7.1 Einleitung

Die Nagel Maschinen- und Werkzeugfabrik ist ein schwäbisches Unternehmen in Familienbesitz, das sich in über 80 Jahren erfolgreich von einer Manufaktur für Honsteine zu einem weltweiten Anbieter von zahlreichen Präzisionswerkzeugmaschinen sowie deren Werkzeugen weiterentwickelt hat. Garant dafür war, sich stets den Märkten anzupassen und dies in einer Geschwindigkeit, die heute noch wegweisend ist. Der Dieselskandal (2015), gefolgt von der Coronakrise (2020) haben diese Fähigkeit gefordert und es sogar noch beschleunigt, neue Technologien aufzunehmen und zur Marktreife zu

bringen, da strengere Umweltauflagen der Europäischen Union für den Automobilsektor absehbar wurden und nach einer radikalen Neuausrichtung verlangten. Die starke Bereitschaft und Unterstützung der Belegschaft half enorm, das Unternehmen Nagel durch diesen innovativen Transformationsprozess zu führen. Diese Vorgehensweise zeigt beispielhaft, wie mittelständische Unternehmen nicht nur ihre Wertschöpfungsketten, sondern auch ihre interne Struktur auf neue Marktbedingungen ausrichten sollten und sogar müssen.



HONEN SUPERFINISHEN

**Branche:** Produzierendes Gewerbe  
Maschinenbau

**Gründungsjahr:** 1941

**Beschäftigte:** 1.800

**Absatzgebiet:** weltweit

**Untersuchungsgegenstand:**  
Transformation von verbrennerabhängigen Honmaschinen zu e-mobilitätskonformen Beschichtungsmaschinen für Bremscheiben

**Interviewpartner bei der Nagel Maschinen und Werkzeugfabrik GmbH:**

- Dr. Claus-Ulrich Lott, Geschäftsführer
- Burkhardt Schramm, Betriebsratsvorsitzender



## Big Picture

### Warum Veränderung nötig war

Neben den Anforderungen durch die Schadstoffnorm »Euro 7« war die Coronakrise ein Auslöser für den dramatischen Einbruch des Marktes für Honmaschinen. Für Nagel war schnell klar, dass eine drastische Transformation nötig war, um auf die Marktdynamiken zu reagieren. Der Betriebsrat spielte eine entscheidende Rolle indem er, wie die Geschäftsführung, früh erkannte, dass die Einbindung der Belegschaft und die Investition in Zukunftstechnologien, wie z. B. die Beschichtung mit dem anschließenden Bearbeiten von Brems scheiben, der Schlüssel zur erfolgreichen Weiterentwicklung des Unternehmens sein würden.

- Großer Handlungsbedarf: Das bisherige Geschäftsmodell stieß an seine Grenzen, da die Nachfrage nach traditionellen Produkten einbrach.
- Innovationsprojekte unzureichend: Die laufenden Projekte konnten die entstehenden Lücken nicht schließen.
- Dringlichkeit schwer erkennbar: Weil die bestehenden Produkte gut gefragt waren, konnte die Dringlichkeit der Lage schwer erkannt werden. Es war herausfordernd, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass trotz bestehendem Erfolg neue Produkte entwickelt werden müssen.
- Risiken und Herausforderungen: Neue Feinstaubkriterien, der Technologiewandel und politische Entwicklungen erforderten mutige, unternehmerische Entscheidungen.

Brems scheiben wurden als Produktfeld gewählt, obwohl dies mit Risiken verbunden war. Diese Entscheidung brachte auch die Herausforderung mit sich, das notwendige Fachwissen für die Umsetzung der Transformation zu beschaffen.

### Kernfragen

- Organischer Aufbau neuer Themen: Wie können neue Technologien entwickelt werden, die nicht in der Kernkompetenz des Unternehmens liegen?
- Beschaffung von Qualifikationen: Wie kommt man an das notwendige Know-how?
- Umsetzung der Transformation: Wie identifiziert man die richtigen Mitarbeitenden, um die Transformation umzusetzen?
- Entwicklung neuer Produkte: Wie entwickelt man eine neue Kerntechnologie wie das Beschichtungsverfahren für Brems scheiben?

### Ergebnisse der Transformation

- Erhöhung des Umsatzes: Der neue Brems scheibenbereich erzielt heute höhere Umsätze als die traditionellen Produktbereiche.
- Einführung neuer Technologien: Nagel konnte als erstes Unternehmen Maschinen mit dem neuen Beschichtungsverfahren für Brems scheiben anbieten.

## 4.7.2 Ablauf der Transformation

Die Transformation der Nagel Maschinen- und Werkzeugfabrik erfolgte in mehreren Phasen, die iterativ geplant und durchgeführt wurden. Vom initialen Bedarf der Veränderung über die strategische Planung bis hin zur operativen Umsetzung wurden zahlreiche Schritte unternommen, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

Dieser Abschnitt beleuchtet die einzelnen Phasen und die spezifischen Maßnahmen, die getroffen wurden.

### Strategische Aspekte

- **Prioritäten setzen:** Themen mit hoher Priorität wurden schnell und entschlossen angegangen.
- **Klein anfangen, groß werden:** Die Transformation begann mit einem kleinen, agilen Team aus vier Personen und wurde schrittweise erweitert.
- **Interdisziplinärer Ansatz:** Ein nichtfunktionsorientiertes Organisationsdenken ermöglichte es, die richtigen Leute für die Transformation zu gewinnen und schnelle Entscheidungen zu treffen.
- **Hoher Einsatz aller Beteiligten:** Die Transformation wurde als langfristige, unternehmerische Entscheidung getroffen, die strategisch abgesichert wurde und kein kurzfristiges Projekt war.

### Markt- und Wettbewerbsaspekte

- **Erster im Markt:** Früher Einstieg in den Markt für feinstaubreduzierte Bremscheiben.
- **Globale Sichtung:** Analyse der weltweiten Marktbewegungen, insbesondere in den USA und Asien.

### Kunden- und Vertriebsaspekte

- **Kundeneinbindung:** Der Kunde wurde eng in den Entwicklungsprozess eingebunden, da er die neue Technologie noch nicht kannte. Ein iterativer Ansatz half, die Anforderungen des Kunden mit der neuen Lösung zu erfüllen.
- **Partnerschaften stärken:** Enge Partnerschaften mit Kunden und Lieferanten waren entscheidend, um die Anforderungen und technischen Konzepte zu erarbeiten. Dieser Austausch war fordernd, jedoch partnerschaftlich.

### Innovation und Entwicklung

- **Schnelles Prototyping:** Die schnelle Entwicklung und Markteinführung neuer Produkte war ein entscheidender Vorteil. Innerhalb eines Jahres konnte Nagel neue Maschinen an die Kunden liefern.
- **Risiken managen:** Umgang mit unklaren regulatorischen Vorgaben und robustes Management der Produktionsprozesse.
- **Hohe technische Expertise:** Nagel konnte auf vorhandenes Know-how und Ressourcen zurückgreifen, um die neuen Technologien zügig zu implementieren.



Es war herausfordernd zu erkennen, dass die bestehenden Produkte nicht ausreichen würden, obwohl sie gut liefen. Wir mussten ein neues Bild entwickeln, um die Transformation anzustoßen. Die Transformation hat uns viel abverlangt, aber sie hat auch neue Karrierewege und Möglichkeiten für die Mitarbeitenden eröffnet. Es war nicht nur eine technologische, sondern auch eine persönliche Weiterentwicklung. Es gab keinen fertigen Plan für die Transformation. Wir mussten improvisieren und lernen, während wir den Prozess vorantrieben. Wichtig war, dass wir alle an einem Strang gezogen haben.«

**Burkhardt Schramm**  
Betriebsratsvorsitzender bei Nagel



### Finanzielle Aspekte

- **Schrittweise Investitionen:** Die Transformation wurde durch schrittweise Investitionen unterstützt. Um diese Investitionen in einer schwierigen Zeit zu ermöglichen, wurde unterstützend ein Ergänzungstarifvertrag ausgehandelt, dessen Kernpunkte beinhalteten, dass finanzielle Verzichte der Belegschaft im Gegenzug Investitionen in Zukunftstechnologien ermöglichten.
- **Ressourcenbereitstellung:** Sicherstellung ausreichender Ressourcen für die Transformationsprojekte.



### Operative Aspekte/Fertigung

- **Übergang zur Serienproduktion:** Der Wandel von der Unikatherstellung hin zur Serienproduktion erforderte neue Montage- und Logistikprozesse, die jedoch schrittweise angepasst wurden, ohne die grundsätzlichen Abläufe vollständig zu ändern.
- **Technologische Anpassungen:** Hohe technische Expertise und Anpassungsfähigkeit bei neuen Produktionsmethoden.



### Organisation und Kultur

- **Keine eigene Geschäftseinheit:** Um eine »Zweiklassengesellschaft« zu vermeiden, wurden die neuen Projekte in die bestehende Organisation integriert.
- **Neue Aufgaben:** Die Organisation wurde erweitert, um neue Aufgaben zu bewältigen.
- **Neues Mindset:** Der Wandel von der Unikatherstellung hin zur Serienfertigung erforderte ein Umdenken. Transparenz und offene Kommunikation waren essenziell, um Vertrauen zu schaffen und Widerstände zu überwinden.
- **Mitarbeitendenmotivation:** Die große Mehrheit der Belegschaft stand hinter der Transformation, nur vereinzelt gab es Widerstände.

### 4.7.3 Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen der Transformation waren von großer Bedeutung, da sie den Kontext und die Voraussetzungen für den gesamten Veränderungsprozess setzten. Dazu gehörten sowohl interne Faktoren wie die Unternehmenskultur und verfügbare Ressourcen, als auch externe Einflüsse wie Markttrends und regulatorische Anforderungen. Dieser Abschnitt beschreibt die entscheidenden Rahmenbedingungen, die die Transformation beeinflussten.

#### Ressourcen und Prioritäten

Die Transformation erhielt höchste Priorität im Unternehmen und die notwendigen Ressourcen wurden bereitgestellt.

#### Regelmäßiger Austausch

Wöchentliche Abstimmungen mit den wichtigsten Personen sowie tägliche operative Abstimmungen auf dem Shopfloor halfen, den Transformationsprozess eng zu steuern.

#### Umgang mit Rückschlägen

Rückschläge wurden gemeinsam bewältigt, indem eine »Kultur des Miteinanders« etabliert wurde, bei der niemand im Regen stehen gelassen wurde.

### 4.7.4 Erfolgsfaktoren und Umsetzung

Die erfolgreiche Transformation der Nagel Maschinen- und Werkzeugfabrik beruhte auf mehreren zentralen Erfolgsfaktoren. Dazu gehörten strategische Entscheidungen, operative Anpassungen, finanzielle Planungen und eine starke Innovationskultur. In diesem Abschnitt werden die wesentlichen Erfolgsfaktoren und deren konkrete Umsetzung beschrieben, um nachvollziehbar darzustellen, wie das Unternehmen den Transformationsprozess gemeistert hat.

#### 1. Hoher Innovationsgrad der Technologie

- **Beschichtungs- und Schleiftechnologien:** Der technologische Fortschritt, insbesondere in den Bereichen Beschichten und Schleifen, war zentral. Nagel entschied sich früh dafür, mit neuen Technologien, wie der Beschichtung von Bremsscheiben, zu experimentieren, um die kommenden Anforderungen des Marktes proaktiv zu bedienen.
- **Know-how nutzen:** Bestehendes Wissen aus dem traditionellen Maschinenbau und den Schleiftechniken konnte genutzt werden, um die neuen Technologien effizient einzuführen. Dieses bereits vorhandene Know-how war ein entscheidender Faktor, der den schnellen Eintritt in den Markt ermöglichte.
- **Grundsatzentscheidungen:** Klare Entscheidungen über die zu entwickelnden Technologien halfen, eine Verzettelung zu vermeiden. Die frühzeitige Festlegung auf die Beschichtungstechnologie zeigte den Mut, eine neue Richtung einzuschlagen, trotz des damit verbundenen Risikos.

## 2. Ganzheitliche Betrachtung der Technologie

---

- **Synergien nutzen:** Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war die ganzheitliche Betrachtung der neuen Technologien. Nagel entschied sich, die Kernelemente Beschichten und Schleifen nicht isoliert zu betrachten, sondern gemeinsam zu entwickeln. Dies ermöglichte es, Synergien zwischen den Prozessen zu nutzen und die Effizienz zu steigern.
- **Finanzierung sichern:** Die Transformation verlangte erhebliche Investitionen. Um die Transformation langfristig zu gewährleisten, war entscheidend, dass die Finanzierung dieser Technologien und die schrittweisen Investitionen abgesichert waren. Das Unternehmen verfügte aufgrund nachhaltigen Wirtschaftens in der Vergangenheit und auch bedingt durch den erfolgten Ergänzungsvertrag über ein ausreichendes Budgetpolster, das es erlaubte, ohne zu großes Risiko in erfolgskritische Bereiche zu investieren.

## 3. Teamkultur und Führung

---

- **Spannungen produktiv verarbeiten:** Während der Transformation wurden Spannungen und Herausforderungen genutzt, um kreative Lösungen zu finden. Die Entwicklung einer Teamkultur, die Kreativität fördert und Verantwortung verteilt, war entscheidend für den Erfolg. Es ging darum, die Spannungen, die durch die Doppelbelastung der Mitarbeitenden entstanden, produktiv zu nutzen.
- **Gemeinsame Zielerreichung:** Die Transformation wurde nicht durch einen starren Masterplan vorangetrieben, sondern war organisch und visionsgeleitet. Die Teams arbeiteten Schritt für Schritt auf gemeinsame Ziele hin, was half, Vertrauen in den Prozess zu schaffen. Es wurde Wert darauf gelegt, dass die Belegschaft die Verantwortung für den Erfolg der Transformation mitträgt.
- **Balance zwischen Risiko und Chancen:** Ein weiteres Kernelement war die Balance zwischen finanziellen Risiken und Chancen. Durch die schrittweise Einführung neuer Technologien und eine evolutionäre Anpassung des Geschäftsmodells wurde das Risiko minimiert, ohne dabei die Geschwindigkeit zu verlieren. Es wurde darauf geachtet, Vertrauen bei der Belegschaft und bei den Gesellschaftern aufzubauen.
- **Teamplay der Führungskräfte:** Die Führungskräfte agierten als Teamplayer und schufen eine offene, vertrauensvolle Atmosphäre, in der Mitarbeitende ihre Ideen einbringen konnten. Dieses kooperative Führungsmodell war entscheidend, um die Transformation gemeinsam voranzutreiben.
- **Schrittweise Vertrauen aufbauen:** Der Erfolg der Transformation beruhte auf einem schrittweisen Vertrauensaufbau, sowohl innerhalb der Belegschaft als auch bei den Gesellschaftern. Der Fokus lag darauf, Sicherheit durch kleine, kontinuierliche Erfolge zu schaffen, die zeigten, dass die Transformation langfristig erfolgreich sein würde.
- **Verantwortung und Präsenz:** Die Führungskräfte waren stark in den Transformationsprozess eingebunden, zeigten Präsenz und übernahmen Verantwortung. Besonders der enge Kontakt der Gesellschafter mit den operativen Prozessen trug dazu bei, die Dringlichkeit der Transformation auf allen Ebenen sichtbar zu machen und Rückhalt für die notwendigen Veränderungen zu schaffen.

#### 4.7.5 Offene Punkte

Trotz der beeindruckenden Fortschritte bleibt die Optimierung der letzten 10 Prozent der Technologie eine zentrale künftige Herausforderung, insbesondere im Hinblick auf den Wirkungsgrad der neuen Beschichtungsverfahren. Hierzu gehört die Weiterentwicklung des EHLA-Verfahrens (Extremes Hochgeschwindigkeits-Laser-Auftragschweißen), das als Schlüsseltechnologie für die Verbesserung der Produktionsprozesse gesehen wird. Dieses Verfahren soll helfen, die Produktionsabläufe weiter zu rationalisieren und die Effizienz zu steigern. Darüber hinaus besteht weiterhin die Notwendigkeit, sich mit regulatorischen Vorgaben auseinanderzusetzen, die oft unklar sind und potenziell die technologische Entwicklung beeinflussen können. Die genaue Anpassung der neuen Technologien an regulatorische Anforderungen wird entscheidend dafür sein, die Marktposition langfristig zu sichern. Gleichzeitig muss sichergestellt werden, dass das Zusammenspiel zwischen den neuen Technologien und den bestehenden Produktionsprozessen reibungslos funktioniert, um das Potenzial vollständig auszuschöpfen.

#### 4.7.6 Schlussfolgerung

Das bisherige Geschäftsmodell stieß an seine Grenzen und das Unternehmen geriet in Handlungsdruck. Eine Veränderung war notwendig. Laufende Innovationsprojekte waren nicht in der Lage, das Unternehmen aufzufangen, und es war eine Herausforderung in der Dringlichkeit der Lage, ein neues Zukunftsbild zu entwickeln. Die Wahl des Themenfelds Brems Scheibe, trotz der damit verbundenen Risiken wie Feinstaubkriterien und Technologiewandel, war **eine mutige unternehmerische Entscheidung**.

Ein zentraler Punkt der Transformation war der **organische Aufbau neuer Themen**, bei dem Fragen aufkamen, wie: »Wie kommt man an die notwendigen Qualifikationen?« und »Wie macht man eigentlich Transformation?« Diese Fragen führten zu strategischen Überlegungen zur Identifikation und Einbindung geeigneter Mitarbeitender und Entwicklung neuer Kerntechnologien.

Das Ergebnis der Transformation war beeindruckend: Der neue Brems Scheibenbereich erzielt heute höhere Umsätze als die traditionellen Bereiche, und Nagel konnte als erstes Unternehmen



**Wir mussten schnell reagieren, die Corona-Krise und der Markteinbruch bei Honmaschinen ließen uns keine andere Wahl. Die Umstellung auf neue Technologien war keine Option, sondern eine Notwendigkeit, um weiterhin bestehen zu können.**

**Die Wahl der Brems Scheibe war ein mutiger Schritt, ein unternehmerisches Risiko, das sich jedoch ausgezahlt hat. Es zeigt, dass man bereit sein muss, über den Tellerrand zu schauen, um langfristig erfolgreich zu bleiben.**

**Ein entscheidender Faktor war die Integration der neuen Projekte in die bestehende Organisation. Wir wollten keine Zweiklassengesellschaft schaffen, sondern das gesamte Unternehmen in den Wandel einbinden.**

**Wir hatten keinen starren Masterplan für die Transformation. Es ging darum, Schritt für Schritt vorzugehen und flexibel auf neue Herausforderungen zu reagieren.«**



**Dr. Claus-Ulrich Lott**  
Geschäftsführer bei Nagel

Maschinen mit dem neuen Beschichtungsverfahren anbieten. Doch die Reise ist noch nicht zu Ende; es bleibt die Optimierung der letzten 10 Prozent der Technologie, insbesondere im Bereich des Wirkungsgrades, sowie die Weiterentwicklung des EHLA-Verfahrens.

Die Umsetzung der Transformation folgte **klaren strategischen Aspekten**: Erkennen und Priorisieren von wichtigen Themen, Starten mit kleinen, agilen Teams und iteratives Wachstum. Es war entscheidend, dass das Thema nicht als Eintagsfliege betrachtet wurde, sondern als langfristige unternehmerische Entscheidung.

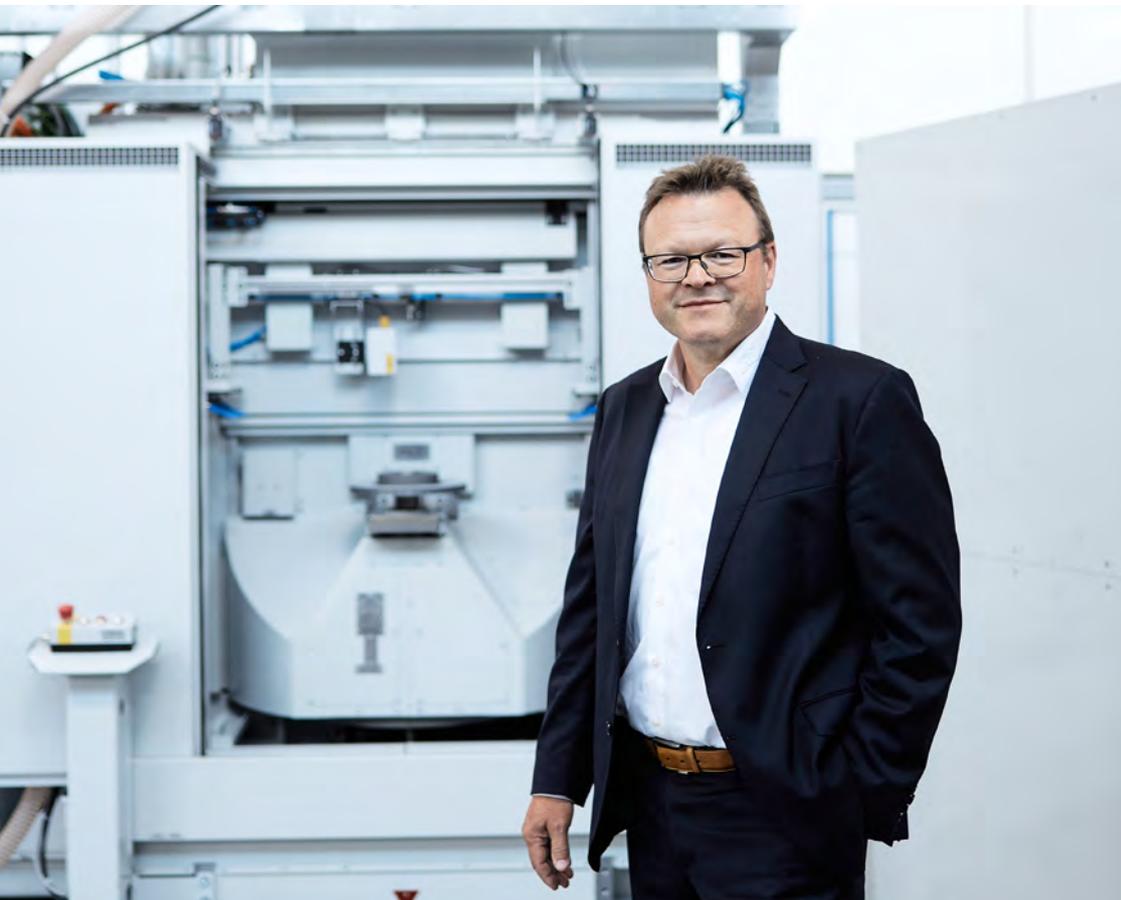
Im Bereich Markt und Wettbewerb war **Nagel oft der Erste mit neuen Lösungen** und analysierte global die Marktbewegungen, insbesondere in den USA und Asien. Der enge Austausch mit Kunden und Zulieferern half, die Anforderungen zu erfüllen und die neuen Lösungen iterativ zu verbessern.

Finanziell wurde die Transformation durch **schrittweise Investitionen und ein sicheres Budgetpolster** ermöglicht. Operativ bedeutete dies, den Wandel von Unikatherstellung zu Serienproduktion, was neue Montage- und Logistikprozesse erforderte.

Innovation und Entwicklung spielten eine zentrale Rolle: **Schnelles Prototyping**, die Entwicklung neuer Maschinen und der Umgang mit regulatorischen Risiken waren entscheidend. Die hohe technische Expertise und die Nutzung vorhandenen Know-hows waren wesentliche Erfolgsfaktoren.

In Bezug auf Organisation und Kultur wurde **keine eigene Geschäftseinheit** gegründet, um eine Zweiklassengesellschaft zu vermeiden. Die bestehende Organisation musste erweitert und neue Aufgaben integriert werden. Transparenz und Kommunikation waren entscheidend, um Vertrauen zu schaffen und Widerstände zu überwinden.

Als eine zentrale Lektion aus der Transformation zeigt sich, dass **technologische Innovation** entscheidend ist, aber die **Partizipation** aufgrund des enormen, bei solch einer Transformation notwendigen Arbeitsaufwands **nur begrenzt möglich** ist. Trotz der Herausforderungen, wie Doppelbelastung der Mitarbeitenden, konnte durch die richtige Mischung aus Führung, Kultur, evolutionärer Anpassung und das Schritt-für-Schritt-Vertrauen eine erfolgreiche Transformation erreicht werden.



## 4.8 VAUDE: Nachhaltiges Wirtschaften mit ökologischer und sozialer Verantwortung

### 4.8.1 Einleitung

VAUDE ist eine deutsche Outdoormarke für Bekleidung und Bergsportausrüstung. Seit 2009, mit Antje von Dewitz' Übernahme der Geschäftsführung von ihrem Vater Albrecht von Dewitz, engagiert sich das Unternehmen konsequent für Nachhaltigkeit in allen Bereichen – vom Standort über die Lieferketten bis hin zu den Produkten. VAUDE hat sich hohen, ambitionierten Zielen verschrieben, wie dem Greenpeace Detox Commitment und den Science Based Targets, um das 1,5-Grad-Ziel des Pariser Klimaabkommens zu unterstützen. Das Unternehmen arbeitet eng mit NGOs zusammen und

entwickelt hohe Standards wie Green Shape. Dieses Label kennzeichnet nachhaltige, fair hergestellte Produkte und dient als Standard für den Grünen Knopf, das erste staatlich überwachte Siegel für sozial und ökologisch nachhaltig produzierte Textilien.

VAUDE hat in den vergangenen Jahren bedeutende Fortschritte im Bereich der nachhaltigen Produktion und Unternehmensführung erzielt. Ein zentraler Meilenstein war die Einführung des Green Shape Standards, der auf den strengsten



**Branche:** Produzierendes Gewerbe  
Textilbranche

**Gründungsjahr:** 1974

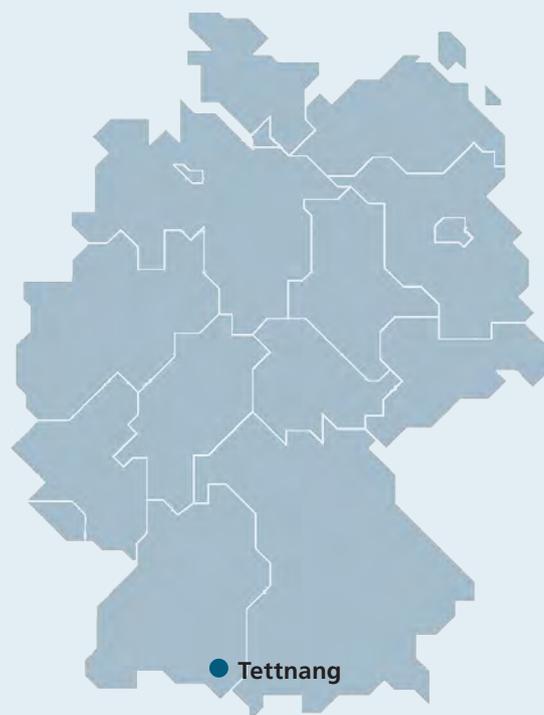
**Beschäftigte:** 650

**Absatzgebiet:** weltweit

**Untersuchungsgegenstand:**  
Transformation zu einem auf Nachhaltigkeit und Gemeinwohl ausgerichteten Unternehmen

**Interviewpartner bei der VAUDE Sport GmbH & Co. KG:**

- Jan Lorch, CSO/ Head of Sustainability
- Anna Muckenthaler, Organisationsentwicklung
- Melanie Bleicher, Leiterin der VAUDE Academy



Textilstandards basiert, höchste Nachhaltigkeitskriterien erfüllt und Materialien wie GOTS-zertifizierte Baumwolle und Bluesign-zertifizierte Stoffe umfasst. Mittlerweile entsprechen über 90 Prozent der Produkt-Kollektionen diesen Vorgaben. Dies war nur durch eine umfassende Transformation der Lieferketten möglich, die hohen Sozialstandards entsprechen. VAUDE ist Mitglied der unabhängigen Organisation Fair Wear, die die Produktionsstätten regelmäßig auditiert. Für sein Engagement hält VAUDE seit Jahren den Leader-Status der Fair Wear Organisation.

Mit seiner ambitionierten Klimastrategie hat VAUDE bereits große Meilensteine erreicht: In 2023 wurden die gesamten Emissionen (im Vergleich zu 2019) um 30 Prozent gesenkt, während der Umsatz im gleichen Zeitraum um 32 Prozent stieg. VAUDE hat sich das Ziel gesetzt, bis 2040 Net Zero zu erreichen. Das heißt, 90 Prozent der Emissionen in der Wertschöpfungskette im Vergleich zum Basisjahr 2019 einzusparen. Die restlichen zehn Prozent werden über naturbasierten Klimaschutz ausgeglichen – also über Projekte vor Ort, die CO<sub>2</sub>-Emissionen binden und dadurch auch Artenvielfalt, Biodiversität etc. stärken. Ein wichtiger Schritt hierbei ist die Umstellung aller Materialien auf recycelte und erneuerbare Alternativen, durch die VAUDE bereits große CO<sub>2</sub>-Einsparungen erreicht hat. In der aktuellen Sommerkollektion haben bereits 75 Prozent einen recycelten oder erneuerbaren Materialanteil von über 50 Prozent.

Der mit Abstand größte Anteil der unternehmensweiten Emissionen entsteht bei der Herstellung der Materialien, die in den VAUDE Produkten verarbeitet werden. Auch hier wurden bereits signifikante Einsparungen erreicht: 2023 waren es bereits 30 Prozent weniger Emissionen im Vergleich zu 2019. Um die Energiewende in den weltweiten Lieferbetrieben voranzubringen, arbeitet VAUDE mit neun weiteren Outdoormarken im Rahmen des Supply Chain Decarbonization Project (SCDP) der European Outdoor Group zusammen.

Parallel dazu entwickelt VAUDE neue, zirkuläre Geschäftsmodelle und Dienstleistungen, wie den Mietservice VAUDE Rent oder Upcycling, um den Ressourcenverbrauch weiter zu reduzieren. Mit diesen innovativen Ansätzen, die über das traditionelle Modell des Herstellens und Verkaufens hinausgehen und stattdessen auf Kreislaufkonzepte und ein langes Produktleben setzen, möchte VAUDE den Ressourcenverbrauch weiter reduzieren.

Die Transformation ist aber nicht allein auf technische und operative Dimensionen beschränkt. Sie stellt vielmehr weitreichende kulturelle und organisatorische Veränderungen in den Fokus. Dafür hat VAUDE eine neue Kultur geschaffen, die auf Vertrauen und Transparenz setzt. Es wurden zahlreiche interne und externe Maßnahmen ergriffen, bspw. auch eine Academy für nachhaltiges Wirtschaften gegründet, mit der das Unternehmen seine Erfahrungen in der kulturellorganisatorischen Transformation auch an andere weitergibt.

## Big Picture

### **Warum Veränderung nötig war**

Die Transformation bei VAUDE war notwendig, um von einem klassischen Bergsportartikelhersteller zu einem nachhaltigen und gemeinwohlorientierten Unternehmen zu werden. Dieser Wandel wurde durch eine intrinsische Motivation und Überzeugung innerhalb des Unternehmens, besonders durch zentrale Figuren wie der Geschäftsführerin Antje von Dewitz und ihrem Kollegen Jan Lorch, angetrieben.

Ein wesentlicher Grund für die Transformation war, dass das Management nach der Übernahme des Unternehmens durch Antje von Dewitz von ihrem Vater, ein Geschäfts- und ein Betriebsmodell entwickeln wollte, das nicht nur ökonomische, sondern gleichermaßen auch soziale und ökologische Aspekte berücksichtigt. In diesem Zuge wurden das gesamte Managementsystem und die Organisationsstruktur umgestaltet, um Verantwortlichkeiten neu zu definieren und Nachhaltigkeit in allen Bereichen zu integrieren.

Die Ausgangssituation bei VAUDE vor der Transformation war die eines Bergsportartikelherstellers, der ähnlich wie viele andere Unternehmen in der Branche operierte. Es gab zwar bereits einzelne, zum Teil auch pionierhafte Initiativen in den Bereichen Umweltschutz und Reparaturservice, aber diese waren nicht systematisch und ganzheitlich in das Geschäftsmodell integriert.

Organisatorisch war das Unternehmen weniger stark strukturiert, es wurde vornehmlich hierarchisch geführt. Entscheidungen wurden oft vom Gründer Albrecht von Dewitz getroffen, was eine breite Beteiligung aus der Organisation nicht implizierte.

- **Neue Generation:** Antje von Dewitz übernimmt die Geschäftsführung von ihrem Vater.
- **Neue Vision:** Wir werden der nachhaltigste Outdoor-ausrüster in Europa.
- **Neue Organisation:** Das Operating Model des Unternehmens musste an die neuen Werte angepasst werden und um klare Hierarchieebenen und Verantwortlichkeiten ergänzt.
- **Neues Miteinander:** Regelmäßige Schulungen und Veranstaltungen wurden etabliert zur Schaffung einer vertrauensvollen, partizipativen Kultur.

Die Transformation bei VAUDE zielte darauf ab, mithilfe neuer Werteorientierung und durchgängig gelebter Nachhaltigkeitsorientierung zu Europas nachhaltigstem Outdoor-ausrüster zu werden. Wichtige Kernfragen in der Transformation waren:

### Kernfragen

- Nachhaltige Ausrichtung: Wie bekommt man Nachhaltigkeit als wichtigste neue Zielgröße ins Unternehmen?
- Zielkonflikte: Wie moderiert man die neu entstehenden Zielkonflikte zwischen Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit?
- Organisationsdesign: Wie gestaltet man eine Organisation, die die neuen Werte mitträgt und welche Kultur braucht es dazu?
- Umsetzung: Wie schafft man es, den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck nicht nur am eigenen Firmensitz mit Produktion, sondern entlang der gesamten Lieferkette zu minimieren und was braucht es im Miteinander, um das zu erreichen?

### Ergebnisse der Transformation

- VAUDE ist nachhaltigster Outdoorausrüster Europas: Die technischen Ziele in Bezug auf die Nachhaltigkeit des Unternehmens wurden erreicht. Das Unternehmen ist besonders transparent in Bezug auf seine Nachhaltigkeitsdaten. Eine Vielzahl an Preisen und Auszeichnungen (z. B. Reuters Business Transformation Award 2023, Deutscher Nachhaltigkeitspreis 2024) sowie die im Markt wahrgenommene Position von VAUDE als Marke zeigen, dass das Ziel erreicht wurde.
- Kulturelle Veränderung ist etabliert: Nachhaltige Denkmuster und Verhaltensweisen sind tief in der Organisation verankert. Nachhaltigkeit wird auch in wirtschaftlich schwierigen Situationen nicht in Frage gestellt. Die Mitarbeitenden schätzen die kulturellen Veränderungen und tragen die Gesamtvision voll mit.



Abbildung 27: VAUDE gewinnt den Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2024 in der Branche »Textilien« und im Transformationsfeld »Wertschöpfungskette«

## 4.8.2 Ablauf der Transformation

Die Architektin der Transformation bei VAUDE, die Geschäftsführerin Antje von Dewitz, hat mit ihrem Mut und ihrer klaren Vision den Transformationsprozess des Unternehmens eingeleitet. Sie stellte die Nachhaltigkeit gleichwertig zu wirtschaftlichen Zielen und kombinierte dies mit starken kulturellen Veränderungen, die für alle Mitarbeitenden spürbare Bezüge zur nachhaltigen Ausrichtung schufen. Diese Ansätze führten zu hoher Motivation und starkem Engagement im Unternehmen.

Zunächst wurde die neue Ausrichtung am eigenen Standort messbar gemacht. Maßnahmen zur Steigerung der Nachhaltigkeit vor Ort wurden eingeführt, wobei der eigene Green Shape Standard als Orientierung diente und die Mitarbeitenden in vielen Feldern zu Pionieren machte. Mit einem interdisziplinären CSR-Team verteilte VAUDE die Verantwortung für Nachhaltigkeit über die gesamte Organisation, anstatt sie silohaft in einem Nachhaltigkeitsteam zu verankern. Dadurch wurde die anspruchsvolle Zielerreichung auf viele Schultern verteilt.

Anschließend erweiterte VAUDE seine Nachhaltigkeitsstrategie auf die Lieferkette und baute u. a. eine Academy auf, um seine globalen Lieferanten und andere Unternehmen zu befähigen.

### Strategische Aspekte

- **Klare Vision nach Übernahme der Geschäftsführung:** Antje von Dewitz und weitere Schlüsselpersonen aus der Geschäftsführung formen die Vision nachhaltigster Outdoorhersteller Europas zu werden und stellen Nachhaltigkeit gleichwertig zu wirtschaftlichen Zielen.
- **Jährlicher Strategieprozess:** Entwicklung Leitbild und Ziele mit starker Beteiligung der Mitarbeitenden und Anpassung in strukturiertem Strategieprozess.
- **Messbarkeit und Transparenz:** Übersetzung von abstrakter Vision in messbare und quantifizierbare Nachhaltigkeitsgrößen sowie Umsetzung von abgeleiteten Maßnahmen – erst standortbezogen, dann in der Lieferkette.

### Kunden- und Vertriebsaspekte

- **Positionierung im Fachhandel:** VAUDE sieht sich als Partner des Fachhandels und legt besonderen Wert auf geregelte Verkaufsflächen, Schau-fenster und Öffnungszeiten.
- **Neue Geschäftsmodelle:** Etablierung neuer nachhaltigkeitsgerechter Geschäftsmodelle. VAUDE rent zum Mieten der Ausrüstung. Aufbau einer Second-Hand-Plattform für Ausrüstung und Kleidung. Reparaturanleitungen und Ersatzteile über die ifixit Plattform.

### Markt- und Wettbewerbsaspekte

- **Kein Selbstläufer:** Zu Beginn wurde schnell festgestellt, dass Kunden für Nachhaltigkeit zunächst nicht mehr bezahlen wollten – heute starke Positionierung am Markt (USP).
- **Konsequente Differenzierung:** Nachhaltigkeit passt als Ausrichtung gut zur Branche, musste aber ganzheitlich, durchgängig und konsequent umgesetzt werden, damit VAUDE sich als glaubwürdige Marke etablieren konnte.

### Innovation und Entwicklung

- **Pioniergeist:** Das Unternehmen und die Mitarbeitenden übernehmen eine Pionierrolle. Sie erkunden neuen Bereiche, erarbeiten innovative Lösungen, finden unkonventionelle Alternativen und erreichen Ziele, die bislang als unerreichbar galten.
- **Green Shape:** Aufbau und Etablierung eines eigenen Umweltstandards zur konsequenten Ausrichtung der Produktentwicklung in Richtung Nachhaltigkeit (Materialien und Verarbeitung). Mitarbeitende zielen auf hohe Standarderreicherung ab.
- **Konstanz:** Nachhaltigkeit wird nicht von Produkt zu Produkt entschieden, sondern strategisch festgelegt.



**Die Academy ist tatsächlich entstanden, weil unfassbar viele Menschen bei uns angefragt haben – wie macht ihr das denn bei VAUDE?«**

**Melanie Bleicher**

Leiterin der VAUDE Academy



### Operative Aspekte/Fertigung

- **Vorzeigestandort:** Beginn mit den Nachhaltigkeitsmaßnahmen am eigenen Standort (EMAS-Zertifizierung, Umstellung auf erneuerbare Energiequellen, Upcycling statt Material wegwerfen, Umstellung auf 100 Prozent PVC-freie Materialien, Einsatz von recycelten Materialien).
- **Befähigung der Lieferkette:** Organisation von Round Tables zur Sensibilisierung gemeinsamer Probleme, Motivation zur Zusammenarbeit über Anreize (insbes. first mover Perspektive), Austausch von Best Practices und Schulungsangebote über die hauseigene Academy.
- **Partnerschaften:** Klare Kriterien für langfristige Partnerschaften zu Lieferanten mit ähnlichen Werten basierend auf sozialen und ökologischen Aspekten.



### Finanzielle Aspekte

- **Nachhaltigkeit bewerten:** Nachhaltigkeit wurde durch Kennzahlen messbar gemacht und so für das Controlling handhabbar. Zudem wird dadurch die Markenaufladung quantifizierbarer.
- **Zielsystem:** Bei Zielkonflikten zwischen Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit wurde nicht die Nachhaltigkeit hinten angestellt, sondern Projekte umgesteuert, sodass Ziele später erreicht wurden oder technologische Entwicklungen abgewartet werden konnten.



### Organisation und Kultur

- **Neue Führungskultur:** Neues Geschäftsleitungsteam modernisierte die Unternehmens- und Arbeitskultur, etablierte ein Führungsverständnis, das stärker auf Mitverantwortung und Vertrauen setzt. Selbstwirksamkeit ist als Methode des Miteinanders etabliert.
- **Corporate Social Responsibility (CSR) Gremium:** Interdisziplinäres und bereichsübergreifendes Team verteilt die Transformationsaufgaben auf mehrere Schultern im ganzen Unternehmen. Nachhaltigkeitsziele sind auf Bereiche, Teams und Mitarbeitende heruntergebrochen.
- **Spürbarkeit herstellen:** Nachhaltigkeit wird an vielen Stellen spürbar für die Mitarbeitenden. Beispielsweise werden die besten Parkplätze nicht für Führungskräfte, sondern für Mitfahrgelegenheiten reserviert, Mülltrennung, Busanbindung am Standort, Bienenwiese, Bio-Kantine, Mobilitätskonzept mit E-Bikes zum Ausleihen, Duschen und überdachtem Fahrradparkplatz, Gesundheitsmanagement.
- **Hohe Ziele setzen – Energie erhalten:** Die ambitionierten Ziele und Erwartungen an die Arbeitsergebnisse liegen oftmals außerhalb des heute Erreichbaren, da das Unternehmen »Teil der Lösung« und nicht »Teil des Problems« sein will. Positives Arbeitsumfeld und Kultur mildern Belastungen der Mitarbeitenden ab.
- **Vorleben, Dranbleiben, Wertschätzen:** Führungsteam lebt die Werte aktiv und konstant vor. Beiträge der Mitarbeitenden werden wertschätzend aufgenommen (speak up culture) und Veränderungen werden nicht aufgezwungen. Etappen werden gefeiert und der persönliche Benefit / die Sinnhaftigkeit erkannt.

### 4.8.3 Rahmenbedingungen und Transformationsteam

Das Transformationsteam bei VAUDE gestaltet die Transformation durch eine klare Struktur und verschiedene Akteure. Antje von Dewitz und das Geschäftsleitungsgremium fungieren als VisionärInnen und EntscheidungsträgerInnen, während Hilke Patzwall als CSR-Managerin von Anfang an eine treibende Figur war. Anfangs arbeitete sie allein. Später bildete sich ein interdisziplinäres CSR-Gremium, das den Transformationsauftrag erhält. Die Bereiche Organisations- und Unternehmensentwicklung steuern den transformatorischen Zieleprozess und

bringen Transparenz über neue Themen und Geschäftsmodelle. Der planerische Ansatz wird geschätzt und als erfolgsrelevant gewertet.

Ein wichtiges Format für die Transformation bei VAUDE ist das Corporate Social Responsibility (CSR)-Gremium, in dem Repräsentanten aus verschiedenen Abteilungen Ideen austauschen und gemeinsam ein nachhaltiges Mindset fördern. Durch zahlreiche Schulungen über Jahre wurde so ein vertrauensvolles Ökosystem geschaffen, das Partizipation und eine positive Fehlerkultur unterstützt. Diese Struktur fördert die umfassende, partizipative Transformation innerhalb des Unternehmens.

#### Vision als Landkarte und Green Shape Label als Kompass

Klare und mitgetragene Vision und Mission zeigen den Weg auf. Die eigenen Standards (Green Shape) geben den Mitarbeitenden konkrete Orientierung im täglichen Arbeiten.

#### Breiter Zugang

Ein breiter Rahmen ermöglicht es, dass jeder in seiner individuellen Lebenslage Anknüpfungspunkte zu den Zielen findet, wodurch mehr Freiheit und Eigeninitiative gefördert werden, ohne alles vorzudefinieren.

#### Nicht vom Weg abweichen

Auch in herausfordernden Situationen (wirtschaftlich, technisch, organisatorisch) wird der Kompass gehalten und nicht von den Oberzielen abgewichen. Der Weg zum Ziel ist die Spielmasse.

### 4.8.4 Erfolgsfaktoren und Umsetzung

Die erfolgreiche Transformation von VAUDE zum nachhaltigsten Outdoorhersteller Europas wurde durch verschiedene Maßnahmen erreicht. Die zentralen Erfolgsfaktoren in der Umsetzung waren die Nachhaltigkeit als klare Zielgröße zu etablieren und sie den wirtschaftlichen Zielen gleichzustellen. In der Folge

wurden diese Ziele konsequent und auch unter regelmäßigen Zielkonflikten durchgehalten. Eine auf Vertrauen und Partizipation basierende Unternehmenskultur dient als Basis für die breite Unterstützung der Zielrichtung durch die Organisation und die Mitarbeitenden.

#### 1. Nachhaltigkeit als gleichwertiges Ziel

- **Integration von Nachhaltigkeit:** Die Integration von Nachhaltigkeit wird u. a. durch den Green Shape Anteil sichergestellt, der Nachhaltigkeitsaspekte in der Produktentwicklung und Materialauswahl berücksichtigt. Dies stellt sicher, dass Nachhaltigkeit nicht als Zusatz, sondern als Kernaufgabe betrachtet wird.
- **Langfristige Zielorientierung:** VAUDE setzt auf klare langfristige Ziele, wie die CO<sub>2</sub>-Reduktion. Diese Ziele werden festgelegt, kontinuierlich kommuniziert und auf alle Bereiche bis in die einzelnen Aufgabenbereiche hinein übertragen, um zu erreichen, dass langfristig alle Mitarbeitenden zum Erreichen des gemeinsamen Ziels beitragen.
- **Verzicht auf kurzfristige Gewinne:** Das Unternehmen ist bereit, auf kurzfristige finanzielle Erfolge zu verzichten, um langfristige Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Dieses Mindset wird als essenziell für nachhaltiges Wirtschaften betrachtet.



**Nachhaltigkeit geht nicht  
nebenbei: Wir haben immer gesagt,  
wir müssen es ganzheitlich machen,  
um glaubwürdig zu sein. Und das tun  
wir bei VAUDE sehr konsequent.«**

**Jan Lorch**

CSO/ Head of Sustainability bei VAUDE

## 2. Konsequenz und Durchgängigkeit

- **Festhalten am Hauptziel:** Bei auftretenden Herausforderungen wird das Hauptziel nicht verworfen, sondern die Budgets, Zeiträume oder Zeitpunkte der Zielerreichung dynamisch angepasst.
- **Strategiekonforme Verbesserungen:** VAUDE legt den Fokus auf strategiekonforme Verbesserungen, anstatt kurzfristigen Trends zu folgen. Diese Konsequenz stellt sicher, dass die langfristigen Ziele erreicht werden, und fördert eine nachhaltige Entwicklung im Unternehmen.
- **Konsequente Entscheidungsfindung:** VAUDE bleibt konsequent in seinen Entscheidungen und hält an seinen Zielen fest, auch wenn es immer wieder neue Herausforderungen gibt. Beispielsweise in der Definition klarer Vorgaben, wie etwa Materialrichtlinien und einer konsequenten Preis- und Produktpolitik, die sicherstellt, dass nachhaltige Entscheidungen nicht verwässert werden.
- **Umgang mit Zielkonflikten:** VAUDE hat gelernt, Ambiguität und Zielkonflikte auszuhalten, ohne in Resignation zu verfallen. Entscheidungen werden stets unter Berücksichtigung der langfristigen Ziele getroffen.

## 3. Vertrauensbasierte Unternehmenskultur

- **Abstützen auf viele Schultern:** Alle Abteilungen werden aktiv in die Themen der Nachhaltigkeit und die Verantwortung dafür einbezogen. Dies betrifft z. B. auch die Logistik und den Vertrieb, um ein gemeinsames Verständnis und Engagement für nachhaltige Praktiken zu fördern.
- **Mitarbeitende mitnehmen:** Es ist entscheidend, die Mitarbeitenden in den Transformationsprozess einzubeziehen. Dies wird durch interdisziplinäre Gremien wie das CSR-Gremium umgesetzt, in dem VertreterInnen aus verschiedenen Bereichen wie Produktmarketing und Vertrieb zusammenarbeiten, um Entscheidungen zu treffen. Das führt zu einer breiten Unterstützung der Nachhaltigkeitsziele.
- **Vertrauen:** VAUDE setzt auf eine vertrauensvolle Unternehmenskultur, indem es Rahmenbedingungen schafft, die Vertrauen fördern, und solche abschafft, die Misstrauen erzeugen. Dies ermöglicht den Mitarbeitenden, kreativ und eigenverantwortlich zu arbeiten.
- **Selbstwirksamkeit:** Das Unternehmen fördert ein Umfeld, in dem Mitarbeitende sich aktiv an der Transformation beteiligen können, unterstützt durch Schulungen und Wertschätzung.



**Der VAUDE Pioniergeist ist ganz wichtig für die Transformation: Nur weil es keiner bisher probiert hat, heißt nicht, dass es nicht möglich ist.«**

**Anna Muckenthaler**  
Organisationsentwicklung bei VAUDE



#### 4.8.5 Offene Punkte

Die zu Beginn formulierte Vision wurde zwischenzeitlich weiterentwickelt hinzu »Mehr Lebensqualität durch nachhaltige Outdoor-Produkte und zukunftsweisendes Wirtschaften«, denn das Unternehmen ist laut eigenen Aussagen im Bereich Nachhaltigkeit »nie fertig«. Kontinuierlich den ökologischen Fußabdruck weiter zu reduzieren und die konsequente Fortführung des eingeschlagenen Weges sind wesentliche Aspekte für die Zukunft. Dabei spielen sowohl die Nachhaltigkeit in der eigenen Lieferkette als auch in der Lieferkette der Zulieferer eine wichtige Rolle.

Darüber hinaus formuliert das Unternehmen regelmäßig neue Ziele. In einer erweiterten Vision strebt VAUDE an, die Lebensqualität der Menschen durch seine Produkte und zukunftsweisendes Wirtschaften zu verbessern. Zudem beabsichtigt man, sich von Ressourcen unabhängiger zu machen und durch Geschäftsmodelle wie Vermietung oder Beratung neue Märkte zu erschließen.

#### 4.8.6 Schlussfolgerung

Die Transformation bei VAUDE ist ein erfolgreicher und vielschichtiger Prozess, der sich durch mehrere, zentrale Aspekte auszeichnet und auf eine nachhaltige Unternehmenskultur abzielt.

##### **Nachhaltigkeit und Gemeinwohlorientierung**

Unter der Leitung von Antje von Dewitz wird Nachhaltigkeit fest in die Unternehmensstrategie integriert. Die Einbeziehung aller Mitarbeitenden in den Transformationsprozess wird durch regelmäßige Schulungen und eine offene Unternehmenskultur gefördert. VAUDE hat interne Richtlinien wie die Materialpolitik und den Green Shape Standard etabliert, um soziale und ökologische Aspekte in der Lieferkette zu berücksichtigen.

##### **Strategische Integration**

Eine klare Organisationsstruktur mit einem CSR-Team sorgt für die Integration von Nachhaltigkeitszielen in alle Unternehmensbereiche. Die Führungskräfte agieren als Rahmengebende und beziehen die Mitarbeitenden aktiv in den Zielsetzungsprozess ein. Die Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und die Kommunikation von klaren, messbaren Zielen tragen zur Akzeptanz und Identifikation mit den Transformationszielen bei.

##### **Kulturelle Integration**

Die Vision, Europas nachhaltigste Outdoor-Marke zu werden, ist in der Unternehmenskultur verankert. Nachhaltigkeit wird in alle Geschäftsbereiche integriert. Regelmäßige Schulungen und eine offene Fehlerkultur stärken das Bewusstsein der Mitarbeitenden.

### **Vertrauen und Nachhaltigkeit**

VAUDE fördert ein vertrauensvolles Arbeitsumfeld und reduziert aufwendige Kontrollmechanismen, wo möglich, was besonders in herausfordernden Zeiten wichtig ist. Das Unternehmen priorisiert langfristige Nachhaltigkeitsziele über kurzfristige finanzielle Gewinne und betrachtet die Fähigkeit, Zielkonflikte auszuhalten, als essenziell für die aktive Lösungssuche und Transformation.

### **Spannungsfeld zwischen Stärken und Schwächen**

Die Transformation zeigt Pioniergeist, bringt jedoch Herausforderungen für die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden mit sich. Flexibilität im Umgang mit diesen Herausforderungen ist entscheidend. Neben hohen Investitionen in nachhaltige Praktiken wird eine Vertrauenskultur gefördert, um Rückhalt und Engagement der Mitarbeitenden zu stärken.

Im Ergebnis zeigt die Transformation von VAUDE, dass ein wertorientierter, nachhaltiger Wertschöpfungsansatz sowohl ökonomisch als auch ökologisch erfolgreich sein kann. Die Integration von Vertrauen, Mitverantwortung und kontinuierlichem Lernen positioniert VAUDE als Vorreiter in der Outdoor-Branche.

## 4.9 WBS Training: Von klassischen Präsenzs Schulungen zu einem plattformbasierten Bildungsanbieter

### 4.9.1 Einleitung

Die WBS Training AG hat eine Transformation durchlaufen: von einer klassischen Bildungseinrichtung mit lokalen Kursen und hohem Autonomiegrad der Standorte hin zu einem überregional aktiven Bildungskonzern. Die Verlagerung von Präsenz- zu Online-Kursen und die Anpassung der Unternehmensstruktur waren dabei zentrale Elemente.

Die WBS Training AG ist ein führendes Bildungsunternehmen in Deutschland, das sich auf Weiterbildungs- und Umschulungsmaßnahmen spezialisiert hat. Sie wurde vor mehr als 40 Jahren gegründet und hat sich seitdem zu einem wichtigen Player des deutschen Bildungssektors entwickelt.

Das Unternehmen hat eine breite Angebotspalette beruflicher Bildung, die von klassischen Bildungsthemen über spezialisierte berufliche Qualifikationen bis hin zu innovativen digitalen Lernangeboten reichen. Die Kurse finden in virtuellen Klassenzimmern statt, die es den Teilnehmenden ermöglichen, unabhängig von ihrem Wohnort am Unterricht teilzunehmen. Dieses Format hat sich als äußerst effektiv erwiesen, da Kursgruppen überregional zusammengestellt werden können und die Teilnehmenden sich in digitaler Präsenz miteinander austauschen können.



## WBS TRAINING

**Branche:** Dienstleistungen  
Bildungsdienstleister

**Gründungsjahr:** 1979

**Beschäftigte:** 1.800

**Absatzgebiet:** deutschlandweit

**Untersuchungsgegenstand:**  
Transformation von klassischen Präsenzs Schulungen  
zu einem plattformbasierten Bildungsanbieter

**Interviewpartner bei der WBS Training AG:**

- Joachim Giese, Vorstand
- Martin Geugis, Leiter Strategische Unternehmensentwicklung
- Claudia Suhr, Fachleitung Kompetenzorientierung



## Big Picture

### **Warum Veränderung nötig war**

Zu Beginn war die WBS Training AG ein Unternehmen mit vielen autonomen Standorten, die vor Ort in Präsenz Kurse angeboten haben. Die Standorte des Unternehmens hatten zunehmend Schwierigkeiten, ihre Kurse mit einer wirtschaftlich tragbaren Teilnehmerzahl zu füllen. Die Umstellung auf ein virtuelles Klassenzimmersystem war eine entscheidende Veränderung. Sie ermöglichte es den Teilnehmenden, von verschiedenen Standorten aus am Unterricht teilzunehmen; die Wirtschaftlichkeit der Kurse konnte damit erhöht werden.

Die WBS bewegt sich strategisch in Richtung einer verstärkt KI-geprägten Bildungslandschaft. Dies umfasst sowohl die Unterstützung durch KI-gesteuerte Lernbegleiter als auch die Anpassung von Geschäftsmodellen an die sich wandelnden Anforderungen des Bildungsmarktes. Dies wird voraussichtlich dazu führen, dass die Rolle der Lehrkräfte sich weg von der reinen Wissensvermittlung hin zu einer stärkeren Betreuungs- und Beratungsfunktion entwickeln wird.

Die WBS strebt darüber hinaus auch eine nachhaltige und gemeinwohlorientierte Entwicklung an. Diese Bestrebungen sind eng mit der Unternehmensphilosophie und der sozialen Verantwortung verknüpft. Die Sinnetriebenheit des Unternehmens ist in der Gemeinwohlbilanz deutlich erkennbar und unterscheidet WBS von anderen Unternehmen. Diese Sinnetriebenheit ist auch in den Geschäftskonzepten des Unternehmens verankert, die darauf abzielen, das Potenzial der Menschen zu fördern.

### **Ergebnisse der Transformation**

Die erfolgreiche Transformation verschaffte dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil, indem sie ihnen ermöglichte, Kurse regelmäßig und flächendeckend anzubieten. Dies führte nicht nur zu einer besseren Auslastung der Kurse, sondern auch zu einer größeren Kundenzufriedenheit.

Die Integration von KI in das Bildungsangebot der WBS ist ein vielversprechender Ansatz zur Unterstützung und Individualisierung des Lernprozesses. Gleichzeitig erfordert der zunehmende Fokus auf Beratung und Kompetenzentwicklung eine Anpassung der Geschäftsmodelle und eine Neuausrichtung der Rollen innerhalb der Organisation.

Eine der Herausforderungen besteht darin, die sozialen und ökologischen Ansätze in den strategischen Entscheidungen des Unternehmens stärker zu verankern. Oft wird die Umsetzung durch kurzfristige Entscheidungen und fehlende Kontinuität behindert. Dennoch bleibt die langfristige Vision, dass diese Werte nicht nur unterstützend, sondern auch bestimmend für das Unternehmen sein sollen.

Die WBS Training AG hat ihren Hauptsitz in Berlin und unterhält über 200 Standorte in ganz Deutschland. Sie hat sich von einer Kerngesellschaft zu einer Bildungsgruppe entwickelt und ist im kontinuierlichen Prozess, ihre Dienstleistungen und Angebote weiter zu verbessern und zu erweitern.

Ein Schlüsselaspekt der Firmenphilosophie ist die persönliche Betreuung und Beratung der Teilnehmenden. Parallel zum starken Fokus auf digitale Lernformate legt die WBS großen Wert auf den menschlichen Aspekt der Bildung. Sie betrachtet ihre Aufgabe nicht nur darin, Wissen zu vermitteln, sondern auch darin, die individuellen Potenziale jedes Teilnehmers zu erkennen und zu fördern.

Darüber hinaus ist die WBS Training AG auch für ihre nachhaltige und ethisch orientierte Geschäftspraxis bekannt. Sie hat die Gemeinwohlbilanzierung in ihre Geschäftsstrategie integriert, um sicherzustellen, dass ihre Aktivitäten sowohl ökonomisch als auch sozial und ökologisch nachhaltig sind.



**Für uns war es wichtig, in der Weiterentwicklung unserer Bildungsangebote konsequent eine Kompetenzorientierung zu verfolgen.«**



**Claudia Suhr**  
Fachleitung Kompetenzorientierung  
bei der WBS Training AG

## 4.9.2 Ablauf der Transformation

Die WBS Training AG hat eine Transformation von einer klassischen Bildungseinrichtung mit lokalen Kursen und hohem Autonomiegrad der Standorte hin zu einem Bildungskonzern, der WBS Gruppe, durchlaufen. 2009 war es ein Unternehmen, das primär klassische, vor Ort stattfindende Bildung anbot. Die Transformation begann mit der Einführung des **virtuellen Klassenzimmers**, das ermöglichte, dass Teilnehmende aus verschiedenen Standorten gemeinsam einem Kurs folgen konnten. Dies führte zu einer Reduzierung der Autonomie der Standorte, da die Kurse zentral erstellt und anschließend an den Standorten angeboten wurden. Die Transformation wurde durch die Finanzkrise beschleunigt, die einen schnellen Wechsel zu virtuellen Kursen erforderlich machte. Die Pandemie hat diesen Prozess noch weiter beschleunigt, da viele Teilnehmende von zu Hause aus lernen mussten und daher die Anzahl der Teilnehmenden, die in den Standorten lernten, reduziert wurde. Anstatt Kurse an einem bestimmten Ort anzubieten, konnte WBS Teilnehmende aus verschiedenen Regionen zusammenführen, was die Wirtschaftlichkeit der Kurse erheblich steigerte.

Durch diese Maßnahmen konnte WBS eine Vielzahl von Kursen anbieten, die zuvor aufgrund mangelnder Teilnehmendenzahlen nicht realisierbar waren. Dies ermöglichte es auch, Teilnehmende aus weniger bevölkerten Regionen in Kurse einzubinden, die ansonsten nur in größeren Städten angeboten worden wären. Diese Flexibilität führte zu einer besseren Auslastung der Kurse und einer höheren Zufriedenheit bei den Teilnehmenden und den Arbeitsagenturen.

In Zukunft erwartet die WBS Gruppe weitere Transformationen, insbesondere durch die Einführung von künstlicher Intelligenz in den Bildungsprozess. Dies wird voraussichtlich dazu führen, dass die Rolle der Lehrkräfte sich weg von der reinen Wissensvermittlung hin zu einer stärkeren Betreuungs- und Beratungsfunktion entwickeln wird. Es wird erwartet, dass die reine Wissensvermittlung zunehmend von Technologie übernommen wird, während die persönliche Betreuung und Beratung der Teilnehmenden an Bedeutung gewinnen werden.

Ein weiteres wichtiges Element der Transformation war die **Anpassung der IT-Organisation**. Die IT-Mitarbeitende mussten nun nicht mehr nur lokal vor Ort unterstützen, sondern auch zentral und überregional arbeiten. Dies erforderte eine Umstellung in der Arbeitsweise und eine neue Herangehensweise an die IT-Betreuung.

## Strategische Aspekte

- Transformation vom analogen zum ausschließlich digitalen Bildungsanbieter
- Kompetenzorientierung als zentraler Stellhebel
- Gemeinwohlbilanzierung als strategische Grundlage

## Markt- und Wettbewerbsaspekte

- Hohe Konkurrenz auf dem Bildungsmarkt
- Bereitstellung von maßgeschneiderten Lernpfaden, die durch persönliche Betreuung und Beratung ergänzt werden

## Innovation und Entwicklung

- Innovation Hub als zentrale Organisationseinheit, die neue Ideen und Produkte entwickelt
- KI-Tutoren, die Lernende unterstützen
- KI-Integration bei der Erstellung von Lerncontent

## Kunden- und Vertriebsaspekte

- Zentrale Entwicklung und Organisation von Lernangeboten
- Neue Rolle für dezentrale Standorte
- Flexibles Angebot für Lernende aus unterschiedlichen Regionen

## Operative Aspekte

- Zentrale Bildungsberatung als Anlaufstelle für Lernende
- Zentrales Medienmanagement
- Zentrale IT-Abteilung, die sowohl Technik für das Lernen von zu Hause als auch die Technik an den Standorten bereitstellt
- Neue Rollen wie Lernbegleiter und Kursleitung, um den digitalen Bildungsanforderungen gerecht zu werden

## Organisation und Kultur

- Integration von neuen Unternehmen und Kooperationen mit weiteren Akteuren
- Lernen für die VUCA-Welt, neben fachlichen auch überfachliche Lernangebote
- Nachhaltigkeitsprojekte und Förderung einer Kultur der Achtsamkeit und des Wohlbefindens für Mitarbeitende

### 4.9.3 Rahmenbedingungen

Die Transformation der WBS umfasste wesentliche Rahmenbedingungen:

**Kompetenzorientierung:** Ein wichtiges strategisches Handlungsfeld ist die Kompetenzorientierung. Hierbei soll der Bildungsauftrag dahingehend erweitert werden, dass Lernende nicht nur mit Fachwissen ausgestattet werden, sondern auch mit Handlungskompetenzen, die für die Bewältigung der Herausforderungen der VUCA-Welt notwendig sind. Dies umfasst auch Fähigkeiten wie Kreativität, Problemlösungsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit.

**Nachhaltigkeit und Resilienz:** Der Kompetenzerwerb an sich ist nachhaltig, da er auf zukunftsorientierte Fähigkeiten abzielt. Resilienz, die Fähigkeit also mit unbekanntem zukünftigen Situationen umzugehen, ist ein integraler Bestandteil der Ausbildung bei der WBS. Diese Fähigkeiten sind entscheidend, um den Anforderungen einer sich schnell verändernden Welt gerecht zu werden.

Mit dem Ziel, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, wurde ein **Innovation Hub** gegründet. Hier arbeiten Mitarbeitende mit großem Spielraum an neuen Ideen. In diesem Zusammenhang wurde auch der KI-Innovationspreis ins Leben gerufen, um die Mitarbeitenden zur Ideenfindung und Erprobung von KI-Elementen zu motivieren.

**Konkurrenz und Marktposition:** Die WBS steht in einem Marktumfeld, in dem große Plattformen vielfältigen Content anbieten. Die Konkurrenz liegt nicht im direkten Verkauf von Inhalten, sondern in der Bereitstellung von maßgeschneiderten Lernpfaden, die durch persönliche Betreuung und Beratung ergänzt werden.

### 4.9.4 Erfolgsfaktoren und Umsetzung

#### 1. Neue Rollen und Kompetenzen

- In der WBS-Transformation wurden Rollen wie Lernbegleiter und Kursleitung geschaffen, um den digitalen Bildungsanforderungen gerecht zu werden. Lernbegleiter unterstützen den gesamten Lernprozess überregional mit digitalen Medien, während die Kursleitung den reibungslosen Ablauf virtueller Kurse sicherstellt. Die zentrale Bildungsberatung bietet überregionale Unterstützung und dient als erste Anlaufstelle für Teilnehmende.
- Ein weiterer wichtiger Punkt in der Transformation war die Gründung **einer großen IT-Abteilung**, die sowohl die Technik für das Lernen von zu Hause, als auch die Technik an den Standorten bereitstellt. Zudem wurde eine Abteilung für den IT-Support neu geschaffen. Außerdem wurde ein Bereich für die digitale Transformation der Lernsysteme gegründet, der sich unter anderem mit der Einführung unternehmensweiter ERP- und CRM-Systeme beschäftigt.
- Ein **zentrales Medienmanagement** wurde ebenfalls neu geschaffen, welches alle Unterlagen für die Teilnehmenden an den Standorten zentral beschafft und bereitstellt. Dieser Bereich hat sich vom Bücher-Management zum Medienmanagement gewandelt. In den letzten 15 Jahren hat die WBS Training AG ihr **Verhältnis zu externen Akteuren** stark verändert. Das Unternehmen ist durch Kooperationen gewachsen, indem es z. B. Räumlichkeiten von Partnern gemietet hat.
- Diese Partnerschaften ermöglichen Einblicke ins Geschäft beider Seiten und führen zu Win-Win-Situationen durch gemeinsame Qualifikation und Vertrieb. Die WBS Training AG hat auch Unternehmen wie die Deutsche Eisenbahn Akademie in ihren Konzern integriert, was aus einer erfolgreichen Kooperation entstand. Zudem diversifiziert die WBS Training AG durch internationale Aktivitäten und Partnerschaften mit Hochschulen. Allerdings begegnet das Unternehmen auch Herausforderungen bei der Integration anderer Firmen, insbesondere in Bezug auf kulturelle Unterschiede und Verständigungsprobleme.

## 2. KI-Integration

---

- Ein zentraler Bestandteil der KI-Integration ist die Entwicklung eines **KI-Tutors**. Dieser Tutor soll Lernende autonom begleiten, indem er ihnen Vorschläge zur Vertiefung von Themen macht, Fragen beantwortet und den Lernfortschritt prüft. Ziel ist es, den Lernenden die Wahl zu lassen, ob sie auf den KI-Tutor zurückgreifen oder weiterhin mit menschlichen Lernbegleitern interagieren möchten.
- **Content-Erstellung und -Management:** Die WBS Training AG produziert bereits eigenen Content mithilfe von KI; dies ist allerdings aktuell noch recht aufwendig und mühsam. Aktuell erstellen überwiegend Trainer ihre eigenen Materialien, doch es gibt Bestrebungen, standardisierte Inhalte digital zu entwickeln. Dieses Management wird von Digital Learning Developern unterstützt, die Inhalte entweder selbst erstellen oder von externen Anbietern zukaufen. Ein Ziel ist es, diese Inhalte in didaktische Lernpfade einzubetten, um den Lernenden einen strukturierten Zugang zu ermöglichen.

## 3. Nachhaltige Wertschöpfung

---

- Die WBS Training AG strebt nicht nur eine technologische und pädagogische Transformation an, sondern auch eine **nachhaltige und gemeinwohlorientierte Entwicklung**. Diese Bestrebungen sind eng mit der Unternehmensphilosophie und der sozialen Verantwortung verknüpft.
- Seit 2014 hat die Firma WBS Training AG einen Wandel durchlaufen, indem sie die **Gemeinwohnbilanzierung** eingeführt hat. Diese Veränderung ist mit der digitalen Transformation des Unternehmens eng verbunden, unterscheidet sich jedoch in ihrer strategischen und kontinuierlichen Ausrichtung. Die WBS Training AG versteht sich als sinnorientiertes Unternehmen und hat sich auf höchster Ebene mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandergesetzt, was auch in ihrer Mission und in der Unternehmensphilosophie zum Ausdruck kommt, die auf Achtsamkeit und sozialen Werten basiert. Das Unternehmen ist bestrebt, eine Balance zwischen wirtschaftlichen Zielen und sozialen sowie ökologischen Verantwortlichkeiten zu finden. Der Antrieb für die Nachhaltigkeit kommt aus dem Inneren des Unternehmens und wird stark vom Eigentümer unterstützt. Die Gemeinwohnbilanzierung dient als Instrument, um den aktuellen Stand zu erfassen und Bereiche zu identifizieren, in denen Verbesserungen erforderlich sind. Dabei hat die Firma festgestellt, dass sie ihre Prozesse systematischer gestalten und dadurch effizienter werden kann.
- **Implementierung im Unternehmensalltag:** Die Gemeinwohlökonomie wirkt im Unternehmen auf mehreren Ebenen, auch wenn sie nicht immer im Vordergrund steht. Die Achtsamkeitspraxis, wie das Meditieren vor Meetings, ist ein Beispiel dafür, wie soziale Nachhaltigkeit in den Unternehmensalltag integriert wird. Diese Praktiken unterstützen Mitarbeitende dabei, resilienter zu werden, und fördern eine Kultur der Achtsamkeit und des Wohlbefindens. Die Firma hat verschiedene Projekte zur Nachhaltigkeit durchgeführt, wie die Umstellung auf energiesparende Beleuchtung und Technik, die Einführung von Hybrid-Firmenwagen und die Aufnahme von Nachhaltigkeit in den Schulungsbereich. Diese Projekte wurden sowohl aus ökonomischen Gründen durchgeführt, da sie auch Geld einbringen, als auch weil sie zu den Werten des Unternehmens passen.
- Die **Sinngetriebenheit** des Unternehmens ist in der Gemeinwohnbilanz deutlich erkennbar und unterscheidet die WBS Training AG von anderen Unternehmen. Diese Sinngetriebenheit ist auch in den Geschäftskonzepten des Unternehmens verankert, die darauf abzielen, das Potenzial der Menschen zu fördern. Nachhaltigkeit ist ein wesentlicher Teil dieser Sinngetriebenheit. Das Unternehmen ist eigentümergeführt und daher stark von den persönlichen Werten und Zielen des Eigentümers geprägt. Dies zeigt sich beispielsweise in der jährlichen Spendenaktion des Unternehmens, die unter Nachhaltigkeitsaspekten neu ausgerichtet wurde. Durch die Beteiligung der Mitarbeitenden und der Kunden wurde die Spendenaktion weiterentwickelt, um einen nachhaltigen Effekt zu erzielen.



**Wir verfolgen auf höchster Ebene die Themen Nachhaltigkeit und Sinnorientierung aus innerem Antrieb, um nachhaltige Bildung zu gestalten. Dabei versuchen wir, das Potenzial in jedem Menschen zu sehen.«**

**Joachim Giese**

Vorstand bei der WBS Training AG

#### 4.9.5 Offene Punkte

Es wird erwartet, dass Bildungsanbieter in Zukunft weniger auf die reine Content-Vermittlung fokussieren, sondern stärker auf die Beratung und Begleitung von Lernenden in spezifischen Lernsituationen. Diese Entwicklung könnte die WBS dazu veranlassen, ihre Wertschöpfungskette stärker auf Beratung und individuelle Betreuung auszurichten. Der Bildungsmarkt wird wahrscheinlich stark wachsen, gleichzeitig werden viele neue Akteure hinzukommen. Bildungsdienstleistungen werden in der Zukunft zu deutlich anderen Preisen erbracht werden müssen.

Offene Punkte sind ebenfalls die weitere Umsetzung der KI-Projekte und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Es bleibt abzuwarten, wie die im Innovation Hub entwickelten Ideen umgesetzt werden können und ob sie zum erwarteten Erfolg führen.

Eine der weiteren Herausforderungen besteht darin, die sozialen und ökologischen Ansätze in den strategischen Entscheidungen des Unternehmens stärker zu verankern. Oft wird die Umsetzung durch kurzfristige Entscheidungen und fehlende Kontinuität behindert. Dennoch bleibt die langfristige Vision, dass diese Werte nicht nur unterstützend, sondern auch bestimmend für das Unternehmen sein sollen.



Abbildung 28: Bildung. Digital. Mit Herz. WBS Training

#### 4.9.6 Schlussfolgerung

Die Transformation der WBS Training AG lässt sich in mehrere Schlüsselbereiche aufteilen: die Entwicklung vom klassischen Bildungsanbieter hin zu einem umfassenden Bildungskonzern, die Umstellung von Präsenz- auf Online-Kurse, die Integration digitaler Lernformate und von KI sowie die Anpassung der Unternehmensstruktur. Diese Veränderung wurde durch die Einführung eines virtuellen Lernnetzes erleichtert, das geografische Einschränkungen überwindet und eine größere Teilnehmerzahl ermöglicht. Dies führte zu einer besseren Auslastung und Zufriedenheit, obwohl anfängliche Skepsis und technologische Hürden überwunden werden mussten.

Die Transformation beinhaltet auch eine stärkere Zentralisierung der IT-Infrastruktur und die Schaffung neuer Rollen wie der Lernbegleiter, die den gesamten Lernprozess unterstützen. Die WBS Training AG hat sich durch Kooperationen und die Integration von Unternehmen weiter diversifiziert. Die Einführung von KI und nachhaltigen Praktiken zeigt das Bestreben, die organisationale Kultur zu transformieren und Bildung stärker kompetenz- und prozessorientiert zu gestalten. Zukünftige Wertschöpfung könnte sich auf Beratung und individuelle Betreuung konzentrieren, um sich in einem sich wandelnden Bildungsmarkt zu behaupten.

Die Transformation der WBS Training AG umfasst neben technologischen und strukturellen Veränderungen auch eine strategische Hinwendung zur Gemeinwohlorientierung. Diese Orientierung spiegelt sich in der Unternehmensphilosophie wider, die auf Achtsamkeit und sozialen Werten basiert. Trotz der Herausforderungen, diese Ansätze noch stärker in strategische Entscheidungen zu integrieren, bleibt die Gemeinwohlorientierung ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie.



**Die Transformation der traditionellen Lernformen des Präsenzunterrichts hin zum digitalen Angebot im Lernnetz wurde im Marktumfeld mit großer Skepsis betrachtet und erforderte auch bei uns selbst einen Wandel der Lernkultur.«**

**Martin Geugis**

Strategische Unternehmensentwicklung  
bei der WBS Training AG

## 4.10 WERMA Signaltechnik: Von der analogen Lichtsäule zur datenbasierten Produktion

### 4.10.1 Einleitung

WERMA Signaltechnik ist ein international agierendes Unternehmen mit Sitz in Rutesheim, Deutschland, das sich auf die Entwicklung und Herstellung von Signaltechnik spezialisiert hat. Gegründet im Jahr 1950, hat sich WERMA zu einem der führenden Anbieter in diesem Bereich entwickelt. Das Unternehmen bietet eine breite Palette an Produkten an, darunter akustische und optische Signalgeber, die in unterschiedlichen Branchen wie Maschinenbau, Automatisierungstechnik und Logistik eingesetzt werden.



**Branche:** Produzierendes Gewerbe  
Signaltechnik

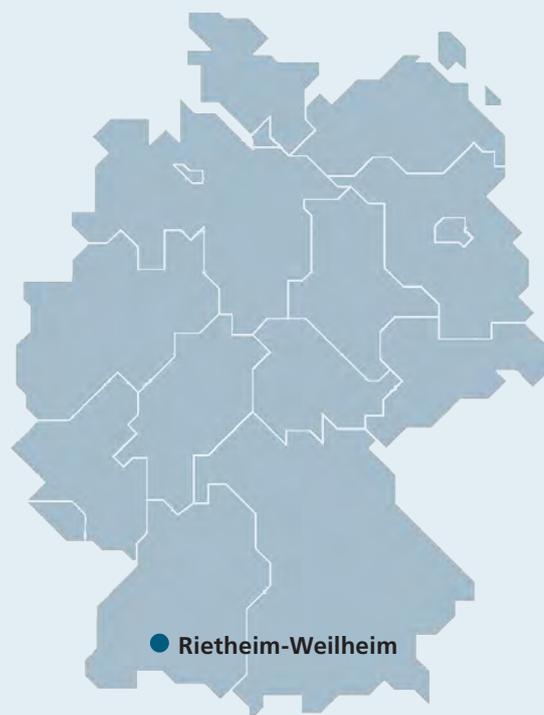
**Gründungsjahr:** 1950

**Beschäftigte:** 400

**Absatzgebiet:** weltweit

**Untersuchungsgegenstand:**  
Von der analogen Lichtsäule zur datenbasierten Produktion

**Interviewpartner bei der  
WERMA Signaltechnik GmbH & Co.KG:**  
Benjamin Kohler, Werkleiter



## Big Picture

### Warum Veränderung nötig war

WERMA, ein führender Anbieter von Signaltechnologie, hat einen komplexen Transformationsprozess durchlaufen, um sich an die sich schnell verändernden Marktbedingungen anzupassen. Zwei Hauptthemen standen im Fokus dieser Transformation: die Gründung der neuen Business Unit WeASSIST und die Änderung der Art der Wertschöpfung im Unternehmen.

Die Gründung von WeASSIST war eine direkte Reaktion auf den steigenden Wettbewerb im Bereich Datenmanagement und Visualisierung. WERMA hatte erkannt, dass sie ihre existierende Technologie analoge Signale von Maschinenzuständen - nutzen konnten, um sie zu visualisieren und wertvolle Daten für Kunden bereitzustellen. Um in diesem Bereich erfolgreich zu sein, war es jedoch notwendig, das Produkt und den Ansatz richtig zu positionieren. Die Gründung der Business Unit WeASSIST war daher ein strategischer Schritt, um den Fokus auf dieses neue Geschäftsfeld zu lenken und die notwendigen Ressourcen bereitzustellen.

Die zweite große Transformation bei WERMA betraf die Art und Weise, wie das Unternehmen Wertschöpfung betreibt. Mit dem Gewinn eines neuen Großkunden, was eine Erhöhung des Umsatzes um ca. 20 Prozent mit sich brachte, stand WERMA vor der Herausforderung, seine Produktionskapazitäten zu erhöhen, ohne zusätzliche Fläche zu beanspruchen. Die Lösung lag in der Implementierung eines innovativen vollautomatisierten Lagersystems, welches direkt an eine vollautomatisierte Montagelinie angebunden wurde. Dies führte zu einer drastischen Produktivitätssteigerung in der Logistik und Produktion. Es ermöglichte eine platzsparende Lagerung und eine schnellere Materialbereitstellung für die Produktionslinien.

Abbildung 29:  
Signalgeräte, die  
Prozesse sicher  
machen





Abbildung 30: Maschinendaten erfassen und analysieren WeASSIST

#### 4.10.2 Ablauf der Transformation

Die Transformation bei WERMA war ein umfassender Prozess, der durch verschiedene Aspekte geprägt wurde. Neben der bereits erwähnten Gründung der Business Unit WeASSIST, war die Implementierung des Bin Lager Systems dafür zentral, begleitet von einem Kulturwandel hin zu mehr Innovation und Zusammenarbeit. Diese Veränderungen wurden durch erhebliche finanzielle Investitionen und Ressourcenzuteilung ermöglicht. Strategische Anpassungen im Vertrieb und kontinuierliche Wettbewerbsanalysen stärkten die Marktposition. Innovation wurde durch die Integration von Automatisierung und Risikobereitschaft gefördert. Auf operativer Ebene sorgten spezielle Transformationsteams, regelmäßige Kommunikation und effiziente Arbeitsplatzgestaltung für eine erfolgreiche Umsetzung. Unterstützung durch das Management, Mitarbeitendenengagement und interdisziplinäre Zusammenarbeit bildeten die Grundlage der neuen Organisationskultur.

#### Strategische Aspekte

- **Innovationsfokus:** Einführung der Business Unit WeASSIST. Entwicklung von modernen IoT-Geräten, digitalen Dienstleistungen und Datenvisualisierungen für die Optimierung von Produktions- und Logistikprozessen.
- **Automatisierung:** Implementierung des vollautomatisierten Lagersystems Bin Lager, enge Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen, um die Prozesse nahtlos zu integrieren.
- **Langfristige Vision:** WERMA verfolgte eine klare strategische Ausrichtung, die darauf abzielte, das Unternehmen als innovativen Anbieter in der Branche zu positionieren und neue Geschäftsfelder zu erschließen.



## Kunden- und Vertriebsaspekte

- **Marktdifferenzierung:** Die Implementierung innovativer Lösungen positioniert WERMA als technologisch fortschrittlichen Anbieter.
- **Vertriebsstrategie:** Anpassung der Vertriebsstrategie, um die neuen Produkte und Dienstleistungen effektiv zu vermarkten.
- **Wettbewerbsanalyse:** WERMA musste die Konkurrenz im Bereich Datenvisualisierung und Prozessmanagement im Blick behalten, um rechtzeitig auf Marktveränderungen zu reagieren.



## Innovation und Entwicklung

- **Technologische Anpassung:** WERMA erkannte die Notwendigkeit, sich an technologische Trends anzupassen, insbesondere im Bereich Digitalisierung. Der Aufbau der Kompetenzen im Bereich Softwareentwicklung, Cloud und IoT war hierzu zwingend erforderlich.
- **Risikoakzeptanz:** Die Führungskräfte waren bereit, Risiken einzugehen und neue Ideen auszuprobieren, auch wenn nicht alle Vorhaben von Anfang an sicher waren. Diese Risikobereitschaft war entscheidend für eine veränderte Innovationskultur im Unternehmen.



## Operative Aspekte/Fertigung

- **Bildung von Transformationsteams:** WERMA gründete spezielle Teams für unterschiedliche Projekte, wie beispielsweise der Einführung von Autostore und die Business Unit WeASSIST. Diese Teams bestanden aus Fachleuten aus verschiedenen Bereichen, die interdisziplinär zusammenarbeiteten.
- **Regelmäßige Kommunikation:** Es wurden wöchentliche Meetings organisiert, um den Stand der Projekte zu besprechen, Herausforderungen zu identifizieren und Lösungen zu finden. Dies förderte die Transparenz und den Austausch zwischen den Teams.
- **Räumliche Anordnung der Teams am Beispiel des Bin Lagers:** Die Platzierung der Projektmitarbeitenden in der Nähe der Produktionslinien und die Schaffung transparenter Arbeitsbereiche erleichterten die Kommunikation und erhöhten die Effizienz. Statt eines War Rooms wurde eine direkte Anordnung an der Linie bevorzugt, um unmittelbares Feedback zu ermöglichen.



## Finanzielle Aspekte

- **Investitionen:** Für die Implementierung des automatisierten Lagersystems (Bin Lager) und die Softwareanbindung wurden erhebliche finanzielle Mittel benötigt. Allein die technische Anbindung der Systeme kostete über 1 Million Euro, während die Hardwarekosten bei etwa 3 Millionen Euro lagen.
- **Ressourcenzuteilung:** Es war notwendig, sowohl interne als auch externe Ressourcen bereitzustellen, um die Transformation erfolgreich umzusetzen. Dazu gehörte die Einstellung neuer Mitarbeitender, um die benötigten Kapazitäten zu gewährleisten und das Projektteam zu verstärken.



## Organisation und Kultur

- **Führung und Unterstützung durch das Management:** Die Transformation wurde stark durch die Initiative der Geschäftsführung unterstützt. Das Engagement von Führungskräften war entscheidend, um eine transformative Kultur zu schaffen und Mitarbeitenden Mut zuzusprechen.
- **Mitarbeitendenengagement und -motivation:** Die Einbindung der Mitarbeitenden in den Transformationsprozess war zentral. Es wurde Wert darauf gelegt, dass Mitarbeitende Ideen einbringen und Verantwortung übernehmen. Die Schaffung eines positiven Umfelds war dabei entscheidend.
- **Aufbau einer Innovationskultur:** Die Transformation zielte darauf ab, eine Kultur der Innovation zu etablieren. Mitarbeitende sollten ermutigt werden, neue Ansätze zu verfolgen und kreative Lösungen zu entwickeln.

### 4.10.3 Rahmenbedingungen

Die Transformation bei WERMA wurde durch eine Reihe spezifischer Rahmenbedingungen ermöglicht und gestaltet. Zuallererst stand die Transformation der Unternehmenskultur hin zu einem Innovationstreiber im Mittelpunkt. Dies beinhaltete die Entscheidung, wo und wie in Zukunft produziert werden soll. Die strategische Entscheidung, die Produktion in Deutschland weiter zu fokussieren, hatte direkte Auswirkungen auf die Innovationsprojekte des Unternehmens. Die Auswahl der

richtigen Personen für diese spezifischen Rollen war ein wichtiger Bestandteil des Prozesses. Schließlich wurde auch die physische Umgebung berücksichtigt. Alle Projektmitarbeitenden wurden zentral an einer Arbeitsfläche platziert, und zwar direkt an der Anlage in der Produktion. Diese Platzierung ermöglichte ein direktes Feedback über Aktionen und trug zu einer effizienteren und effektiveren Arbeitsumgebung bei.

### 4.10.4 Erfolgsfaktoren und Umsetzung

Die erfolgreiche Transformation bei WERMA basiert auf drei wichtigen Erfolgsfaktoren.

#### 1. Schaffung einer Kultur, die Innovation und Veränderung fördert

Dies wurde erreicht, indem den Mitarbeitenden Mut zugesprochen und sie auf ihrem Weg begleitet wurden. Die Einbindung der Mitarbeitenden in den Transformationsprozess und die Förderung von Eigenverantwortung trugen dazu bei, dass die Mitarbeitenden motiviert und engagiert blieben. Eine sorgfältige Auswahl von Personen mit Innovationskraft und Begeisterung für Neues für das Transformationsteam war ebenso entscheidend. Die Transformation erforderte eine enge Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen, eine klare Kommunikation sowie die Schaffung eines motivierenden Umfelds für die Mitarbeitenden. Dabei war es wichtig, die richtigen Personen für die Transformation auszuwählen und ihnen die Verantwortung zu übertragen. Es wurde ein interdisziplinäres Team gebildet, das sowohl technisches als auch strategisches Wissen vereinte.

#### 2. Bereitstellung von Kapazitäten

Das Engagement der Geschäftsführung war wichtig, um Ressourcen bereitzustellen und den Transformationsprozess zu unterstützen. Dies umfasste sowohl finanzielle Mittel als auch die Rückendeckung für Veränderungen. Die Mitarbeitenden wurden motiviert, sich mit hohem Engagement einzubringen und es wurden zusätzliche Investitionen getätigt und neue Mitarbeitende eingestellt. Die Geschäftsleitung schuf damit die notwendigen Rahmenbedingungen, indem sie Risiken einging und erhebliche Investitionen freigab.

#### 3. Nutzung der Innovationskraft

Die Begeisterung, die durch Innovation hervorgerufen wurde, wurde als Energiequelle genutzt. Die Motivation der Mitarbeitenden, an innovativen Projekten zu arbeiten, war entscheidend für den gemeinsamen Erfolg. Durch die Schaffung eines inspirierenden Umfelds konnten Ideen gefördert und umgesetzt werden. Führungskräfte dienten als Vorbild und lebten die Veränderung vor. Verantwortung wurde übertragen und zugelassen. Mit Zweifeln bezüglich des Transformationsprozesses wurde aktiv umgegangen und sie wurden ausgeräumt, indem man offen mit ihnen umging. Insgesamt spielte die Innovationskraft eine zentrale Rolle als Motivator während der gesamten Transformation.



**Die Transformation war notwendig, um auf den neuen großen Kunden zu reagieren und unsere Wertschöpfung zu optimieren. Wir haben erkannt, dass Innovation und Automatisierung entscheidend sind, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Es ist wichtig, die Mitarbeitenden in diesen Prozess einzubeziehen und ihnen die Verantwortung zu übertragen, damit sie das Gefühl haben, Teil dieser Veränderung zu sein.«**

**Benjamin Kohler**  
Werkleiter bei WERMA

#### 4.10.5 Offene Punkte

Es ist wichtig, dass WERMA die positiven Ergebnisse und Erfahrungen aus der Transformation, insbesondere im Zusammenhang mit Bin Lagern, aktiv nutzt. Dies umfasst die kontinuierliche Weiterentwicklung der internen Produktionsstrategie, den Austausch der gewonnenen Erkenntnisse sowie deren Integration in die Vertriebsstrategie.

WERMA muss die strategischen Überlegungen weiter vorantreiben, wie die neuen Produkte und Dienstleistungen (insbesondere die der Business Unit WeASSIST) vermarktet und in den bestehenden Vertriebskanälen positioniert werden können. Die Herausforderungen im Wettbewerb und die Notwendigkeit, sich von anderen Anbietern abzuheben, sind weiterhin relevant. Dabei muss WERMA sicherstellen, dass genügend Ressourcen bereitgestellt werden, um die neuen Systeme und Prozesse effektiv zu betreiben.

Darüber hinaus liegt eine Chance darin, das Feedback der Kunden und Besucher, die die neuen Systeme und Prozesse beobachten, zu sammeln und zu integrieren. Dies hilft, die Lösungen weiter zu verbessern und anzupassen.

Die Förderung einer Innovationskultur innerhalb des Unternehmens bleibt eine Herausforderung. WERMA muss sicherstellen, dass die Mitarbeitenden motiviert sind, Ideen einzubringen und aktiv an der Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen mitzuwirken.

#### 4.10.6 Schlussfolgerung

Zusammengefasst zeigt die Transformation bei WERMA, dass ein Unternehmen sich erfolgreich an die Veränderungen des Marktes anpassen kann, indem es die Mitarbeitenden in den Innovationsprozess einbindet. WERMA hat die Transformation als Chance genutzt, um sich neu zu positionieren und die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

## 4.11 ZF Friedrichshafen: Kompetenzorientierte Transformation zu E-Mobilität, Digitalisierung und Nachhaltigkeit

### 4.11.1 Einleitung

ZF ist ein weltweit aktiver Technologiekonzern. Das Unternehmen liefert hochentwickelte Produkte und Systeme für die Mobilität von Pkw, Nutzfahrzeugen und Industrietechnik. Mit einem umfassenden Produktprogramm beliefert ZF vor allem Automobilhersteller, Mobilitätsanbieter und neu entstehende Unternehmen im Bereich Transport und Mobilität. ZF elektrifiziert Fahrzeuge unterschiedlichster Kategorien und trägt mit seinen Produkten dazu bei, Emissionen zu reduzieren, das Klima zu schützen sowie die Mobilität sicherer zu machen. Neben den Automotive-Bereichen Pkw und Nutzfahrzeuge bedient ZF Marktsegmente wie Bau- und Landmaschinen, Windkraft, Schifffahrt, Bahntechnik und Prüfsysteme.



**Branche:** Produzierendes Gewerbe  
Automobilzulieferer

**Gründungsjahr:** 1908

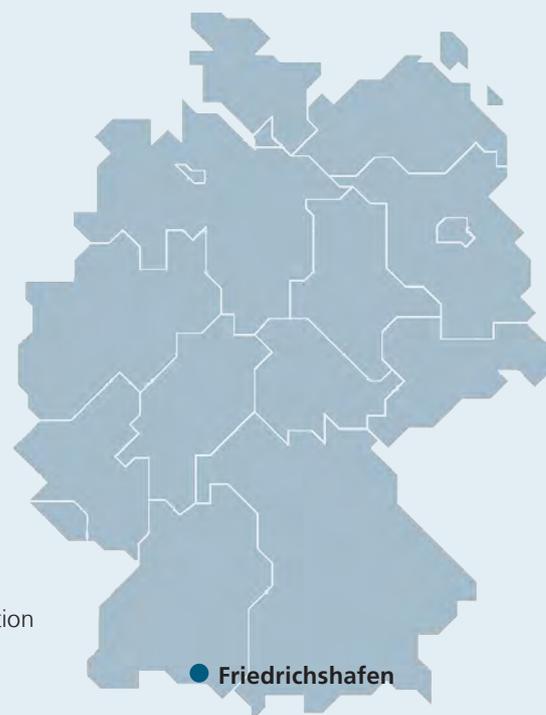
**Beschäftigte:** 170.000

**Absatzgebiet:** weltweit

**Untersuchungsgegenstand:**  
Kompetenzorientierte Transformation zu  
E-Mobilität, Digitalisierung und Nachhaltigkeit

**Interviewpartner bei der ZF Friedrichshafen AG:**

- Daniela Prinz, Head of Learning & Competency Development
- Florian Eckstein, Head of Framework Governance & Transformation



## Big Picture

### Warum Veränderung nötig war

Die Notwendigkeit der Veränderung resultierte aus der Fusion zweier Divisionen und der Notwendigkeit, die Belegschaft auf die neuen technologischen Anforderungen der Elektromobilität vorzubereiten. Klassische Antriebstechnologien und elektrische Antriebe sind völlig unterschiedliche Produktwelten. Daher war es wichtig, dass die Mitarbeitenden die Transformation verstehen und akzeptieren. Die Veränderung war nicht nur technisch, sondern auch kulturell notwendig, um die Belegschaft auf die neuen Herausforderungen vorzubereiten und sie in den Veränderungsprozess einzubinden. Dies erforderte ein Umdenken bei den Mitarbeitenden und eine Anpassung an die neuen Marktanforderungen, was durch die Einführung der Lernplattformen E-Cademy und später des Skills Hubs unterstützt wurde.

### Ergebnisse der Weiterbildungsinitiative

Die E-Cademy, die ursprünglich nur für die Division Elektrifizierte Antriebstechnologien konzipiert war, verzeichnet eine hohe Akzeptanz und umfangreiche Nutzung. Über 33.000 Lernende nutzen mittlerweile die Plattform, um sich über Elektromobilität zu informieren und weiterzubilden. Die Plattform fördert die Bereitschaft zur Veränderung und hilft dabei, Wissen effektiv zu vermitteln. Durch Evaluationsmaßnahmen und Gamification-Elemente wird das Wissen der Mitarbeitenden überprüft und die Bereitschaft zur Qualifizierung gestärkt. Ebenso wurden erfolgreich Reskilling-Programme implementiert, insbesondere im Bereich Forschung und Entwicklung, die Ingenieure von der mechanischen in die softwarebasierte Entwicklung weiterqualifizieren.

Neben dem Transformationsthema E-Mobilität betrachtet ZF auch weitere Megatrends wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Alle drei Themen sind nun unter der Lerninitiative Skills Hub gebündelt. Die dazugehörige Lernplattform bietet ZF-Mitarbeitenden mit PC-Zugang weltweit die Möglichkeit, sich zu zukunftsrelevanten Themen weiterzubilden.

Diese Initiative bietet Lerninhalte, die digital und on-demand verfügbar sind. Die Transformation mündet schließlich in einer Betriebsphase, in der die neuen Prozesse und Produkte als integraler Bestandteil des täglichen Geschäfts betrachtet werden.

Abbildung 31: »Roadshow« im Rahmen der E-Cademy



### 4.11.2 Kompetenzerweiterung in der Transformation

Die Transformation ist ein umfassender Prozess, der die gesamte ZF-Organisation betrifft und strategische, operative und kulturelle Dimensionen umfasst. Ein zentrales Instrument dieses Wandels war die Schaffung einer Lernplattform rund um Megatrends, beginnend mit der E-Cademy, die speziell für die Division Elektrifizierte Antriebstechnologien konzipiert worden war, und dem späteren Übergang zum Skills Hub, der allen Mitarbeitenden zugänglich gemacht wurde. Diese Plattformen helfen dabei, die Belegschaft auf die neuen technologischen

und marktbezogenen Herausforderungen vorzubereiten, und zielen darauf ab, Wissen effektiv zu vermitteln, um die Kompetenzen der Mitarbeitenden zu erweitern. Der Prozess wird durch die Unterstützung der Führungsebene, die Integration in die allgemeine Unternehmensstrategie und die Nutzung von Fördermöglichkeiten finanziell und organisatorisch abgesichert. Der Weiterbildungsprozess mündet schließlich in den Regelbetrieb des kontinuierlichen Lernens und der Integration des Kompetenzmanagements in alle Talentprozesse.

#### Strategische Aspekte

- Fokus auf **systematische Entwicklung und Ausbau der Mitarbeitendenkompetenzen**
- Einführung von **Kompetenzmodellen, etwa zu Leadership- und Core-Kompetenzen**
- Integration der Modelle in Talentprozesse: Rekrutierung, Nachfolgeplanung, Kompetenzentwicklung
- Unterstützung durch **Austausch mit Wettbewerbern und Nutzung externer Netzwerke**
- **SAP Success Factors als technologische Basis fürs Kompetenzmanagement**

#### Markt- und Wettbewerbsaspekte

- **Analyse der Markt- und Wettbewerbsbedingungen zur Transformation**
- **Positionierung als führender Akteur in der Kompetenzentwicklung**
- **Nutzung des SAP Customer Content Network zur Programmabstimmung**
  - Inhaltlicher Austausch mit Wettbewerbern
  - Ziel: Beste Ansätze identifizieren und anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben

#### Innovation und Entwicklung

- **Plattformen E-Cademy und Skills Hub als Mittel zur Förderung von Innovation**
- **Förderung einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und Innovation**
  - Einbindung von Experten zur Entwicklung und Verbreitung innovativer Ansätze
  - Etablierung einer unternehmensweiten Innovationskultur
- **Bereitstellung von Inhalten, die auch Leadership und Change-Management adressieren.**



**E-Mobilität ist bei ZF kein Schlagwort mehr. Wir haben unsere Mitarbeitenden mit der Erzählung der Transformation hin zur E-Mobilität vertraut gemacht, damit jeder für sich ableiten kann, warum kontinuierliches Lernen wichtig ist.«**

**Florian Eckstein**

Head of Framework Governance & Transformation bei ZF



### Operative Aspekte/Fertigung

- Implementierung von E-Cademy und Skills Hub als zentrale Plattformen zur Kompetenzentwicklung
- Förderung der Teilnahme von Mitarbeitenden durch Live Sessions und Expertenvorträge
- Einbindung zahlreicher interner Akteure für relevante und praxisnahe Inhalte
- Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg entscheidend für Erfolg
- Strategische Unterstützung des Vorstands fördert Akzeptanz und Nutzung



### Finanzielle Aspekte

- Nutzung von Fördermöglichkeiten wie BfA-Gelder und AZAV-Zertifizierungen



### Organisation und Kultur

- Ziel: Schaffung einer lernenden Organisation durch kulturelle Veränderung
- Nutzung der Plattformen als Change-Ansätze für kontinuierliches Lernen
- Starke Einbindung der Führungskräfte zur Gewährleistung der Lernakzeptanz
  - Top-Down-Ansatz zur Sicherung der Unterstützung auf allen Ebenen
  - Verbindung von Wissen mit direkter Arbeitsanwendung zur Maximierung der Lernrelevanz
- Bedeutung der Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie
- Sicherstellung der Unterstützung der Mitarbeitenden für Nachhaltigkeitsziele
- Zentrales Community Management im ZF-eigenen Intranet zur Vernetzung der Lernenden und regelmäßigen Kommunikation zu den Angeboten

### 4.11.3 Rahmenbedingungen

Lernen ist ein entscheidender Teil der Transformation bei ZF, verbunden mit einer neuen Lernkultur und der Bereitstellung notwendiger Ressourcen. Dieses große Vorhaben wurde auf Initiative des Vorstands ins Leben gerufen. Die Unterstützung des Topmanagements war erfolgskritisch für die erfolgreiche Umsetzung. Der Startschuss für diesen Prozess fiel daher auch mit einem ersten Video des Vorstands. Parallel dazu spielten die Führungskräfte eine entscheidende Rolle, indem sie durch spezielle Programme wie »Leadership Activation« befähigt wurden, die Transformation aktiv voranzutreiben und ihre Teams auf neue Anforderungen auszurichten. Zunächst wurden die Führungskräfte für neue Lernthemen freigeschaltet, bevor sie diese an ihre Mitarbeitenden weitergaben. Ein wichtiges Ziel war es, beim Lernen Wissen und Anwendung zusammenzubringen. Daher war der Austausch und die Einbindung der Fachbereiche ein zentrales Element.

### 4.11.4 Erfolgsfaktoren und Umsetzung

ZF hat ein innovatives Lernerlebnis geschaffen, das auf einem globalen Netzwerk aus 70 Multiplikatoren und Koordinatoren basiert und rund 4.800 Follower auf der ZF-internen Skillshub-Plattform »Zoom« umfasst. Mitarbeitende mit PC-Zugang nutzen eine E-Learning-Plattform, deren Gestaltung sich an Streaming-Plattformen orientiert und die als »One-stop-shop« verschiedene Formate wie Kurse, Videos, Podcasts und Artikel in entsprechenden Wissensfeldern bietet. Live-Sitzungen mit internen und externen Experten bieten zusätzliche Informationen und Diskussionsmöglichkeiten. Für Mitarbeitende ohne PC-Zugang gibt es Präsenztraining und Ausstellungen. Ein globales, standardisiertes Trainingskonzept bringt E-Mobilitätswissen durch einen Train-the-Trainer-Ansatz auf den Shop-floor, ergänzt durch Module und »Learn'In Bits«-Videos für tiefere technische Einblicke. Die eXPO-Welt-Rundtour macht

Zukunftsprodukte greifbar. Lernreisen bereiten Mitarbeitende mit Angeboten wie »Software- & Systementwicklung« und »Funktionale Sicherheitstechniker« auf neue Jobrollen vor. Das validierte Konzept zeigt eine hundertprozentige Abschlussquote mit etwa 90 Ingenieuren, die erfolgreich weiterqualifiziert und in neuen Positionen integriert wurden. Alle relevanten Umschulungsprozesse sind implementiert und etabliert.

Der Skills Hub von ZF ist eine hochmoderne Lerninitiative, die Wissen zu zukunftsrelevanten Megatrends bereitstellt. Einer dieser Megatrends ist Nachhaltigkeit, der als Schwerpunkt im Skills Hub behandelt wird. Die Initiative richtet sich an alle Mitarbeitenden mit PC-Zugang weltweit und bietet 30-45 Stunden Lerninhalte, die auf dem definierten ZF-Wissensmodell pro Thema basieren. Der gesamte Inhalt ist vollständig digital verfügbar und kann individuell abgerufen werden. Ergänzt wird das Angebot durch virtuelle Live-Sitzungen, die zusätzliche Lernmöglichkeiten bieten.

Der ZF-Kompetenzrahmen bildet die Grundlage für Lernanalysen und individuelle Personalentwicklung. Sie ist vollständig in SAP integriert, um die gesamte Lernbiografie der Mitarbeitenden zu unterstützen. Operativ wird ein Dashboard genutzt, das datengetriebene Entscheidungen für die strategische Personalentwicklung ermöglicht. Systembasierte Bewertungswerkzeuge, die auf individueller Ebene in die Personalentwicklung einfließen, werden durch die SAP Analytics Cloud und SAP Success Factors unterstützt. Bei der individuellen Personalentwicklung werden die Bedürfnisse von unterschiedlichen Personas berücksichtigt. Ein jobrollenbasiertes Kompetenzmodell, integriert in SAP, definiert klare Entwicklungsziele, basierend auf der Einschätzung des Mitarbeitenden und der Bewertung durch die Führungskräfte. Diese datengetriebene Kompetenzbewertung ermöglicht eine gezielte Karriereplanung und bietet Trainingsvorschläge, die auf der individuellen Kompetenzbewertung basieren.



## 1. Lernen als entscheidender Teil der Transformation

---

- Die Schaffung einer **Lernkultur**, in der Mitarbeitende aktiv in ihre Weiterbildung einbezogen werden, ist entscheidend für den Erfolg der Transformation.
- Die Einführung von Plattformen wie **E-Cademy/Skills Hub** ermöglicht es den Mitarbeitenden, selbstbestimmt und flexibel zu lernen. Dabei werden Lerninhalte sowohl während der Arbeitszeit als auch mobil und außerhalb der regulären Arbeitszeiten angeboten, um möglichst viele Mitarbeitende zu erreichen.
- Die **Bereitschaft und Motivation** der Mitarbeitenden, sich weiterzubilden, wird durch die Unterstützung der Führungskräfte und die Bereitstellung von Lernressourcen gefördert.

## 2. Führungskräfteentwicklung und Einbindung

---

- »**Leadership Activation**« ist ein Programm, das darauf abzielt, Führungskräfte zu aktivieren und sie in die Pflicht zu nehmen, die Transformation im Unternehmen voranzutreiben.
- Spezifische **Training- und Upskilling-Maßnahmen**, die darauf abzielen, die Führungskräfte in Zeiten des Wandels und der Krise zu unterstützen.
- Führungskräfte fungieren als **Multiplikatoren und Protagonisten der Transformation**, indem sie ihre Teams motivieren und auf die neuen Anforderungen ausrichten.

## 3. Systembasiertes Kompetenzmanagement

---

- Einführung eines umfassenden **Kompetenzmanagementsystems**, das die Grundlage für die Entwicklung und den Einsatz der Mitarbeitenden bildet.
- Die Umsetzung erfolgt durch die **Definition von Jobrollen und Kompetenzrahmen**, die sowohl den Mitarbeitenden als auch den Führungskräften Orientierung bieten.
- Mitarbeitende können ihre Kompetenzen durch ein Role Readiness Assessment bewerten und sich gezielt weiterentwickeln. Dadurch können Mitarbeitende ihre aktuelle Jobrolle besser ausfüllen und sich auf zukünftige Positionen vorbereiten.
- Dies wird ergänzt durch ein **Career Worksheet**, das individuelle Entwicklungspfade aufzeigt und die strategische Personalplanung unterstützt.



**Vor fünf Jahren haben wir gesagt, wir müssen die Menschen auf diese Reise mitnehmen und ihnen erklären, was wir tun. Wir sind von Werk zu Werk gegangen, haben auf dem Shop-floor Ausstellungen gemacht, die die Produkte der Zukunft gezeigt haben, damit alle verstehen, wo sie sich hin entwickeln müssen.«**

**Daniela Prinz**

Head of Learning & Competency Development bei ZF

#### 4.11.5 Offene Punkte

Offene Punkte liegen insbesondere in der weiteren Diversifizierung der Reskilling- und Weiterbildungsangebote. ZF hat begonnen, auch kürzere Weiterbildungsformate anzubieten und sich auf den internen Stellenmarkt zu konzentrieren, um schwer besetzbare Stellen durch interne Umschulungen besetzen zu können. Dabei geht es nicht nur um komplexe technische Rollen, sondern auch um einfachere Positionen, etwa in der Buchhaltung, die durch gezielte Weiterbildungen aus anderen Unternehmensbereichen besetzt werden können. Der Fokus liegt darauf, die Mitarbeitenden im Unternehmen sinnvoll weiterzubilden und den internen Karrieremarkt zu unterstützen. Eine bessere Vernetzung von Lernen und Entwicklung ist ein Bereich, in dem noch Potenzial besteht.

#### 4.11.6 Schlussfolgerung

Die Transformationsgeschichte von ZF zeigt, wie der Konzern durch die Implementierung der E-Cademy und des Skills Hubs den Übergang von Verbrenner- zu Elektroantriebstechnologien unterstützt. Diese Plattformen bieten ein innovatives Lernerlebnis, das auf einem globalen Netzwerk basiert und eine Vielzahl von Lernformaten umfasst, um Mitarbeitende weltweit auf die zukunftsrelevanten Megatrends E-Mobility, Digitalisierung und Nachhaltigkeit vorzubereiten. Die Transformation betrifft alle Ebenen der Organisation und umfasst strategische, operative und kulturelle Dimensionen. Besonders hervorzuheben ist die hohe Akzeptanz des Skills Hubs, die von über 33.000 Mitarbeitenden genutzt wird. Die Plattform fördert die Veränderungsbereitschaft und ermöglicht effektive Wissensvermittlung, was zu erfolgreichen Umschulungsprogrammen führt, insbesondere im Bereich Forschung und Entwicklung. Der Skills Hub geht 2025 in den Regelbetrieb des unternehmensweiten Lernens über. ZF hat damit nicht nur eine neue Lernkultur etabliert, sondern auch die Grundlagen für eine nachhaltige Personalentwicklung gelegt, die den Anforderungen der Zukunft gerecht wird.

Abbildung 32: Montage elektrischer Achsantrieb





# 5 Wie Unternehmen die Wertschöpfungs- transformation angehen können

---

Die in den Fallstudien untersuchten Transformationsgeschichten weisen verschiedene Gemeinsamkeiten auf. Die betroffenen Unternehmen befanden sich allesamt in einem von Wandel und Veränderungen geprägten Kontext. Trotzdem sah sich jedes dieser Unternehmen spezifischen Herausforderungen gegenübergestellt, die unter dem Akronym VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) zusammengefasst werden können.

Die Bewältigung dieser Herausforderungen erfolgte durch maßgeschneiderte Lösungsansätze. Die spezifischen Umgebungsbedingungen und der jeweilige unternehmensspezifische Kontext sind für das Verständnis des Erfolgs dieser

Wertschöpfungstransformationen von essenzieller Bedeutung. Dabei versuchten die Unternehmen nicht, die Umfeldbedingungen zu verändern oder gar infrage zu stellen, sondern schafften alle eine aktive Transformation und passten sich den neuen Gegebenheiten an, bevor die Rahmenbedingungen den Unternehmenserfolg infrage stellten.

Im Ergebnis schafften es alle untersuchten Unternehmen, eine neue Art der Wertschöpfung zu erzielen, indem sie ein neues, spezifisches und optimal zu dem neuen Wertschöpfungsmuster passendes Operating Model entwickelt und umgesetzt haben.

## 5.1 Elemente und Periodensystem der Wertschöpfungstransformation

Die Ergebnisse der Fallstudienanalyse zeigen auch, dass die Lösungskomponenten und Erfolgsmuster der Unternehmen auf einer übergeordneten Ebene verallgemeinerbar sind, obwohl sie sich hinsichtlich ihrer unmittelbaren Sichtbarkeit, des direkten Wirkungszusammenhangs mit dem Transformationserfolg und ihrer Wirkungsintensität deutlich unterscheiden.

Wechselnde Umgebungsbedingungen finden sich in ähnlicher Form auch im Bereich der Agilen Arbeit wieder. Diese ist ebenfalls von VUCA-Bedingungen geprägt und erfordert eine Fokussierung auf den Kontext (Customer Centricity). Die Erfolgsfaktoren für agiles Arbeiten können in den verschiedenen Ebenen der »Agile Onion« dargestellt werden, die verschiedenen Aspekte wie Mindset-Anforderungen, Werte, Prinzipien, Praktiken sowie Werkzeuge und Prozesse differenziert.

In Anlehnung an die agile Methodik kann eine entsprechende »Transformation Onion« für die Wertschöpfungstransformation abgeleitet werden, welche die unterschiedlichen Sichtbarkeiten und Wirkungsintensitäten der Erfolgsmuster berücksichtigt.

- **Mindset:** Das Mindset bezieht sich auf die tief verankerte Denkweise und Haltung, die das Unternehmen als Grundlage für alle Transformationsaktivitäten nutzt. Es prägt das grundlegende Verständnis für Veränderung, Lernen und Anpassungsfähigkeit und beeinflusst alle anderen Ebenen maßgeblich.
- **Values:** Values umfassen die übergeordneten Werte und Überzeugungen, die als Fundament für den gesamten Transformationsprozess dienen. Sie vermitteln, was dem Unternehmen langfristig wichtig ist, wie zum Beispiel Vertrauen, Nachhaltigkeit und Innovationsbereitschaft.

- **Principles:** Die Principles sind grundlegende Leitlinien und Prinzipien, welche die Transformation unterstützen und die langfristige Konsistenz sicherstellen. Sie definieren Standards für das Verhalten und die Interaktion, die über die praktische Umsetzung hinaus die Ausrichtung und Werte des Unternehmens widerspiegeln.
- **Practices:** Practices beschreiben spezifische Handlungsweisen und Praktiken, die Unternehmen adaptieren, um die Transformation praktisch zu gestalten. Sie fokussieren sich auf das alltägliche Vorgehen, die Entscheidungsfindung und die Ausrichtung an Markt- und Kundenbedürfnissen.
- **Tools & Processes:** Diese Ebene umfasst die konkreten Methoden, technischen Werkzeuge und strukturellen Prozesse, die für die Umsetzung der Transformation benötigt werden. Sie legen den operativen Rahmen fest, um Effizienz und Effektivität in der Umsetzung zu fördern.

In der Synthese der Auswertung von Literaturrecherche und Fallbeispielen wurde auf Grundlage der zuvor erwähnten Ebenen ein Periodensystem für die Wertschöpfungstransformation entwickelt, welches in Abbildung 33 dargestellt ist.

Das Periodensystem soll als offene und erweiterbare Struktur verstanden werden, die dabei hilft, betriebliche Wertschöpfungstransformationen zu beschreiben und unternehmerische Transformationsaktivitäten auf relevante Kernpunkte zu fokussieren. Zudem soll das Periodensystem die Notwendigkeit aufzeigen, dass Unternehmen auf verschiedenen Ebenen unterschiedliche Stellhebel adressieren müssen, um den Transformationserfolg abzusichern.

Die Analyse der verschiedenen Unternehmensprofile verdeutlicht, dass jede Organisation ihre Transformation individuell nach ihren strategischen Zielen, Marktanforderungen und kulturellen Werten gestaltet hat. Die Unternehmen setzen dabei kontextspezifisch eigene Prioritäten und nutzen dazu passende Transformationsbausteine, die für ihre Branche, Unternehmensgröße und Zielsetzung von entscheidender Bedeutung war.

Die Auswahl bestimmter Bausteine basiert auf der Unternehmensstrategie, den Kernzielen und dem Kontext der Transformation. Eine Implementierung aller verfügbaren Bausteine ist i. d. R. nicht erforderlich und kann sogar kontraproduktiv wirken, da dies Ressourcen bindet und den Fokus verwässert. Stattdessen fördert die gezielte Priorisierung ausgewählter Bausteine die Ressourceneffizienz, indem Überlastungen vermieden und Kosten durch die intensive Umsetzung nur der wichtigsten Transformationsaspekte reduziert werden. Zudem ermöglicht diese Strategie eine maßgeschneiderte Anpassung der Transformation an die Marktanforderungen und spezifischen Herausforderungen des Unternehmens.

Durch die Konzentration auf wenige, aber relevante Bausteine kann zudem die kulturelle Kohärenz innerhalb der Organisation gestärkt und ohne Überforderung integriert werden. Diese fokussierte Herangehensweise unterstützt eine schnellere Umsetzung der Transformation und erhöht die Flexibilität für weitere notwendige Anpassungen.

Es zeigt sich: Eine erfolgreiche Transformation zeichnet sich nicht durch die maximale Anzahl implementierter Bausteine aus, sondern durch die sorgfältige Auswahl und Implementierung der am besten geeigneten Bausteine, um die langfristigen Ziele und Werte des Unternehmens optimal zu unterstützen. Die Analyse erfolgreicher Transformationsbeispiele zeigt, dass die Auswahl von Lösungsbausteinen nie ausschließlich auf einer Ebene stattfindet, sondern dass ein durchgängiges Zusammenspiel über verschiedene Ebenen hinweg notwendig ist, um den Transformationserfolg zu sichern.

<h2>Mindset</h2>	<p>M1: Multidimensionale Ausgestaltung der Transformationsziele - Entkopplung von Umsatz-/ Gewinnziel als fokussierte Impacts</p>	<p>M2: Lernende Organisation – Förderung einer Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Verbesserung</p>
<h2>Values</h2>	<p>V1: Vertrauensbasierte Führung und psychologische Sicherheit – Schaffung eines vertrauensvollen Umfelds, das Innovation und Engagement fördert</p>	<p>V2: Visionsgeleitete Führung – Transformation orientiert an einer klaren, langfristigen Vision und Strategie</p>
<h2>Principles</h2>	<p>P1: Offene Kommunikation und Feedback-Kultur – Etablierung transparenter Kommunikation und regelmäßiger Feedback-Zyklen</p>	<p>P2: Psychologisches Ownership und Verantwortungsgefühl – Förderung des Verantwortungsbewusstseins der Mitarbeitenden</p>
	<p>P6: Wertschätzende Unternehmenskultur und Vertrauen – Entwicklung einer Unternehmenskultur, die auf Wertschätzung und Vertrauen basiert, um die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden zu stärken</p>	<p>P7: Resilienz und Flexibilität bei Zielkonflikten – Fähigkeit, Zielkonflikte auszuhalten und dynamisch anzupassen, um langfristige Ziele nicht zu gefährden und neue Lösungen zu finden</p>
<h2>Practices</h2>	<p>PR1: Kollaboration - Förderung von Synergien durch interdisziplinäre Zusammenarbeit und systemisches Denken</p>	<p>PR2: Kundenorientierung – Einbindung der Kundenbedürfnisse in die Entwicklung neuer Produkte</p>
	<p>PR6: Integration von Prozessen und Systemen – Sicherstellung einer effektiven Systemintegration</p>	<p>PR7: Kompetenzaufbau durch Learning by Doing – Kompetenzentwicklung durch praktische Erfahrung im Produktionsprozess und enge Zusammenarbeit zwischen Entwicklung und Produktion</p>
<h2>Tools &amp; Processes</h2>	<p>T1: Prozesseffizienz – Technologische Innovationen zur Optimierung von Produktions- oder Logistikprozessen</p>	<p>T2: Iterative Entwicklung – Implementierung iterativer Zyklen wie Prototyping und Feedback-Schleifen</p>

Abbildung 33: Periodensystem der Wertschöpfungstransformation

M3: Ganzheitlicher Ansatz und Systemdenken – Systemisches Denken für langfristige Synergien

M4: Ganzheitliche (Visions)kommunikation – Förderung eines gemeinsamen Zielverständnisses und Motivation zur Erreichung der Transformationsziele

V3: Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein – Integration umweltfreundlicher Produktionsmethoden zur langfristigen Stabilität

V4: Zusammenarbeit mit Stakeholdern – Enge Kooperation mit dem kollaborativen Ökosystem zur Förderung der Innovationsfähigkeit

V5: Investition in Innovation und kontinuierliche Entwicklung – Langfristige Investitionen in Forschung und Entwicklung zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit

P3: Systematische Planung – Strukturierte Planungsansätze zur Minimierung von Risiken während des gesamten Transformationsprozesses

P4: Kundenzentrierte Technologiewahl – Entscheidung für Technologien, die auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet sind

P5: Kultur des Miteinanders – Förderung von Zusammenarbeit und Vermeidung von Spaltung in der Organisation

P8: Anpassung an regulatorische Anforderungen – Proaktive Anpassung an gesetzliche Vorgaben und regulatorische Rahmenbedingungen, um Compliance sicherzustellen

P9: Stetige Adaptionsfähigkeit des Operating Models und schneller organisationaler Wandel

PR3: Mitarbeitendenzentrierung und Empowerment – Erhöhung der Eigenverantwortung und Mitbestimmung der Mitarbeitenden.

PR4: Agilität und Flexibilität – Einsatz agiler Teams, die schnell auf Veränderungen reagieren können

PR5: Digitaler Reifegrad und kontinuierliche Anpassung – Dynamische Anpassung digitaler Fähigkeiten und Infrastruktur

PR8: Fehlerkultur und Veränderungsfähigkeit – Förderung eines offenen Umgangs mit Fehlern und einer Veränderungsbereitschaft, die Mitarbeitenden ermöglicht, unvollständige Lösungen zu verbessern und aus Fehlern zu lernen

T3: Technologische Innovation – Nutzung neuer Technologien, die Produktionsketten direkt beeinflussen

T4: Systemintegration und Risikomanagement – Reibungslose Integration neuer IT-Systeme unter Minimierung von Störungen

T5: Schnelle Innovation: MVP und Simultaneous Engineering – Ansätze für eine enge Kollaboration mit schnell sichtbaren Teilergebnissen

## 5.2 Bebauungsplanung der Wertschöpfungstransformation

Das beschriebene Periodensystem kann zur Bebauungsplanung für eine Transformation dienen. Der Prozess zur Bebauungsplanung einer Wertschöpfungstransformation in Organisationen lässt sich dabei in fünf grundlegende Schritte einteilen, die jeweils spezifische Herausforderungen und Strategien

beinhalten. Diese systematische Betrachtung ist entscheidend, um planerisch auf die Dynamiken der organisationalen Veränderungen einzugehen und die Transformation erfolgreich zu gestalten. Abbildung 34 zeigt schematisch die erforderlichen Schritte auf.

### Schritt 1: Analyse des Transformationskontexts

**Zweck:** Die spezifischen Anforderungen, Herausforderungen und Chancen der Transformation identifizieren.

#### Vorgehen:

- **Unternehmensanalyse:** Interne Faktoren wie Kultur, Ressourcen, technologische Reife und bestehende Kompetenzen analysieren.
- **Marktanalyse:** Externe Faktoren wie Wettbewerbsdruck, regulatorische Anforderungen und Markttrends erfassen.
- **SWOT-Analyse:** Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Transformation abbilden.

**Ergebnis:** Ein vollständiges Bild des Transformationskontexts, das als Grundlage für die Auswahl relevanter Bausteine dient.

### Schritt 2: Bestimmung der strategischen Ziele und Prioritäten

**Zweck:** Die Transformationsziele festlegen und priorisieren, um Klarheit über die Zielrichtung zu schaffen.

#### Vorgehen:

- **Zieldefinition:** Die übergeordneten Ziele der Transformation festlegen, z. B. Kostenreduktion, Innovationsfähigkeit oder Nachhaltigkeit.
- **Priorisierung:** Die Ziele in eine Rangfolge bringen und Schlüsselbereiche identifizieren, die für die Transformation besonders wichtig sind.
- **KPI-Definition:** Erfolgskriterien und KPIs für die Transformation festlegen, die an die priorisierten Ziele angepasst sind.

**Ergebnis:** Ein klares Bild der Transformationsprioritäten und -ziele, das hilft, die Auswahl der Bausteine auf strategische Schwerpunkte auszurichten.

### Schritt 3: Evaluierung und Auswahl passender Bausteine

**Zweck:** Die Auswahl der Bausteine, die am besten zur Erreichung der festgelegten Ziele beitragen und im Kontext des Unternehmens sinnvoll sind.

#### Vorgehen:

- **Baustein-Matching:** Anhand des Transformationskontexts und der Ziele geeignete Bausteine aus jeder Ebene (Mindset, Values, Principles, Practices, Tools & Processes) auswählen.
- **Ausgestaltung:** Die Bausteine planerisch inhaltlich füllen und so ausgestalten. Dafür ist spezifisches konzeptionelles Fachwissen erforderlich, das im Unternehmen existiert oder eingeholt werden muss. Im Fokus der Gestaltung steht der Kundennutzen.
- **Stakeholder-Feedback:** Die Auswahl der Bausteine mit Schlüsselpersonen (Führungskräfte, Transformationsteams) besprechen und deren Feedback integrieren.

**Ergebnis:** Eine erste Auswahl an relevanten Bausteinen, die gut zur Unternehmensstrategie und zum Transformationskontext passen.

Abbildung 34: Schritte zur Bebauungsplanung einer Wertschöpfungstransformation

#### Schritt 4: Priorisierung und Gewichtung der Bausteine

**Zweck:** Die ausgewählten Bausteine nach ihrer Relevanz und ihrem erwarteten Einfluss priorisieren und fokussieren.

##### Vorgehen:

- **Nutzen-Risiko-Matrix:** Die Bausteine in einer Matrix nach erwarteter Wirkung und Umsetzungsrisiko einordnen, um kritische, hochwirksame Bausteine hervorzuheben.
- **Priorisierungsworkshop:** Ein Workshop mit den relevanten Entscheidungsträgern zur Bewertung und Gewichtung der Bausteine. Dabei die Bausteine in »unverzichtbar«, »wichtig« und »ergänzend« kategorisieren.
- **Sequenzierung:** Die Reihenfolge der Implementierung festlegen, z. B. zuerst Bausteine mit hoher Umsetzungsbereitschaft und Sichtbarkeit für schnelle Erfolge.

**Ergebnis:** Eine fokussierte, priorisierte Liste der Bausteine, die zeigt, welche zuerst umgesetzt werden sollten und welche eine unterstützende Rolle spielen.

#### Schritt 5: Entwicklung eines Implementierungsplans

**Zweck:** Ein klarer Plan zur Implementierung der priorisierten Bausteine, der die praktische Umsetzung und das Change-Management unterstützt.

##### Vorgehen:

- **Roadmap erstellen:** Für jeden priorisierten Baustein Meilensteine, Verantwortlichkeiten und Zeitrahmen festlegen.
- **Ressourcenallokation:** Die notwendigen Ressourcen (z. B. Budget, Personal, Technologien) für die Umsetzung sicherstellen und allokalieren.
- **Change-Management-Plan:** Die Mitarbeitenden auf die Veränderungen vorbereiten und eine Kommunikationsstrategie entwickeln, die den Sinn und die Ziele der Transformation verdeutlicht.
- **Evaluationsplan:** Regelmäßige Evaluationspunkte zur Überprüfung der Fortschritte und zur Anpassung des Plans festlegen.

**Ergebnis:** Ein strukturierter Implementierungsplan, der sicherstellt, dass die ausgewählten Bausteine erfolgreich umgesetzt werden und der die Transformation unterstützt.

- 1. Analyse des Transformationskontexts:** Im ersten Schritt steht die Diagnose von Veränderungsbedarfen im Mittelpunkt. Organisationen müssen relevante externe und interne Faktoren analysieren, um Bereiche zu identifizieren, die einer Transformation bedürfen. Diese Phase erfordert eine umfassende Analyse der aktuellen Organisationsstruktur, Marktbedingungen und technologischen Entwicklungen sowie eine Bewertung der organisationalen Kapazitäten und Ressourcen. Die Identifikation von Transformationsbedarfen ist ein kritischer Schritt, da er die Grundlage für alle weiteren Prozesse bildet und eine richtungsweisende Ausrichtung der Organisation ermöglicht.
- 2. Bestimmung der strategischen Ziele und Prioritäten:** Der zweite Schritt der Bebauungsplanung konzentriert sich auf die Bestimmung der strategischen Ziele und Prioritäten, um eine klare Richtung für die Transformation zu schaffen. Dabei geht es zunächst um die Definition der übergeordneten Ziele, wie Kostenreduktion, Steigerung der Innovationsfähigkeit oder die Förderung von Nachhaltigkeit. Anschließend werden diese Ziele priorisiert, indem eine Rangfolge erstellt und Schlüsselbereiche identifiziert werden, die für die Transformation besonders relevant sind. Schließlich werden passende Erfolgskriterien und Key Performance Indicators (KPIs) definiert, die auf die priorisierten Ziele abgestimmt sind. Das Ergebnis dieses Schrittes ist ein klares Verständnis der Transformationsprioritäten und -ziele, welches die Basis für die strategische Ausrichtung und die Auswahl spezifischer Maßnahmen bildet.
- 3. Evaluierung und Gestaltung passender Bausteine:** Schritt 3 in der Bebauungsplanung fokussiert auf die Evaluierung und planerische Ausgestaltung passender Bausteine, die optimal zur Erreichung der definierten Ziele beitragen und im Unternehmenskontext sinnvoll sind. Dieser Prozess beginnt mit dem Baustein-Matching, bei dem strategisch passende Bausteine aus den verschiedenen Ebenen wie Mindset, Values, Principles, Practices, Tools und Processes identifiziert werden. Diese Bausteine werden anschließend planerisch inhaltlich gefüllt und so ausgestaltet. Dafür ist spezifisches konzeptionelles Fachwissen erforderlich, das im Unternehmen existiert oder eingeholt werden muss. Im Fokus der Gestaltung steht der Kundennutzen. Besonders wichtig ist in diesem Schritt die Kombination der Bausteine und ihre Ausrichtung an den kundenseitigen Wertschöpfungszielen. Weniger relevant ist ein tiefer Detaillierungsgrad in der Ausgestaltung, da sich dieser im Rahmen der Umsetzung laufend ändert. Zusätzlich wird das Feedback von Schlüsselpersonen wie Führungskräften und Organisationsteams eingeholt und integriert, um eine fundierte Auswahl zu gewährleisten. Das Ergebnis dieses Schrittes ist eine erste Auswahl an relevanten Bausteinen, die gut zur Unternehmensstrategie und zum spezifischen Transformationskontext passen.
- 4. Priorisierung und Gewichtung der Bausteine:** Schritt 4 der Bebauungsplanung bezieht sich auf die Priorisierung und Gewichtung der ausgewählten Bausteine, um deren Relevanz und erwarteten Einfluss effektiv zu fokussieren. Dieser Prozess beginnt mit der Erstellung einer Nutzen-Risiko-Matrix, in der die Bausteine gemäß ihrer erwarteten Wirkung und dem Umsetzungsrisiko eingestuft werden. Diese Einstufung hilft, besonders kritische und wirkungsvolle Bausteine zu identifizieren. Darauf folgt ein Priorisierungsworkshop mit den relevanten Entscheidungsträgern, in dem die Bausteine in Kategorien wie »unverzichtbar«, »wichtig« und »ergänzend« eingeteilt werden. Zuletzt wird eine Sequenzierung der Implementierung festgelegt, wobei Bausteine mit hoher Umsetzungsbereitschaft und Sichtbarkeit priorisiert werden, um schnelle Erfolge zu erzielen. Das Ergebnis dieses Schrittes ist eine klar fokussierte und priorisierte Liste der Bausteine, die aufzeigt, welche Elemente zuerst umgesetzt werden sollten und welche eine unterstützende Rolle spielen.

## 5. Entwicklung eines Implementierungsplans:

Schritt 5 der Transformationsbebauung beinhaltet die Entwicklung eines Implementierungsplans, um die praktische Umsetzung der priorisierten Bausteine sowie das Change-Management effektiv zu unterstützen. Dies beginnt mit der Erstellung einer detaillierten Roadmap, die für jeden Baustein spezifische Meilensteine, Verantwortlichkeiten und Zeitrahmen festlegt. Parallel dazu wird eine umfassende Ressourcenallokation durchgeführt, um die notwendigen Mittel wie Budget, Personal und Technologien zu sichern. Ein entscheidender Bestandteil des Plans ist auch die Entwicklung eines Change-Management-Plans, der die Mitarbeitenden auf die bevorstehenden Veränderungen vorbereitet und eine Kommunikationsstrategie umfasst, die den Sinn und die Ziele der Transformation klar kommuniziert. Zusätzlich wird ein Evaluationsplan integriert, der regelmäßige Überprüfungspunkte zur Messung des Fortschritts und zur Anpassung des Plans vorsieht. Das Ergebnis dieses Prozesses ist ein strukturierter Implementierungsplan, der eine effektive Umsetzung der ausgewählten Bausteine und die Unterstützung der gesamten Transformation sicherstellt.

Jeder dieser Schritte ist darauf ausgerichtet, eine effektive und effiziente Transformation zu gewährleisten, indem systematisch die notwendigen Ziele definiert, Ressourcen zugeordnet und Maßnahmen geplant werden. Dieser strukturierte Ansatz ermöglicht es Organisationen, Veränderungen gezielt zu steuern und die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft zu stellen. Der gesamte Prozess unterstreicht die Bedeutung einer sorgfältigen Planung und kontinuierlichen Evaluation, um die Transformation nicht nur zu implementieren, sondern auch nachhaltig im Unternehmensalltag zu verankern.

Dabei ist die Transformationsplanung mit dem Bebauungsplan nicht abgeschlossen. Vielmehr muss dieser im Rahmen des eigentlichen Transformationsprozesses laufend angepasst, aktualisiert und an neu entstehende Rahmenbedingungen und Kontexte adaptiert werden.

## 5.3 Ausblick

### Neue Schlüsselkonzepte der Wertschöpfung: Multikapitalismus, Degrowth und vernetzte Wertschöpfung

#### Multikapitalismus: Ein ganzheitlicher Ansatz zur Wertschöpfung

Wie bereits in Kapitel 2 erwähnt, stellt der Multikapitalismus eine radikale Abkehr vom monokapitalistischen Fokus auf Finanzkapital dar und erweitert die Perspektive der Wertschöpfung durch die Integration von sechs Kapitalarten. Dieser Ansatz basiert auf der Überzeugung, dass nachhaltige Wertschöpfung nur durch eine ausgewogene Berücksichtigung aller Kapitale erreicht werden kann. Die Bewertungskonventionen des Multikapitalismus sind darauf ausgelegt, Chancen und Risiken für jede Kapitalart zu erfassen. Ein Beispiel ist die Berücksichtigung von Zu- und Abschreibungen im Bereich natürlicher Ressourcen oder sozialer Beziehungen. Im Gegensatz zu rein finanziellen Bewertungsmodellen fördert der Multikapitalismus ein langfristiges Denken, das sowohl wirtschaftliche als auch gesellschaftliche und ökologische Ziele in den Mittelpunkt stellt. Der Multikapitalismus wird als Wirtschaftsform beschrieben, die darauf abzielt, die Tragfähigkeit aller lebenswichtigen Kapitalien unter Berücksichtigung normativer Schwellenwerte zu gewährleisten.

Ziel ist es, Wert auf eine Weise zu schaffen, die langfristige Stabilität und Nachhaltigkeit sichert. Der Multikapitalismus bietet einen umfassenden Rahmen, um die Komplexität moderner Wertschöpfung zu bewältigen. Seine Stärke liegt in der Fähigkeit, wirtschaftliche und nichtwirtschaftliche Aspekte zu integrieren, was ihn besonders relevant für Unternehmen macht, die ökologische und soziale Verantwortung übernehmen möchten. Allerdings erfordert seine Implementierung tiefgreifende organisatorische Veränderungen und eine Abkehr von traditionellen Bewertungsmodellen.

#### Degrowth: Nachhaltigkeit und Suffizienz als Leitbilder

Das Degrowth-Konzept fordert einen fundamentalen Paradigmenwechsel, indem es die dominante Wachstumslogik der Wirtschaft infrage stellt. Anstelle von kontinuierlicher Expansion wird auf Suffizienz, ökologische Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit abgezielt. Degrowth orientierte Wertschöpfungsmuster zielen darauf ab, Bedürfnisse zu befriedigen, ohne übermäßige Ressourcen zu verbrauchen oder soziale Ungleichheiten zu verschärfen.

Wichtige Wertschöpfungsmuster im Degrowth-Kontext sind:

- Überwindung der Wachstumsdynamik: Fokus auf die Vermeidung unerwünschter Kommodifizierung und den Aufbau langfristiger Beziehungen.
- Suffizienzorientierter Konsum: Förderung von Gemeinschaftserfahrungen und die Wertschätzung von Ressourcen.
- Kräfte bündeln: Dezentralisierung, Solidarität und soziale Einbettung stehen im Vordergrund.
- Reduktion von Ungleichheiten: Verbesserung des Zugangs zu Ressourcen und Dienstleistungen für marginalisierte Gruppen.
- Verlangsamung von Ressourcenkreisläufen: Verringerung von Produkt- und Abfallmengen sowie Energieverbrauch.

Degrowth legt den Fokus auf ökologische und soziale Ziele, die oft mit wirtschaftlicher Stagnation assoziiert werden. Während dieser Ansatz klare Vorteile für die Ressourcenschonung und soziale Gleichheit bietet, stellt er auch Unternehmen vor Herausforderungen, da er traditionelle Wachstumsziele infrage stellt. Er verlangt von Organisationen und Konsumenten ein Umdenken in Bezug auf Konsumverhalten und Geschäftsmodelle.

#### Vernetzte Wertschöpfung: Kollaboration und Interaktivität

Vernetzte Wertschöpfung beschreibt die Integration verschiedener Akteure in ein dynamisches Netzwerk, das über traditionelle Unternehmensgrenzen hinausgeht. Sie basiert auf drei Grundtypen:

1. **Veränderungsfähige industrielle Wertschöpfung:** Diese konzentriert sich auf modulare Produktionsnetzwerke und dynamische Kooperationen, die Effizienz und Produktivität maximieren.
2. **Kundenorientierte, interaktive Wertschöpfung:** Kunden werden aktiv in den Wertschöpfungsprozess eingebunden, wodurch personalisierte Lösungen entstehen.
3. **Offene, partizipative Wertschöpfung:** Durch Crowdsourcing und Open-Source-Modelle wird kollektive Intelligenz genutzt, um innovative Ergebnisse zu erzielen.

Die vernetzte Wertschöpfung erweitert den traditionellen Fokus auf die Produktion von Gütern und Dienstleistungen um interaktive und kollaborative Elemente. Kunden und Partner spielen eine aktive Rolle im Wertschöpfungsprozess, während Unternehmen als Plattformen agieren, die diese Kooperationen ermöglichen und koordinieren.

Vernetzte Wertschöpfung fördert Innovation und Anpassungsfähigkeit, da sie auf der Flexibilität und Kreativität aller beteiligten Akteure beruht. Sie bietet Potenzial für dynamische Märkte und individualisierte Lösungen. Allerdings erfordert sie eine hohe Koordinationsfähigkeit und die Bereitschaft, traditionelle Kontrollmechanismen zugunsten von Offenheit und Kollaboration aufzugeben.

Die drei Konzepte – Multikapitalismus, Degrowth und vernetzte Wertschöpfung – bieten unterschiedliche, aber komplementäre Perspektiven auf die Transformation von Wertschöpfung:

- Der Multikapitalismus stellt ein umfassendes Bewertungsmodell bereit, das langfristige Nachhaltigkeit und Ausgewogenheit aller Kapitale priorisiert.
- Degrowth fordert eine tiefgreifende Revision der Wachstumsorientierung zugunsten von Suffizienz und sozialer Gerechtigkeit.
- Vernetzte Wertschöpfung bietet innovative Methoden zur Zusammenarbeit und zur Schaffung dynamischer Märkte.

Zusammen können diese Ansätze Organisationen helfen, zukunftsorientierte und nachhaltige Strategien zu entwickeln, die ökonomische, soziale und ökologische Ziele integrieren. Während der Multikapitalismus einen strategischen Rahmen bietet, legen Degrowth und vernetzte Wertschöpfung operative Ansätze nahe, um diesen Rahmen praktisch umzusetzen.

### **Traditionelle und neue Vorstellungen von Wertschöpfungsmustern verknüpfen**

Die Notwendigkeit zur Wertschöpfungstransformation ergibt sich aus den sich verändernden gesellschaftlichen, ökologischen und technologischen Rahmenbedingungen, die traditionelle Wertschöpfungsmuster herausfordern und neue Ansätze

erfordern. Um zukunftsfähige Formen der Wertschöpfung zu etablieren, müssen Unternehmen traditionelle Vorstellungen kritisch hinterfragen und ergänzen, um innovative und nachhaltige Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Traditionelle Wertschöpfungsmuster wie produktions- oder dienstleistungsorientierte Ansätze haben lange Zeit den operativen und strategischen Rahmen unternehmerischer Tätigkeiten geprägt. Sie bieten klare Strukturen für Wertangebote, Zielgruppen, Ressourcen und Einnahmequellen. Diese Muster fokussieren sich jedoch oft auf Effizienz und Profitmaximierung, was in zunehmend komplexen und dynamischen Märkten nicht mehr ausreicht.

Neue Wertschöpfungsmuster hingegen stellen Kollaboration, Nachhaltigkeit und Innovation in den Vordergrund. Ökosystemorientierte Modelle oder Crowdsourcing-Ansätze integrieren externe Partner und Kunden aktiv in die Wertschöpfung und erweitern traditionelle Vorstellungen durch interaktive und kooperative Elemente. Diese Ansätze sind besonders geeignet, um flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren und langfristig Wert zu generieren.

Die Transformation hin zu solchen hybriden Geschäftsmodellen erfordert eine sinnvolle Verknüpfung von bewährten Strukturen mit neuen, noch nicht etablierten Ideen. Innovation wird hierbei zum Schlüsselfaktor, da es oft an bekannten Mustern mangelt, um diese neuen Ansätze zu operationalisieren. Gleichzeitig ist es notwendig, Elemente, die nicht mehr funktionieren oder benötigt werden, konsequent loszulassen, um Raum für nachhaltige und zukunftsfähige Wertschöpfungsformen zu schaffen. Aus der Literatur lassen sich folgende Impulse für eine Zukunft der Wertschöpfung zusammenfassen:

### ■ **Kollaborative Ökosysteme und Multi-Responsible Actors**

Wertschöpfung findet zunehmend in Netzwerken und Ökosystemen statt. Unternehmen agieren nicht mehr isoliert, sondern als Multi-Responsible Actors in einem System von Systemen. Dies erfordert die aktive Gestaltung von kollaborativen Ökosystemen, in denen Partnerschaften und

hochwertige Kooperationen nicht nur den wirtschaftlichen Erfolg sichern, sondern auch gesellschaftlichen und ökologischen Mehrwert schaffen. Der Erfolg solcher Systeme basiert auf der Fähigkeit, Werte über Unternehmensgrenzen hinweg zu teilen und gemeinsam zu vermehren.

- **Fokus auf Bedürfnisse von Partnern und Kunden**

Die Transformation erfordert eine konsequente Orientierung an den Bedürfnissen der Ökosystempartner und Kunden. Unternehmen müssen Strukturen, Prozesse und Leistungsangebot nach innen in das Netzwerk und nach außen zu Kundschaften entwickeln, die Interessen ausgleichen und Beiträge aller Beteiligten motivieren und einbinden. Dies stärkt nicht nur effiziente Zusammenarbeit, sondern schafft auch Vertrauen und langfristige Partnerschaften.

- **Innovative Geschäftsmodelle und Disruption**

Eine nachhaltige Transformation kann nur durch innovative, manchmal disruptive Geschäftsmodelle und einen langen Atem erreicht werden. Diese Modelle überschreiten häufig die klassischen Grenzen von Unternehmen und eröffnen neue Wertquellen, die Kunden und Partner gleichermaßen ansprechen. Solche Ansätze sind nicht nur wirtschaftlich attraktiv, sondern tragen auch zur Lösung globaler Herausforderungen wie Ressourcenknappheit und sozialer Ungleichheit bei.

- **Daten, Automatisierung und KI: Technologien als Enabler**

Technologien spielen eine Schlüsselrolle in der Transformation von Wertschöpfung. Daten und Analysen ermöglichen es Unternehmen, die Bedürfnisse ihrer Stakeholder präziser zu verstehen und hybride Lösungen zu entwickeln, die Produkte und Dienstleistungen kombinieren. Automatisierung, Augmentierung und KI tragen dazu bei, Effizienz und Effektivität zu steigern und gleichzeitig die Qualität von Prozessen und Zusammenarbeit zu verbessern.

- **Menschenzentrierte Gestaltung und Nachhaltigkeit**

Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Transformation ist das menschenzentrierte Design. Produkte und Dienstleistungen müssen intuitiv, benutzerfreundlich und an den realen Bedürfnissen der Nutzer ausgerichtet sein. Dies schafft nicht nur einen direkten Mehrwert für Kunden, Belegschaften und Partner, sondern fördert auch die Akzeptanz und Integration neuer Lösungen. Gleichzeitig erfordert die Transformation eine langfristige Perspektive, die auf der

Nachhaltigkeit aller wesentlichen Kapitalarten basiert – ein Leitgedanke des Multikapitalismus.

Unternehmen, die bereit sind, traditionelle Muster zu hinterfragen und neue Ansätze zu integrieren, können sich als Vorreiter einer nachhaltigen und kollaborativen Wirtschaft an folgenden Leitplanken orientieren:

- Die Schaffung resilienzstarker Netzwerke, die flexibel auf externe Einflüsse reagieren können.
- Die Förderung partizipativer Wertschöpfung, in der Kunden, Belegschaften und Partner aktiv eingebunden werden.
- Die Nutzung neuer, auch disruptiver Technologien, um Effizienz und Innovation zu steigern, ohne die menschliche Dimension aus den Augen zu verlieren.

Die Zusammenführung von theoretischen Impulsen und empirischen Mustern, wie in der Studie gezeigt, verdeutlicht, dass die Transformation der Wertschöpfung nicht nur technische, sondern auch kulturelle und organisatorische Veränderungen erfordert. Die vorgestellten Gestaltungsansätze der beteiligten Unternehmen betonen die Bedeutung von Nachhaltigkeit, Resilienz und Technologieintegration, während die theoretischen Impulse auf die Rolle von Kooperation, Innovation und Menschenzentrierung hinweisen. Unternehmen, die sowohl auf innovative Technologien als auch auf nachhaltige und menschenzentrierte Ansätze setzen, können sich als Vorreiter in einer zunehmend vernetzten und kooperativen Wirtschaft positionieren.

## 6 Literaturverzeichnis

---

Fatemi, Ali M.; Fooladi, Iraj J. (2013): Sustainable finance: A new paradigm. In: *Global Finance Journal* 24 (2), S. 101–113. DOI: 10.1016/j.gfj.2013.07.006.

Ganzarain, J.; Ruiz, M.; Igartua, J. I. (2019): Testing successful Business Model using System Dynamics. In: *International Journal of Production Management and Engineering* 7, S. 91–100. DOI: 10.4995/ijpme.2019.10807.

Hauschke, Timm (2012): Increasing productivity in engineering: New methods of the mechatronic modularization; [Steigerung der Produktivität im Engineering: Neue Methoden der mechatronischen Modularisierung]. In: *Mechatronik* 120 (1-2), S. 59–61.  
Online verfügbar unter <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84864372117&partnerID=40&md5=2ef00e9840a076c1d4fe7b98fc9a4d58>.

Koilo, Viktoriia (2022): Business model for integrated sustainable value creation: A supply chain perspective. In: *Problems and Perspectives in Management* 20 (1), S. 93–107. DOI: 10.21511/ppm.20(1).2022.09.

Kuan, Meng-Jong (2016): Exploring the innovation system performance evaluation model based on value chain management; [基於價值鏈管理的創新系統績效評估模型]. In: *International Journal of Systematic Innovation* 4 (1), S. 18–34. Online verfügbar unter <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85061875659&partnerID=40&md5=d9cbd144b227947a1e2f1d2e537ad2b0>.

Lara Machado, Paola; van de Ven, Montijn; Aysolmaz, Banu; Turetken, Oktay (2023): Understanding the Relationship between Business Model and Business Process Elements. In: *IFIP Advances in Information and Communication Technology* 688 AICT, S. 827–842. DOI: 10.1007/978-3-031-42622-3\_59.

Santis, Federica de; Esposito, Paolo (2021): The Impact of Smart Technologies and Digitalization on Intellectual Capital. In: Maria Serena Chiucchi, Rosa Lombardi und Daniela Mancini (Hg.): *Intellectual Capital, Smart Technologies and Digitalization*. Cham: Springer International Publishing (SIDREA Series in Accounting and Business Administration), S. 59–71.

Yao, Chen-Yen (2011): Knowledge interaction, adaptive learning, value co-creation and business model innovation. In: *PICMET: Portland International Center for Management of Engineering and Technology, Proceedings*. Online verfügbar unter <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-80053373594&partnerID=40&md5=9a340742eddd0c627d0d9d3fac828921>.

Yuan, Li; Mähönen, Jukka (2024): Can Integrate a Sustainable Business Model and Global Value Chains Revive the Value Chain's Sustainable Growth? In: *Circular Economy and Sustainability* 4 (4), S. 2957–2980. DOI: 10.1007/s43615-024-00352-y.

# Bildnachweise

---

- © Alfred Kärcher SE & Co. KG, S. 65, 67, 68, 69;
- © Nagel Technologies GmbH, S.73, 77;
- © VAUDE Sport GmbH & Co. KG, S. 81, 83, 85, 86;
- © ZF Friedrichshafen AG, S. 103, 105, 106, 108;
- © WBS Training AG, S. 90, 94 (unten), 95;
- © Achim Mulhaupt , S 94 (oben);
- © ifm electronic GmbH, Lars Lehmann, S. 53;
- © ifm electronic GmbH, S. 56, 61;
- © Hansgrohe SE, S. 43, 45, 47, 48, 49;
- © Bayernwerk AG, S. 27, 28, 31, 32, 33;
- © DESMA Schuhmaschinen GmbH, S. 38, 41;
- © WERMA Signaltechnik GmbH & Co.KG, S. 97, 98, 101

Alle anderen © Fraunhofer IAO

# Impressum

---

Diese Publikation ist entstanden im Rahmen der

**Fraunhofer Heilbronn Forschungs- und Innovationszentren HNFIZ**

Am Bildungscampus 9, 76139 Heilbronn  
[www.hnfiz.fraunhofer.de](http://www.hnfiz.fraunhofer.de)

**Kontakt**

Dr. Moritz Hämmerle  
Leiter Forschungsbereich  
Cognitive Engineering and Production  
Tel. +49 711 970-2284  
[moritz.haemmerle@iao.fraunhofer.de](mailto:moritz.haemmerle@iao.fraunhofer.de)

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft  
und Organisation IAO  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart

[www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)

Fraunhofer HNFIZ und Fraunhofer IAO sind rechtlich nicht selbständige Einrichtungen der

Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung  
der angewandten Forschung e. V.  
Hansastraße 27 c  
80686 München

**Titelbild**

© Kalawin – iStock

**DOI**

<http://dx.doi.org/10.24406/publica-4605>



## Kontakt

---

Dr. Moritz Hämmerle  
Leiter Forschungsbereich  
Cognitive Engineering and Production  
Tel. +49 711 970-2284  
[moritz.haemmerle@iao.fraunhofer.de](mailto:moritz.haemmerle@iao.fraunhofer.de)

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft  
und Organisation IAO  
Nobelstr. 12  
70569 Stuttgart

[www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)  
[www.hnfiz.fraunhofer.de](http://www.hnfiz.fraunhofer.de)