

# ERFOLG IM WANDEL



---

**DEUTSCHER CHANGE READINESS INDEX 2017**

Eine Studie der Staufen AG und der Staufen Digital Neonex GmbH

STAUFEN.DIGITAL

NEONEX

**STAUFEN.**





---

# Inhalt



## 6 EDITORIAL



## 9 ÜBER DIE STUDIE



## 10 EXPERTEN ZUM CHANGE READINESS INDEX

10 Führungskräfte müssen Bodenhaftung haben –  
Interview mit Prof. Daniel T. Jones

12 Wandlungsfähigkeit steigern – ein Blick auf die agile  
Organisation – Beitrag von Weert Jacobsen-Kramer

14 Erfolg durch Plattformen –  
Beitrag von Prof. Dr. Frank Piller

16 Locker zur Industrie 4.0 –  
Interview mit Dr. Andreas Bihlmaier



## 19 MEGATRENDS UND WANDEL



## 25 DER CHANGE READINESS INDEX

28 5.1 Strukturen für den Wandel

34 5.2 Prozesse

40 5.3 Führungs- und Unternehmenskultur

46 5.4 Mitarbeiter und Qualifikationen



## 53 ERGEBNISSE UND AUSBLICK



## 67 FAZIT

# Editorial



Wilhelm Goschy, COO, STAUFEN.AG

Liebe Leserinnen und Leser,  
viele von Ihnen kennen die Staufen AG bereits seit Jahren und schätzen nicht zuletzt unsere pragmatische Art. Und genau wie meine Kollegen zieht es auch mich gerne direkt in Ihre Büros, Werkhallen, und Entwicklungslabors, also an den Ort der Wertschöpfung. Manche mögen diese Haltung Umsetzungsstärke nennen, für uns ist es schlichtweg Kundenorientierung. Bei aller Effizienz dürfen Unternehmen aber nicht vergessen, regelmäßig das eigene Handeln zu reflektieren und Positionen, die man stets für gut und richtig gehalten hat, kritisch zu hinterfragen.

Genau dieser Selbstreflexion dient die Ihnen hier vorliegende Studie „Erfolg im Wandel“, für die wir mehr als 650 Top-Führungskräfte deutscher Unternehmen befragt haben.

Die Doppeldeutigkeit, ob sich nun die Kriterien für Erfolg wandeln oder der Wandel erfolgreich gemeistert wird, mag auf den ersten Blick etwas abgehoben wirken. Doch das Gegenteil ist der Fall. Denn unsere Studie und der daraus abgeleitete Change Readiness Index (CRI) sind kein akademisches Konstrukt, das der Realität übergestülpt wird. Uns geht es darum, den betrieblichen Alltag in Ihrem Unternehmen auf einen, ja den aus unserer Sicht für die Zukunft entscheidenden Punkt hin abzuklopfen: Die Wandlungsfähigkeit. Ist sie doch der Schlüssel, um angemessen auf die Megatrends wie beispielsweise Digitalisierung, Individualisierung und Globalisierung reagieren zu können.

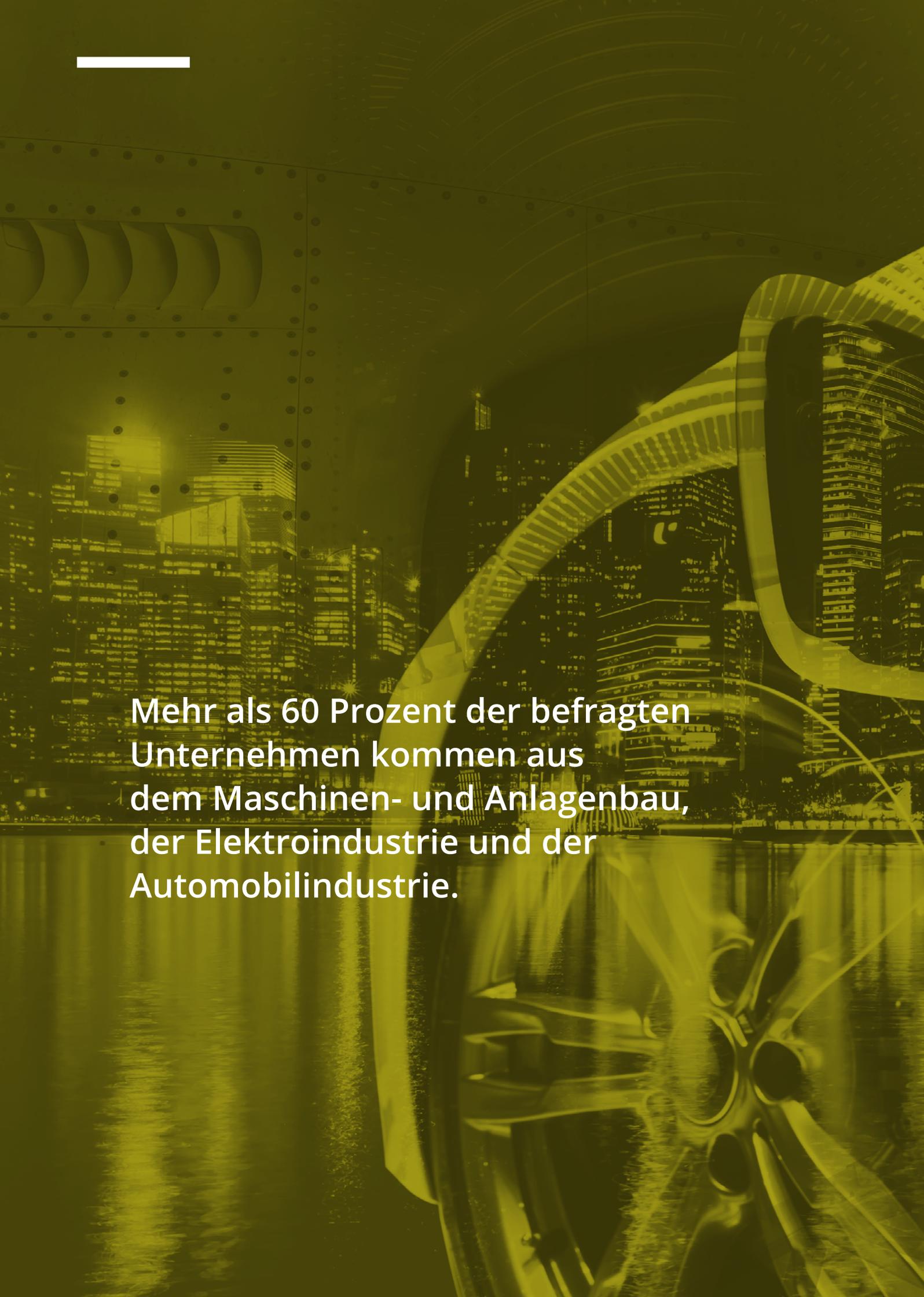
Als führende Lean Management Beratung wollten wir darüber hinaus auch selbstkritisch überprüfen, ob und wie unsere Arbeit für Sie auf den Erfolgsfaktor Wandlungsfähigkeit einzahlt.

Ohne zu viel vorwegnehmen zu wollen, sind die Ergebnisse der Studie eindeutig: Unternehmen mit einem hohen Lean Reifegrad, die auf dem Weg zur lernenden Organisation also schon ein gutes Stück gegangen sind, zeichnen sich auch durch eine hohe Wandlungsfähigkeit aus.

Professor Daniel T. Jones appelliert daher im Interview für diese Studie (Seite 10): „Vertraut euren Mitarbeitern und hört ihnen zu!“ Richtig, denn vor allem durch eine direkte und vertrauensvolle Kommunikation mit den Menschen kann die Sehnsucht nach Veränderung, Weiterentwicklung und den damit entstehenden Chancen geweckt werden. Wem dies gelingt, der wird Erfolg im Wandel haben – als Unternehmen und auch ganz persönlich.

Ihr Wilhelm Goschy, COO, STAUFEN.AG





Mehr als 60 Prozent der befragten Unternehmen kommen aus dem Maschinen- und Anlagenbau, der Elektroindustrie und der Automobilindustrie.

# 2

# Über die Studie

## HINTERGRUND UND

## RAHMEN DER STUDIE

Für den deutschen „Change Readiness Index 2017“ befragte die Unternehmensberatung Staufen insgesamt **658 Unternehmen** in Deutschland zum Thema „Erfolg im Wandel“. Die Befragung erfolgte im Frühjahr 2017.

---

# Experten zum Change Readiness Index 2017

**FÜHRUNGSKRÄFTE  
MÜSSEN  
BODENHAFTUNG  
HABEN**



## PROF. DANIEL T. JONES

Gründer der Lean Enterprise Academy,  
Mitautor von „The Machine That Changed the World“

Längst reicht es nicht mehr aus, digitale Ansätze einfach auf existierende Organisationen oder Produkte aufzusatteln.

Professor Daniel T. Jones, Gründer der Lean Enterprise Academy und Autor der Lean Klassiker „The Machine That Changed The World“ und „Lean Thinking“, appelliert daher an die Unternehmen, sich von starren Strukturen und Denkweisen zu lösen und sich zur lernenden, adaptiven Organisation zu entwickeln. Sein Appell an die Führungskräfte: Vertraut euren Mitarbeitern und hört ihnen zu!

Professor Jones, welche Eigenschaften muss ein zukunfts-fähiges Unternehmen für die Arbeitswelt 4.0 aufweisen?

Alles in allem sehe ich drei wesentliche Hürden für das gelungene Management von Veränderungen. Heutige Managementstrukturen koppeln Strategie und Planung von der Praxis ab. Das ist fatal. Traditionelles Management ist versunken in strategische und planerische Tätigkeiten, während die Ergebnisse jedoch in der Umsetzung und Ausführung dieser Pläne entstehen. Das Resultat: Die verantwortlichen Führungskräfte sind losgelöst von

der Praxis im Betrieb und wenn es Probleme gibt, heuern sie Experten an, um diese Probleme zu lösen. Wenn man das umdreht, ergibt sich ein offensichtliches Kriterium für gute Change Readiness: Eine Organisation, die „fit for change“ ist, hat ein Führungsteam, das aktiv zuhört, was seine Kunden und Mitarbeiter zu sagen haben. Die Führung muss in Entwicklung und Design von Produkten ebenso eingebunden sein wie in deren Herstellung und Distribution. Erfolgreiche Führungskräfte müssen im wahrsten Sinne des Wortes Bodenhaftung haben, der Boden ist der Shopfloor.

#### Sie sprachen von weiteren Hürden?

Dazu kommt die Bürokratisierung von Organisationen. Jedes Unternehmen kreiert sein eigenes bürokratisches System, das den Wandel bremst und aushebelt. In der Folge entstehen funktionale Silos, die von Natur aus jeder Veränderung widerstehen. Zu was das führt, kann man in jeder Firmenzentrale sehen. Dort führen sehr sachkundige und kluge Menschen PowerPoint-Scharmützel, um ihre Budgets zu verteidigen. Diese Leute müssen wir für den Wandel gewinnen, ihren Beitrag zum großen Ganzen verbessern und gegen diese grassierende Firmen-Krankheit ankämpfen.

#### Die Change Readiness von Organisationen entsteht in verschiedenen Bereichen. Wo sehen Sie wesentliche Stellhebel?

Ein wichtiger Punkt ist die Sache mit den Experten: Statt das Feedback ihrer Mitarbeiter einzuholen, die die Produkte von heute machen und sich täglich mit deren Herstellung und Vertrieb befassen, vertrauen viele Führungskräfte nur externer Expertise. Auch die Kunden werden immer wieder vergessen. Das ist typisches Ingenieurdenken: Man meint, zu wissen, was am besten für die Abnehmer ist – übrigens ein traditionell deutscher Ansatz. Was wir also tun müssen, ist rückwärts zu arbeiten und dabei alle entlang der Wertschöpfungskette einzubinden. Nur so können wir die nächste Generation an Produkten optimal auf den Weg bringen. Die Verantwortung des Zuhörens kann man nicht delegieren. Wenn Vorgesetzte sie abgeben, tritt eine Organisation auf der Stelle und alles bleibt beim Alten.

#### Welchen Einfluss nehmen Führungskultur und Personalentwicklung auf die Fähigkeit einer Organisation, dem Wandel zu begegnen?

Tatsächlich ist der Einfluss von Führung und Personalentwicklung enorm. Alle Studien sagen uns, dass die größte Hürde für Veränderung unsere Organisationen selbst sind. Es geht nicht um technische Entwicklungschancen, auch nicht um Kundenakzeptanz, es geht darum, wie wir unsere Organisationen aufbauen und führen. Zentrales Element ist das Denken der Führungsriege und ihr Ansatz für Problemlösungen – das harmoniert oft nicht mit den Anforderungen des Digitalzeitalters.

Wenn jeder Mitarbeiter für die Verbesserung seiner Arbeit verantwortlich ist, müssen die Fähigkeiten dazu weiterentwickelt werden, das ist ja klar. Klassische Weiterbildung passiert im

Klassenzimmer. Heutiges Know-how muss aber ganz praxisnah on-the-job erlernt werden, indem man konkrete Probleme angeht. Zukunftsfähige Unternehmen brauchen deshalb dringend eine Infrastruktur für Coaching und Mentoring. Gefragt sind zudem Netzwerke, die interne Experten und ihre Erfahrungen miteinander verbinden.

#### Lean Management setzt auf Routinen und strukturierte Abläufe. Inwieweit fördert das die Beweglichkeit von Organisationen – oder schränkt ein hoher Routinegrad die Agilität nicht eher ein?

Es ist ein großer Mythos, dass Standardisierung gleichzusetzen ist mit Starrheit. Ich halte das für ein eklatantes Missverständnis. Es ist zutreffend für traditionelle Managementansätze, weil hier Standardisierung genutzt wird, um Kontrolle über Mitarbeiter auszuüben: Experten legen Standards fest, Manager stellen sicher, dass der Shopfloor diese erfüllt – egal wie. Viele heutige Unternehmen denken ihre Organisation nach wie vor als Maschine, das hemmt Change Readiness empfindlich. Die Tradition von Taylor lebt in vielen Managementetagen bis heute. Da liegt der Hase im Pfeffer.

Lean dreht das um: Wenn wir der Frontlinie die Verantwortung für ihre eigene Verbesserung übereignen, brauchen die Betroffenen einen Weg, um diesen Auftrag möglichst gut zu erfüllen. Das bedeutet im Lean System Standard. Es geht darum, die Arbeit im Team optimal zu erledigen und sich gemeinsam darauf zu verständigen, wie die beste Basis für Verbesserungen aussieht.

#### Wo liegt der Benefit für eine Organisation, wenn jeder an der Veränderungsschraube mitdreht?

Wo Menschen die Optimierung der eigenen Arbeit selbst vorantreiben und den Vor-Ort-Standard selbst bestimmen, werden sie fähig, nicht nur die Probleme von heute zu lösen. Sie können auch den Problemen von morgen immer besser begegnen. Das ist ein wichtiger Aspekt von Change-Fitness. Beweglichkeit bedarf einer lernenden Organisation. In Deutschland ist, wie gesagt, die verbreitete Expertengläubigkeit ein großes Thema. Ich sage ja nicht, dass Fachleute verzichtbar sind und wir sie loswerden sollten. Mir ist es wichtig, die Beschränkungen zu sehen, wenn man sich rein auf Experten verlässt. Damit wirft man die Chance auf Kreativität und kontinuierliche Verbesserung weg. Das kostet 85 Prozent der Arbeitskraft. Eine Organisation, die dieses neue Zeitalter überleben will, muss in der Lage sein, zu sehen, welche Probleme sie hemmen oder was technisch gelöst werden muss. Lean entwickelt lernende Organisationen von unten nach oben, die die wesentlichen Probleme in richtiger Weise schneller lösen können als ihr Wettbewerb.

# WANDLUNGSFÄHIGKEIT STEIGERN – EIN BLICK AUF DIE AGILE ORGANISATION



## WEERT JACOBSEN-KRAMER

Senior Expert, STAUFEN.AG

Die Bereitschaft zum Wandel erfordert es, über den Tellerrand zu blicken, sich mit anderen auszutauschen, von anderen zu lernen. Bereit zu sein, alte Grundsätze über Bord zu werfen, bereit zu sein, radikal neu zu denken. Das Konzept der agilen Organisation bietet den Unternehmen dazu eine Menge Denkansätze. Organisationsexperte Weert Jacobsen-Kramer, Senior Expert von Staufen, stellt es vor. Er dokumentiert die Unterschiede zur traditionellen Organisation anhand von vier Bereichen: Anschauung, Führungshaltung, Managementpraktiken und Organisationsmodell.

### **Anschauung: Weg vom Command-and-Control-Denken**

Führungskräfte in traditionellen Unternehmen gehen davon aus, dass „Veränderungen gemanagt“ und die „Menschen verändert“ werden können. Diese Vorstellung basiert auf einem linearen Maschinenweltbild, das geprägt ist von Command-and-Control-Denken. In dieser Welt werden „Change-Projekte aufgesetzt“, „Optimierungsprogramme gefahren“, „Führungskrafttrainings ausgerollt“ und „Kostenreduktionsinitiativen entschieden“. Das alles kommt Ihnen sehr bekannt vor? Dann wagen Sie einen Blick in die andere Welt.

Die Anschauung in agilen Organisationen ist nicht von Maschinen, sondern von der Natur inspiriert und nicht linear. Sie ermöglicht völlig neue Sichtweisen und innovative Lösungen für die täglichen Herausforderungen in der Führungsarbeit. Eine Organisation wird dabei als natürliches, lebendiges und komplexes System betrachtet. Hier agieren die Handelnden autonom und richten sich durch ständige Rückkoppelungsschleifen in einem dynamischen Prozess immer wieder neu aus. Stetige Veränderungen sind dabei Teil einer Welt, in der selbstorganisierte Organismen gemeinsam, temporär strukturell gekoppelt, durch die Umwelt „driften“. Veränderungen können in diesem Sinne nicht „gemanagt“ werden. Aus der Perspektive dieser nicht linearen Weltanschauung kön-

nen wir eine Führungskultur kreieren, die in der Organisation schnelles Lernen ermöglicht. Denn Lerngeschwindigkeit stellt den entscheidenden Wettbewerbsvorteil in der digitalen Welt dar: Wer schneller lernt, kann schneller als die Konkurrenz passgenaue Lösungen für die Veränderungen im Markt finden. Führungskräfte in der agilen Welt wissen, dass sie diesen Prozess eben nicht genau planen und kontrollieren können. Sie können jedoch die Rahmenbedingungen fördern, um die Lerngeschwindigkeit zu erhöhen.

#### **Führungshaltung: Die klassische Chefrolle verändert sich**

In der agilen Organisation wird die Führungsrolle vollkommen neu definiert. Wesentliche Elemente der Führung übernehmen selbstorganisierte Teams und in einer Organisation, in der praktisch jeder Führung übernimmt, verändert sich auch das traditionelle Bild eines Chefs oder Vorgesetzten.

Zugrunde liegt dabei eine völlig andere Führungshaltung: Mitarbeitern wird grundsätzlich vertraut. Menschen werden als selbstmotiviert und autonom betrachtet. Sie müssen nicht motiviert oder verändert werden. Gemeinsam entwickeln sie positive Zielbilder der Zukunft, die Sinn erzeugen. Jeder fokussiert sich in seiner Arbeit auf seine persönlichen Stärken, entwickelt sich weiter und lernt, sein volles Potenzial zu entfalten.

Die zentrale Haltung in der agilen Organisation ist davon geprägt, dass jeder Mitarbeiter für sich erkannt hat, dass er etwas anderes weiß. Ziel ist es, die verschiedenen Sichtweisen und Perspektiven zu verbinden und gemeinsam etwas Großartiges zu schaffen.

Das Lernen ist von einer Kultur des Experimentierens geprägt, in der neue Produkte als frühe Prototypen auf den Weg gebracht werden. Die Möglichkeit des Scheiterns ist selbstverständlich und Fehler werden als Chance gesehen, um sich weiterzuentwickeln.

Die neurowissenschaftliche Forschung zum Lernen zeigt uns, welche Rahmenbedingungen dabei wichtig sind, wie zum Beispiel Wertschätzung, Vertrauen, eine sinnhafte Aufgabe, die Möglichkeit zur Mitwirkung, Herausforderungen, ein direktes Feedback und ein positiver Umgang mit Fehlern. Agile Organisationen fokussieren darauf, dieses Umfeld zu schaffen, und bringen auf dieser Basis wirklich erstaunliche Managementpraktiken hervor.

#### **Managementpraktiken: Tradiertes über Bord werfen**

Agile Unternehmen entwickeln neue, effektivere Führungsinstrumente. Für ihr Projektmanagement verwenden diese Unternehmen in der Regel Scrum oder Kanban-Projektmanagement – Methoden, die mittlerweile gut etabliert und bekannt sind.

Auch in anderen Managementbereichen finden wir interessante neue Werkzeuge. Beispielweise ist es Mitarbeitern in agilen Unternehmen erlaubt, alle Entscheidung selbst zu treffen. Ein strukturierter Prozess für Entscheidungen regelt, wie Mitarbeiter diese vollständige Entscheidungsfreiheit wahrnehmen können.

Als weiteres Beispiel sei der Zielsetzungsprozess in agilen Organisationen genannt. Hier werden Ziele nicht vereinbart, sondern von dem Mitarbeiter selbst gesetzt. Die zentrale Leitfrage ist hier: Was meinst du, ist dein Beitrag für unser Unternehmen im nächsten halben Jahr? Was nimmst du dir vor?

#### **Organisationsmodell: Die Macht wird geteilt**

Die agile Organisation verzichtet auf Führungshierarchien, da dort jeder Führung übernehmen kann. Traditionelle Organisationsformen werden überflüssig. Die Organisation entspricht in ihrer Struktur einem Netzwerk mit gemeinsam geteilter Macht. Das Organigramm, der „Familienstammbaum“ traditioneller Unternehmen, hat hier ausgedient. Die Organisation definiert sich über wahrgenommene Rollen und Aufgabenkreise, nicht mehr über Machtausübung aufgrund von Führungspositionen.

Die Grundlage für diese Form der Zusammenarbeit liefert eine Unternehmensverfassung, die das Zusammenwirken der einzelnen Rollen und Aufgabenkreise regelt. Im Rahmen der Unternehmensverfassung kann jeder Mitarbeiter freie Entscheidungen treffen. Es gibt keinen Vorgesetzten, der um Erlaubnis gefragt werden muss.

#### **Lean Management und Agilität: Wie passt das zusammen?**

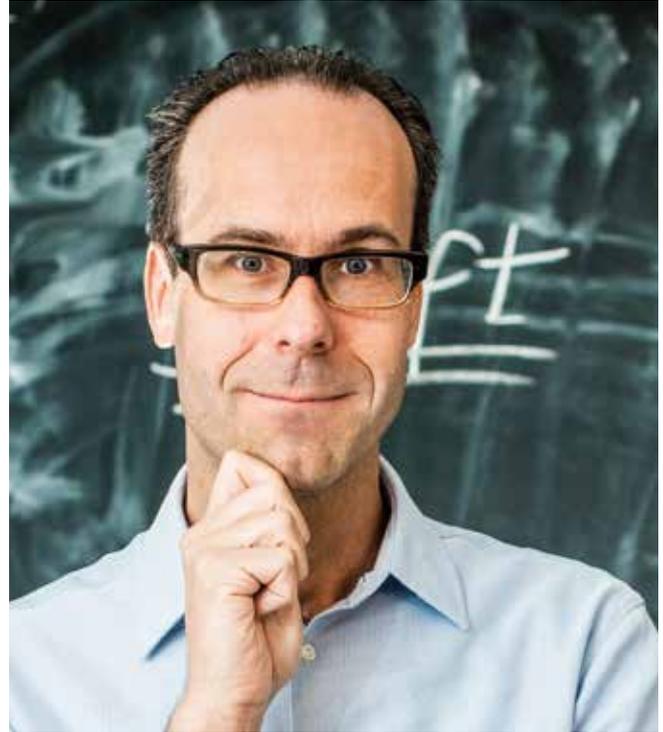
Wandel ist in der agilen Organisation ein stetiger, natürlicher und automatischer Prozess. Alle Mitarbeiter spüren neuen Trends nach und finden gemeinsam kreative und einzigartige Antworten. Jede Organisationseinheit hat die Freiheit, neue Lernexperimente durchzuführen, um sie dann der gesamten Organisation zur Verfügung zu stellen.

Doch welche Rolle spielt Lean Management dabei? In jeder Organisation – ob agil oder nicht agil – gibt es einen Wertstrom, in dem die Wertschöpfung erzeugt wird, für die der Kunde bezahlt. Lean Management ist dafür eine hervorragende Methode und ein gutes Denkmodell. Dies gilt insbesondere für Unternehmen mit starker Verkettung der Prozesse über Unternehmensbereiche hinweg – gerade hier ist Lean Management Voraussetzung für die Entwicklung hin zur Agilität. Denn: Ein agiles Unternehmen, das den Wertschöpfungsprozess nicht beherrscht, hat keine Existenzberechtigung.

Gleichzeitig sind auch parallele Welten in einem Unternehmen vorstellbar. Zum Beispiel eine Lean Management-Welt in der Produktion und eine agile Welt in der Produktentwicklung.

Dafür braucht es eine tragfähige Führungskultur im Unternehmen. Führungskulturentwicklung ist daher der Schlüssel auf dem Weg zur vollständigen Lean Transformation einerseits und zur agilen Organisation andererseits.

# ERFOLG DURCH PLATTFORMEN



## PROF. DR. FRANK PILLER

Technologie und Innovationsmanagement, RWTH Aachen

Viele Megatrends beschäftigen die deutschen Unternehmen. Den technologischen Fortschritt sieht die Mehrheit dabei als größte Bedrohung an. Es fehlt jedoch an Strategien, den Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

Prof. Dr. Frank Piller erläutert, warum es Zeit für einen tiefgreifenden Wandel mit echten Innovationen ist. Er lehrt an der RWTH Aachen und ist einer der führenden deutschen Experten für Innovationsmanagement.

Märkte und Technologien verändern sich immer rasanter. Kaum ein Unternehmen kann sich noch leisten, auf Innovationen zu verzichten, wenn es bestehen will. Etablierte Unternehmen tun sich jedoch oft schwer damit, wirklich radikale Innovationen auf den Weg zu bringen. Sie gehen, unabhängig von Größe oder Kulturkreis, in der Regel einen anderen Weg und setzen auf Exploitation: Bestehendes soll immer besser verwertet werden. Der Blick liegt auf den Prozessen und der kontinuierlichen Verbesserung. Dass beide Strategien zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen führen, zeigt sich anschaulich am Beispiel zweier großer Unternehmen der Fotobranche: Kodak hat es trotz einiger verspäteter Schritte nie richtig in die digitale Welt geschafft, bis der Konzern schließlich seine Pforten schließen musste. Fuji dagegen hat überlebt, weil sich das Unternehmen zu einem radikalen Schritt entschließen konnte. Statt weiter auf einen sterbenden Markt zu setzen, suchten die Japaner nach einem neuen Betätigungsfeld, das mit den eigenen technologischen Kompetenzen zugänglich war. Fündig wurde Fuji als Spezialist für Beschichtungstechnologien in der Kosmetikherstellung – eine erfolgreiche proaktive Strategie. Das Geschäft des ehemaligen Filmherstellers basiert heute auf Technologieplattformen, die in neuen, ganz unterschiedlichen Kontexten genutzt werden.

### **Digitale Produkte erlauben raschere Innovationen als Investitionsgüter**

Die Beispiele zeigen: Wer auch in Zukunft noch erfolgreich sein will, kommt an einem Wandel oft nicht mehr vorbei. Doch wie laufen Veränderungsprozesse in etablierten Unternehmen ab? In aller Regel geschieht Wandel über reaktive Vorgehensweisen. Man arbeitet am laufenden Geschäft und wartet ab, wie sich die Dinge entwickeln.

Eine solche Strategie hat zum Beispiel Microsoft in Bezug auf Internet, Cloud Computing und Gaming verfolgt. Zunächst agierte das Unternehmen überhaupt nicht. Doch dann, nachdem der Trend sich verfestigt hatte, wurde innerhalb von wenigen Wochen die Hälfte der kompletten Entwicklungsmannschaft auf diese Themen angesetzt. Eine komfortable Situation – man wartet auf mehr Information und damit mehr Sicherheit, bevor man sich mit voller Kraft einer neuen Strategie verschreibt.

Microsoft taugt jedoch nur sehr begrenzt als Vorbild für deutsche Industrieunternehmen. Der amerikanische Konzern verfügt über gewaltige Ressourcen und bewegt sich in einer Branche, in der sich Innovationen sehr viel rascher realisieren lassen als in der Industrie. So ist es für einen Autohersteller erheblich schwieriger, quasi über Nacht von der Herstellung von Verbrennungsmotoren auf ein Car-Sharing-Modell zu wechseln. In der Softwarebranche existiert darüber hinaus bereits eine viel agilere Entwicklungsorganisation, Scrum-Prozesse sind fest etabliert und zahlen zusammen mit verschiedenen Tools auf eine Team- und Selbstorganisation ein.

### **Reaktive Strategien spielen Disruptoren in die Hände**

Mit rein reaktiven Strategien erfolgreich zu sein, wird Deutschlands Industrieunternehmen in der Zukunft schwerfallen, denn die digitale Transformation sorgt für große Brüche im Innovationsmanagement. Je stärker die digitale Komponente von Produkten deren Wertschöpfung bestimmt, desto dominierender wird auch das Element der Disruption. Dabei ist Disruption zu sehen als eine radikale Neuerung in Verbindung mit einem neuen Geschäftsmodell. So stellt beispielsweise das Elektroauto aus Sicht der Automobilhersteller kein disruptives Geschäftsmodell dar, wohl aber ein Car-Sharing-Konzept.

### **Die Zukunft gehört den Plattformen – auch in der Industrie**

Ein wesentliches Muster der Innovation in der digitalen Transformation sind Plattform-Geschäftsmodelle wie zum Beispiel iTunes, eBay oder AirBnB. Hier ermöglicht ein Plattformbetreiber komplementären Anbietern, sehr einfach Geschäfte zu machen. Ein innovativer App-Entwickler kann über die Plattform Vertrieb, Kundenpflege, Distribution und Marketing schlank abwickeln. Apple hat es vorgemacht. Erst die Öffnung der Entwicklungsumgebung für Apps ermöglichte den Kaliforniern ihren Siegeszug auf dem Smartphone-Markt. An technologischer Hardware hatten die Produkte zunächst wenig Neues zu bieten.

Die Softwarekomponente gewinnt branchenübergreifend an Gewicht, entsprechend werden die Modelle offener Technologieplattformen etwa auch für Maschinenbauer oder Automobilhersteller immer relevanter. Etablierte Unternehmen können davon profitieren, indem sie beispielsweise ihre Produkte entweder um Plattformen ergänzen oder aber sich auf Plattformen Dritter einbringen. Mit Open Innovation und der Vernetzung mit anderen Technologieanbietern gewinnen Unternehmen die Innovationsfähigkeit, die ihnen womöglich im eigenen Haus fehlt.

Die größte Herausforderung bleiben damit die Geschäftsmodelle, deren systematische Entwicklung viel stärker ins Zentrum des Innovationsprozesses rücken sollte. Denn im Zeitalter digitaler Innovation stellt sich mehr denn je die zentrale Herausforderung: innovativ und proaktiv den Markt gestalten oder reaktiv und inkrementell versuchen, zu überleben.

# LOCKER ZUR INDUSTRIE 4.0



## DR. ANDREAS BIHLMAIER

Geschäftsführer, robodev GmbH

Ein Robotik-Projekt hat den Ingenieur und Dipl.-Informatiker Dr. Andreas Bihlmaier im Jahr 2015 zu Google ins Silicon Valley geführt. Trotz eines attraktiven Jobangebots ging er zurück nach Deutschland, um ein eigenes Unternehmen zu gründen, die robodev GmbH. Es produziert flexible Module, mit denen Unternehmen ihren Maschinenpark erweitern und Teilprozesse automatisieren können. Von der Mentalität des Silicon Valleys hat der 30-Jährige sich vieles abgeschaut. Den deutschen Unternehmen rät er, sich auf die eigenen Stärken zu besinnen.

**Sie kennen den deutschen Mittelstand und das Silicon Valley. Was machen die Unternehmen dort anders und was kann die deutsche Industrie von ihnen lernen?**

Der wichtigste Unterschied ist, dass man im Silicon Valley schneller zur Tat schreitet. Wenn in Deutschland ein Unternehmen etwas Neues ausprobieren möchte, werden erst mal Meetings einberufen, um ausgiebig die Pros und Contras zu diskutieren. Am Ende wird das Ganze dann oft doch wieder vertagt. Im Silicon Valley probiert man den neuen Ansatz einfach aus. Nach einer bestimmten Zeit setzen sich die Kollegen wieder zusammen und entscheiden anhand der praktischen Erfahrungen über das weitere Vorgehen.

**Was haben Sie noch an Erfahrungen nach Deutschland mitgenommen?**

Im Silicon Valley besteht ein grundlegendes Vertrauen in die Mitarbeiter. Sie können bis zu einem gewissen Grad auch über Ausgaben selbst entscheiden und müssen nicht jedes Mal die Genehmigung ihrer Vorgesetzten einholen. Bei Google sagt man sich: „Es kann doch nicht sein, dass die Verwaltungskosten höher sind als der mögliche Schaden, den der Mitarbeiter verursachen kann.“

Mitarbeiter dürfen also viel stärker als in Deutschland selbstständig Entscheidungen treffen. Sie müssen aber auch die Verantwortung für diese Entscheidungen übernehmen.

**Die Unternehmen im Silicon Valley setzen ja sehr stark auf digitale Geschäftsmodelle und sind damit außerordentlich erfolgreich. Müssen auch die Unternehmen in Deutschland so digital werden, um in der Zukunft bestehen zu können?**

Deutsche Unternehmen sollten nicht den Fehler begehen, alles, was vom Silicon Valley herüberschwappt, eins zu eins zu übernehmen. Wir werden Unternehmen wie Google oder Facebook auf ihrem Kerngebiet nicht schlagen. Das sollten wir auch gar nicht erst versuchen.

Denn unsere Stärken liegen ganz woanders. Die Silicon-Valley-Unternehmen beherrschen die IT und das B2C-Geschäft. Die Kernkompetenzen der deutschen Unternehmen dagegen liegen im Bereich der physischen Produkte, insbesondere auch im Maschinenbau, und im B2B-Geschäft. Das sollten deutsche Unternehmen nie aus dem Blick verlieren. Sie dürfen nicht den Fehler machen, jetzt nur auf die Digitalisierung zu setzen und die Entwicklung der Hardware den Chinesen zu überlassen.

**Was empfehlen Sie dann den deutschen Unternehmen aus der Sicht eines Kenners beider Welten?**

Die Firmen sollten ihre Stärken nutzen und um neue Elemente erweitern. In anderen Ländern gibt es auch Unternehmen, die gute Motoren bauen. Die deutsche Industrie kann sich aber gegen die günstige Konkurrenz aus dem Ausland behaupten, wenn sie Lösungen mit einem echten Mehrwert anbietet. Der kann zum Beispiel darin bestehen, dass der Kunde den Motor aus der Ferne überprüfen kann. Trotzdem darf man nicht vergessen, dass die Hauptleistung noch immer der Bau des Motors ist, und nicht der digitale Zusatzdienst. Die Unternehmen sollten die Digitalisierung auf ihr Kerngeschäft übertragen und kein komplett neues Geschäft aufziehen. Wenn Sie in einer unbekanntem Disziplin aus der hinteren Reihe starten, dann werden Sie nicht gewinnen.

**Als Start-up-Unternehmen, das auf Hard- und Software gleichermaßen setzt: Welche Fehler gilt es bei dieser Transformation zu vermeiden?**

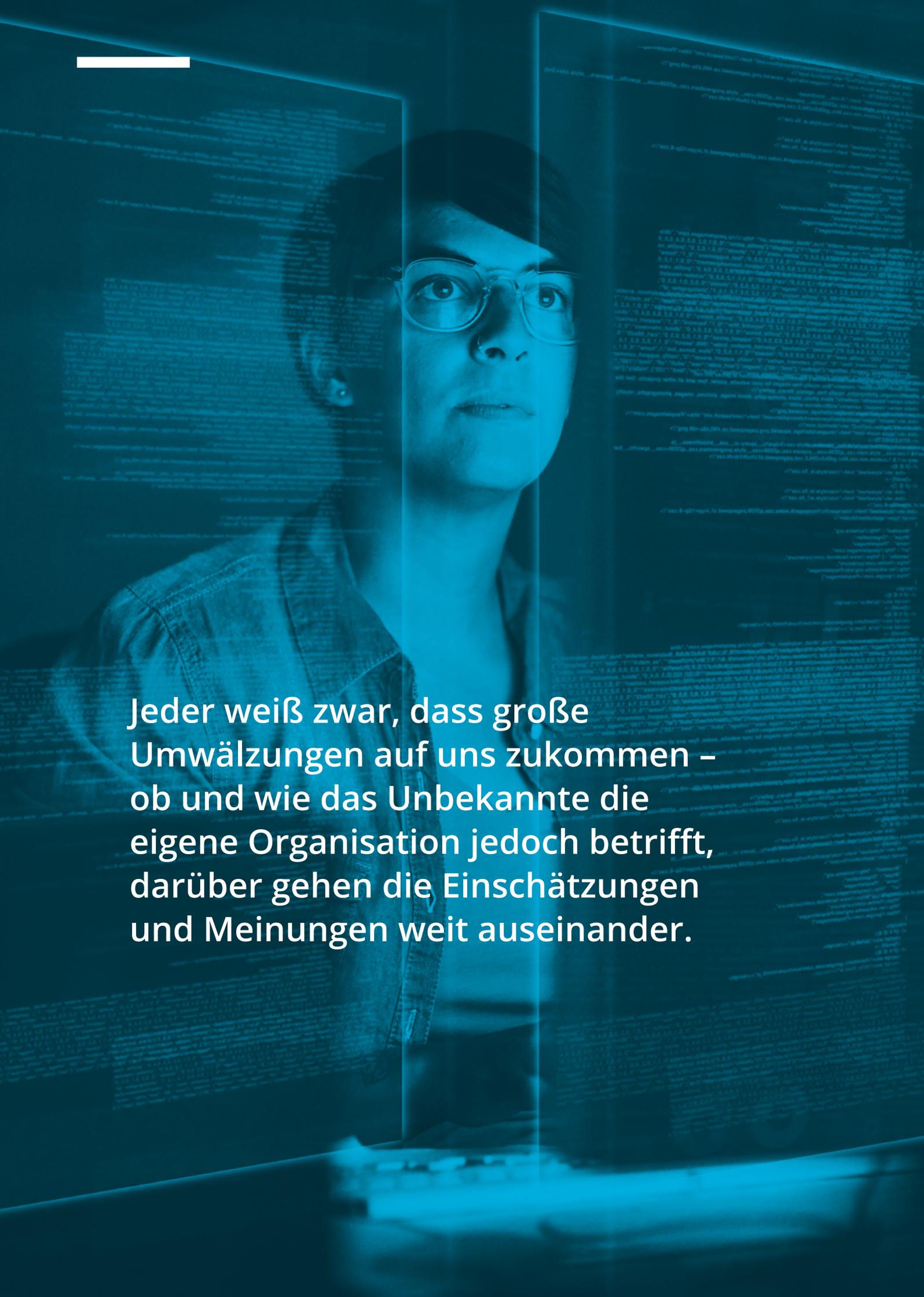
Viele Unternehmen gründen eine IT-Abteilung und kapseln sie vom Kerngeschäft ab. Dabei ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit eine der großen Stärken von deutschen Unternehmen. Im Silicon Valley finden Sie sicher kein Unternehmen, in dem Maschinenbauer, Elektrotechniker und Produktionsplaner zusammenarbeiten. Die Unternehmen müssen es schaffen, IT-Experten in diese interdisziplinären Teams zu integrieren. Dazu müssen die Experten vor Ort sein.

Es mag erstaunen, aber auch hier ist Google ein Vorbild: Das Unternehmen verdient sein Geld mit Digitaldiensten und könnte doch all seine Mitarbeiter von ihrem Homeoffice aus anbinden. Trotzdem arbeiten im Hauptsitz Mountain View mehr als 20.000 Mitarbeiter. Die direkte Interaktion lässt sich eben durch nichts ersetzen.

**Viele mittelständische Industrieunternehmen haben enorme Probleme, Fachkräfte zu finden, die sie bei der Digitalisierung unterstützen – gerade in der Provinz. Wo sollen die IT-Experten herkommen?**

Meine Empfehlung an die Unternehmen: Sie sollten mit Start-ups kooperieren, gerade auch im Automationsbereich. Davon profitieren beide Seiten. Denn in Deutschland gibt es zwar viele Förderprogramme, aber die Mittel reichen gerade im Engineering-Bereich bei Weitem nicht aus.

Für die Entwicklung von Hardwarekomponenten brauchen Start-ups Maschinen und eine Werkhalle. Hier könnten die Unternehmen einspringen, denn meist sind ihre Produktionskapazitäten ja nicht voll ausgelastet. Im Gegenzug unterstützen die Start-ups sie dann beispielsweise bei der Produktentwicklung oder binden sie über eine Beteiligung ein. Eine Kooperation kann auf verschiedenen Wegen erfolgen. Die Partner müssen nur einen organisatorischen Rahmen finden, der beide Seiten berücksichtigt.

A young man with glasses is looking intently at a computer screen. The screen displays lines of code, which are partially obscured by a vertical blue line. The entire image has a strong blue tint. The man is wearing a denim shirt. The text is overlaid on the lower half of the image.

Jeder weiß zwar, dass große  
Umwälzungen auf uns zukommen –  
ob und wie das Unbekannte die  
eigene Organisation jedoch betrifft,  
darüber gehen die Einschätzungen  
und Meinungen weit auseinander.



# Megatrends und Wandel

## EIN UNSCHARFER BLICK IN DIE ZUKUNFT

Was wird die Zukunft bringen? Welche Faktoren werden morgen das Wirtschaften und Handeln bestimmen? Wie gut fühlen sich Unternehmen mit ihren Menschen – mit ihrer Führungsmannschaft und den Mitarbeitern – auf mögliche Veränderungen vorbereitet?

Wer nach der Fähigkeit zum Wandel fragt, muss zunächst erkunden, für wie relevant Organisationen die Notwendigkeit für Veränderungen überhaupt einschätzen. Ein erster Blick auf die Stimmung in den befragten Unternehmen zeigt: Die Vorstellung von künftigen Entwicklungen und damit verbundenen Herausforderungen ist oft noch unscharf.





fühlen sich durch  
Megatrends verunsichert

## EIN GEBIRGE AN HERAUSFORDERUNGEN

Jede Zeit hat ihre Themen. Heute allerdings sehen sich Unternehmensakteure zahlreichen Megatrends gegenüber, die das Wirken und die Entwicklung ihrer Organisation maßgeblich mitbestimmen. Es reicht nicht mehr, sich voll und ganz auf ein Thema zu konzentrieren. Wer in der Zukunft erfolgreich sein will, muss in viele Richtungen gleichzeitig blicken.

90 Prozent der Befragten nehmen die digitale Transformation als wichtige Herausforderung wahr. Die große Mehrheit der Unternehmen (76 Prozent) fühlt sich zudem durch die fortschreitende Individualisierung von Produkten und Services gefordert. Aber auch geradezu vertraute Dinge wie die Globalisierung oder der demografische Wandel halten die Organisationen in Atem. Gleichzeitig beschäftigen die Entwicklung zur Wissensgesellschaft sowie teilweise überraschende geopolitische Umbrüche die Unternehmen.

Entsprechend groß ist die Sorge um das, was kommt: Mit 45 Prozent fühlt sich fast die Hälfte der von der Staufén AG befragten 658 Unternehmen durch die umfassenden und weitreichenden Veränderungen ihres Umfeldes verunsichert.

### Die größten Herausforderungen sind dabei für die Unternehmen:

Mittelwerte auf einer Skala von  
0 = keine Herausforderung bis  
3 = sehr große Herausforderung



## JE GRÖßER DIE FIRMA, DESTO GRÖßER DIE UNSICHERHEIT

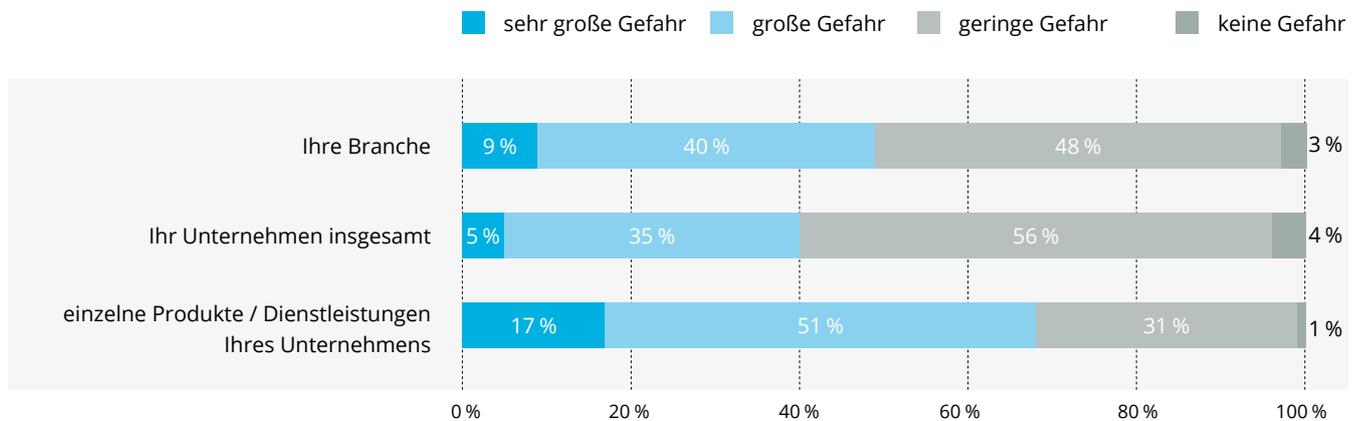
Wie stark dabei mit Blick auf die Zukunft die Unsicherheit ausfällt, variiert mit der Größe der Unternehmen: Firmen mit einem Umsatz über eine Milliarde Euro pro Jahr fühlen sich von den Megatrends deutlicher betroffen als Unternehmen mit einem Jahresumsatz unter 50 Millionen Euro. Die Beweglichkeit kleinerer Organisation verändert hier offenbar den Blickwinkel.

Die Analyse nach Branchen zeigt: Keine kann sich den Entwicklungen entziehen. Am stärksten betroffen fühlt sich jedoch die Automobilindustrie als industrielle Leitbranche in Deutschland. Hier sind die gefühlten und noch erwarteten Umbrüche etwas größer als in anderen Branchen. Nahe am Kunden und rund um den Globus einem hohen Wettbewerbsdruck ausgesetzt, betrachtet man dort die Entwicklung besonders aufmerksam – und hat ein klares Bild von den kommenden Aufgaben. Gut die Hälfte der Befragten dieser Branche fühlt sich durch die genannten Herausforderungen stark oder sehr stark verunsichert.

# AN DISRUPTION SCHEIDEN SICH DIE GEISTER

Zwei Drittel der Befragten sehen eine Disruptionsgefahr für einzelne Produkte oder Dienstleistungen ihres Unternehmens. Vier von zehn stellen sogar ihr gesamtes Geschäftsmodell infrage. Sie schließen nicht aus, dass ihr Unternehmen durch disruptive Innovatoren vom Markt gedrängt werden könnte. Das sind Zahlen, die aufhorchen lassen! Sie zeigen, wie ernst die Firmen die Entwicklungen nehmen. Das Selbstbewusstsein vieler traditioneller deutscher Industrieunternehmen weicht einer Verunsicherung. Die Zukunftsfähigkeit der eigenen Branche sehen die Befragten dabei sogar noch etwas skeptischer als die des eigenen Unternehmens.

Inwieweit sehen Sie grundsätzlich eine Disruptionsgefahr für ...?



**JEDER ZWEITE SIEHT DIE EIGENE BRANCHE IN GEFAHR**

## PESSIMISMUS ODER REALITÄTSSINN?

Besonders kritisch sieht hier wieder die Automobilindustrie die eigene Situation. Die spezifischen Wettbewerbsbedingungen sowie aktuelle Entwicklungen haben den Blick geschärft. Etwa die Hälfte der Unternehmen sieht sich durch Disruption gefährdet. Zwei Drittel fürchten gravierende Einschnitte für ihre Branche und 75 Prozent sehen innerhalb ihres Portfolios für einzelne Produkte und Dienstleistungen schwarz.



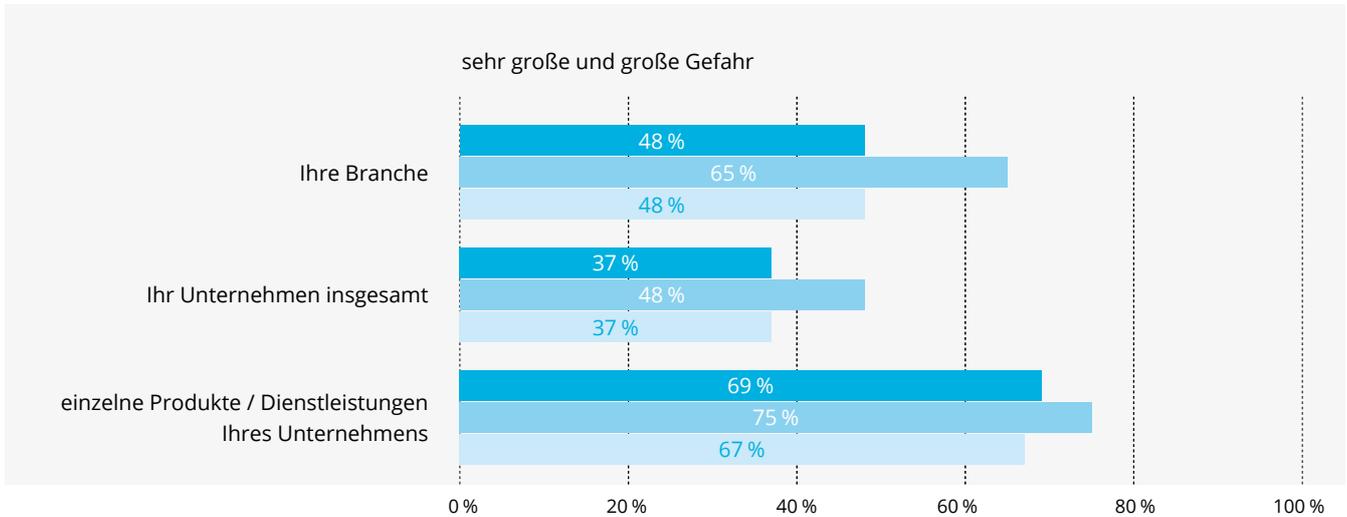
Maschinen- und Anlagenbau



Automobilindustrie



Elektroindustrie

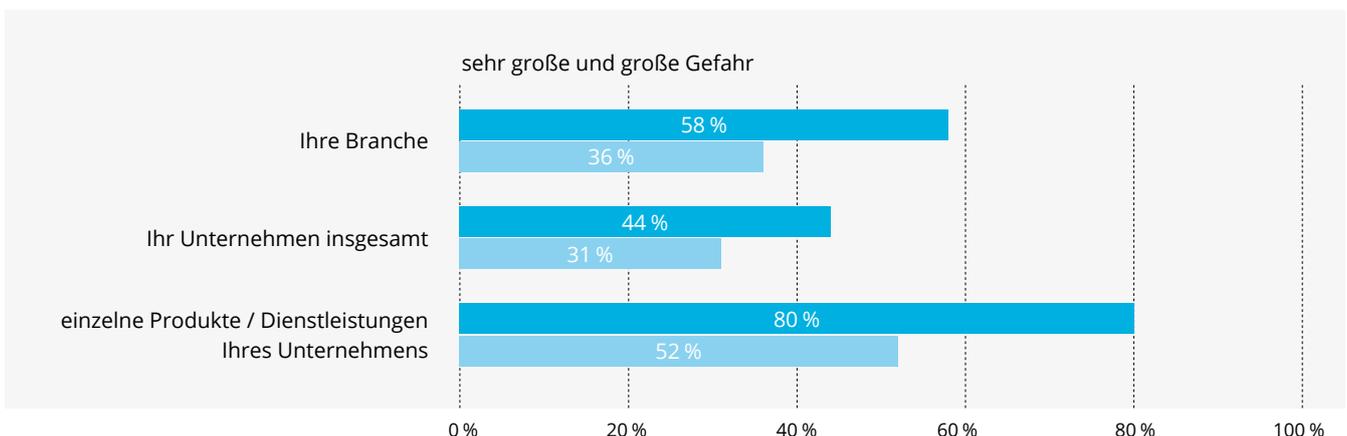


### DIE GRÖSSTEN UMWÄLZUNGEN ERWARTET DIE AUTOMOBILBRANCHE

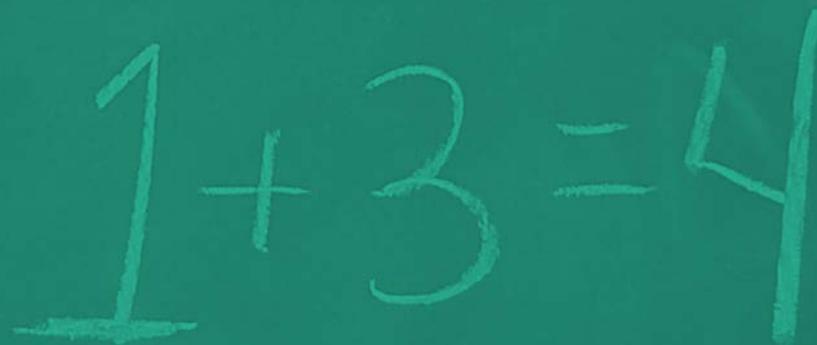
Andere industrielle Branchen wie der Maschinen- und Anlagenbau sowie die Elektroindustrie zeigen sich insgesamt etwas zuversichtlicher. Die Sorge um Disruption fokussiert sich in diesen Branchen eher auf einzelne Produkte und Dienstleistungen anstatt auf das gesamte Unternehmen.

Die Analyse nach Unternehmensgröße bestätigt noch einmal die bereits oben genannten Ergebnisse: Je größer die Firmen, desto größer werden die Gefahren eingeschätzt. So sind die wirtschaftlichen Schwergewichte mit jährlichen Umsätzen über einer Milliarde Euro am wenigsten von der Tragfähigkeit ihrer Produkte und Dienstleistungen überzeugt. Acht von zehn Führungskräften gehen dort von einem hohen Disruptionsrisiko aus. Kleinere Firmen schauen deutlich optimistischer in die Zukunft.

■ über 1 Mrd. € Umsatz    ■ bis 49 Mio. € Umsatz



### GROSSE UNTERNEHMEN SEHEN SICH EHER BEDROHT ALS KLEINE


$$1 + 3 = 4$$

Das Bedürfnis nach einer Statusmeldung zum Thema Wandlungsfähigkeit ist ausgeprägt. Denn die Bereitschaft, die Herausforderungen von morgen konkret vorzubereiten, ist größer, wenn sich der Status quo in einem einzigen Parameter griffig ausdrücken lässt.

# Der Change Readiness Index

## DER WANDEL

### IN EINER ZAHL

Welche Faktoren entscheiden über Wohl und Wehe, über Erfolg oder Niederlage in turbulenten Zeiten? Wie können sich Unternehmen für die Zukunft wappnen, in der sie dem Unbekannten begegnen müssen? Kurzum: Wohin müssen Unternehmen schauen, wenn sie sich und ihre Mitarbeiter für den Wandel fit machen wollen?

Der Change Readiness Index (CRI) der Staufen AG überführt komplexe Zusammenhänge und vielschichtige Informationen in einen solchen Wert. Über die Handlungsfelder Strukturen, Prozesse, Führungs- und Unternehmenskultur sowie Mitarbeiter und Qualifikationen quantifiziert der Index, wie es um die Fähigkeit deutscher Industrieunternehmen tatsächlich bestellt ist, mit dem Tempo unserer dynamischen Welt Schritt zu halten.

---

# VERÄNDERUNG VON INNEN HERAUS

Der Wille der Unternehmen, für eine vage Zukunft konkret vorzusorgen, wird stärker. Auch ein Gutteil der befragten Unternehmen ist getrieben von der Überzeugung: Wir werden dem Wandel nicht entgehen. Immer mehr Organisationen holen sich dabei nicht nur externe Expertise ins Haus, um den Wandel zu meistern, sondern sie befähigen auch Menschen in den eigenen Reihen, Umbrüche zu bewältigen. Dort, wo Veränderungen professionell gemanagt werden, zeigt sich: Wandel ist nichts, was man einfach

wegdelegieren kann. Veränderung passiert von innen heraus und betrifft immer auch den Kern einer Organisation. Hier findet die Vorbereitung auf wechselhafte Zeiten statt.

Die Erfolgsfaktoren des Wandels haben in Organisationen vielerlei Gestalt. Strukturell zeigen sie sich beispielsweise in gemeinsamen Visionen, kooperativer Zusammenarbeit, Kundenorientierung oder agilen Organisationsformen.





# DIE KUNST DER VERÄNDERUNG

Die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens wird durch verschiedene Handlungsfelder beeinflusst. Letztlich ist die Kunst der Veränderung ein buntes Mosaik, das durch das perfekte Zusammenspiel unzähliger Bausteinchen ein klares Bild entstehen lässt.

Neben Strukturen und Prozessen bestimmen insbesondere Menschen, inwieweit eine Firma dem Wandel gewachsen ist. Mitarbeiter müssen die richtige Einstellung und passende Qualifikationen aufweisen, um künftige Aufgaben zu bewältigen. Die Kunst: Menschen für Anforderungen zu qualifizieren, über die wir heute noch nichts wissen.

Als vermutlich wichtigste Kategorie sehen Praktiker, aber auch Berater und Wissenschaft das Thema Führungs- und Unternehmenskultur. Wer Verbundenheit zwischen den Menschen im Betrieb täglich lebt, für wen im Unternehmen eine gemeinsame Vision der Zukunft sowie gemeinsam vereinbarte Kommunikationswege gelebter Alltag sind und wer „seine Leute“ mit ihren Stärken und Schwächen kennt, der kann den Herausforderungen von morgen beherzt ins Auge sehen.



## 5.1

# Strukturen

## für den Wandel

Die Beschreibung der eigenen Organisationsstrukturen und die damit verbundene kritische Selbsteinschätzung sind ein erster Schritt, um den Blick auf die Bedingungen einer hohen Wandlungsfähigkeit zu schärfen. Die Ausgangsposition vieler Unternehmen ist gut: 69 Prozent der befragten Unternehmen sind durch flache Hierarchien gekennzeichnet, zwei Drittel verstehen sich als lernende Organisation, die eine kontinuierliche Verbesserung und systematische Problemlösung verfolgt. Methoden wie Kata, KVP oder A3 sind dort etabliert und werden ernst genommen.

Ebenso viele Unternehmen sind stark auf Innovationen ausgerichtet. Im Selbstbild halten 57 Prozent der Befragten die eigenen Organisationsstrukturen für flexibel und wandelbar.

„Ich sehe kaum Chancen für den klassischen Mittelstand, die Anforderungen an I 4.0 allein zu stemmen. Für essenziell halte ich daher den Schulterschluss mit größeren Leitorganisationen und Verbänden.“

Viktor Steiner, Leiter Technologie, Fritz Kuebler GmbH

## Was kennzeichnet Ihre Organisationsstrukturen?



### VERÄNDERUNGEN WERDEN NOCH IMMER VON OBEN VORGEGEBEN

Das auf den ersten Blick passable Ergebnis darf jedoch nicht täuschen: Jeweils auch rund ein Drittel der Befragten fühlt sich gefangen in hierarchischen Strukturen, einer verharrenden Unternehmensphilosophie und einer schwachen Erneuerungskraft von innen heraus. 43 Prozent sprechen den eigenen Strukturen sowohl Flexibilität als auch Wandlungsfähigkeit ab.

Trotz breit etablierter flacher Hierarchien werden in 70 Prozent der befragten Unternehmen Veränderungen in der Regel von oben vorgegeben. Führung ist und bleibt also ein zentraler Erfolgsfaktor im Wandel. Gut ein Drittel der Befragten beschreibt die eigene Organisation übrigens als eher introvertiert und wenig offen für externe Impulse. Kein guter Ausgangspunkt, um sich in einer turbulenten und schnelllebigen Zeit verlässlich zu orientieren.

### FAKTOR MIT ENTWICKLUNGSPOTENZIAL

Insgesamt wähnen sich die befragten Unternehmen beim Thema Veränderung eher auf der guten Seite. Trotzdem lässt die in der Studie aufgezeichnete Selbsteinschätzung erkennen, dass es bei einer Reihe von Strukturfaktoren noch Luft nach oben gibt.

Als durchaus stark schätzen die Verantwortlichen die Kundenorientierung ihres Unternehmens ein, im gleichen Maße wird Veränderung als Chance begriffen. Zwischen Silodenken und kooperativer Zusammenarbeit, zwischen situativer Handlungsentscheidung und planerischer Konsequenz weisen die Befragten zwar eine leichte Tendenz zur Beweglichkeit auf, doch findet sich hier noch deutlich Raum für Verbesserungen. Gefördert wird gewissermaßen eine Tendenz zum Verharren durch bürokratische Strukturen, die zahlreiche Befragte in ihrer Organisation ausmachen.

Bitte versuchen Sie, anhand der folgenden Begriffspaare Ihre Organisation zu beschreiben:

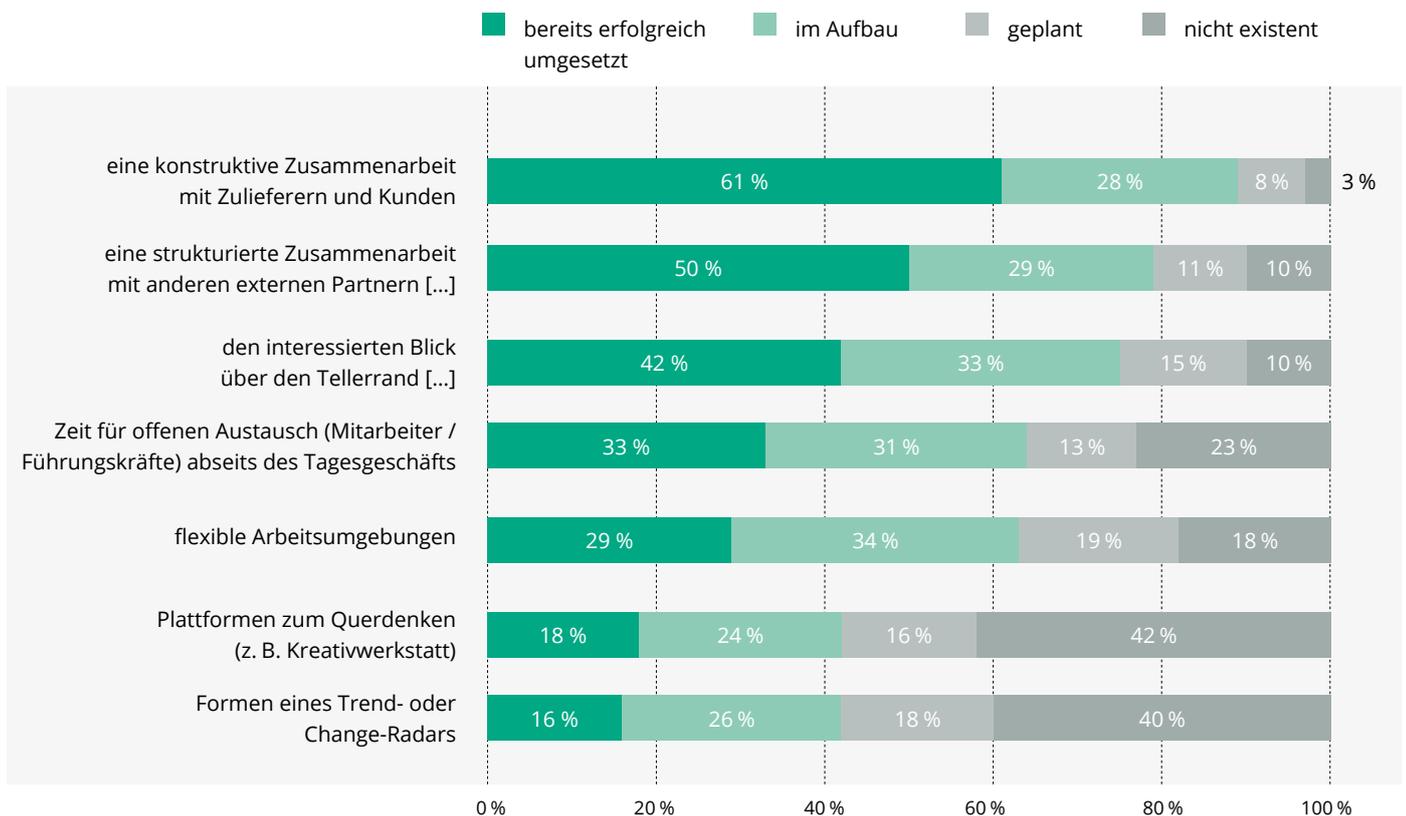


### AUSSENWELT ALS INSPIRATIONSQUELLE

Die Change Readiness von Unternehmen zeigt sich strukturell auch im Kontakt mit der Welt außerhalb der eigenen Fabrikhallen. Der Blick über den Tellerrand bereitet das Feld für Veränderungsbereitschaft ebenso wie die gezielte Gestaltung interner Rahmenbedingungen.

Sechs von zehn Unternehmen haben eine konstruktive Zusammenarbeit mit Zulieferern und Kunden bereits etabliert, bei weiteren 28 Prozent befindet sich diese Zusammenarbeit im Aufbau. Hier zeigt sich ein hoher Reifegrad der befragten Industriebranchen. Externe Partner wie wissenschaftliche Einrichtungen, Wettbewerber oder auch Verbände werden von der Hälfte der Unternehmen systematisch eingebunden, und 42 Prozent nutzen externe Inspirationsquellen, wie sie beispielsweise Learning Expeditions, BestPractice-Exkursionen oder Netzwerk-Events bieten können.

## Inwieweit gibt es in Ihrem Unternehmen ...



## ZU WENIG RAUM FÜR QUERDENKER

Während Impulse von außen also durchaus genutzt werden, sind interne Freiräume noch eher Mangelware. Das Tagesgeschäft hält Mitarbeiter und Führungskräfte auf Trab: Nur ein Drittel der Unternehmen räumt den Menschen in ihrer Organisation zusätzliche Zeit für einen offenen Austausch jenseits alltäglicher Aufgaben ein. Ein weiteres Drittel baut gerade entsprechende Strukturen auf. Ähnlich zäh entwickelt sich die Einrichtung flexibler Arbeitsumgebungen: Während knapp ein Drittel konkrete Projekte umgesetzt hat, befindet sich gut die Hälfte der Befragten noch in der Planungs- und Aufbauphase.

Auch konkrete Plattformen zum kreativen Querdenken sind nur in knapp jeder fünften Organisation umgesetzt, 42 Prozent klassifizieren solche Keimzellen von Change Readiness als nicht existent. Ähnlich zeigt sich die Situation bei strukturierten Trend- und Change-Watching-Systemen: Nur 40 Prozent verfügen über entsprechende Strukturen oder bauen sie auf. Ebenso viele der befragten Firmen stochern in Sachen Zukunft ohne jegliches Radar mehr oder minder im Nebel.

## ORIENTIERUNG SORGT FÜR ZUVERSICHT

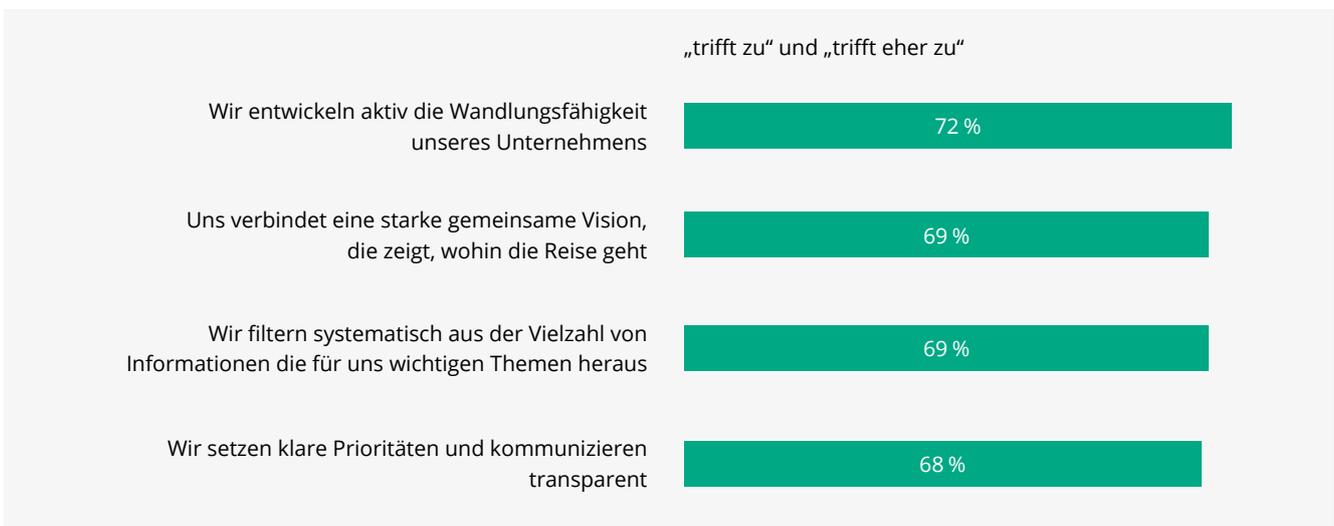
Die Frage nach mit Wandel kompatiblen Strukturen zeigt deutlich: Insgesamt fühlt sich der größere Teil der Organisationen relativ gut auf kommende Herausforderungen vorbereitet.

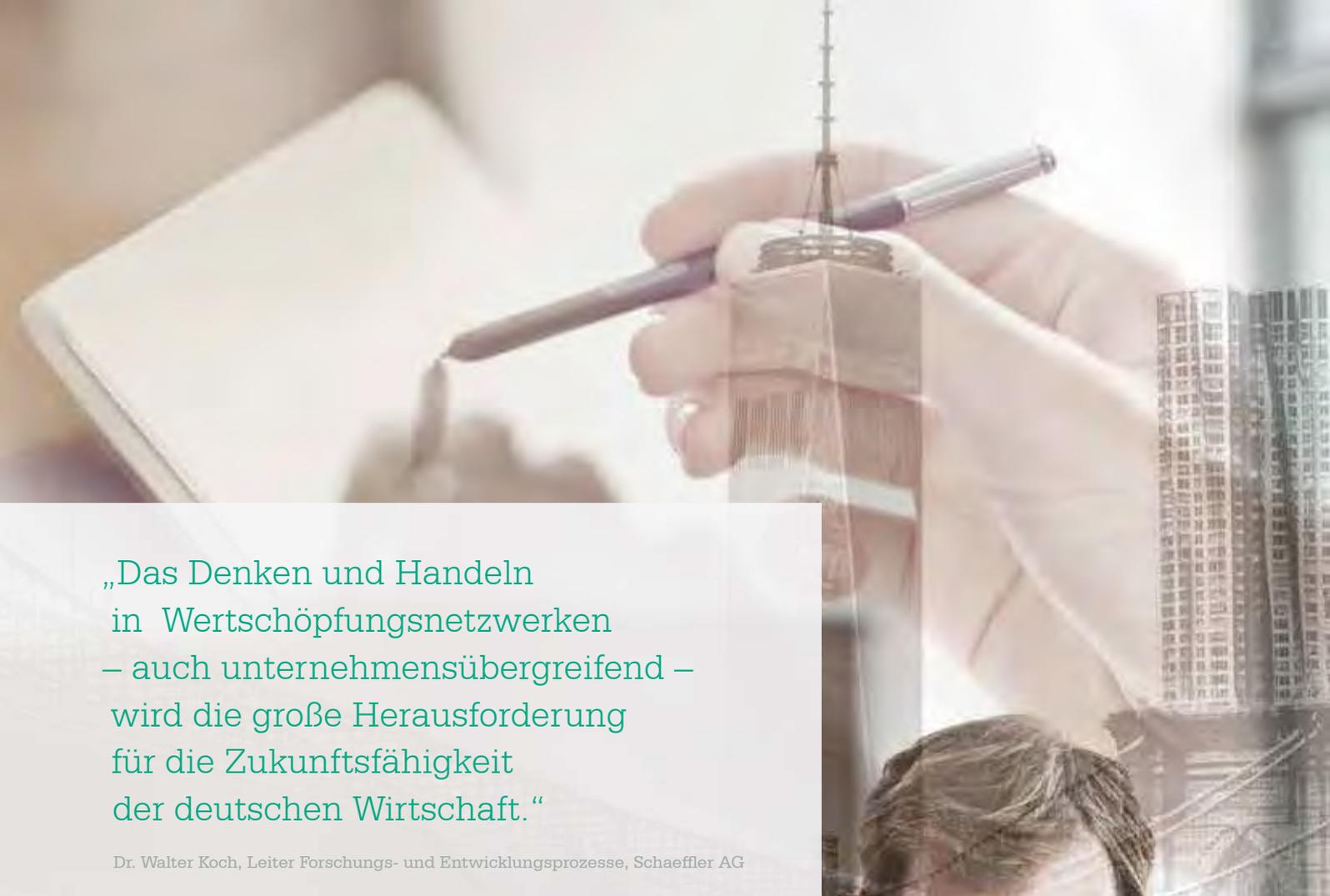
Fast drei Viertel der Unternehmen entwickeln aus ihrer Sicht aktiv ihre Wandlungsfähigkeit. 69 Prozent stützen sich dabei auf eine starke gemeinsame Vision in Bezug auf die Zukunft und den Sinn

ihrer Organisation. Aber: Fast ein Drittel kann eben nicht oder nur kaum auf eine solche verbindende Klammer zurückgreifen.

Darüber hinaus setzen zwei von drei Unternehmen nach eigener Aussage auf die systematische Beobachtung relevanter Informationen und trennen so Wichtiges von Unwichtigem. Daher sind auch zwei Drittel der Unternehmen davon überzeugt, dass sie klare Prioritäten setzen und transparent kommunizieren.

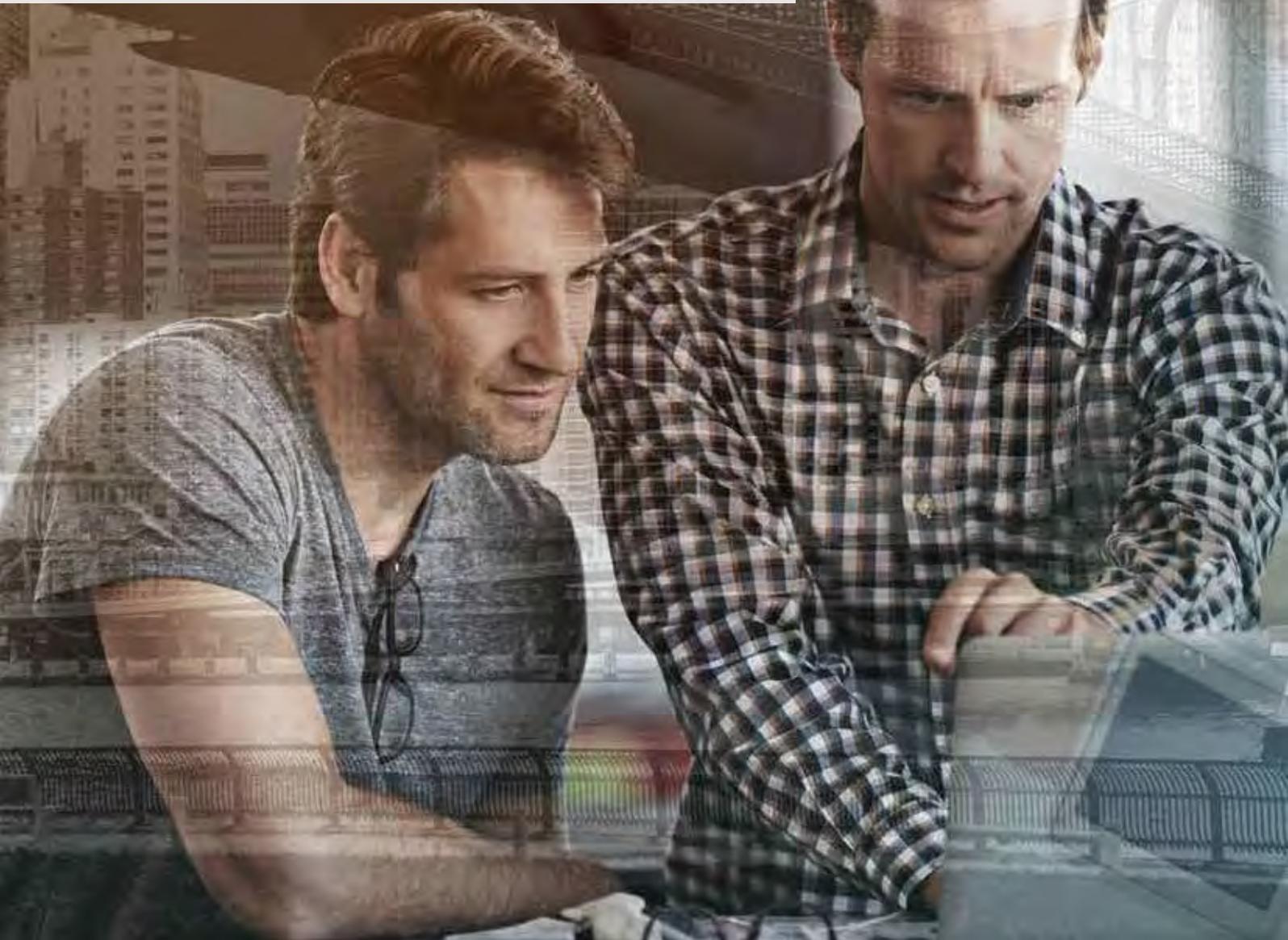
## Inwieweit sind Sie von Ihrer Unternehmensstruktur her auf kommende Herausforderungen vorbereitet?





„Das Denken und Handeln  
in Wertschöpfungsnetzwerken  
– auch unternehmensübergreifend –  
wird die große Herausforderung  
für die Zukunftsfähigkeit  
der deutschen Wirtschaft.“

Dr. Walter Koch, Leiter Forschungs- und Entwicklungsprozesse, Schaeffler AG





## 5.2

# Prozesse

### DER WERT STRUKTURIERTER BEWEGLICHKEIT

Das Denken in Prozessen hat in den industriellen Branchen Deutschlands vor langer Zeit Einzug gehalten. Viele Unternehmen betreiben entlang der Wertschöpfungskette intensiv die Dokumentation und Definition ihrer Abläufe.

Doch um den Wandel zu bestehen, braucht es mehr als das akribische Festhalten von Abläufen. Die notwendige Beweglichkeit, um in einer unbestimmten Zukunft erfolgreich zu agieren, resultiert aus einer Vielzahl von Prozessparametern. Wandelfähige Unternehmen sind flexibel und doch strukturiert, sie sind schlank ohne unnötige Schnittstellen. Vor allem aber sind sie im Fluss – sie stellen sich der regelmäßigen Überprüfung ihrer Prozesse und passen diese Prozesse ständig an neue Gegebenheiten an.

„Die eigenen Prozesse und Organisationsformen müssen flexibel und rasant der Entwicklung des Marktes folgen können, nur so bleibt man erfolgreich nahe am Kunden.“

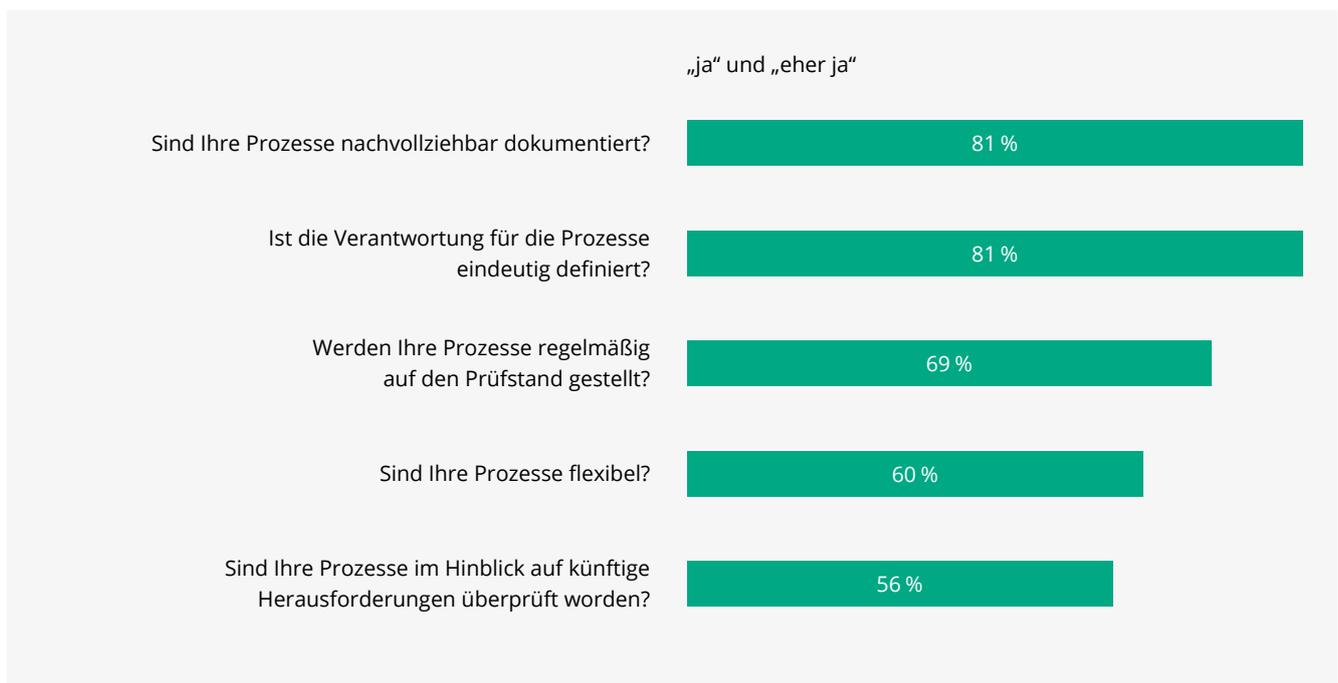
Marcel Fackert, Director Process and Organizational Excellence, Linde Material Handling GmbH

### STARKER STATUS QUO, SCHWÄCHERE PERSPEKTIVE

Vier Fünftel der befragten Unternehmen geben an, dass Prozesse nachvollziehbar dokumentiert und die jeweiligen Zuständigkeiten klar definiert sind. Immerhin 69 Prozent verfolgen eine systematische Anpassung an aktuelle Entwicklungen und stellen ihre Prozesse regelmäßig auf den Prüfstand.

Trotzdem sind viele nicht vollkommen von der Zukunftstauglichkeit ihrer Abläufe überzeugt: Nur 60 Prozent halten ihre Prozesse überhaupt für flexibel. Noch weniger Unternehmen haben die Passung ihrer etablierten Prozesse im Hinblick auf künftige Herausforderungen überprüft.

Bitte beschreiben Sie den Status quo der Prozessabläufe in Ihrem Unternehmen anhand der folgenden Fragen:

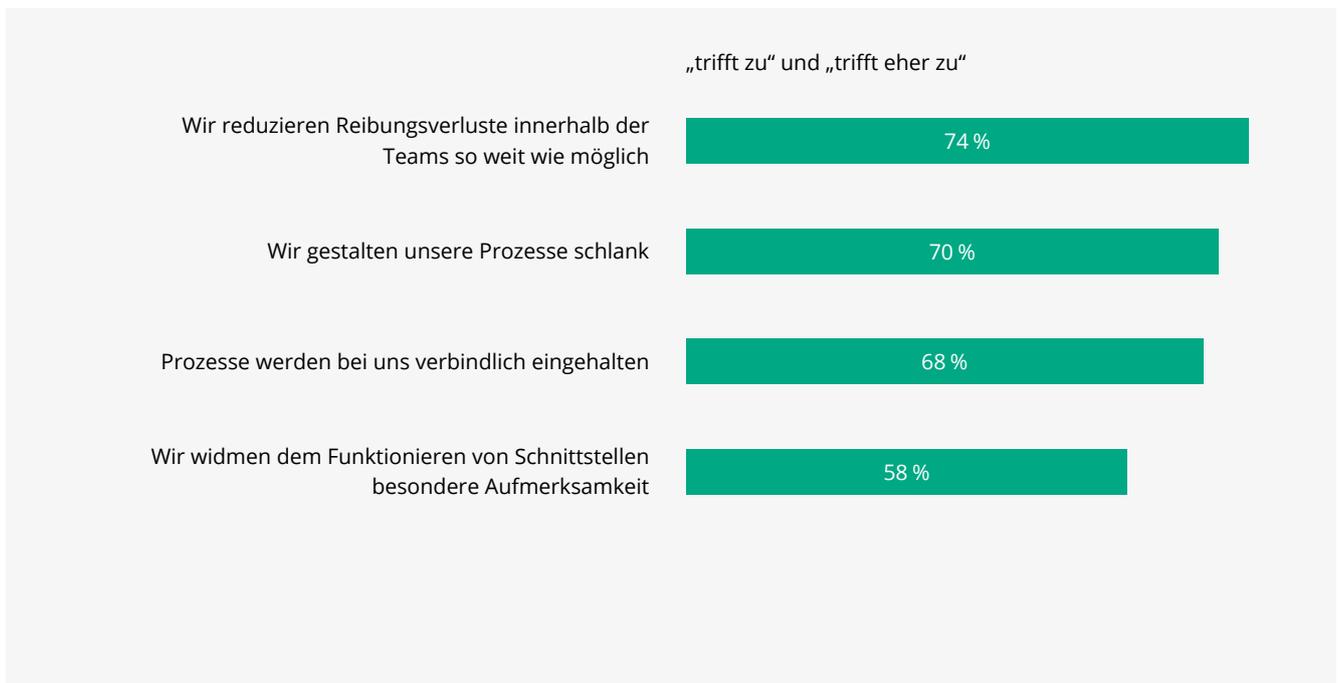


### SCHLANKE PROZESSE, HEIKLE SCHNITTSTELLEN

Innerhalb der Teams funktioniert die Zusammenarbeit: Drei von vier Unternehmen verringern erkannte Reibungsverluste so weit wie möglich. Zudem geben 70 Prozent an, dass Prozesse schlank gestaltet werden, und kaum weniger setzen auf die verbindliche Einhaltung der verabredeten Abläufe.

Alles gut also? Nein, denn gerade dort, wo es komplexer wird, nämlich an den Schnittstellen zwischen Abteilungen und nach außen, hakt es. Viele Unternehmen scheinen überfordert zu sein, hier die Prozesse erfolgreich aufzusetzen, denn 42 Prozent verzichten darauf, dem Funktionieren von Schnittstellen besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Damit nehmen sie Reibungsverluste außerhalb einzelner Teams in Kauf und fördern so das Silodenken in ihrer Organisation.

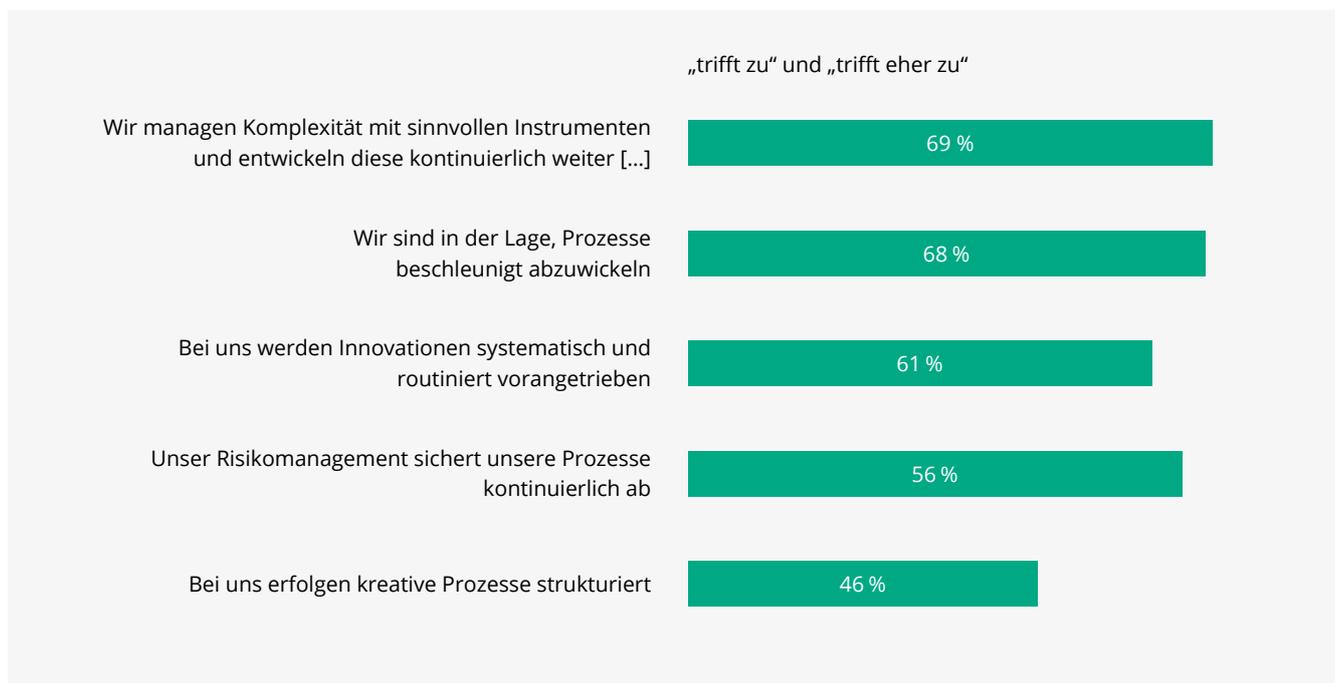
## Welches Denken liegt den Prozessen in Ihrem Unternehmen zugrunde?



„Die größte Herausforderung besteht darin, Ruhe zu bewahren und Prozesse zunächst so einfach und schlank wie möglich zu gestalten, bevor sie digitalisiert werden. An einer viel befahrenen Kreuzung braucht es auch nicht gleich ein komplexes Verkehrsleitsystem, meist genügt ein Kreisverkehr.“

Dr. Christian Hinsel, Vice President, Hirschvogel Automotive Group

## Inwieweit achten Sie auf eine ausgewogene Balance zwischen Dynamik und Routine?



### SCHWÄCHEN ZWISCHEN DYNAMIK UND ROUTINE

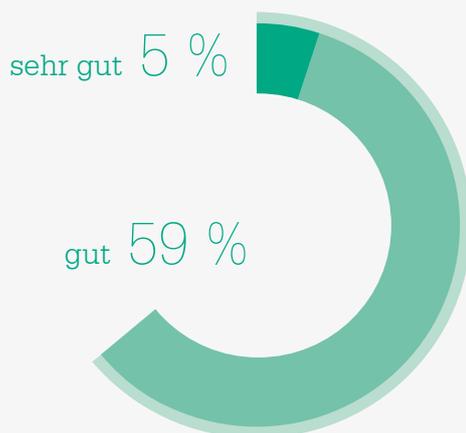
Das Management von Komplexität und Dynamik sowie der Einsatz geeigneter Instrumente gehören in vielen industriellen Organisationen zum Tagesgeschäft. Standardisierung, Modularisierung, Plattformen und Baukästen werden als Instrumentarium kontinuierlich weiterentwickelt. 69 Prozent der Befragten sehen sich hier gut aufgestellt, ebenso souverän sind sie in der Lage, Prozesse beschleunigt abzuwickeln. Dies führt zu einem Gefühl von Sicherheit: Nur gut die Hälfte der Unternehmen sichert Prozesse via Risikomanagement kontinuierlich ab.

Die Ergebnisse zeigen auch: Fast vier von zehn Befragten schaffen es bisher nicht, Innovationen systematisch und routiniert voranzutreiben. Sie verzichten also darauf, vorhandenes Entwicklungspotenzial erfolgreich zu nutzen. Zudem bedient sich noch nicht einmal die Hälfte der befragten Unternehmen für ihre kreativen Prozesse klar festgelegter Instrumente und Strukturen.

#### DER FAHRPLAN IST KLAR

Der Wunsch, der Komplexität und dem hohen Veränderungs-tempo unserer Welt etwas entgegenzusetzen, ist groß. Doch inwieweit gelingt es Organisationen, ihre Prozesse tatsächlich an Veränderungen anzupassen? Es zeigt sich ein geteiltes Bild: 64 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass es ihnen gut bis sehr gut gelingt, die Weichen Richtung Zukunft zu stellen. Doch ein gutes Drittel fühlt sich hier auch im Hintertreffen.

Inwieweit gelingt es Ihnen, Prozesse kontinuierlich an Veränderungen anzupassen?



64 % sind der Meinung, dass es ihnen **gut bis sehr gut** gelingt, Prozesse an Veränderungen anzupassen



„Ich erwarte, dass die Arbeitswelt sich recht radikal verändert. Nicht nur durch die Digitalisierung. Auch durch den gesellschaftlichen Wandel und neue Arten der Arbeit und Zusammenarbeit. Das stellt uns alle vor Herausforderungen. Wichtige Faktoren dabei sind die richtige Ausbildung und Weiterbildung.“

Jens Adami, Leiter Controlling, Fischer Panda GmbH





## 5.3

# Führungs- und Unternehmenskultur

### **DAS INNERE PROGRAMM DER CHANGE READINESS**

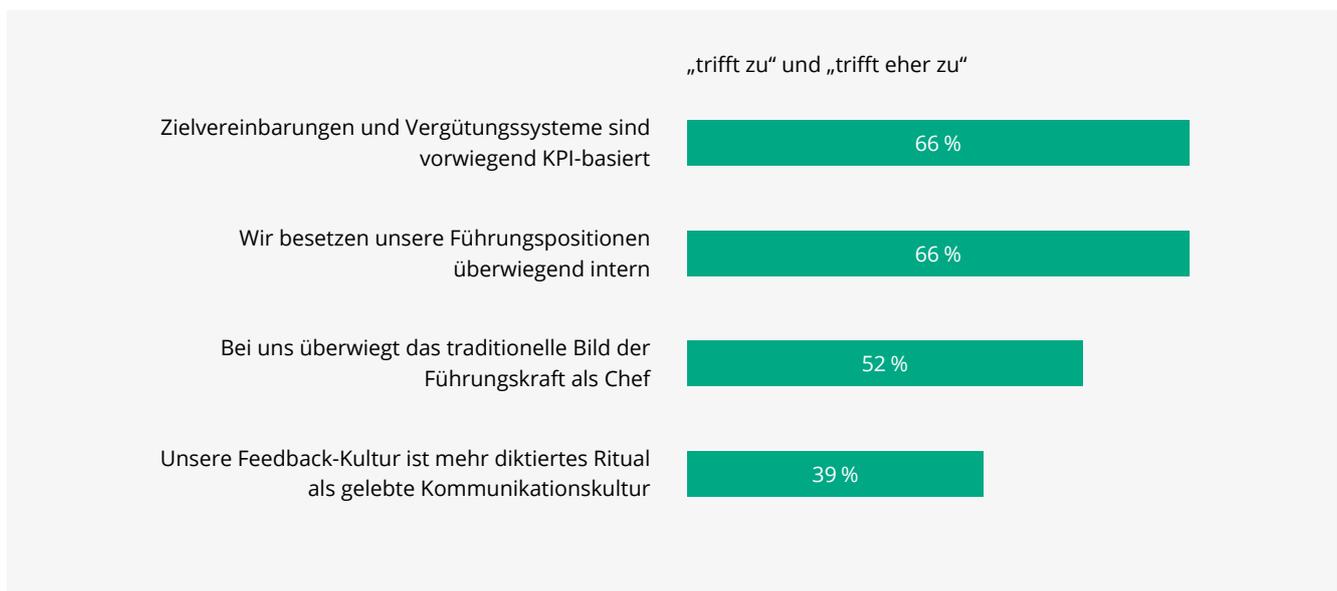
Strukturen und Prozesse bilden die Basis für den Umgang mit Veränderungen. Ergänzend bestimmen Führungsstil und Unternehmenskultur zusammen mit der Entwicklung und Qualifizierung der Mitarbeiter, mit welchem inneren Programm eine Organisation dem Wandel begegnet.

Denn wo Pioniergeist und Eigenverantwortung herrschen, blickt man gestärkt in die Zukunft. Die Stimmung ist beflügelt von einer positiven Fehlerkultur und gelebten Werten. Beides stärkt die Menschen, die sich im Vertrauen auf sich, ihre Führungskräfte und die gesamte Organisation auf das Neue einlassen.

### **TRADITIONELLES FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS HÄLT AN**

Die herrschende Führungs- und Leistungskultur in einem Unternehmen lässt sich an verschiedenen Indikatoren festmachen. Zwei Drittel der befragten Betriebe setzen auf Zielvereinbarungen und Vergütungssysteme, die vorwiegend klassisch KPI-basiert sind. Führungspositionen werden bei ebenso vielen Befragten vorwiegend intern besetzt. Dies sichert den Betroffenen eine hohe Kenntnis der Organisation, reduziert jedoch den Austausch von Erfahrungen und die Chancen auf frische Impulse.

## Welche Führungs-und Leistungskultur herrscht in Ihrem Unternehmen?



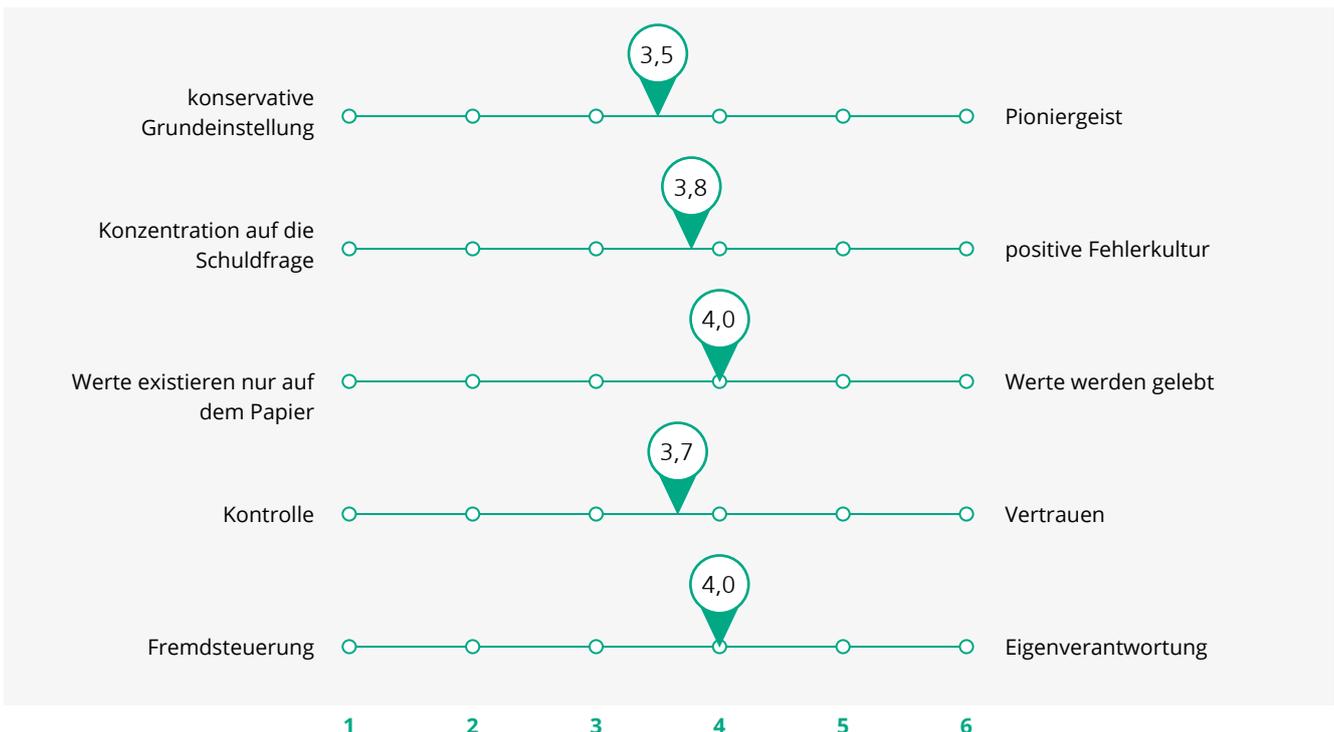
Die Frage nach dem Führungsstil macht unterschiedliche Philosophien sichtbar: In gut der Hälfte der befragten Unternehmen dominiert immer noch eher das traditionelle Bild der Führungskraft als Chef. 48 Prozent gestalten Führung dagegen eher gemäß einem neueren Führungsverständnis. Dazu gehört nicht zuletzt ein regelmäßiges Feedback an die Mitarbeiter, das in sechs von zehn Unternehmen Teil einer gelebten Kommunikationskultur ist und kein aufgenötigtes Ritual.

## VON WERTEN UND FEHLERN

Angesichts der unterschiedlichen Führungsauffassungen schließt sich die Frage nach der Unternehmenskultur insgesamt an. Hier bewegen sich die Befragten tendenziell im mittleren Bereich: Zwischen konservativer Grundeinstellung und Pioniergeist sowie zwischen Kontrolle und Vertrauen schaffen es die Unternehmen aktuell nicht, eindeutig Stellung zu beziehen. Zugleich offenbart sich ein durchaus selbstkritischer Blick der befragten Top-Führungskräfte, der zeigt, dass die Gestaltung von Kultur in Organisationen eine veritable Herkulesaufgabe ist.

Beim Umgang mit Fehlern lässt sich eine leichte Tendenz zu einer neuen, positiven Kultur erkennen – zugleich sieht sich noch immer gut ein Drittel eher mit der Suche nach dem Schuldigen befasst. Klar orientieren sich die Befragten an den philosophischen Kernelementen ihrer Organisation: Im deutlich größeren Teil der Unternehmen werden Werte gelebt. Ähnlich ausgeprägt setzt man auf Eigenverantwortung – das Gefühl von Fremdsteuerung tritt nur bei jedem Dritten auf.

Wie würden Sie die Unternehmenskultur Ihrer Firma allgemein beschreiben? (ausgedrückt in Mittelwerten)



## GUTE FÜHRUNG BRAUCHT FÖRDERUNG

Dass Führung bei der Wandlungsfähigkeit von Unternehmen eine wesentliche, wenn nicht sogar die zentrale Rolle spielt, ist unbestritten. Umso interessanter ist es, zu erfahren, wie gute Führung konkret gefördert wird.

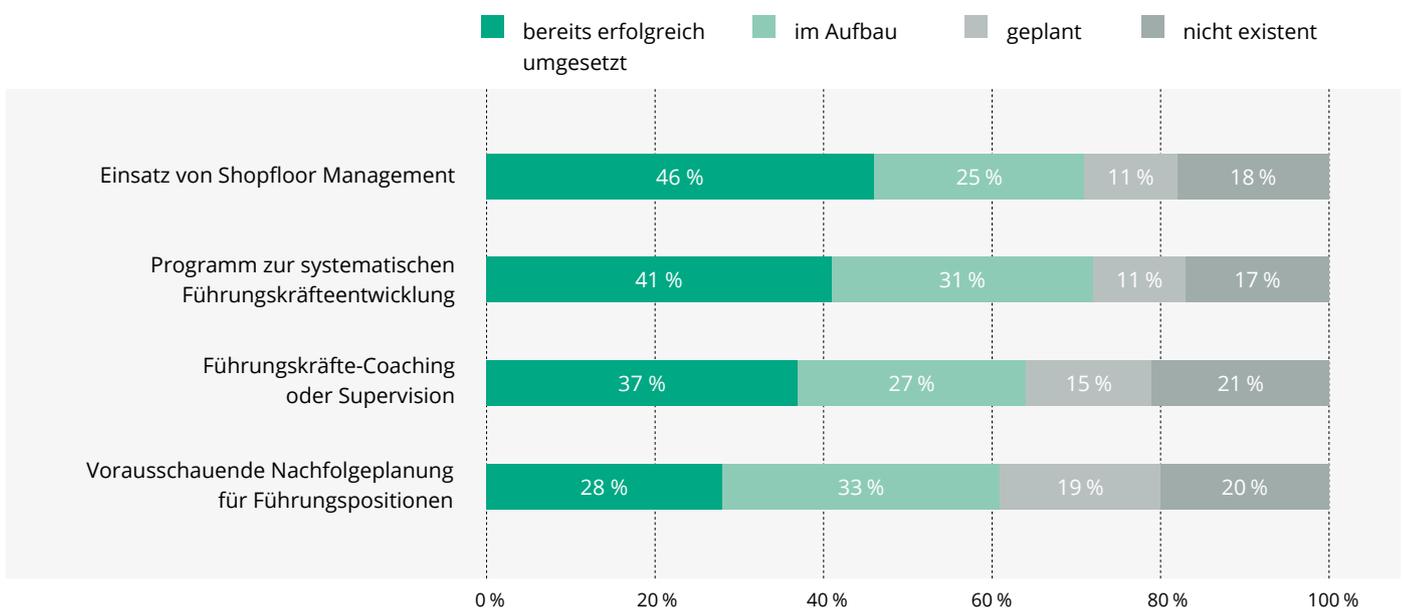
Shopfloor Management ist in fast der Hälfte der befragten Firmen umgesetzt, ein Viertel befindet sich erst im Aufbau entsprechender Lean Systeme. Zugleich benennt immer noch jeder fünfte Befragte das in der Industrie hochbewährte Tool als nicht existent. Ähnlich verbreitet sind Programme zur systematischen Führungskräfteentwicklung. Sie gehören für gut 40 Prozent der Befragten bereits zum Repertoire, in ebenso vielen Betrieben werden sie gerade aufgebaut oder geplant.

Einen eher schwierigen Zugang finden die Unternehmen offenbar zur individuellen Begleitung von Führungskräften – etwa mittels Coaching oder Supervision. Nur 37 Prozent haben entsprechende

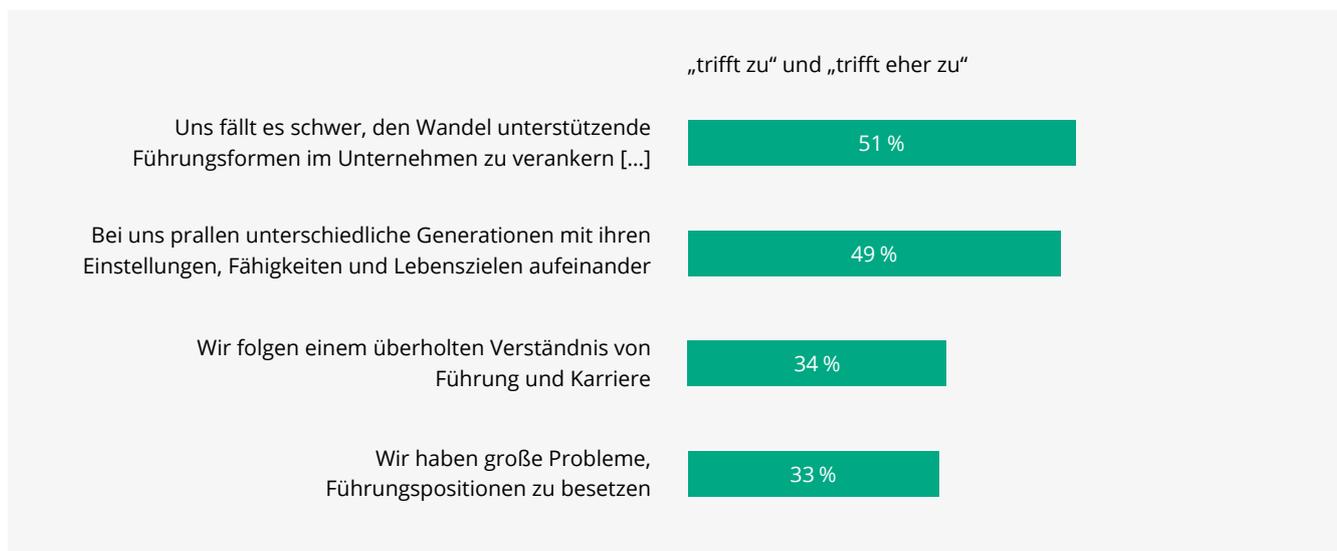
Instrumente erfolgreich eingeführt, ein weiteres Drittel befindet sich in der Aufbau- oder der Planungsphase. Aber jeder fünfte Studienteilnehmer klassifiziert das Thema in der Organisation als nicht existent.

Besorgniserregend ist auch: Obwohl seit Jahren über Fachkräftemangel geklagt wird, nutzen erst 28 Prozent Instrumente einer vorausschauenden Nachfolgeplanung, ein weiteres Drittel widmet sich derzeit dem Aufbau. In jedem fünften Unternehmen wird ganz darauf verzichtet. Da verwundert es nicht, dass schon heute jedes dritte Unternehmen große Probleme hat, seine Führungspositionen zu besetzen. Auch ein überholtes Karriereverständnis sowie ein fehlender Ausgleich zwischen den Einstellungen und Lebenszielen der unterschiedlichen Generationen machen ein Unternehmen für die begehrten Spitzenleute zunehmend unattraktiv.

## Wie wird in Ihrem Unternehmen gute Führung gefördert? Welche Instrumente setzen Sie bereits ein?



## Wo liegen Ihre aktuellen Herausforderungen beim Thema Führungs- und Unternehmenskultur?



### RICHTSCHRUR FÜR DAS MITEINANDER

Wie die Ergebnisse belegen, haben viele Unternehmen ein durchaus ambivalentes Verhältnis zum Thema Führungs- und Umgangskultur. Trotz eines gewissen Zugangs zu Tools wie Coaching oder Supervision fällt es gut der Hälfte der Befragten schwer, im Betrieb Führungsformen zu verankern, die das Management des Wandels unterstützen. Während viele Unternehmen also Instrumenten wie Mentoring, Führungstandems oder Erfahrungsaustausch-Gruppen noch reserviert gegenüberstehen, zeigt immerhin jedes zweite eine gewisse Affinität zu solchen Formaten. Zugleich geben 34 Prozent an, im Unternehmen einem überholten Verständnis von Führung und Karriere zu folgen.

Stimmig zur favorisierten Besetzung von Führungspositionen mit internen Kräften haben zwei Drittel der befragten Organisationen kein Problem, verantwortungsvolle Rollen in der Firma auszufüllen. Egal ob interne oder externe Talente: Jedes zweite Unternehmen sieht sich beim Miteinander der verschiedenen Generationen ganz besonders gefordert.



„Menschen machen den Unterschied. Und Menschen benötigen Unterstützung, um Veränderungen zu akzeptieren. Die Einbeziehung von Mitarbeitern, ordentliche Kommunikation und vor allem ausreichend Zeit sind für mich entscheidende Faktoren, um Veränderungen erfolgreich und nachhaltig implementieren zu können.“

Sascha Poteralla, Vice President Engineering, Head of Product Engineering –  
PTC Refrigeration Process Management, GEA Group AG



## 5.4

# Mitarbeiter und Qualifikationen

### WISSEN UND DER WILLE ZUR VERÄNDERUNG

Die Digitalisierung der Welt wird die Rolle des Menschen im Beruf auf mittlere Frist neu definieren. Dabei ist die Idee, dass Maschinen den menschlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg ersetzen, längst überholt. Heute geht man vielmehr davon aus, dass die Mensch-Maschine-Kollaboration Hand in Hand stattfinden wird.

In gleichem Maße, wie die Arbeitswelt sich verändert, müssen Mitarbeiter auf die Aufgaben von morgen vorbereitet werden. Die Gestaltung dieser Entwicklung ist eine Erfolgsbedingung gelungenen Wandels – dies gilt umso mehr, als sich komplette Berufe, Arbeitsorganisationen und Kommunikationsstrukturen verändern werden.

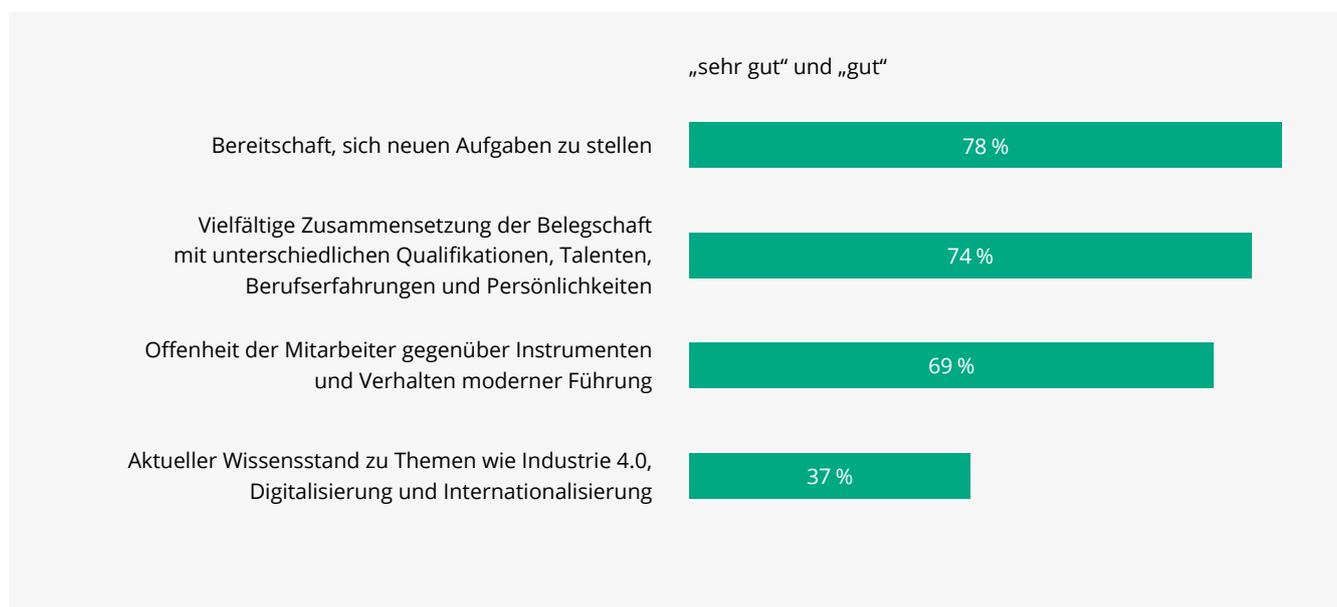
Die Vorbereitung der Mitarbeiter erfolgt auf verschiedenen Ebenen. Wissensaufbau und Qualifikationen legen die Basis. Zugleich muss die innere Haltung stimmen: Ohne die Offenheit für Neues und die Bereitschaft, neue Wege zu beschreiten, tritt eine Belegschaft auf der Stelle.

### OFFENHEIT UND DEMUT ANGESICHTS DER AUFGABE

Die gute Nachricht zuerst: 78 Prozent der befragten Unternehmen konstatieren eine hohe oder sogar sehr hohe Bereitschaft der Mitarbeiter, sich den neuen Aufgaben der Zukunft zu stellen. Drei Viertel beschreiben ihre Belegschaft darüber hinaus schon heute als vielfältig zusammengesetzt. Unterschiedliche Qualifikationen, Talente, Berufserfahrungen und Persönlichkeiten bieten also ein üppiges Portfolio, aus dem sich Arbeitgeber angesichts künftiger Aufgaben bedienen können. Und wirklich: 69 Prozent der Mitarbeiter stehen moderner Führung mit ihren Instrumenten und Überzeugungen offen gegenüber.

Die schlechte Nachricht: Trotz motivierter sowie vielfältig talentierter Mitarbeiter und obwohl Industrie 4.0, Digitalisierung und Internationalisierung seit geraumer Zeit in aller Munde sind, sehen nur 37 Prozent der Befragten ihre Mitarbeiter wissensmäßig gut aufgestellt. Eine mögliche Begründung: Die wachsende eigene Kenntnis in diesen Themenfeldern führt bei den Führungskräften offenbar zur Einsicht, dass überall dringender denn je angepackt werden muss.

## Wie gut sind die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen auf die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet?

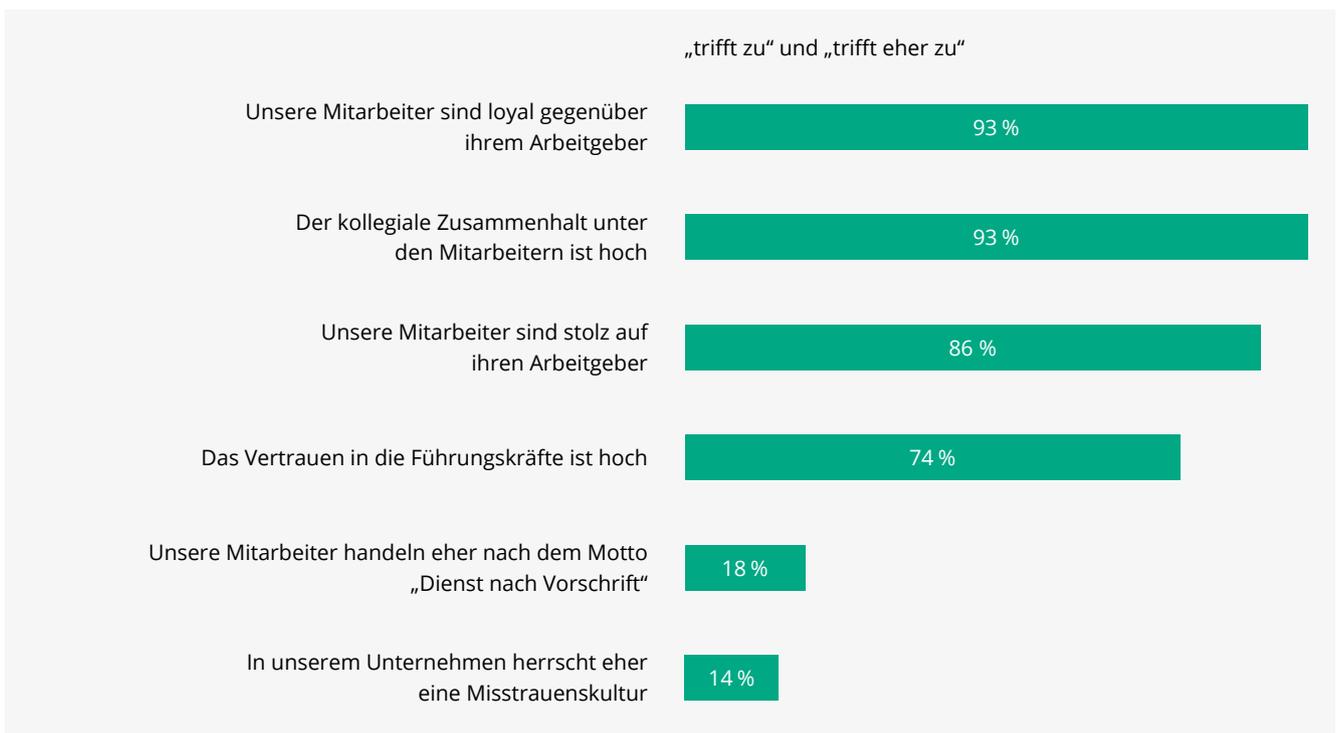


## IDENTIFIKATION ALS TREIBER VON VERÄNDERUNG

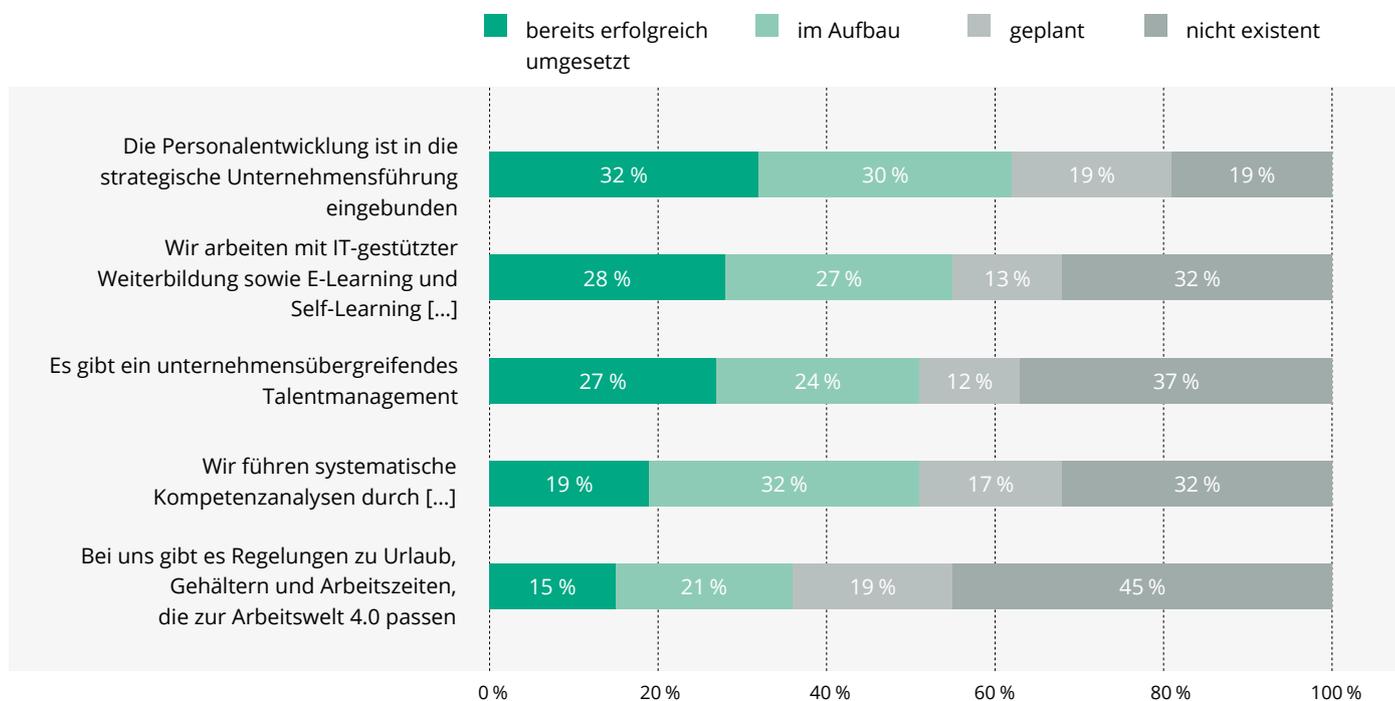
Als solide Basis für turbulente Zeiten können die befragten Unternehmen auf die Unterstützung ihrer Belegschaft vertrauen. 93 Prozent bezeichnen ihre Mitarbeiter als loyal, bei ebenso vielen ist der kollegiale Zusammenhalt zwischen den Menschen hoch. Die Organisation, in der sie täglich ihre Arbeit verrichten, liegt ihnen am Herzen. 86 Prozent der Befragten geben an, die Mitarbeiter seien stolz auf ihren Arbeitgeber. Drei Viertel der befragten Führungskräfte nehmen das Verhältnis im Betrieb als vertrauensvoll wahr.

Die positive Note dieser Ergebnisse wird jedoch getrübt: Jeder Fünfte gibt an, seine Mitarbeiter leisteten eher Dienst nach Vorschrift ab. Der Wille zum Wandel wird in den betroffenen Teams damit vermutlich spürbar gebremst. In 14 Prozent der Unternehmen herrscht zudem eher eine Misstrauenskultur, die für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen ebenfalls überaus kontraproduktiv sein dürfte.

## Wie stark identifizieren sich Ihre Mitarbeiter mit dem Unternehmen?



## Was tut Ihr Unternehmen, um die Mitarbeiter für die flexible Arbeitswelt 4.0 fit zu machen?



### HR WIRD ZAGHAFT EINGEBUNDEN

Die Entwicklung von Mitarbeitern für die Aufgaben von morgen hat verschiedenste Facetten. Ein Drittel der Befragten hat seine Personalentwicklung bereits in die strategische Unternehmensführung eingebunden. Ein weiteres Drittel ist dabei, zwischen strategischer Führung und Human Resources kurze Wege zu schaffen. In der Weiterbildung selbst hat die Digitalisierung häufig bereits Einzug gehalten: Etwa zwei Drittel der Unternehmen nutzen IT-gestützte Weiterbildung und E-Learning. Zugleich aber verweigert sich jedes dritte Unternehmen den Möglichkeiten digital gestützter Entwicklungsformen.

Gut ein Viertel der Betriebe entwickelt Talente in den eigenen Reihen über ein unternehmensübergreifendes Talentmanagement,

bei einem weiteren Viertel befindet es sich im Aufbau. Auf eine systematische Kompetenzanalyse bestehender Kräfte greift nur jeder Fünfte zurück. Obwohl zwei Drittel der Befragten Führungspositionen überwiegend intern besetzen, verzichtet knapp die Hälfte auf solche Instrumente, bei einem Drittel sind sie nicht einmal projektiert.

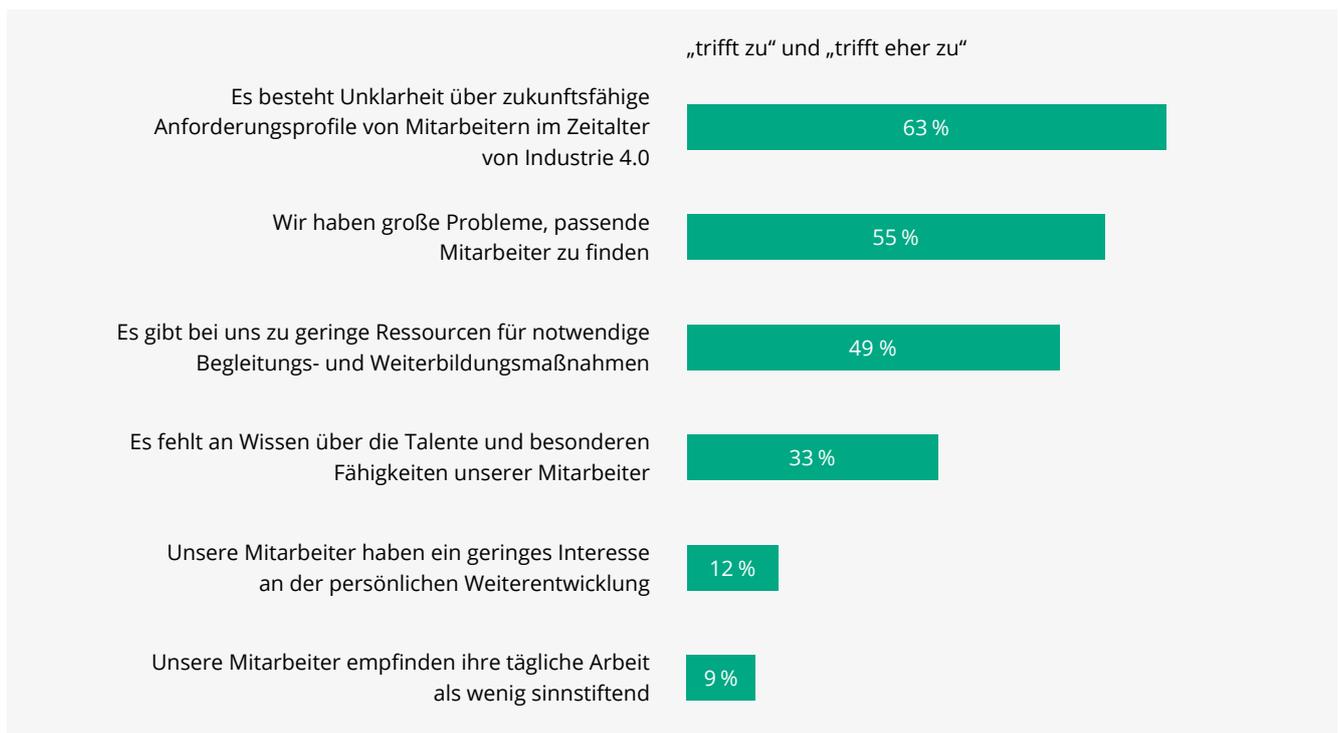
Noch distanzierter zeigen sich die Befragten gegenüber formalen Veränderungen für die Arbeitswelt 4.0. Lediglich 15 Prozent haben entsprechende Regelungen zu Urlaub, Gehältern oder Arbeitszeiten umgesetzt, bei etwa einem Fünftel sind sie im Aufbau. Knapp jeder Zweite scheint sich mit dieser Seite der Transformation gar nicht zu beschäftigen.



### SCHWIERIGE PASSUNG ZWISCHEN MENSCH UND PERSPEKTIVE

Die Herausforderungen der Zukunft mit Digitalisierung und Industrie 4.0 müssen mittels eines modernen Personalmanagements in eine Arbeitswelt 4.0 überführt werden. Wie die richtigen Schritte dazu aussehen, scheint noch diffus. Bei fast zwei Dritteln der Befragten besteht Unklarheit, wie zukunftsfähige Anforderungsprofile von Mitarbeitern in der Industrie 4.0 überhaupt aussehen. Gut jeder Zweite empfindet die Suche nach den passenden Mitarbeitern als extrem schwierig. Interne Qualifizierung schafft kaum Abhilfe: Jeder Zweite vermisst Ressourcen für die notwendigen Maßnahmen.

## Vor welchen Herausforderungen steht Ihr Unternehmen im Personalmanagement?





„Ich sehe die Herausforderungen als große Chance. Wichtig dabei ist, die Mitarbeiter kontinuierlich mit einzubinden und auf dem Weg zu begleiten. Sie am Erfolg teilhaben zu lassen und somit Leistung mit Spaß zu verbinden.“

Marcel Ripoll, Produktionsleiter, Atmos MedizinTechnik GmbH & Co. KG



---

Aus den untersuchten Bereichen in Kapitel 5 wird im Folgenden der Status quo deutscher Industrieunternehmen in Sachen Transformationsbereitschaft in eine Kennziffer gefasst.



# Ergebnisse und Ausblick

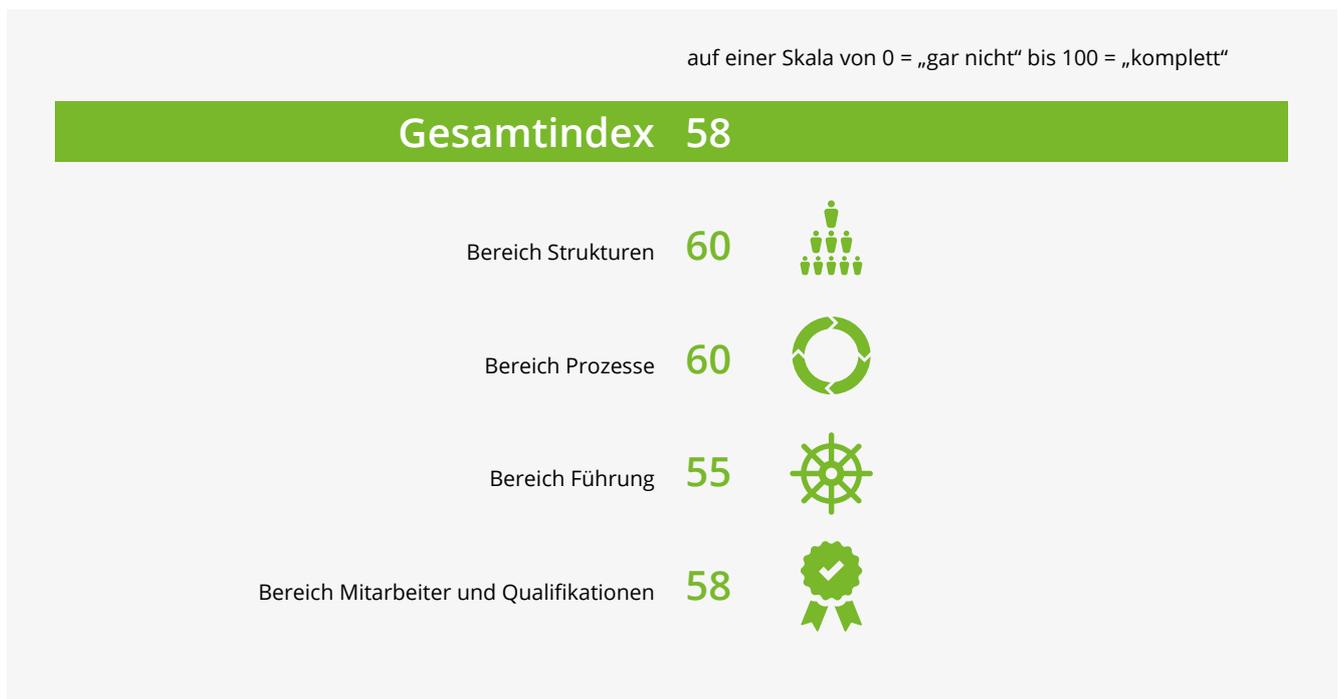
## GRAT- WANDERUNG ZWISCHEN

## ERFOLG UND SCHEITERN

Aus den erfassten Daten errechnet sich für die deutschen Unternehmen im Durchschnitt ein Change Readiness Index (CRI) von 58 auf einer Skala von 1 bis 100 Punkten. Doch der Blick auf den Mittelwert ergibt nur einen Teil des Bildes. Insgesamt zeigen sich enorme Schwankungen zwischen den befragten Unternehmen mit Werten zwischen 18 und 90 Punkten. Während ein Teil also jegliche Wandlungsfähigkeit vermissen lässt, ist ein anderer Teil bereits sehr gut auf die Herausforderungen vorbereitet.

Die Index-Bildung für die einzelnen vier untersuchten Bereiche führt zu folgendem Ergebnis: Mit jeweils 60 Punkten ist die Wandlungsfähigkeit in den Bereichen Struktur und Prozesse stärker ausgeprägt als in den Bereichen Führung (55 Punkte) und Mitarbeiter/Qualifikationen (58 Punkte).

## Change Readiness Index (CRI) deutscher Unternehmen nach Bereichen



„Wandel vollzieht sich in unserer Branche in immer kürzeren Abständen. Eine kontinuierliche Anpassung ist unabdingbar, wenn man Wachstum generieren möchte. Funktionierende Regelkreise zur Anpassung sind erforderlich. Die Ausrichtung des Unternehmens als Learning-Organisation und eine systemisch geprägte Führungs- und Arbeitskultur, die wertorientiert denkt, stellen einen wichtigen Bestandteil des Erfolges dar. (...)“

Francisco Rojo, Projektingenieur, ebm-papst St. Georgen GmbH & Co. KG

## Change Readiness Index (CRI) deutscher Unternehmen nach Branchen

auf einer Skala von 0 = „gar nicht“ bis 100 = „komplett“

### Branchenvergleich

Maschinen- und Anlagenbau	57	
Automobilindustrie	61	
Elektroindustrie	59	

#### **AUTOMOBILBRANCHE ALS VORREITER DES WANDELS**

Die Auswertung der Ergebnisse zeigt, dass die konkreten Rahmenbedingungen industrieller Branchen offenbar einen wesentlichen Einfluss auf die Selbstreflexion und Selbsteinschätzung ausüben. Statt verunsichert zu erstarren, nehmen besonders geforderte Bereiche wie die Automobilindustrie die Herausforderung des Wandels beherzt an: Mit einem CRI von 61 Punkten schneidet diese Branche besser ab als die anderen untersuchten Industrien.



## WAHRNEHMUNGSLÜCKE ZEIGT HANDLUNGSBEDARF

In vielen Zusammenhängen weisen Selbstbild und Außensicht der Dinge eine deutliche Diskrepanz auf. Die vorliegende Studie verbindet die ergänzend abgefragte gefühlte Bereitschaft von Organisationen für den Wandel mit der für den Change Readiness Index aufgenommenen tatsächlichen Situation in den Unternehmen.

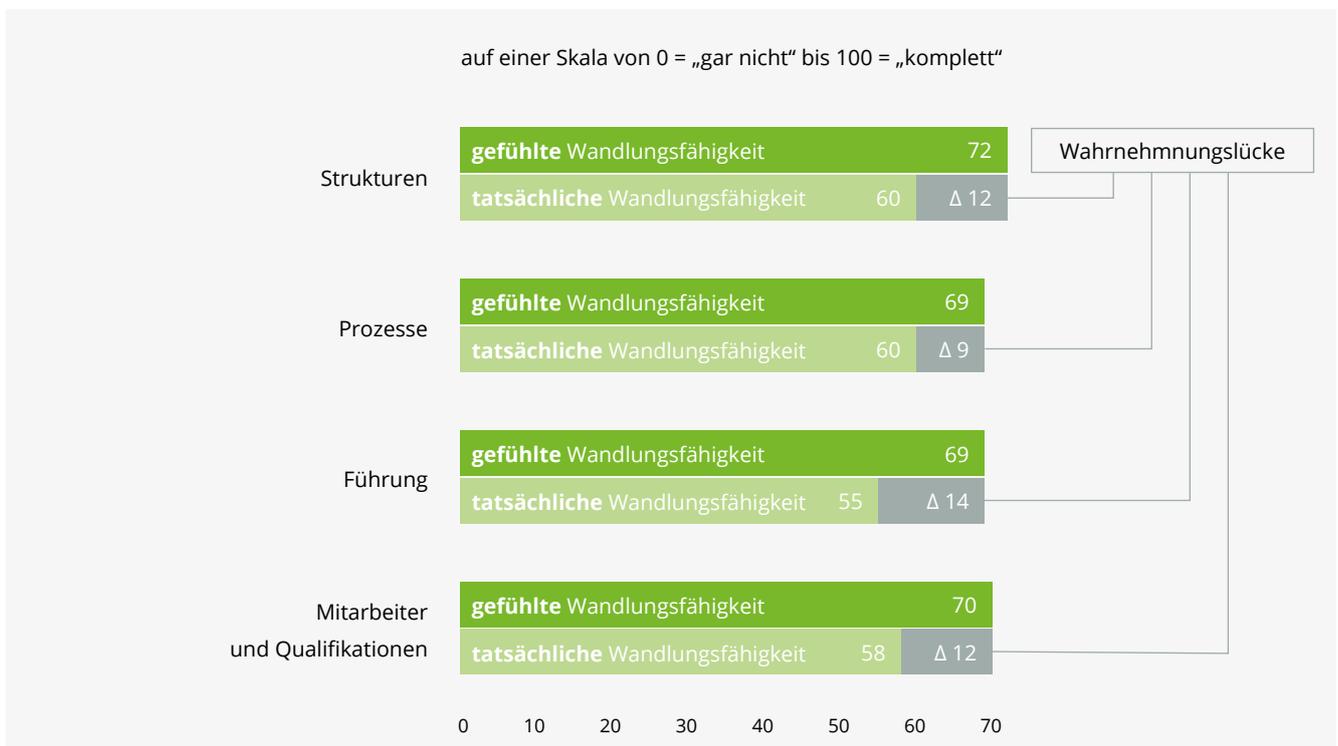
Die Wahrnehmungslücke über die vier untersuchten Handlungsfelder hinweg zeigt auf, inwieweit Wunsch und Wirklichkeit auseinanderliegen. Fazit: Unternehmen neigen dazu, ihre Wandlungsfähigkeit deutlich zu überschätzen.

Zwei Drittel fühlen sich in den Bereichen Strukturen, Prozesse, Führungs- und Unternehmenskultur sowie Mitarbeiter und Qualifikationen gut bis sehr gut aufgestellt, etwa ein Drittel erkennt insgesamt Nachholbedarf. Angesichts der verbreiteten professionellen Beschäftigung mit Prozessen und Abläufen überrascht es nicht, dass hier die Abweichung von gefühlter und tatsächlicher Anpassungsfähigkeit am geringsten ausfällt. Prozesshaftes Denken bestimmt mittlerweile in vielen industriellen Organisationen planerisches Handeln. Ganz anders sieht es bei einem weiteren zentralen Parameter erfolgreicher Veränderung aus: Beim Thema Führung ist die Diskrepanz zwischen konstatiertem Bauchgefühl und soliden Fakten besonders hoch.

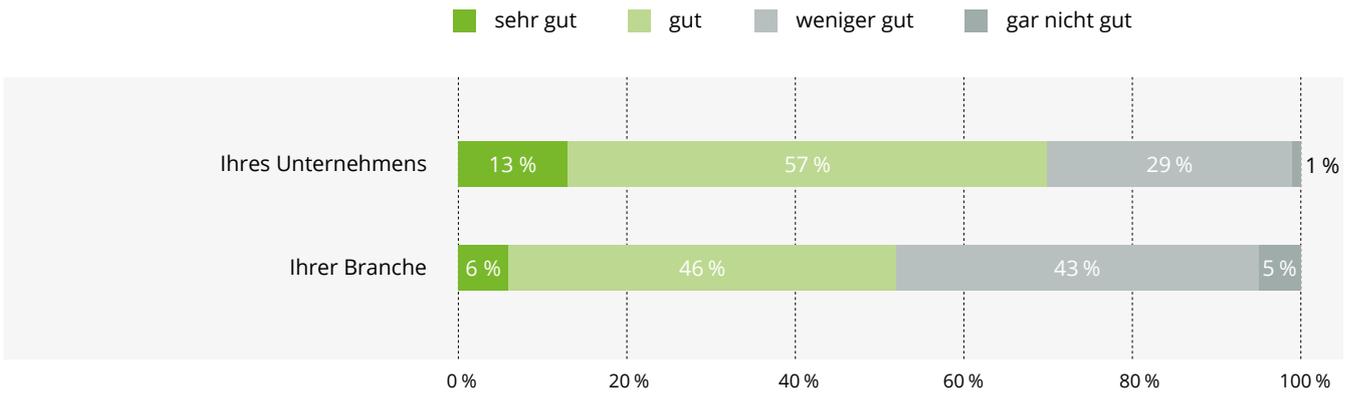
## WUNSCH UND WIRKLICHKEIT

Dort, wo die befragten Führungskräfte Raum für die eigene Tat- und Schaffenskraft ausmachen, neigen sie dazu, die Situation positiver zu bewerten. Während nur gut die Hälfte der Unternehmen die Change Readiness ihrer Branche als gut bis sehr gut einschätzt, beurteilen 70 Prozent der Unternehmen ihre eigene Wandlungsfähigkeit als besonders zukunftstauglich.

## Bewertung der Wandlungsfähigkeit



Bitte beurteilen Sie die Wandlungsfähigkeit ...



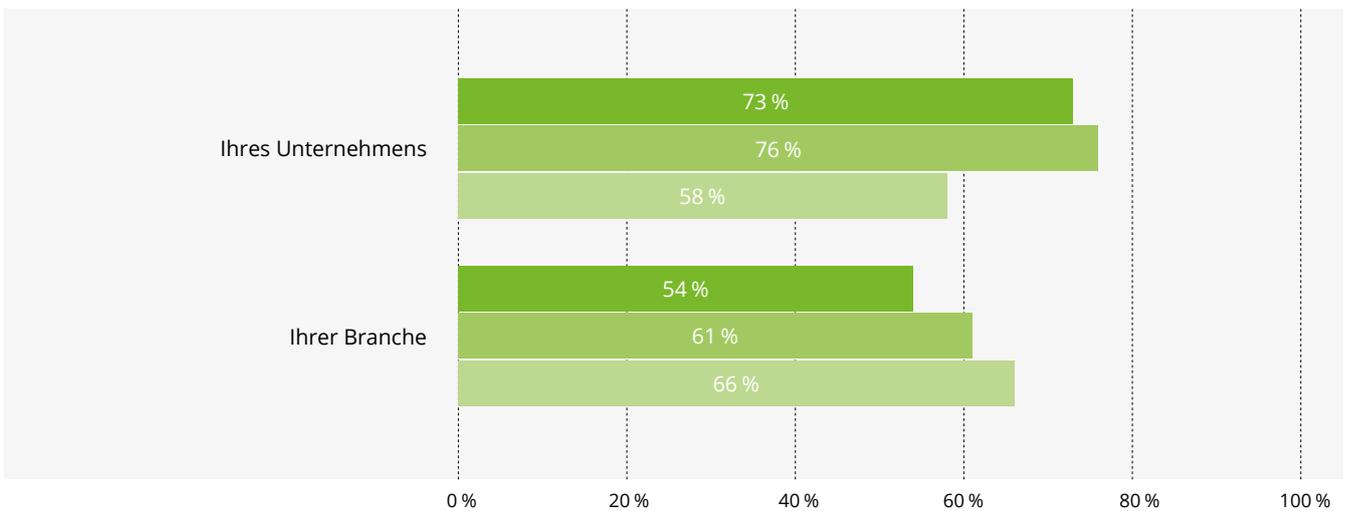
Maschinen- und Anlagenbau



Automobilindustrie

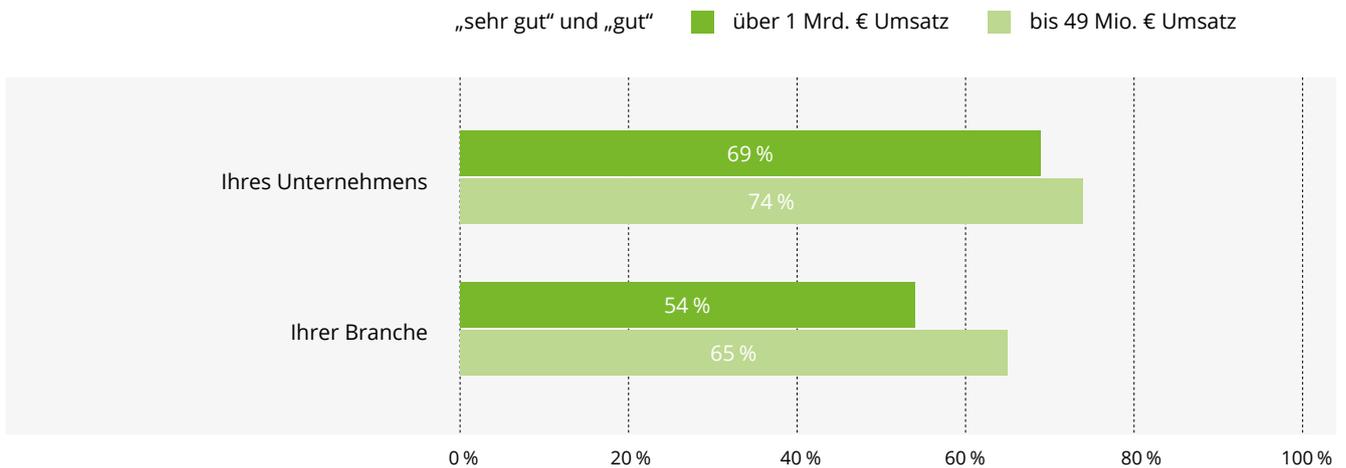


Elektroindustrie



### FLEXIBILITÄT SCHAFFT ZUVERSICHT

Der Optimismus, die Zukunft zu meistern, variiert mit der Größe der Unternehmen: Kleine Firmen sehen sich als deutlich wandlungsfähiger als große – und zwar unabhängig von der Branche.



### DER MARKTDROCK VERLANGT WANDLUNGSFÄHIGKEIT

In der Automobilindustrie sorgen offensichtlich die Erwartungen des Marktes dafür, dass sich OEMs und Zulieferer den Anforderungen von morgen stellen. Drei Viertel der Unternehmen sehen sich in Sachen Change Readiness entsprechend gut aufgestellt. Die Firmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau zeigen sich mit 73 Prozent positiver Einschätzungen ähnlich optimistisch. Deutlich schlechter schneidet dagegen die Elektroindustrie ab, hier schätzen nur sechs von zehn Unternehmen ihre Wandlungsfähigkeit als gut bis sehr gut ein. Für die gesamte Branche hingegen zeigen sich diese Unternehmen eher zuversichtlich. Im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Automobilindustrie ist die Meinung zum Status quo der Gesamtbranche dagegen verhaltener.

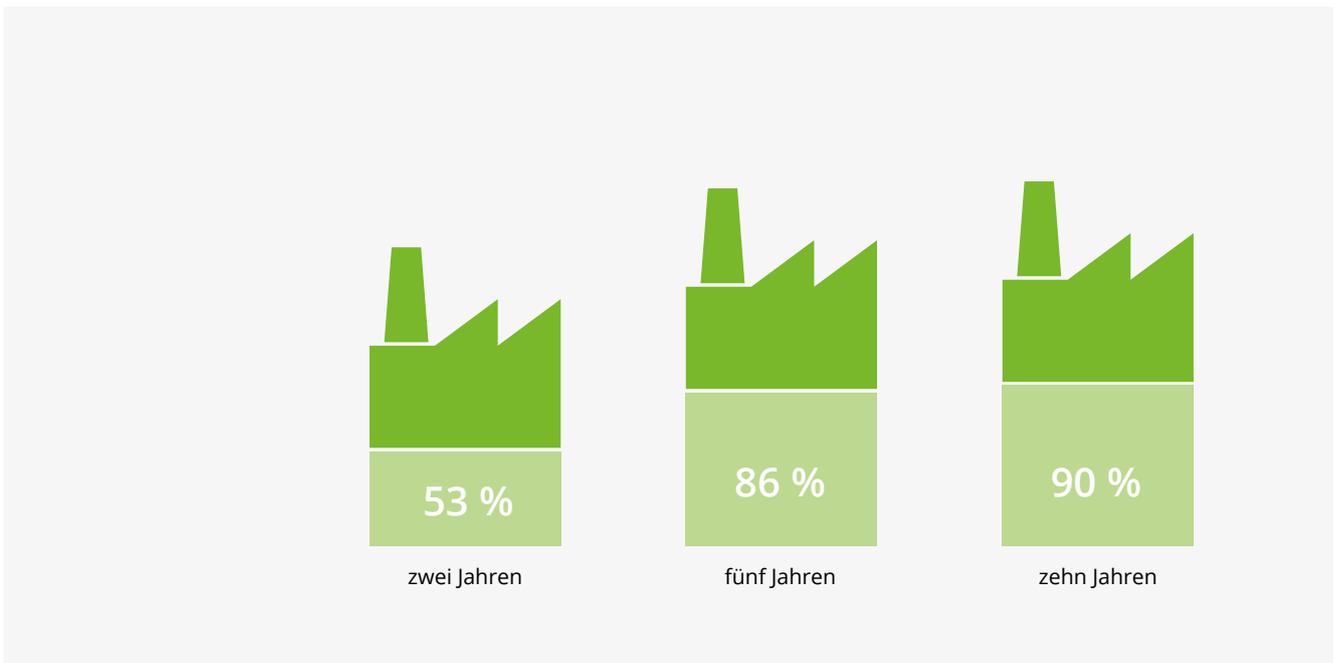


### DER UMBAU DER INDUSTRIE NIMMT FAHRT AUF

Dass der Wandel kommen wird, das steht für die Unternehmen außer Frage. Der Blick auf die Zeitschiene verrät, welchem Druck sich die Organisationen bei der Vorbereitung auf Veränderungen ausgesetzt sehen: Gut die Hälfte erwartet, dass sich ihre Organisation binnen zwei Jahren gravierend verändern wird. Geradezu unvermeidlich scheint den Unternehmen der Wandel auf mittlere Frist zu sein.. Fast neun von zehn Unternehmen erwarten, dass sie sich in den kommenden fünf bis zehn Jahren stark verändern werden.

Wie stark wird sich Ihr Unternehmen verändern in den kommenden ...

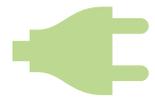
„sehr stark“ und „stark“



## DER WANDEL VERSCHONT KEINEN

Innerhalb der befragten Branchen rechnen vor allem Maschinen- und Anlagenbauer kurz- und mittelfristig mit umfassenden Veränderungen. Die Unternehmen in der Elektroindustrie gehen im Schnitt davon aus, dass ihnen noch etwas mehr Zeit bleibt, um sich für kommende Turbulenzen zu wappnen. Dennoch erwartet auch dort fast jeder Zweite binnen zwei Jahren eine hohe Veränderungsdynamik in der eigenen Organisation.

Große und kleine Unternehmen rechnen gleichermaßen mit Veränderungen. Die Einschätzung, wie lange es dauern könnte, bis Megatrends und Marktveränderungen das eigene Unternehmen erreichen, ist weitgehend identisch. Auf kurze Frist sind es eher die kleinen Unternehmen, die mit starken Veränderungen rechnen, wohingegen sich Konzerne mit mehr als 1 Milliarde Euro Umsatz tendenziell auf Zeithorizonte von fünf bis zehn Jahren fokussieren.

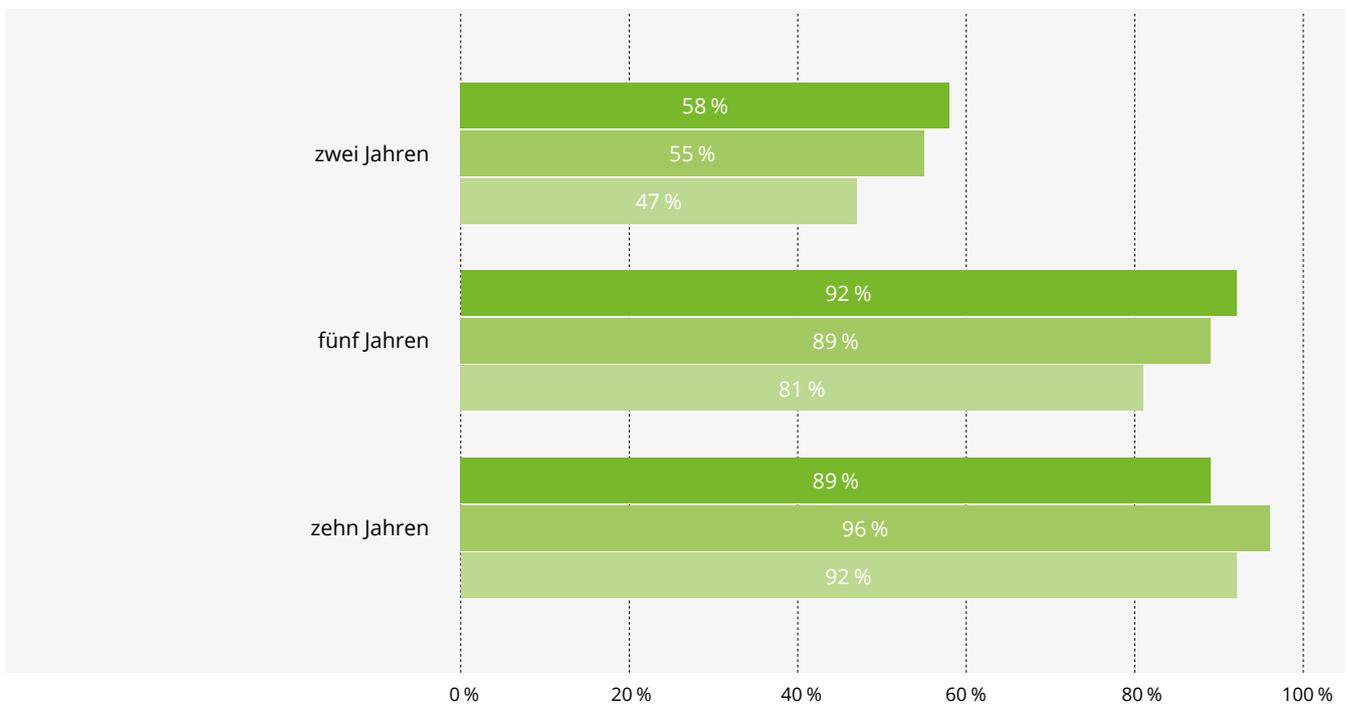


„sehr stark“ und „stark“

Maschinen- und Anlagenbau

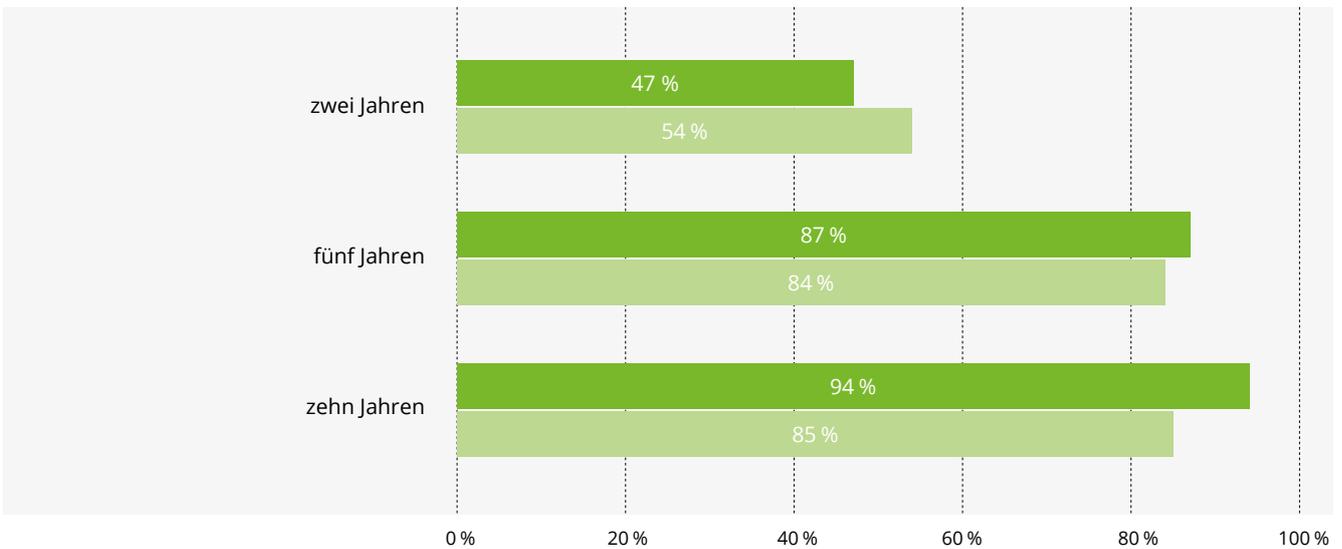
Automobilindustrie

Elektroindustrie



## Wie stark wird sich Ihr Unternehmen verändern in den kommenden ...

„sehr stark“ und „stark“    ■ über 1 Mrd. € Umsatz    ■ bis 49 Mio. € Umsatz



### DIE MEHRHEIT SETZT AUF LEAN MANAGEMENT

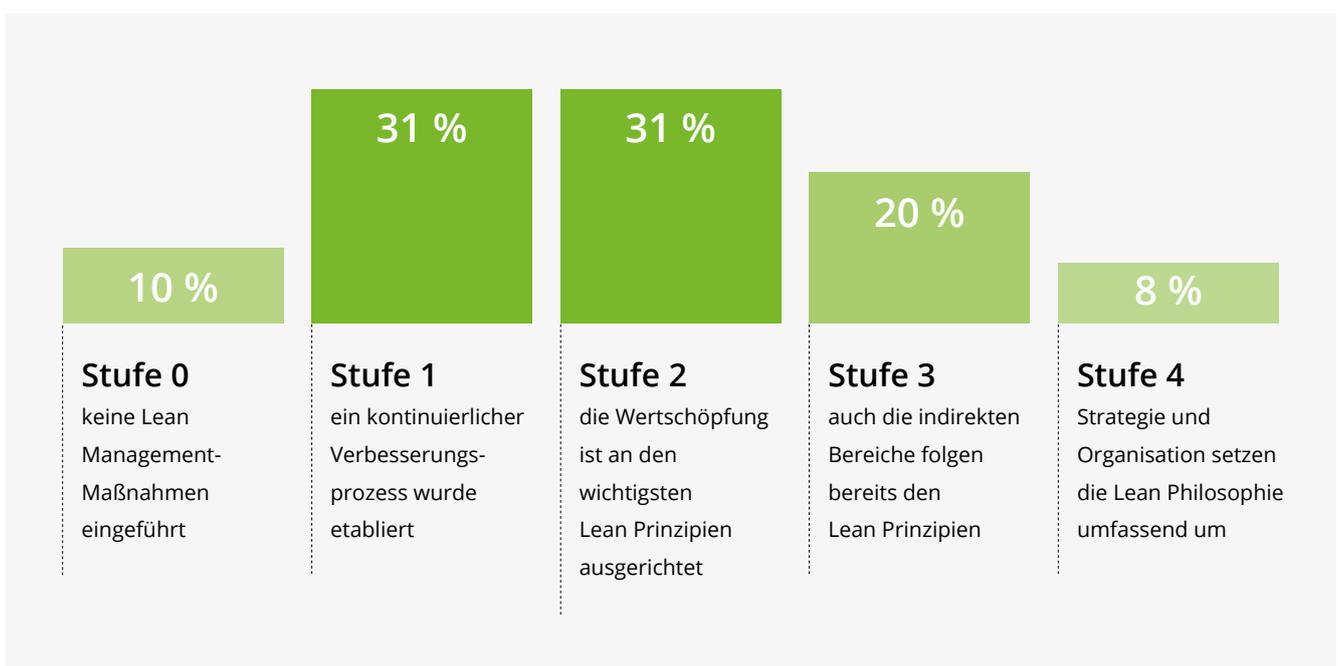
Lean Management wirkt in allen der abgefragten Handlungsfelder. Daher stellt sich auch die Frage nach dem Umsetzungsgrad dieser Managementmethode in den befragten Unternehmen.

Nur jedes zehnte befragte Unternehmen hat bisher keine entsprechenden Maßnahmen eingeführt. In 31 Prozent der Unternehmen ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess etabliert. Die Mehrheit setzt Lean Management damit in einer fortgeschrittenen Stufe ein: Ein knappes Drittel richtet die Wertschöpfung an den wichtigsten Lean Prinzipien aus, in einem von fünf Unternehmen folgen bereits auch die indirekten Bereiche diesen Prinzipien. Immerhin 8 Prozent der Firmen setzen die Lean Philosophie bereits strategisch und organisatorisch umfassend im Sinne eines Lean Enterprise um.

„Das Thema Wandel darf nicht als Projekt gesehen werden, sondern als durchgängiger Change-Prozess. Hierbei muss das Thema Lean als Tool sowie Lean als Change / der menschliche Faktor als gleichwertig eingestuft werden. Zudem muss es langsam step by step gemacht werden – und um das Ganze nachhaltig zu tun, muss sowohl top-down als auch bottom-up agiert werden.“

Head of Lean Management, Hersteller von Industriekameras

Wie stark hat sich in Ihrem Unternehmen Lean Management etabliert?



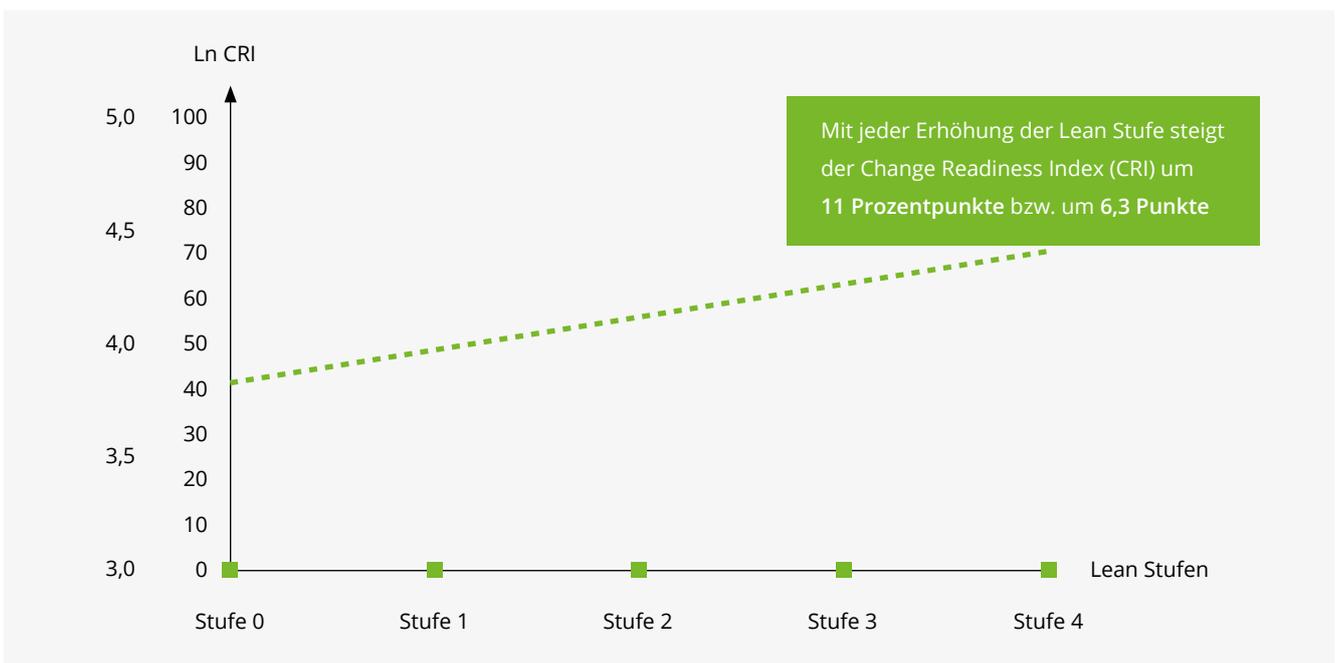


### WEGWEISER ZUR WANDLUNGSFÄHIGKEIT

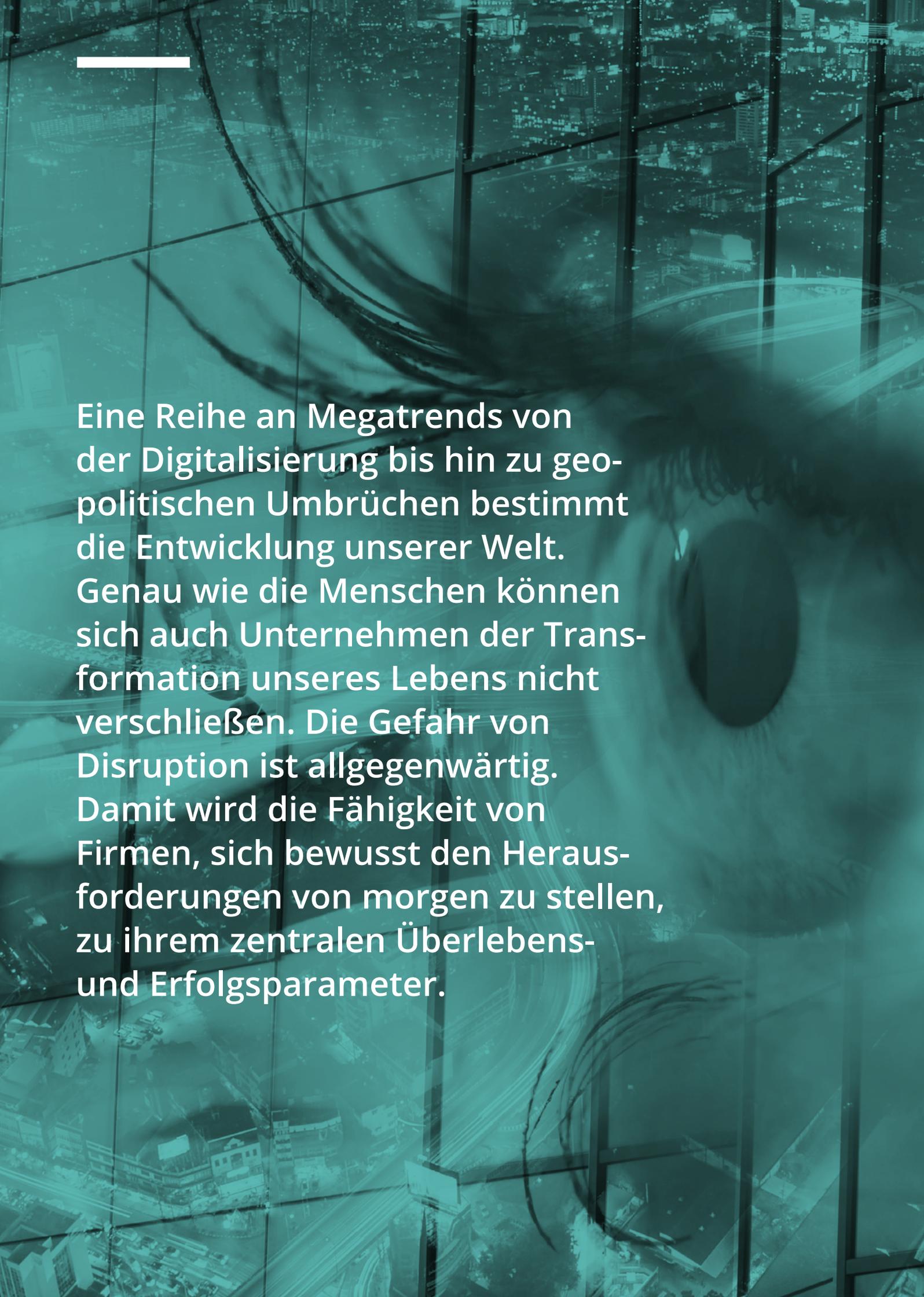
Lean Management hat sich – richtig eingesetzt – in der deutschen Industrie nachhaltig bewährt. Denn es schafft lernende Organisationen, mit denen es Unternehmen gelingt, sich schnell auf Veränderungen und Herausforderungen einzustellen.

Das zeigt auch die vorliegende Studie: Mit der konsequenten Umsetzung von Lean Management in allen Bereichen eines Unternehmens verbessert sich nachweislich die Change Readiness. Jede Erhöhung des Lean Reifegrads führt zu einem Anstieg des CRI um 6,3 Punkte. Oder anders ausgedrückt: Der Schritt zur nächsthöheren Lean-Stufe steigert den CRI um 11 Prozentpunkte. Dies belegt: Lean Management macht Unternehmen wandlungsfähiger und weist den Weg zu einer zukunftsfähigen Organisation.

## Zusammenhang zwischen dem Umsetzungsgrad von Lean Management und der Wandlungsfähigkeit der Unternehmen







---

Eine Reihe an Megatrends von der Digitalisierung bis hin zu geopolitischen Umbrüchen bestimmt die Entwicklung unserer Welt. Genau wie die Menschen können sich auch Unternehmen der Transformation unseres Lebens nicht verschließen. Die Gefahr von Disruption ist allgegenwärtig. Damit wird die Fähigkeit von Firmen, sich bewusst den Herausforderungen von morgen zu stellen, zu ihrem zentralen Überlebens- und Erfolgsparameter.



# Fazit

Der Change Readiness Index 2017 der Staufen AG bildet die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen ab. Er erfasst in den Handlungsfeldern Strukturen, Prozesse, Führungs- und Unternehmenskultur sowie Mitarbeiter und Qualifikationen, wie es um das Veränderungsvermögen deutscher Industriefirmen – vom Mittelständler bis zum Großkonzern – bestellt ist.

Die Vorbereitung auf die Herausforderung von morgen fällt den Unternehmen durchaus schwer, aber der Wille zur Veränderung ist deutlich zu erkennen. Man ist sich sicher, dass der Wandel kommt – und doch bleibt vage, welche Qualitäten und Kompetenzen dann gefragt sein werden. Sicherheit finden die Unternehmen in vertrauten Themen wie Prozess- und Strukturverbesserungen. Geht es jedoch um Menschen sowie deren Führung und Befähigung, überwiegt eine tendenziell pessimistischere Selbsteinschätzung. Diese leichte Skepsis verhindert aber nicht, dass die Unternehmen insgesamt ihre Change Readiness trotz harter Faktenlage eher überschätzen.

Als Leitindustrie stellt sich insbesondere die Automobilbranche drängenden Zukunftsfragen. Bei der Indexberechnung schneidet sie im Branchenvergleich besser ab als das Gesamtfeld. Zudem zeigen die Ergebnisse enorme Unterschiede zwischen den Unternehmen. Doch auch wenn einige bereits deutlich weiter sind als andere: Luft nach oben haben alle noch.

Den Weg, um dieses Potenzial zu heben, kann eine vertraute und bewährte Methode weisen: Die Umsetzung von Lean Management – so das eindeutige Ergebnis dieser Studie – steigert sichtbar die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens.



# Über uns

Die Staufen AG ist eine Lean Management-Beratung mit integrierter Akademie. Seit über 20 Jahren beraten und qualifizieren wir Unternehmen und Mitarbeiter. Weltweit.

Wir glauben, dass in jedem Unternehmen ein noch besseres steckt. Unsere Leidenschaft ist es, dieses Unternehmen herauszuarbeiten und gemeinsam mit Ihnen eine nachhaltige Veränderungskultur zu etablieren.

## und regelmäßig:

Unsere Auszeichnungen



# Zahlen. Daten. Fakten.

> 20

Jahre Erfahrung

50

Mio. € Umsatz

300

Projekte p. a.

50

verschiedene  
Lean und Six Sigma  
Trainings

> 500

BestPractice-Besuche p. a.

260

Mitarbeitende

> 3.000

Seminarteilnehmer p. a.

14

Sprachen

13

Niederlassungen  
in 10 Ländern

> 70

BestPractice-  
Partner

> 90

aktive Trainer und  
Coaching-Experten

und:

Zertifizierung  
nach AZAV  
ISO 9001  
ISO 29990

# Studien.

Alle Studien der Staufen AG finden Sie auch online unter [www.staufen.ag/studien](http://www.staufen.ag/studien)



# Impressum

**HERAUSGEBER:****STAUFEN.AG**

Beratung.Akademie.Beteiligung

Blumenstraße 5

D-73257 Köngen

**AUTOREN / MITARBEIT**

Wilhelm Goschy

Markus Franz

Anna Lena Eppinger

**BILDNACHWEIS**

iStockphoto / Staufen AG

**GRAFIKDESIGN**

[www.weberfink.de](http://www.weberfink.de)



#### ANSPRECHPARTNER



**Wilhelm Goschy**  
Geschäftsführer  
w.goschy@staufen.ag  
] +49 7024 8056 0

#### ANSPRECHPARTNER FÜR MEDIEN



**Stephan Albrecht**  
Marketing Manager  
s.albrecht@staufen.ag  
] +49 7024 8056 149

#### HERAUSGEBER

**STAUFEN.AG**  
Beratung.Akademie.Beteiligung  
Blumenstraße 5  
D-73257 Köngen

] +49 7024 8056 0  
www.staufen.ag  
kontakt@staufen.ag

# STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN  
STECKT EIN NOCH BESSERES.