



TrendAuto
2030plus

WORKSHOP

Fit für den Wandel:

Von 20 Good Practices lernen und
Transformation erfolgreich in meinem Unternehmen gestalten

Agenda

Ablauf des heutigen
Workshops

- | | |
|------------------|--|
| 13:00 Uhr | Begrüßung und Einführung
Ziele und Vorgehensweisen der Transformationsstudie |
| 13:20 Uhr | Interaktiver Austausch:
Mit welchen Hemmnissen und Treibern von Transformation ist Ihr Unternehmen konfrontiert? |
| 13:35 Uhr | Good Practices der Transformation:
Fallbeispiele aus der Praxis |
| 14:20 Uhr | Vorläufige Schlussfolgerungen
Übergreifende Takeaways der Transformationsstudie |
| 14:35 Uhr | Interaktiver Austausch:
Welche Fähigkeiten und Ansätze sind aus Ihrer Perspektive relevant und übertragbar? |
| 15:00 Uhr | Ende der Veranstaltung |



Theresa Wobbe (TH Köln)
theresa.wobbe@th-koeln.de



Nhu Quynh Vu (TH Köln)
nhu.vu@th-koeln.de



**Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen der TH Köln am
Institut für Allgemeinen Maschinenbau (IAM)**

Automated

Kein Sicherheitsfahrer, kein Passagier

[1]

Tesla schickt Geisterautos durch Austin

Bislang hielten die Robotaxis von Tesla nicht, was Firmenchef Elon Musk versprach. Nun sind immerhin erste Testwagen auch ohne Aufpasser auf dem Beifahrersitz im US-Bundesstaat Texas unterwegs.

P

Polarized

**Von Globalisierung
zu Regionalisierung**

Zunehmende Regionalisierung der Märkte zwischen West und Ost

A

Automated

**Vom Menschen zur
Künstlichen Intelligenz**

Zunehmende Automatisierung beim Fahren und entlang der gesamten Wertschöpfungskette

Electrified

Hohe Spritpreise

[2]

Nachfrage nach gebrauchten Elektroautos wächst

C

Connected

**Von Pferdestärken
zu Terabyte**

Daten und Software werden zum zentralen Bestandteil – Autos entwickeln sich zu „Computern auf Rädern“

E

Electrified

**Von Verbrennungsmotoren zu
Elektrofahrzeugen**

Die Einführung von Elektrofahrzeugen verläuft je nach Markt entlang unterschiedlicher Entwicklungspfade zwischen West und Ost

[5]

Polarized

Mehr Einfuhren als Exporte

[3]

Europas Autohandel mit China kippt

Stand: 20.03.2026 • 15:32 Uhr

Erstmals hat die EU mehr Autos und Teile aus China importiert als dorthin exportiert. Experten warnen mit Blick auf die für Deutschland so wichtige Branche vor Werksschließungen und einem "Elektro-Desaster".

Connected

AUTOMOTIVE-SOFTWARE

[4]

Wie Nvidia den Wandel in der Autobranche treibt

Unternehmenstransformation umfasst **grundlegende und strategische Veränderungen**, die das Verhältnis einer Organisation zu zentralen Akteuren wie Kunden und Mitarbeitern tiefgreifend verändern.

Ziel ist es, **neue oder bestehende Wertversprechen** sowohl in Bezug auf Produkte und Dienstleistungen als auch hinsichtlich deren Bereitstellung und der organisatorischen Struktur des Unternehmens zu gestalten.

Im Gegensatz zu routinemäßigen Verbesserungen erfolgen diese Änderungen **zielgerichtet und mit wesentlichen Veränderungen**, um signifikante Fortschritte zu erzielen.

[6]



[6]

SENSING

Fähigkeit, Chancen und Risiken zu erkennen

- Marktdynamiken
- Trends
- Netzwerke
- Veränderungsbedarfe

SEIZING

Fähigkeit, Chancen wahrzunehmen, zu steuern und umzusetzen

- Entwicklung von Ideen
- Identifizierte Trends und Dynamiken als Basis
- Einbinden von Stakeholdern und Mitarbeitenden

TRANSFORMING

Fähigkeit zur Neukonfiguration verfügbarer Ressourcen

- Entwicklung
- Ausrichtung
- Umgestaltung
- Verknüpfung

[7]

➤ Voraussetzung für die permanente und nachhaltige Steuerung von Veränderungsprozessen und die Förderung von Innovationen

Strategiekonformität

Entscheidungen im Einklang mit Strategie

Veränderungsbedarfe

Absehen zukünftiger Veränderungsbedarfe

Veränderungskultur

Bewusstsein und die Bereitschaft der MA

Fehlerkultur

Raum zur freien Ideenfindung

Ressourcenmobilisierung

Anpassung an Veränderungen des GM

Einbeziehen von Stakeholdern

Einbindung in Entwicklungsprozesse

Unternehmensidentität

Mitarbeitende kennen Visionen und Werte

Vorbildverhalten

Führung lebt Veränderungskultur vor

Ressourcenverwaltung

Bedarfsgerecht und vorausschauend

SENSING

Netzwerkbeziehungen

Nutzung zur Innovationsentwicklung

Organisationsstruktur

Transparenz über strategische Entscheidungen

Trenderkennung

Identifizierung und Relevanzprüfung von Trends

Mitarbeitermotivation

Anreize & Beteiligung an der Ideenfindung

Strategieentwicklung

Kontinuierliche Anpassung an Trends

Ideenfindung

Bezug zu eigenen Möglichkeiten und Fähigkeiten

SEIZING

TRANSFORMING

Restrukturierung

Tiefgreifende Veränderungsmaßnahmen

Informationsfluss

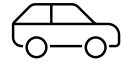
Kurze Reaktionszeiten und Entscheidungswege

Kompetenzentwicklung

Aufzeigen von Zukunftsperspektiven

[7]





Automotive Beispiele



Non-automotive Beispiele

MAHLE

brose
Technik für Automobile

Mubea



SCHOTT
glass made of ideas



FUJIFILM

OTTO

SCHAEFFLER

KIRCHHOFF
AUTOMOTIVE



Panasonic
CONNECT



BENTELER
makes it happen

Valeo

BOSCH

GARMIN



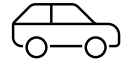
Nintendo

Melitta

Mit welcher **Herausforderung** ist Ihr Unternehmen bzw. sind Unternehmen allgemein im Kontext der Transformation konfrontiert?

Wovon wird die Transformation, v.a. der Automobilindustrie, Ihrer Erfahrung nach **angetrieben**?





Automotive Beispiele



Non-automotive Beispiele

MAHLE

brose
Technik für Automobile

Mubea



SCHOTT
glass made of ideas



FUJIFILM

OTTO

SCHAEFFLER

KIRCHHOFF
AUTOMOTIVE



Panasonic
CONNECT



BENTELER
makes it happen

BOSCH

GARMIN



Valeo



SCHAEFFLER

Weltweit führende

Motion Technology Company

Ursprung 1946

in der Industrie GmbH

110.000

Mitarbeitende

250 Standorte

in 55 Ländern weltweit

Aktuelle Sparten

E-Mobility
Powertrain & Chassis
Vehicle Lifetime Solutions
Bearings & Industrial Solutions
Others

23,5 Mrd. €

Umsatz 2025

[8, 9, 10]

SENSING

Chancen und Risiken erkennen

Identität und Ziele

STRATEGIE
KONFORMITÄT

SCHAEFFLER

- Teil der automobilen Transformation mit bedeutender Rolle in den Bereichen **Elektrifizierung** und **autonomes Fahren**
- In der Geschichte **stetig Wandel und permanente Bewegung** durch neue Namen und Gesellschaftsformen, neue Produkte und Ideen, neue Standorte und Perspektiven
- 2024: **strukturelle Maßnahmen** (Fokus auf Deutschland und Europa), die die **Wettbewerbsfähigkeit langfristig steigern** sollen
- 2026: Erwirtschaftung großer Teile des Geschäfts künftig **außerhalb des traditionellen Tätigkeitsbereichs**, bspw. Bau von Teilen humanoider Roboter oder Produkten für die Verteidigungsindustrie

[12, 13, 14, 15]



[11]

Führung zum Wandel

VERÄNDERUNGS
KULTUR

&

- 2019/2020: neues **Aus- und Weiterbildungszentrum** als Reaktion auf die Transformation der Branche
- Hinterfragen der **Führungskultur** & Erfassung des **Verständnisses von Führung** in DE und Ausland auf allen Führungsebenen (Workshops)
- Erarbeitung eines globalen Verständnisses von **guter und moderner Führung**
- Betonung, dass der **Veränderungswille gestärkt** und nochmal stärker von ihnen selbst vorgelebt werden muss
- Führungsleitlinie **„Care for People“**: einzelnen Menschen im Blick haben und Rolle als Coach, Mentor und Gesprächspartner wahrnehmen

[16]

SEIZING ✨

Ergreifen von Chancen

Kontinuität
wahrenSTRATEGIE
ENTWICKLUNG

SCHAEFFLER



- Vision: Als weltweit führendes Unternehmen im Bereich **Motion Technology** Innovation voranzutreiben und **Bewegung neu zu definieren**.
- 2020: Einführung der **Roadmap 2025** → kein radikaler Strategiewechsel, sondern Stärken deutlicher fokussieren und Aufholbedarfe ausgleichen
- Besonderes Wachstumspotenzial im Bereich **Wasserstoff**
- Wandel vom **Komponentenhersteller zum Systemlieferanten**, ziehen Stärke aus der Kombination indem bereits vorhandene Technik mit neuen Elementen ergänzt wird
- Bis 2035 sollen bis zu **10 %** des Umsatzes mit **neuen, zukunftssträchtigen Aktivitäten** erzielt werden

[18, 19, 20, 21]

[17]

Erschließung
neuer FelderSTAKEHOLDER
INTEGRATION

&

- 2025/26: Partnerschaft mit **Neura Robotics** und **Humanoid**, Entwicklung von Komponenten für **humanoide Roboter**
- 2025: Technologiekoooperation mit **NVIDIA** zur Beschleunigung der Digitalisierung der Produktion
- 2025: Partnerschaft mit dem deutschen **Drohnenbauer Helsing** im Bereich Verteidigung
- 2026: Leitung des Forschungsprojekts **ReDriveS** (Verwertungskonzept für elektrische Achsantriebe)



[27]

[22, 23, 24, 25, 26]

TRANSFORMING

Rekombination von Ressourcen

Integration von Vitesco

RESTRUKTURIERUNG

vitesco^[29]
TECHNOLOGIES

- Übernahme der Vitesco Technologies Group AG 2024 ein **Schlüsselbaustein zur Umsetzung der Transformationsstrategie**
- Stärkung des **Geschäfts mit elektrischen Antriebssystemen** Schaeffler global **wettbewerbsfähiger** machen
- Kombination der Power-Elektronik von Vitesco mit den Getriebeleistungen von Schaeffler
- Schaeffler nach Fusion einer **der zehn größten Zulieferer** weltweit
- Monatliche Mitarbeiter-Umfragen belegen **hohe Zustimmung und Motivation** für den Zusammenschluss

[30, 31, 32]

Maßnahmenpakete

RESSOURCENVERWALTUNG

- 2024: **Strukturelle Maßnahmen** in 3 Handlungssträngen (ab 2029 290 Mio. € p.a. sparen)
 1. **Ergebnisverbesserung** Bearings & Industrial Solutions
 2. Realisierung von **Synergien** aus dem Zusammenschluss mit Vitesco
 3. Maßnahmen aufgrund der **anhaltenden Transformation** der Industrie
- **Abbau von ca. 4.770 Stellen** in Europa bis 2027, davon ca. 2.800 in Deutschland (u.a. Doppelstrukturen durch Fusion mit Vitesco)
- Umbau als **„notwendig, aber mit Augenmaß“** betitelt und werde sozialverträglich gestaltet

[33, 34, 35]

SCHAEFFLER



[28]

STAND HEUTE

Was hat die Schaeffler AG erreicht?

- Umsatz 2025 auf Vorjahresniveau, Ergebnis durch Vitesco Übernahme belastet
- Konservative Prognose für 2026
- Prognose insgesamt positiv, gut positioniert, um profitabel zu wachsen und zur führenden Motion Technology Company zu werden

[36, 37]



[38, 39, 40]

LER



Internationaler Technologiekonzern

für innovative Materialien wie Spezialglas,
Glaskeramik und Polymere

Gründung 1884

Vor über 140 Jahren

17.400

Mitarbeitende

2,8 Mrd. € Umsatz 2024/25

Partner für Hightech- Anwendungen

im Automotive-Bereich, in der
Gesundheitsbranche, der
Hausgeräteindustrie, der
Unterhaltungselektronik, der
Halbleitertechnik, der Optik,
der Astronomie, der Energie
sowie der Luft- und Raumfahrt

[41]

SENSING

Chancen und Risiken erkennen

SCHOTT
glass made of ideas

Aufbau von Resilienz VERÄNDERUNGS BEDARFE

- **Wirtschaftliche Unsicherheiten** und schwieriges Geschäftsumfeld
- Viele Geschäftsbereiche haben 2024/25 schlechter abgeschnitten als geplant - **hingegen konnten andere Geschäftsbereiche zulegen**
 - Breit aufgestelltes Portfolio = **mehr Resilienz**
 - Weiterentwicklung der **operativen Abläufe und Produktionskapazitäten**

Ziele:

- Steigerung der **Effizienz**
- Gezielte Nutzung von **Synergien**
- Fokussierung der Innovationskraft **auf wachstums- und margaenstarke Märkte**

[41]

Sichtbarkeit von Trends TREND ERKENNUNG

- Überwachung von Trends und kontinuierliche Marktbeobachtung
- Proof-of-Concept Aktivitäten
- Fortwährende Investitionen in Forschung & Entwicklung
- Rasches Umsetzen von neuen Technologietrends
- Erfolg und Reputation von SCHOTT hängen somit von der kontinuierlichen Entwicklung innovativer, marktgerechter Produkte ab

→ Beispiel: Flexibles Glas für faltbare Smartphones - unter anderem für das Galaxy Z Flip (2020) von Samsung



[43]

[41, 42]

SEIZING

Ergreifen von Chancen

STRATEGIE ENTWICKLUNG

Wandel als Chance

- klarer Fokus auf Zukunftsmärkte
 - Kommunikation
 - Mobilität
 - Gesundheit
 - Ressourcenschonende Energienutzung
- Stärkung der Wachstumsstrategie in China und den USA (Ausbau von "New Venture Teams")
- Klimaneutralität bis 2030
- Weiterentwicklung dünnerer, festerer Gläser und neuer Werkstoffe
 - Digitalisierung und KI beschleunigen die Entwicklungsprozesse

[44]

YourBenefits Programm

MITARBEITER MOTIVATION

- flexible Arbeitszeitmodelle
- familienfreundlichen Personalpolitik
- umfangreiche Programme zur Gesundheitsförderung
- erfolgsabhängige Vergütungssysteme
- internationale Entwicklungsperspektiven
- zielgerichtete Aus- und Weiterbildungsprogramme
 - breites Portfolio an (digitalen) Lerninhalten zum Ausbau und zur Vertiefung der Fähigkeiten in verschiedenen Themengebieten

[41, 46]

&



[45]

SCHOTT
glass made of ideas

TRANSFORMING

Rekombination von Ressourcen

RESTRUKTU RIERUNG

Wachstums- chancen

- Übernahme von QSIL GmbH Quarzschmelze Ilmenau
 - weltweit führender Hersteller von hochreinem Quarzglas
 - Quarzglas ist entscheidend für Maschinenkomponenten in der Halbleiterindustrie, der E-Mobilität und bei erneuerbaren Energien

Ziele:

- Erweiterung des Produktportfolios für zahlreiche Märkte
- Stärkung der Resilienz globaler Lieferketten in der Halbleiterindustrie

[41]

SCHOTT Werte

UNTERNEHMENS IDENTITÄT

- **Verantwortungsvoll handeln**
 - Für die Gesundheit der Mitarbeitenden und den Schutz der Umwelt sorgen
- **Werte schaffen**
 - Menschen motivieren, ihr Potenzial zu entfalten
- **Einander respektieren**
 - Einbringen von unterschiedlichen Denkweisen und Fachkenntnissen
- **Innovation vorantreiben**
 - Offenheit gegenüber neuen Ideen und kontinuierliche Verbesserung der Prozesse

[47]

[48]

SCHOTT
glass made of ideas



STAND HEUTE

Was hat die SCHOTT AG erreicht?

- solide Finanzbasis
- hohe Liquidität
- vorausschauende Unternehmensführung
 - **sehr robustes Fundament**
 - **finanzielle Stärke** = notwendige Unabhängigkeit und Flexibilität, um langfristig und nachhaltig zu investieren

[41]



TT
ideas



Lebensmittelhersteller

und Familienunternehmen aus Deutschland

Gründung 1834

Vor über 190 Jahre

1010

Mitarbeitende

Im Jahr 2021

wurde zum ersten Mal mehr Umsatz mit den
Fleischalternativen als mit den Produkten
aus Fleisch verdient

**Sortiment umfasst
inzwischen**

25 klassische Fleisch- und
Wurstwaren und fast 60
vegetarische sowie vegane
Alternativen

297,9 Mio. €

Umsatz 2023

[52, 53, 54]

SENSING

Chancen und Risiken erkennen



RÜGENWALDER MÜHLE
Familienunternehmen seit 1834

Bewusster Konsum

VERÄNDERUNGS BEDARFE

- Erhöhte Nachfrage nach vegetarischen und veganen Produkten angesichts der **Megatrends Tierwohl, Nachhaltigkeit und bewusster Konsum**
- Seit 2014 bietet Rügenwalder Mühle daher auch **vegane und vegetarische Alternativen** an
 - Markt gab es noch nicht im üblichen Handel
 - Marktführer in diesem Segment (innerhalb DE)
- Mehr **Nachhaltigkeit**
 - Sojabohnen aus eigenem Anbau (Unterstützung der regionalen Landwirtschaft & Verringerung der Lieferwege)
 - Mehr vegane und vegetarische Produkte als Ansatz, um bei starkem Wachstum die Umweltauswirkungen zu begrenzen

[56, 57, 58]



[55]

Sichtbarkeit von Trends

TREND ERKENNUNG

- Kontinuierliche Weiterentwicklung von Fleisch und veganen sowie vegetarischen Alternativen
 - Was kommt nach dem Soja?
 - Ausschau nach weiteren heimischen Proteinquellen
- Zukünftige Trends könnten sein:
 - cell-based meat (kultiviertes Fleisch)
 - Fermentation
- Offen für Weiterentwicklung und Neues sein

[56]

[59]



&

SEIZING

Ergreifen von Chancen



Kooperation mit KoRo

STAKEHOLDER INTEGRATION

- Entwicklung eines **neuen Produkts in Kooperation mit KoRo**
 - KoRo ist ein Lebensmittelhersteller, der sich auf haltbare Lebensmittel fokussiert
 - Expertise im Bereich Trockenprodukte und Vorratshaltung
- Produkt: **vegane Trockenmischungen**
- „Mix & Fertig“ – wollen zeigen, dass vegane Ernährung einfach und schnell sein kann
- **Sortiment beider Unternehmen wächst über das übliche Portfolio hinaus**



[60]

Neuer Standort

RESSOURCEN MOBILISIERUNG

- Starke Entwicklung und Ziel, die Transformation weiter voranzutreiben, führen zu: **Kapazitäten-Ausbau**
- Erwerb **zusätzlicher Produktionskapazitäten**
 - Ermöglichung eines profitablen Wachstums, insbesondere im Bereich der pflanzlichen Proteine
 - Neuer Produktionsstandort in Goldenstedt
 - Überführung in eine Tochtergesellschaft
- **Neuer Standort bietet neue Wachstumspotenziale**
 - Sukzessive Erhöhung der Herstellung durch mehrstufiges Phasenkonzept



[61]

&

TRANSFORMING

Rekombination von Ressourcen

Präsenz nach Außen

VORBILD VERHALTEN

Nach- haltigkeit

UNTERNEHMENS IDENTITÄT

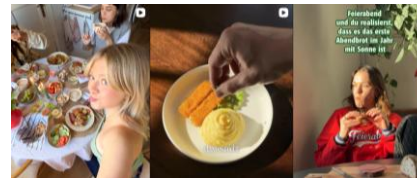


- Transparente Kommunikation in Form von

→ Artikeln

→ Podcasts

→ Interviews



- Social Media Präsenz

→ Intensive Bewerbung der fleischlosen Alternativen

→ Inspiration für vegane Rezepte

- „Most Trusted Brand“ Auszeichnung in der Kategorie vegane/vegetarische Produkte

- Repräsentative Studie „**ANGERICHTET**“

→ Ernährungs- und Stimmungsreport

[62, 63, 64, 65, 66, 67]



- Nachhaltiges Handeln ist in allen Unternehmensbereichen vertreten

- Produktion der Lebensmittel in **nachhaltiger Qualität**

- Verantwortungsübernahme für die **Lieferkette**

→ Herkunft der Rohstoffe – wie werden sie produziert bzw. angebaut?

- Rügenwalder Mühle leistet einen Beitrag für **mehr Klimaschutz**

→ Reduktion von verursachten Emissionen

→ Eingereichte Ziele für die Science Based Targets Initiative

- **Schonende Verwendung** von (natürlichen) Ressourcen

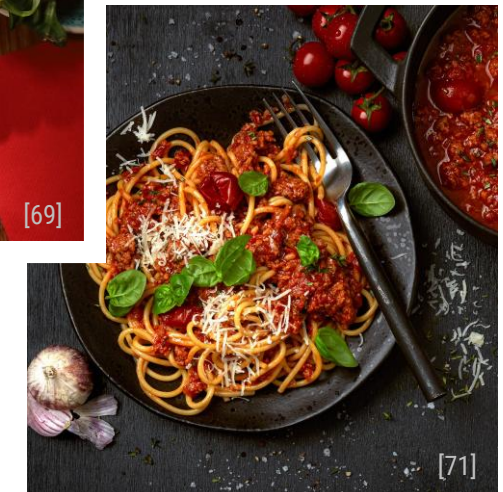
[68]

STAND HEUTE

Was hat Rügenwalder Mühle erreicht?

- Tradition & Innovation vereint
- Inzwischen mehr fleischlose Alternativen im Sortiment
- Nachhaltige Unternehmensführung
- Etablierung als Marktführer in diesem Segment

[52, 56, 68]




DER MÜHLE
nahmen seit 1834

SENSING 

SEIZING 

TRANSFORMING 

SCHAEFFLER

Identität bewahren &
Führung zur Veränderung

Fokus Motion Technology
& parallel Diversifizierung

Fusion als Schlüssel-
baustein & Konsolidierung
von Ressourcen

SCHOTT

glass made of ideas

Stärkung der Resilienz &
Umsetzung von Trends

Ausbau der globalen
Marktpräsenz &
Förderung der Mitarbeitenden

Wachstum in anderen
Märkten & Verankerung der
Werte mit der Strategie



Etablierung eines neuen
Markts & Weiterentwicklung
von erfolgreichen Produkten

Strategische Kooperation &
Anpassung der
Produktionskapazitäten

Transparente Kommunikation
nach außen & Nachhaltigkeit
als roter Leitfaden



Sichtbarkeit von Transformation

- Überwiegend interne Prozesse
- Externe Kommunikation fokussiert häufig Ergebnisse, Wirkung und Folgen
- Operative Aspekte oft weniger sichtbar



Fokus

- Objektive Strukturierung und Kategorisierung von Aktivitäten
- Transformationsziele begründen fallspezifisch die Relevanz der Teilfähigkeiten
- Entscheidend ist das Vorhandensein belegbarer Aktivitäten, nicht deren Anzahl
- Keine Unterteilung in „gute“ oder „schlechte“ Aktivitäten, ggf. abhängig von der Perspektive



Hinweise zur Einordnung

- Berücksichtigt wurden vor allem prägnant kommunizierte Strategien und Maßnahmen
- Starke Zusammenfassung und Akzentuierung der Transformationsaktivitäten
- Geringe Sichtbarkeit bedeutet nicht geringere Relevanz!
- Kein Aussage zur Wertigkeit einzelner Teilfähigkeiten
- Vorläufige Schlussfolgerungen – Gesamtschau ausstehend



SENSING 



Veränderungsbedarfe

- Interpretation der Entwicklung der Geschäftsfelder
- Erschaffung neuer Märkte anhand erkannter Veränderungsbedarfe
- Erfassung und Einarbeitung von Nutzerfeedback
- Veränderungsbedarfe als Chance sehen, nicht nur als Risiko



Netzwerkbeziehungen

- Nutzung komplementärer Technologien
- Entfernte Technologien als Impulsgeber und Herstellen von Bezügen zu eigenen Entwicklungen
- Nutzung kollaborativer Kompetenzen, bspw. mit Lieferanten
- Strategische Allianzen u.a. zur Nutzung markenübergreifender Synergien, Impulsgeber und für größere Marktpräsenz



Trenderkennung

- Kontinuierliche F&E Investitionen
- Möglichst frühe Antizipation von (Mega)Trends, und festhalten, auch wenn Wandel sich hinauszögert
- Systematische und kontinuierliche Trenderkennung betreiben (auch mit wenigen Ressourcen)
- Adaption eigener Produkte & Marketing
- Ausgliederung von Bereichen zur Arbeit an erkannten Trends



Einbeziehen von Stakeholdern

- Eingehen von Technologie- und Entwicklungspartnerschaften, u.a. Kostenteilung, Marktzugang, Risikoreduktion, Kompetenzaufbau
- Co-Creation mit Kund*innen zur Markenbindung und Steigerung der Akzeptanz von Neuentwicklungen
- Eingehen von Forschungsk Kooperationen mit Bildungseinrichtungen



Strategieentwicklung

- Entwicklung einer Vision als Ausgangspunkt für die Strategie, bspw. basierend auf Szenarien
- Diversifizierung, u.a. zur Stärkung der Resilienz
- Kompetenzbasierte Weiterentwicklung
- Definition von Zukunftsmärkten und Fokussierung
- Erschließung neuer Zielgruppen
- Ziel der langfristigen / nachhaltigen Positionierung



Ideenfindung

- Systematische Ideenfindung, bspw. in Bezug auf Trends oder Nutzung von Kompetenzen in neuen Bereiche
- Bestandsaufnahme vorhandener Technologien und Definition von Entwicklungsbereichen
- Ehrliche Offenheit für Ideen
- Abteilungs- und generationenübergreifende Kooperation (neue Perspektiven)
- Übertragung von bestehendem auf neue Anwendungen



Vorbildverhalten

- Transparente und empathische Kommunikation nach innen und außen über verschiedener Medien
- Identifikation der Führung dem mit Unternehmen und Transformation, mit gutem Beispiel voran
- Klare Kommunikation von Maßnahmen und deren Gründen, bspw. Zukunftsverträge
- Flache Hierarchien, Orientierung durch Führung
- Schaffung eigener Bereiche oder Positionen zum Zweck der Transformation



Restrukturierung

- Fusionen und Übernahmen u.a. als Weg zur Stärkung der Marktmacht, Nutzung von Synergien, Erweiterung des Portfolios und Umsetzung strategischer Neuausrichtung
- Aktive Investition in Transformation, ggf. durch Einsparung anderer Kosten
- Relaunch oder Umbenennung einer Marke
- Strategische Nutzung (neuer) Vertriebskanäle



Kompetenzentwicklung

- Kontinuierliche Weiterentwicklung als zentraler Bestandteil der Personalstrategie
- Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven, bspw. durch Karriereprogramme
- Bereitstellung interner Weiterbildungsangebot im Einklang mit sich verändernden Anforderung an die Mitarbeitenden, ggf. auch Öffnung auch für Lieferanten oder Kunden
- Vorbereitung auf langfristige Veränderungsprozesse

Frage:

Welche Fähigkeiten und Ansätze sind aus Ihrer Perspektive relevant und übertragbar?

Virtuelle Punktebeklebung

Welche 3 Faktoren sind die, die sich am besten auf Ihr Unternehmen bzw. die aktuelle Situation adaptieren lassen und wie kann das in Maßnahmen übersetzt werden?

Lassen Sie sich von den Good Practices inspirieren!

→ 10 Minuten Zeit

Link zum Mural-Board

<https://app.mural.co/t/workshops2004/m/workshops2004/1776330505643/f970879ecf7ae4ce818b44a60211171748ea88a5?sender=uf8029832d8096e7e57736889>



Cookies akzeptieren und Namen eingeben



← Back to other options

Continue as a visitor

Your visitor display name

By continuing, I agree to MURAL's [Collaborator Notice](#) and [Privacy Notice](#)

Enter as a visitor



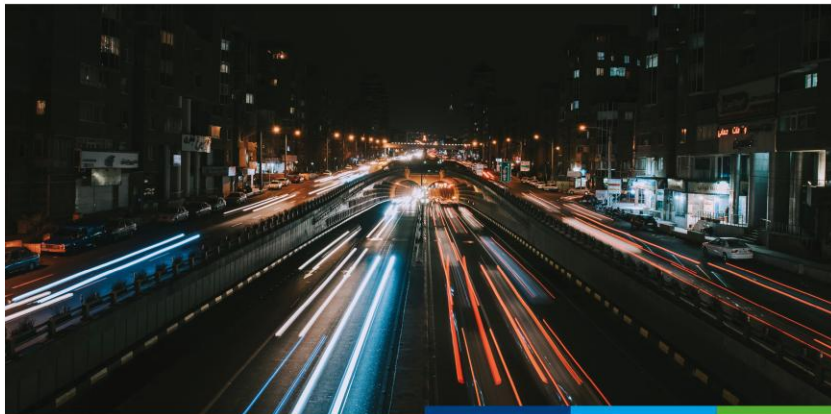
Transformationsnetzwerk für die
Fahrzeug- und Zulieferindustrie in der
Region Aachen-Köln-Bonn-Gummersbach

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

April 2026



Auf Erfolgskurs: Gelungene Beispiele der Unternehmenstransformation

Theresa Marie Wobbe
Nhu Quynh Vu

Prof. Christoph Haag

Auf Erfolgskurs: Gelungene Beispiele der Unternehmenstransformation

- Auswertung von 20 Beispielen
- National und international
- Automotive und non-automotive
- Welche Fähigkeiten und Aktivitäten sind entscheidend für die erfolgreiche Transformation?
- Veröffentlichung Ende April 2026

Zur Veröffentlichung senden wir Ihnen das Whitepaper zu!

Wir freuen uns über Ihr Feedback:



https://trendauto2030plus.de/?ff_landing=84



TrendAuto
2030plus

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!

Literaturverzeichnis

Alle Quellenangaben
aus den PP-Folien

- [1] <https://www.spiegel.de/mobilitaet/tesla-robotaxi-in-austin-texas-auch-ohne-sicherheitsfahrer-unterwegs-a-fa675854-22d8-41fe-b747-a23252ae5630>
- [2] <https://www.handelsblatt.com/mobilitaet/elektromobilitaet/hohe-spritpreise-nachfrage-nach-gebrauchten-elektroautos-waechst/100212384.html>
- [3] <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/autoimporte-china-eu-exporte-deutschland-100.html>
- [4] <https://www.automobilwoche.de/automotive-software/wie-nvidia-den-wandel-der-autobranche-treibt/>
- [5] <https://www.rolandberger.com/de/Insights/Global-Topics/Automotive-2040/>
- [6] Rouse, W.B. (2005). A theory of enterprise transformation. Syst. Engin., 8: 279-295. <https://doi.org/10.1002/sys.20035>
- [7] In Anlehnung an Wobbe, T., Bulliqi, D. & Haag, C. (2025). Operationalisierung von Agilität – Messung unternehmerischer Wandlungsfähigkeit. In: Lackner, Maximilian, et al., eds. Internationales Management: Herausforderungen und Lösungen, S. 45-80. Carl Hanser Verlag GmbH Co KG.
- [8] Schaeffler AG, o. J. a <https://www.schaeffler.com/de/konzern/geschichte/>
- [9] dpa, 2026 <https://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/industrie-transformation-schaeffler-will-unabhaengiger-vom-auto-werden/100203495.html>
- [10] Schaeffler AG, 2026a https://www.schaeffler.de/de/news_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen_detail.jsp?id=88175044
- [11] <https://www.schaeffler.com/de/technologie-innovation/technologie/humanoide-roboter/>
- [12] Schaeffler AG, o. J. a <https://www.schaeffler.com/de/konzern/geschichte/>
- [13] Schaeffler AG, o. J. b <https://www.schaeffler.de/de/karriere/einstieg/nachhaltige-mobilitaet/>
- [14] Schaeffler AG, 2024 https://www.schaeffler.de/de/news_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen_detail.jsp?id=88057858
- [15] Dpa, 2026 <https://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/industrie-transformation-schaeffler-will-unabhaengiger-vom-auto-werden/100203495.html>
- [16] Beha, 2020 https://www.haufe.de/personal/hr-management/interview-zur-transformation-beim-autozulieferer-schaeffler_80_511144.html
- [17] <https://www.schaeffler.com/de/strategie/>
- [18] Schaeffler AG, 2020a https://www.schaeffler.de/de/news_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen_detail.jsp?id=87602818
- [19] Schaeffler, o. J. c <https://www.schaeffler.com/de/strategie/>

Literaturverzeichnis

Alle Quellenangaben
aus den PP-Folien

- [20] Schaeffler AG, 2026a https://www.schaeffler.de/de/news_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen_detail.jsp?id=88175044
- [21] Bretting und Nagel, 2021 <https://www.automobil-produktion.de/management/wir-mussten-uns-selbst-zur-transformation-zwingen/1031064>
- [22] Schaeffler AG, 2025a https://www.schaeffler.de/de/news_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen_detail.jsp?id=88136512
- [23] Schaeffler AG, 2025b https://www.schaeffler.de/de/news_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen_detail.jsp?id=88103744
- [24] Schaeffler AG, 2026b https://www.schaeffler.de/de/news_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen_detail.jsp?id=88161088
- [25] Schaeffler AG, 2026c https://www.schaeffler.de/de/news_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen_detail.jsp?id=88159680
- [26] dpa, 2026 <https://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/industrie-transformation-schaeffler-will-unabhaengiger-vom-auto-werden/100203495.html>
- [27] <https://neura-robotics.com/de/starten-statt-warten-schaeffler-und-neura-robotics-starken-mit-technologiepartnerschaft-den-wirtschaftsstandort-deutschland/>
- [28] <https://www.schaeffler.com/de/konzern/strongertogether/>
- [29] <https://www.robotron.de/referenzen/referenz/vitesco-technologies-gmbh>
- [30] dpa, 2026 <https://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/industrie-transformation-schaeffler-will-unabhaengiger-vom-auto-werden/100203495.html>
- [31] Otto, 2025 <https://industriemagazin.at/automotive/schaeffler-streicht-jobs-und-schreibt-verluste-transformation-unter-druck/>
- [32] Treiß, 2025 <https://www.electrive.net/2025/10/03/wie-schaeffler-mit-vitesco-die-e-mobilitaet-neu-aufstellt-thomas-stierle-im-video-interview/>
- [33] Otto, 2025 <https://industriemagazin.at/automotive/schaeffler-streicht-jobs-und-schreibt-verluste-transformation-unter-druck/>
- [34] Schaeffler AG, 2024 https://www.schaeffler.de/de/news_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen_detail.jsp?id=88057858
- [35] Tagesschau, 2024 <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/schaeffler-stellenabbau-elektroauto-krise-100.html>

Literaturverzeichnis

Alle Quellenangaben
aus den PP-Folien

- [36] Schaeffler AG, 2026a https://www.schaeffler.de/de/news_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen_detail.jsp?id=88175044
- [37] Schaeffler AG, 2026d https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwis-rmD5e-TAxUXcfEDHfA6Mn8QFnoECB0QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.schaeffler.com%2Fremotemedien%2Fmedia%2F_shared_media_rwd%2F08_investor_relations%2Freports%2F2025_ar%2F2025_schaeffler_annual_report_de_y17vxu.pdf&usq=AOvVaw0h90NWGAkdz9hgcAkhvSHG&opi=89978449
- [38] https://www.schaeffler.de/de/meta/weltweit/standorte_weltweit/standorte_weltweit_detail/?companyids=76338569
- [39] <https://www.schaeffler.com/de/technologie-innovation/motorsport/why-we-race/dtm-electric/>
- [40] <https://www.schaeffler.de/de/karriere/fokusbereiche/it-digitalisierung/>
- [41] <https://www.schott.com/de-de/ueber-uns/unternehmen/geschaeftsbericht#download>
- [42] <https://media.schott.com/api/public/content/0fa9fd779a0641dd8bdeca0443326492?v=523b012b&download=true>
- [43] <https://news.samsung.com/de/die-zukunft-neu-geformt-das-galaxy-z-flip>
- [44] <https://www.schott.com/de-de/news-and-media/pressemitteilungen/2020/schott-stellt-weichen-fuer-die-zukunft>
- [45] <https://www.schott.com/de-ch/ueber-uns>
- [46] <https://www.schott.com/de-de/karriere/arbeiten-bei-schott/benefits?selected=09f27e9733644032a95c442fcd77ec42>
- [47] <https://www.schott.com/de-ch/news-and-media/pressemitteilungen/2025/schott-schliert-uebernahme-der-qsil-gmbhquarzschmelze-ilmenau-erfolgreich-ab>
- [48] <https://www.schott.com/de-de/ueber-uns/unternehmen/unsere-haltung>
- [49] <https://www.schott.com/de-de/ueber-uns/unternehmen>
- [50] <https://www.schott.com/de-ch/ueber-uns/unternehmen/management>

Literaturverzeichnis

Alle Quellenangaben
aus den PP-Folien

- [51] <https://www.schott.com/de-ch/ueber-uns/unternehmen/forschung-und-entwicklung>
- [52] <https://www.ruegenwalder.de/de/ueber-uns>
- [53] <https://www.ruegenwalder.de/de/ueber-uns/karriere>
- [54] https://www.lobbyregister.bundestag.de/media/eb/f5/581108/RWM_JA-2023.pdf
- [55] <https://www.ruegenwalder.de/de/rezepte/vegane-rezepte/vegane-frikadellen-mit-spinat-hummus-und-granatapfel-salsa>
- [56] <https://www.elevatr.com/story/transformation>
- [57] <https://www.ruegenwalder.de/de/nachhaltigkeit>
- [58] <https://www.ruegenwalder.de/de/nachhaltigkeit/oekologische-verantwortung/soja-aus-deutschland>
- [59] <https://www.steakholderfoods.com/blog/cell-based-meat>
- [60] <https://www.ruegenwalder.de/de/ueber-uns/presse/kooperation-koro>
- [61] <https://www.ruegenwalder.de/de/ueber-uns/presse/ruegenwalder-muehle-legt-starke-zahlen-vor-und-baut-marktfuehrerschaft-aus>
- [62] <https://www.instagram.com/ruegenwaldermuehle/>
- [63] https://www.ruegenwalder.de/website/downloads/Ruegenwalder_Muehle_AnGERICHTet.pdf
- [64] <https://www.ruegenwalder.de/de/marke>
- [65] <https://www.elevatr.com/story/transformation>
- [66] <https://machtwas.de/podcast-ruegenwalder/>
- [67] <https://www.youtube.com/watch?v=7cKJXh2afrU&t=71s>
- [68] <https://www.ruegenwalder.de/de/nachhaltigkeit/unternehmensfuehrung>
- [69] <https://www.ruegenwalder.de/de/rezepte/vegane-rezepte/brat-pita>
- [70] <https://www.ruegenwalder.de/10-jahre-veggie>
- [71] <https://www.ruegenwalder.de/de/rezepte/vegane-rezepte/spaghetti-mit-veganer-bolognese>