



# TrendAuto 2030 plus

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

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Mai 2026



## **Auf Erfolgskurs:** Gelungene Beispiele der Unternehmenstransformation

Theresa Marie Wobbe  
Nhu Quynh Vu

Prof. Christoph Haag



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

## Was ist TrendAuto2030plus?

Wir sind das „**Tr**ansformationsnetzwerk für eine **e**lektrische, **n**achhaltige und **d**igitale **A**utomobilindustrie**2030plus**“ (kurz **TrendAuto2030plus**).

Wir sind Partner\*innen der Automobil- und Zulieferbranche und unterstützen Unternehmen in der Region Aachen, Bonn, Köln und Gummersbach bei der Identifizierung ihrer Transformationsbedarfe.

Wir bestärken Unternehmen, Potenziale zu entfalten und solide Transformationsstrategien zu entwickeln und sorgen so nachhaltig für zukunftssichere Beschäftigung.

Wir bieten praxisnahe Lösungen, fördern Wissenstransfer und Kollaboration, um Unternehmen für den globalen und lokalen Wandel vorzubereiten.

## Projektkonsortium

**Technology**  
**Arts Sciences**  
**TH Köln**



## Kontakt

Transformationsnetzwerk TrendAuto2030plus  
info@trendauto2030.de  
Gustav-Heinemann-Ufer 54  
50968 Köln



trendauto2030plus.de



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Inhalt

---

Abbildungsverzeichnis	2
<b>01 Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>02 Was bedeutet Transformation für die Automobilbranche?</b>	<b>7</b>
<b>03 Bedeutung der dynamischen Fähigkeiten für die Transformation</b>	<b>11</b>
<b>04 Gute Beispiele der Transformation</b>	<b>15</b>
04.1 10 Beispiele aus dem Automotive-Bereich	17
Benteler	19
Bosch	21
Brose	23
Deutz	25
Kirchhoff Automotive	27
MAHLE	29
Mubea	31
Schaeffler	33
Schott	35
Valeo	37
04.2 10 Beispiele aus dem Non-Automotive-Bereich	39
Fujifilm	41
Garmin	43
hitschies	45
Leica	47
Melitta	49
Nintendo	51
OTTO	53
Panasonic Connect	55
Rügenwalder Mühle	57
ZEISS SMT	59
<b>05 Maßnahmen zur Aktivierung und Weiterentwicklung eigener dynamischen Fähigkeiten</b>	<b>61</b>
<b>06 Fazit</b>	<b>71</b>
Literaturverzeichnis	73

# Autor\*innen



**Theresa Marie Wobbe**  
Wirtschaftsingenieurwesen, M.Sc.  
theresa.wobbe@th-koeln.de



**Nhu Quynh Vu**  
Produktdesign und Prozessentwicklung, M.Sc.  
nhu.vu@th-koeln.de



**Christoph Haag**  
Prof. Dr.-Ing.  
christoph.haag@th-koeln.de

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: PACE - Treibende Kräfte der Automobilindustrie	S. 9
Abbildung 2: Schlüsselfähigkeiten der Dynamic Capabilities	S. 14
Abbildung 3: Teilfähigkeiten der Dynamic Capabilities	S. 14
Abbildung 4: Bürokomplex in Bamberg	S. 24
Abbildung 5: Nachhaltigkeitsstrategie Brose	S. 24
Abbildung 6: Deutz AG Werk	S. 26
Abbildung 7: Deutz AG Firmenfeier	S. 26
Abbildung 8: Fertigungs- und Prüftechnologie KIRCHOFF	S. 28
Abbildung 9: Fahrzeugkarosseriestruktur KIRCHHOFF	S. 28
Abbildung 10: MAHLE Hauptverwaltung	S. 30
Abbildung 11: MAHLE Kolben-Skulptur	S. 30
Abbildung 12: Mubea Bürogebäude	S. 32
Abbildung 13: Mubea Leichtbauprodukt	S. 32
Abbildung 14: Glastechnologie SCHOTT	S. 36
Abbildung 15: Valeo Bürogebäude	S. 38
Abbildung 16: Valeo Produktions- sowie F&E-Standort	S. 38
Abbildung 17: Fujifilm X100VI	S. 42
Abbildung 18: Fujifilm GFX-System	S. 42
Abbildung 19: Fujifilm GFX ETERNA	S. 42
Abbildung 20: Diverse Produkte von Garmin	S. 44
Abbildung 21: Garmin Smartwatch für Sportaktivitäten	S. 44
Abbildung 22: Garmin Connect	S. 44
Abbildung 23: Garmin Schlaftracking	S. 44
Abbildung 24: hitschies Kaubonbon	S. 46
Abbildung 25: hitschies saure Drachenzungen	S. 46

Abbildung 26: hitschies diverse Süßigkeiten	S. 46
Abbildung 27: hitschies brizzl UFOs	S. 46
Abbildung 28: Leica Kamera	S. 48
Abbildung 29: Leica Leitzphone powered by Xiaomi	S. 48
Abbildung 30: Melitta Kaffeebohnen	S. 50
Abbildung 31: Melitta Sommerfest	S. 50
Abbildung 32: Nintendo Switch 2	S. 52
Abbildung 33: Animal Crossing auf der Switch	S. 52
Abbildung 34: Super Mario Galaxy auf der Switch	S. 52
Abbildung 35: Pokémon Pokopia auf der Switch	S. 52
Abbildung 36: OTTO Kunden-App	S. 54
Abbildung 37: Unternehmenskultur-Wandel Panasonic	S. 56
Abbildung 38: Teamarbeit Panasonic	S. 56
Abbildung 39: Vegane Frikadellen Rügenwalder Mühle	S. 58
Abbildung 40: Vegane Bolognese Rügenwalder Mühle	S. 58
Abbildung 41: ZEISS ClearMind Brillenglas	S. 60
Abbildung 42: ZEISS Vision Care	S. 60
Abbildung 43: ZEISS ARTEVO 850	S. 60

# 01 Einleitung

Die Automobilindustrie durchläuft seit den 2010er Jahren einen weitreichenden Transformationsprozess. Getrieben durch technologische Durchbrüche, sich ändernde Umweltauflagen, neue Wettbewerber und ein wachsendes gesellschaftliches Bedürfnis nach nachhaltiger Mobilität verändern sich Mobilitätsprodukte und -dienstleistungen schneller als je zuvor. Dieser hoch dynamische und komplexe Transformationsprozess stellt insbesondere kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) vor vielschichtige Herausforderungen.

In diesem dynamischen Umfeld werden Unternehmen mit der Aufgabe konfrontiert ihre Wettbewerbsstrategien zu überdenken und zu erneuern. Wettbewerbsvorteile sind vorübergehend und können auf zyklische Weise verloren und gewonnen werden. Je turbulenter das Umfeld einer Branche ist, desto schwieriger ist der dauerhafte Erhalt eines Wettbewerbsvorteils. Einstige Alleinstellungsmerkmale und vermeintlich dauerhaft tragfähige Unternehmensstrategien führen nicht mehr zuverlässig zur Erreichung der Unternehmensziele. Gleichzeitig bietet dieser disruptive Wandel auch vielfältige Chancen für Innovationen und Wachstum.

Im Rahmen des „Transformationsnetzwerkes für eine elektrische, nachhaltige und digitale Automobilindustrie 2030plus“ (kurz **TrendAuto2030plus**), gefördert vom deutschen Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE), wurden erfolgreiche Beispiele der Unternehmenstransformation untersucht. Diese erfolgreichen Beispiele können Unternehmen in Transformationsprozessen Impulse zur Bewältigung eigener Herausforderungen geben und aufzeigen, wie sich die Notwendigkeit der Transformation in konkrete Chancen verwandeln lässt. Die Studie richtet sich insbesondere an Fach- und Führungskräfte in den Bereichen Unternehmensführung, Strategie, Geschäftsfeldentwicklung und Transformation, die ihr Unternehmen zukunftssicher aufstellen wollen.

Die vorliegende Studie präsentiert die Ergebnisse der Auswertung von **20 nationalen und internationalen Beispielen für erfolgreiche Transformation von automotive und non-automotive Unternehmen**. Diese wurden hinsichtlich der für Transformation entscheidenden Fähigkeiten und Aktivitäten analysiert und darauf aufbauend Gemeinsamkeiten herausgestellt. Ziel ist die Identifikation von allgemeinen Erfolgsfaktoren für die Unternehmenstransformation. Mithilfe der Erkenntnisse können Unternehmen zur Verbesserung der eigenen Transformationsfähigkeiten von denjenigen Unternehmen lernen, die Transformationsprozesse bereits erfolgreich durchgeführt haben.

Nachfolgend wird in Abschnitt 2 dargestellt, in welchem Umfeld sich Unternehmen der Automobilbranche sowie Unternehmen aus anderen Sektoren aktuell befinden. Darüber hinaus werden der Begriff der Transformation sowie dessen Relevanz erläutert. Abschnitt 3 stellt das Konzept der dynamischen Fähigkeiten vor, welches im Rahmen der vorliegenden Studie zur Analyse der erfolgreichen Beispiele für Transformation genutzt wird. In Abschnitt 4 werden die zum Zweck der Transformation angewendeten Strategien und Maßnahmen von 20 Unternehmen dargestellt, die sich erfolgreich transformiert haben oder sich aktuell im Transformationsprozess befinden. Abschnitt 5 fasst die gewonnenen Erkenntnisse und Gemeinsamkeiten der analysierten Beispiele unter den drei Schlüsselfähigkeiten der dynamischen Fähigkeiten zusammen. Das Fazit in Abschnitt 6 reflektiert die Bedeutung der Erkenntnisse für die praktische Anwendung in der Unternehmenspraxis.



**„In den nächsten fünf Jahren wird sich unsere Industrie  
mehr verändern als in den  
vergangenen 50 Jahren insgesamt.“**

Oliver Blume (2024)  
CEO Volkswagen und Porsche

**02**

**Was bedeutet  
Transformation für  
die Automobilbranche?**

Der Wettbewerb zwischen Unternehmen wird im heutigen Kontext von Globalisierung und parallelen Gegenbewegungen des Protektionismus, Nachhaltigkeit und fortschreitender Digitalisierung zunehmend dynamisch. Stagnierende Märkte, ein verschärfter globaler Wettbewerb, ein stetig wachsendes Tempo und die Forderung nach ständigem Wandel führen Organisationen aufgrund zunehmender Unsicherheit dazu, die Paradigmen und Werkzeuge von gestern hinsichtlich ihrer Eignung für die Herausforderungen von morgen zu hinterfragen. Die Dynamik wird insbesondere durch die Bedeutung von Produktdifferenzierung und die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an innovations- oder nachfragegetriebene Marktveränderungen deutlich. In diesem sich rapide veränderndem globalen Umfeld unterliegen wirtschaftliche Chancen und Risiken ständigen Veränderungen. Diese können dabei sowohl auf bestehenden Märkten auftreten als auch die Schaffung neuer Märkte verursachen.

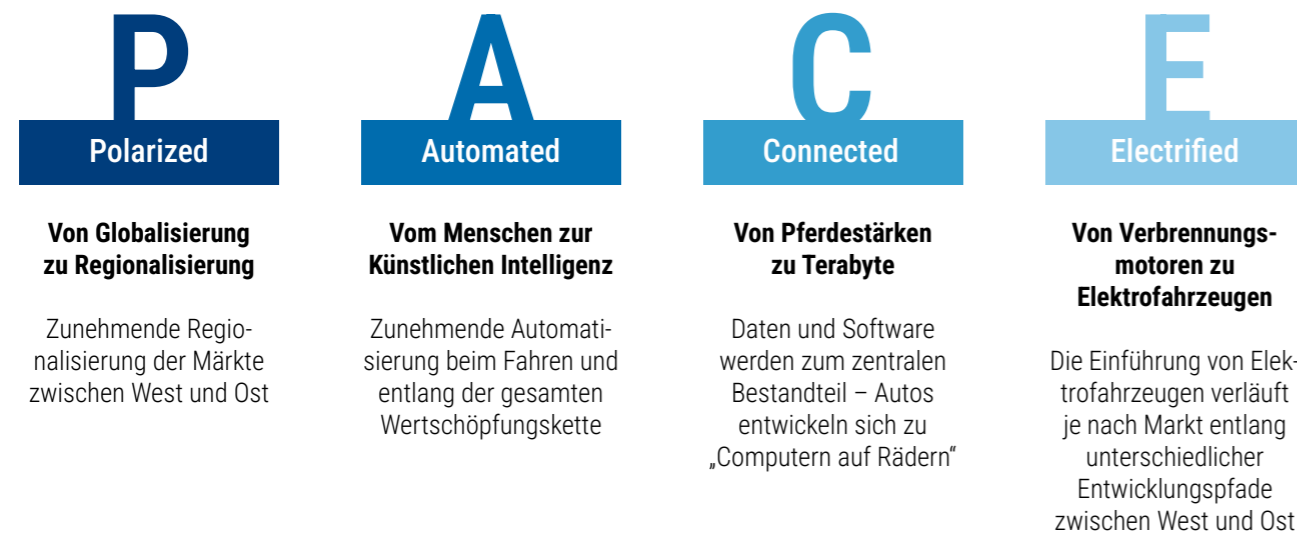
Krisenzeiten zwingen Unternehmen nicht selten zur Anpassung ihrer Überlebensstrategien. Folgen können die Reduzierung von Forschungs- und Entwicklungsbudgets sowie eine vorsichtige Investitionsentscheidung bei risikoreichen Projekten mit ungewissem Ausgang sein. In Krisensituationen erfolgt die Maßnahmenplanung häufig weniger kleinschrittig und mit klarer Ausrichtung auf Faktoren mit kurzfristiger Hebelwirkung. Risikofaktoren und Fehlentscheidungen können sich somit während einer Krise stärker auswirken. Krisen können die Ressourcenverfügbarkeit zwar einschränken, bieten aber gleichzeitig auch Chancen und neue Perspektiven.

Die weltweite Automobilindustrie befindet sich aktuell in einer Krise, besonders deutsche Konzerne und KMUs sind stark von den Auswirkungen betroffen. Der tiefgreifende Wandel ist u.a. in steigenden Anforderungen an Klima- und Umweltschutz, veränderten Kundenbedürfnissen und intensivem internationalen Wettbewerb, insbesondere aus Asien, begründet. Zudem verändern sich politische Rahmenbedingungen in hohem Tempo und unter Einfluss geopolitischer Spannungen. Autonomes und vernetztes Fahren sowie alternative Antriebe verändern derzeit binnen weniger Jahre die gesamte Branche. Hersteller und Zulieferer müssen zur aktiven Gestaltung der eigenen Zukunft Trends und ihre Auswirkungen auf das Geschäft kennen und verstehen.

### Treibende Kräfte

Vier Entwicklungen, die die Automobilindustrie bis 2040 prägen werden

Abbildung 1: PACE - Treibende Kräfte in Anlehnung an Roland Berger, 2024, S. 11



Die deutsche Automobilindustrie steht in dieser komplexen Transformationssituation der Herausforderung gegenüber eigene Antworten auf unterschiedliche Bedarfe und Herausforderungen für verschiedenste Anforderungen an Mobilität und unterschiedliche vorhandene Verkehrsinfrastrukturen zu geben. Die Verbreitung neuer Technologien, die Umgestaltung von Lieferketten und die Verschiebung von Kräfteverhältnissen zwingen alle Akteure, Hersteller und Zulieferer, etablierte Unternehmen und neue Marktteilnehmer, zur Vorbereitung auf einen Marathon der Transformation. Das Tempo des Wandels in den kommenden Jahren könnte für einige Akteure überwältigend und gleichzeitig für andere der Schlüssel zu einer erfolgreichen Zukunft sein.

Wie am Beispiel der Automobilindustrie zu erkennen, können Krisen die Dringlichkeit von Transformationsprozessen begründen oder steigern. Transformation ist allgemein als ein Prozess der Neugestaltung zu verstehen. Unternehmenstransformation geht weit über gewöhnliche Anpassungen hinaus – sie verändert die grundlegende Struktur, die gelebte Unternehmenskultur und sogar ganze Geschäftsmodelle. Im Rahmen einer Transformation kann sich ein Unternehmen sowohl neue Wertangebote erschließen als auch bestehende Leistungen auf ganz neue Weise bereitstellen und sogar seine gesamte Organisationsstruktur grundlegend verändern. Die Transformation von Unternehmen vollzieht sich im externen Kontext der Wirtschaft und Märkte und wird zumindest teilweise durch diese angetrieben. Die Transformation von Unternehmen ist mit einem organisationsweiten Wandel zu vergleichen, der die strukturelle Neugestaltung des Unternehmens und seiner Wertschöpfungskette erfordert.

Die schnelle Abschätzung von und der Umgang mit dynamischen Veränderungen sind zentrale strategische Herausforderungen, denen sich zukunftsorientierte Unternehmen stellen müssen. In einem volatilen Umfeld ist es besonders herausfordernd, Wettbewerbsvorteile zu erhalten. Um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen ist es für Unternehmen unerlässlich dynamische Fähigkeiten zu entwickeln und zu verbessern. Sie befähigen Unternehmen zur Anpassung und der Veränderung ihrer Geschäftsmodelle in Einklang mit aktuellen Trends und disruptiven Ereignissen.

# 03

**Bedeutung der  
dynamischen  
Fähigkeiten  
für die Transformation**



Ein Unternehmen, das im Besitz dynamischer Fähigkeiten ist, kann interne und externe Kompetenzen nutzen und entwickeln, um auf Veränderungen im Geschäftsumfeld zu reagieren oder Veränderung aktiv herbeizuführen (vgl. Teece et al., 1997). Sie beschreiben das Potenzial eines Unternehmens zur systematischen Problemlösung und umfassen das Erkennen von Chancen und Bedrohungen (**Sensing**), die zeitnahe und marktorientierte Ableitung von Entscheidungen (**Seizing**) sowie die entsprechende Veränderung der Ressourcenbasis (**Transforming**) (vgl. Barreto, 2010, S. 271). Im Wesentlichen geht es darum, auf externe Veränderungen zu reagieren, indem Ressourcen und Fähigkeiten angepasst, erneuert, umgestaltet und neu geschaffen werden sowie in den organisationalen Alltag überführt werden (vgl. Wang und Ahmed, 2007, S. 43). Jedes Unternehmen verfügt über grundlegende dynamische Fähigkeiten. Allerdings unterscheiden sich Unternehmen in der Intensität und Ausprägung dieser Fähigkeiten, also wie bewusst und systematisch diese eingesetzt und weiterentwickelt werden.

Innerhalb der dynamischen Fähigkeiten lassen sich folgende drei Schlüsselfähigkeiten unterscheiden:



Die erste Fähigkeit **Sensing** betrifft das vorausschauende Erkennen von Veränderungen im Geschäftsumfeld und damit verbundenen Chancen und Risiken. Um neue Chancen und Risiken aufzudecken werden interne und externe Technologie-, Markt- und Kundentrends gescannt, identifiziert und überwacht. Dies erfordert Lern-, Interpretations- und Gestaltungsprozesse innerhalb des Unternehmens. Ein effizientes und effektives Sensing kann bereits mit geringem Einsatz von Ressourcen erfolgen. (vgl. Borgmann, 2012; vgl. Teece, 2007)

Die zweite Fähigkeit **Seizing** bezieht sich auf die systematische Analyse von Markt- und Technologiepotenzialen und deren Übersetzung in neue Geschäftsmodelle. Hier liegt der Fokus auf dem Ergreifen einer erkannten Chance. Sobald eine neue Chance erkannt wird, bedarf es der Einführung eines neuen Produkts, Prozesses oder einer neuen Dienstleistung, um sie zu ergreifen. Das Geschäftsmodell wird dabei als wesentliches Element für das Seizing verstanden. (vgl. Teece, 2007)

Die dritte Fähigkeit **Transforming** umfasst die Rekonfiguration der eigenen Ressourcen sowie die konsequente Überführung von Veränderungen in den operativen Alltag. Ziel ist es, neue Geschäftszweige und Kompetenzen im Unternehmen und im Marktumfeld zu verankern, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erlangen und ungünstigen Pfadabhängigkeiten zu entgehen. Dies erfordert die Neuausrichtung, Weiterentwicklung, Umverteilung und Kombination materieller und immaterieller Vermögenswerte. (vgl. Teece, 2007)

Die dynamischen Fähigkeiten sind in einem Prozess miteinander verbunden. Das Sensing bildet einen sich wiederholenden Prozess zur Suche nach Gelegenheiten für Veränderung ab. Einerseits mit Blick nach außen, um Veränderungsmöglichkeiten durch Wandel im Unternehmensumfeld zu entdecken. Auf der anderen Seite mit Blick nach innen, um Veränderungsmöglichkeiten durch eigene Erfahrungen und Wissen zu entdecken. Wurde eine Gelegenheit für Veränderung identifiziert, beginnt der eigentliche Veränderungsprozess. Sensing und Transforming bilden das einmalige Vorhaben zur Umsetzung einer erkannten Gelegenheit zur Veränderung ab. Dies umfasst das Bewerten und Selektieren von Chancen sowie die Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen durch die Rekombination von Ressourcen. (Haag und Wobbe 2025, S. 12 f.)

Transformationsprozesse können unterschiedlicher Natur sein und sich hinsichtlich des Umfangs und Ausmaßes, des Auslösers oder der Geradlinigkeit unterscheiden. Innerhalb eines Transformationsprozesses kann es dazu kommen, dass iterativ zwischen Sensing, Seizing und Transforming gewechselt wird. Häufig finden Aktivitäten der drei Schlüsselfähigkeiten auch parallel zueinander statt. Zudem sind nicht alle Teilfähigkeiten für sämtliche Transformationsprozesse gleich relevant. Es gilt, die relevanten Teilfähigkeiten passend zur Transformationssituation und dem Unternehmen zu entwickeln, ohne dass

ein Anspruch auf Vollständigkeit besteht.

Um besser zu verstehen, welche konkreten Aktivitäten sich in der Praxis hinter den drei Schlüsselfähigkeiten verbergen, und um einzuschätzen, ob und wie stark diese vorhanden sind, können sie jeweils in sechs Teilfähigkeiten gegliedert werden (siehe Abbildung 3). Zugehörige Aussagen ermöglichen es zu bewerten, ob und in welcher Ausprägung eine Teilfähigkeit einerseits vorhanden ist und andererseits in welcher Ausprägung sie genutzt bzw. eingesetzt wird. (vgl. Wobbe et al., 2025, S. 69 ff.)

Im Rahmen der vorliegenden Studie dienen die dynamischen Schlüssel- und Teilfähigkeiten der Analyse von Beispielen erfolgreicher Unternehmenstransformation. Die Struktur dient als Bewertungsrahmen zur systematischen Untersuchung gelungener Transformationsmaßnahmen, um die praktische Anwendung dynamischer Fähigkeiten sichtbar zu machen und eine vergleichbare Einordnung zu ermöglichen. Dynamische Fähigkeiten beschreiben im Kontext der Unternehmenstransformation die Kompetenzen von Unternehmen, Chancen zu erkennen, sie zu ergreifen und Veränderung umzusetzen. Doch welche Aktivitäten und Maßnahmen erweisen sich als tatsächlich wirksam? Zur Beantwortung dieser Frage werden nachfolgend 20 Beispiele der Unternehmenstransformation analysiert, anhand derer die Wirksamkeit von Strategien und Maßnahmen aufgezeigt wird. Die gewonnenen Erkenntnisse können Unternehmen dabei unterstützen, den eigenen Transformationsprozess systematisch in Schlüssel- und Teilfähigkeiten zu gliedern, und zugleich als Inspiration für die Entwicklung eigener Strategien und Maßnahmen dienen.

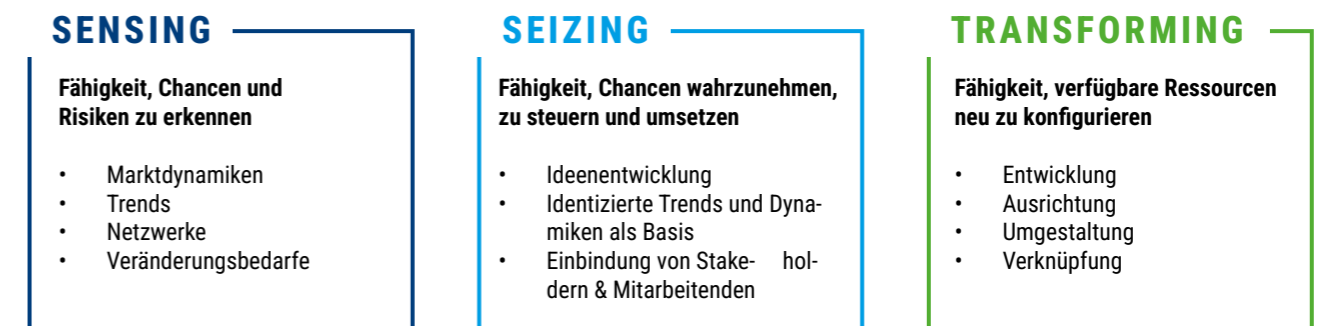


Abbildung 2: Schlüsselfähigkeiten der Dynamic Capabilities in Anlehnung an Wobbe et al. 2025, p. 69 ff

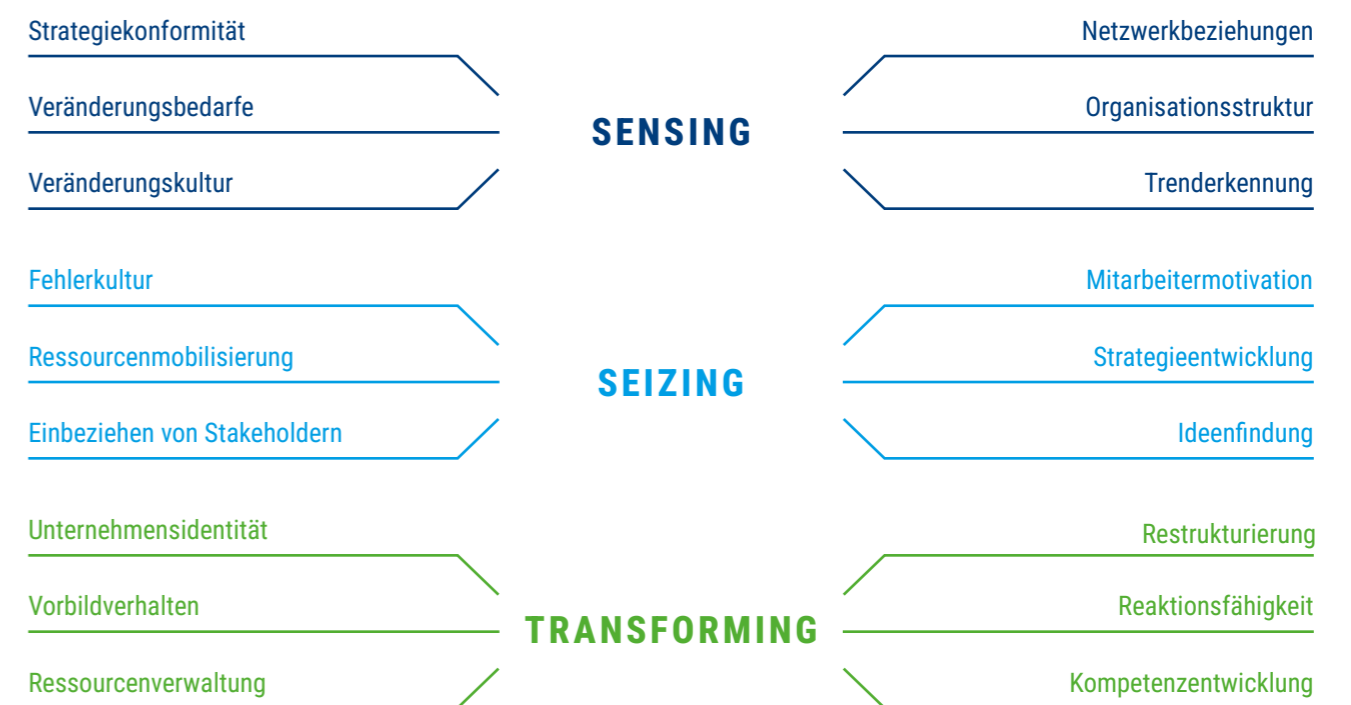


Abbildung 3: Teilfähigkeiten der Dynamic Capabilities in Anlehnung an Wobbe et al. 2025, p. 69 ff

# 04

## Gute Beispiele für erfolgreiche Transformation

In den folgenden Abschnitten werden abgeschlossene oder aktuell andauernde Transformationsprozesse von Unternehmen vorgestellt, die als praktische Beispiele für gelungene Unternehmenstransformation dienen. Insgesamt wird eine Stichprobe von 20 Beispielen analysiert, die sich aus zehn Beispielen von Unternehmen aus der Automobilindustrie sowie zehn Beispielen von Unternehmen aus Nicht-Automotive-Branchen zusammensetzt, also aus Branchen außerhalb der Automobilindustrie, wie etwa der Elektronik-Industrie, der Konsumgüter- und Lebensmittelindustrie sowie der Unterhaltungsindustrie. Die Auswahl repräsentiert verschiedene nationale und internationale Unternehmen.

Zum einen wurden Fallbeispiele ausgewählt, deren Transformationsprozess sich nach der Jahrtausendwende vollzogen hat bzw. weiterhin vollzieht. Zum anderen war die Existenz einer Krisensituation als Treiber oder Auslöser für Transformation eine Bedingung für die Auswahl der Fallbeispiele. In Ergänzung dazu war die Verfügbarkeit zuverlässiger Informationen ein wichtiges Kriterium für die Auswahl der Beispiele. Transformationsprozesse finden weitgehend innerhalb eines Unternehmens statt und Aktivitäten werden oft nicht oder nur teilweise nach außen kommuniziert. Stattdessen liegt der Schwerpunkt der externen Kommunikation häufig auf den Ergebnissen der Transformation bzw. deren Folgen und Wirkungen. Die Analyse und Vorstellung der Unternehmensbeispiele basiert auf öffentlich zugänglichen Quellen, vornehmlich Veröffentlichungen der betreffenden Unternehmen selbst. Dies führt zu der Einschränkung, dass die Analyse der Beispiele keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt und basierend auf der verfügbaren Datenlage lediglich Schlaglichter auf relevante und hervorstechende Strategien und Maßnahmen im Kontext der Transformation wirft.

Jedes Unternehmensbeispiel wird nachfolgend auf einer eigenen Doppelseite dargestellt. Der Fokus liegt dabei bewusst auf relevanten Rahmendaten und zentralen Aspekten der Transformation, um einen kompakten und gut vergleichbaren Überblick zu ermöglichen. Alle Fallbeispiele werden in identischer Struktur aufbereitet.

Zu Beginn werden Eckpunkte zu den Unternehmen und ihrer Geschäftstätigkeit dargestellt. Im Anschluss wird der Auslöser der Transformation und die derzeitige Unternehmenssituation kurz beschrieben. Darauf folgend werden für jede der drei Schlüsselfähigkeiten Sensing, Seizing und Transforming im Zuge der Transformation eingesetzten Teilfähigkeiten dargestellt. Für diese wird beschrieben, welche konkreten, markanten und bemerkenswerten Strategien und Maßnahmen zur praktischen Anwendung der Teilfähigkeiten umgesetzt wurden. Für jedes Fallbeispiel werden die besonders prägnanten Teilfähigkeiten hervorgehoben. Die Gewichtung kann je nach Fallbeispiel und Datenlage variieren. Dies ermöglicht die Integration besonders aktueller Beispiele, auch wenn der endgültige Ausgang der Transformationsvorhaben noch unbestimmt ist. Hinweise zum aktuellen Status der Transformation finden sich jeweils am Ende der Unternehmensbeispiele.

Die Good Practices werden im Folgenden getrennt dargestellt: Kapitel 4.1 widmet sich den Beispielen aus der Automobilindustrie, während Kapitel 4.2 Good Practices aus Nicht-Automotive-Branchen behandelt.

# 04a

Automotive

Gute Beispiele für  
erfolgreiche  
Transformation

**BENTELER**   
makes it happen

19

 **BOSCH**

21

**brose**

23



25

 **KIRCHHOFF**  
AUTOMOTIVE

27

**MAHLE**

29

**Mubea**

31

**SCHAEFFLER**

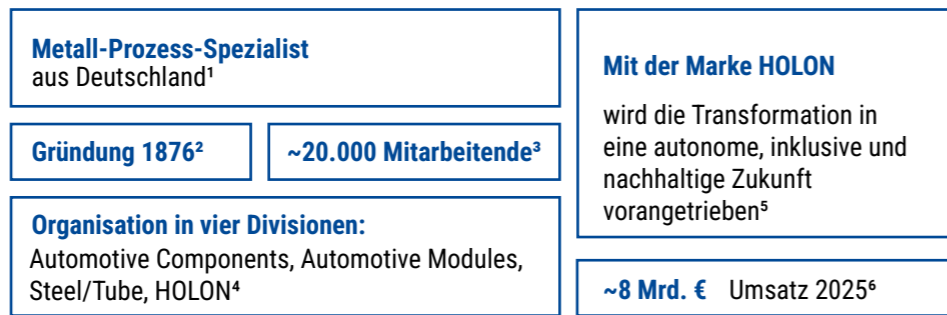
33

**SCHOTT**  
glass made of ideas

35

**Valeo**

37



<sup>1</sup> BENTELER, o. J. a      <sup>4</sup> BENTELER, o. J. d  
<sup>2</sup> BENTELER, o. J. b      <sup>5</sup> BENTELER, o. J. c  
<sup>3</sup> BENTELER, o. J. e      <sup>6</sup> Dalhoff, 2026

## KRISENSITUATION - AUSLÖSER DER TRANSFORMATION

Die BENTELER Gruppe ist ein international tätiger Tier-1-Automobilzulieferer, dessen Kernkompetenz in der Metallbearbeitung liegt und der sich zunehmend auf Lösungen für die Elektromobilität konzentriert (BENTELER, o. J. d; Kieser, 2021). Als Entwicklungs- und Systempartner fertigt BENTELER Komponenten und Module für Fahrwerk, Karosserie sowie Motor- und Abgassysteme und ist weltweit in mehreren Divisionen organisiert, mit einem Schwerpunkt im Automotive-Geschäft (BENTELER, o. J. d). Aufgrund der Entwicklungen im weltweiten Automobilmarkt hat die BENTELER Gruppe 2018 operatives Restrukturierungsprogramm in den beiden Geschäftsbereichen Automobiltechnik und Stahl/Rohr gestartet (Gleiss Lutz, 2021). Die BENTELER Gruppe verfolgt seit 2018 ein umfassendes Transformations- und Restrukturierungsprogramm, einschließlich finanzieller Restrukturierung, um langfristig wettbewerbs- und zukunftsfähig zu bleiben (Kieser, 2021).

## SENSING

### Chancen und Risiken erkennen

**Trenderkennung – Mobilität der Zukunft:** Als Zukunftsthemen sieht BENTELER Themen wie Sicherheit, Leichtbau und Elektromobilität. Mit dem Thema E-Mobilität hat sich BENTELER früh auseinandergesetzt. Der Bereich wird als Chance gesehen, die eigenen Produkte und Kompetenzen optimal einzusetzen. 2019 trennte sich BENTELER durch die Fokussierung auf das Kerngeschäft vom Rohrhandel (Kieser, 2021). Die Division HOLON antwortet mit vollständig elektrischen, autonomen Movern auf gesellschaftliche Megatrends wie Urbanisierung, Klimawandel und Demografie. Auch in den Bereichen Leichtbau und Materialexpertise antizipiert BENTELER frühzeitig relevante Trends und Entwicklungen, um sie für Kunden in neue Produkte zu übersetzen (BENTELER, 2023).

**Strategiekonformität – Antriebs- und Technologieoffenheit:** 2021 positionierte sich der Konzern mit der Technologieplattform Rolling Chassis als Lösungspartner für neue Marktteilnehmer der Automobilindustrie, mit der insbesondere Start-ups und branchenfremde Hersteller E-Mobilitätsmodelle schneller und effizienter zur Marktreife bringen können. Zudem bietet BENTELER seinen etablierten Kunden modulare Baugruppen und Komponenten an, die bereits 2021 zu rund 85 Prozent antriebsunabhängig waren und somit gleichermaßen in Verbrenner-, Elektro-, Hybrid- und Wasserstofffahrzeugen eingesetzt werden können. Durch diese Voraussetzungen sah sich BENTELER gut aufgestellt für die Transformation (Kieser, 2021).

## SEIZING

### Ergreifen von Chancen

**Strategieentwicklung:** Strategieentwicklung – Fokus auf das Kerngeschäft: Im Rahmen der Strategie „BENTELER 2025+“ fokussiert sich das Unternehmen auf die Stärkung der Kundennähe, die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen und Strukturen und das Vorantreiben von Innovation (Knüttel und Weber, 2024). Im Zuge der Transformation erfolgte eine Ausrichtung auf das Kerngeschäft als Metall-Prozess-Spezialist mit Fokus auf den Automobilsektor (Home of Steel, 2020). Benteler verfolgt eine Strategie mit klarem Nachhaltigkeitsfokus, unter anderem durch das Programm „Grüne Rohre“ zur CO<sub>2</sub>-Reduktion im Geschäftsbereich Steel/Tube, beliefert seine Kunden überwiegend mit antriebs- und technologieoffenen Produkten, intensiviert zugleich das Geschäft mit bestehenden sowie neuen Kunden und treibt den Ausbau in Wachstumsmärkten wie China und Osteuropa voran (Weber, 2023).

**Ressourcenmobilisierung – Investition in Innovation:** BENTELER hat den Bereich E-Mobilität und Leichtbaulösungen durch gezielte Projekte als Wachstumsfeld ausgebaut. Seit 2020 werden bspw. Vorder- und Hinterachsen-Module für E-Fahrzeuge der Mittelklasse für den chinesischen Automobilhersteller Evergrande entwickelt (Home of Steel, 2020). Daneben gehören u.a. Batteriekühlplatten und Rotorwellen (Weber, 2023) oder Batteriestreben und besonders leichte Batteriekästen (Knüttel und Weber, 2024) zu den neuen Produkten von BENTELER in diesem Bereich. BENTELER investierte gezielt in Deutschland, indem das Werk Schwandorf zu einem Kompetenzzentrum für Batteriewannen mit neuen Produktionshallen ausgebaut wurde (Weber, 2023). Auch in der Division Steel/Tube setzt BENTELER auf Produktinnovationen. 2023 wurde bspw. die HYRESIST®-Produktreihe für Wasserstoffleitungsrohre deutlich erweitert (Knüttel und Weber, 2024). Als Ausgründung eines strategischen Zukunftsfeldes im Bereich autonomer Mobilität erzielte die Benteler-Tochtergesellschaft HOLON im Jahr 2025 wesentliche Fortschritte, darunter die Genehmigung für Level-4-Autonomie sowie erste Praxiseinsätze in urbanen Pilotprojekten wie ALIKE in Hamburg (Dalhoff, 2026). Das vollelektrische, autonom fahrende Shuttle-Fahrzeug HOLON Mover veranschaulicht dabei die Vision zukünftiger Mobilität und konnte zuletzt auch externe Investoren überzeugen, was die technologische und wirtschaftliche Attraktivität des Konzepts unterstreicht (Knüttel und Weber, 2024).

## TRANSFORMING

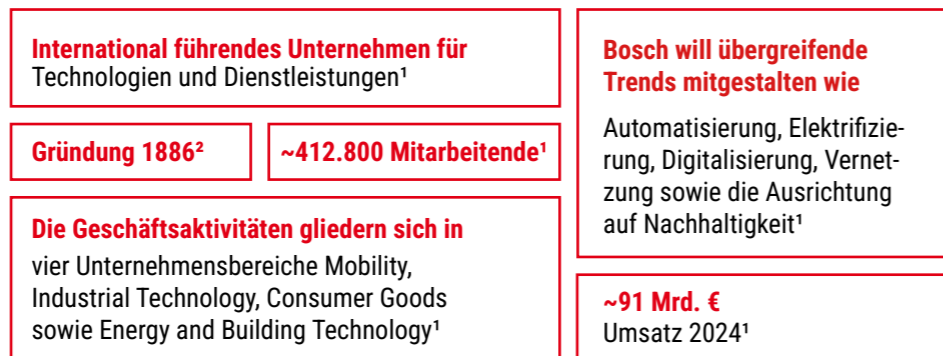
### Rekombination von Ressourcen

**Ressourcenverwaltung – Sicherung der Finanzierung:** BENTELER befand sich seit 2020 in einer finanziellen Restrukturierung und stand unter hohem Anpassungs- und Kostendruck (Weber, 2023). Im Jahr 2023 hat BENTELER die finanzielle Restrukturierung erfolgreich beendet und sich durch die Emission von Anleihen über rund 975 Mio. Euro sowie zusätzliche Kreditlinien eine reguläre Finanzierung bis 2028 gesichert. Damit gelang dem Unternehmen der Übergang zu langfristiger finanzieller Stabilität rund zwei Jahre früher als ursprünglich geplant, was zugleich den Abschluss der Restrukturierungsphase und die Rückkehr zu einem klaren Wachstumskurs markiert (von Bassewitz, 2023). Dadurch konnte BENTELER wieder stabil investieren, etwa in E-Mobilität, Digitalisierung und neue Produktionskapazitäten wie das erweiterte Werk in Schwandorf (Weber, 2023). Im Jahr 2025 konnte das Unternehmen dank solider Finanzentwicklung seine Refinanzierung deutlich früher als geplant mit einer 600-Mio.-Euro-Anleihe und einer Kreditfazilität von 1,4 Mrd. Euro zu verbesserten Konditionen abschließen und sich damit langfristige Stabilität für Investitionen in Wachstumsmärkte, Nachhaltigkeit und Zukunftstechnologien sichern (Dalhoff, 2026).

**Restrukturierung – Management und Kooperationen:** Der Chief Restructuring Officer (CRO) Michael Baur spielte bei BENTELER eine zentrale Rolle im Transformationsprozess, indem er die operative Umsetzung der Restrukturierung über einen Zeitraum von rund zwei Jahren verantwortete. Seine Aufgabe bestand darin, das Unternehmen in einer wirtschaftlich herausfordernden Phase zu stabilisieren, notwendige Anpassungen umzusetzen und gleichzeitig die Weichen für eine tragfähige Neuausrichtung zu stellen. Durch seine Arbeit konnte die Restrukturierung früher als geplant abgeschlossen werden, was die finanzielle Stabilisierung des Konzerns ermöglichte und den Übergang zurück zu einem regulären, wachstumsorientierten Geschäftsbetrieb markierte (Weber, 2023). Zudem bündelt BENTELER seine Kompetenzen durch strategische Partnerschaften mit Unternehmen wie Bosch, Vibracoustic und Pininfarina. Daneben gibt es Kooperationen mit neuen Marktteilnehmern wie Evergrande und Sony zu Schlüsselkomponenten und Plattformen für Elektrofahrzeuge. Damit wird ein breites Anwendungsspektrum von E-Mobilität bis hin zu (teil-)autonomen People-Mover-Konzepten abgedeckt (Kieser, 2021).

## AKTUELLE SITUATION UND PROGNOSE

Im Jahr 2023 gelang es Benteler die Restrukturierung zwei Jahre früher als geplant abzuschließen. Darauf folgend gab es weitere Investitionen in Wachstumsmärkte, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Innovationen. Das auf Batteriewannen spezialisierte Automotive-Werk in Schwandorf wurde bspw. zum dritten Mal innerhalb weniger Jahre erweitert, um die Position in den Bereichen E-Mobilität und Leichtbau zu stärken (Edelstahl Aktuell, 2023). Im Jahr 2025 erwies sich BENTELER als resilient und konnte die Profitabilität sowohl im Automobil- als auch im Stahl-Rohr-Geschäft weiter steigern, was die Wirksamkeit der Konzernstrategie unterstreicht. Der Umsatz lag mit ca. 8 Mrd. € etwa auf dem Niveau des Vorjahres, das operative Ergebnis konnte gegenüber 2024 um 47 Mio. € bzw. 8 % gesteigert werden. Ein zentraler Meilenstein war die erfolgreiche, deutlich früher als geplante Refinanzierung. BENTELER erweiterte 2025 operativ seine globale Präsenz durch neue Werke in Marokko und China und erzielt im Zukunftsfeld der autonomen Mobilität mit HOLON Fortschritte, bspw. die Genehmigung für Level-4-Autonomie (Dalhoff, 2026).

<sup>1</sup> Robert Bosch GmbH, 2026 a<sup>2</sup> Robert Bosch GmbH, 2026 b

## KRISENSITUATION - AUSLÖSER DER TRANSFORMATION

Im Jahr 2024 beschreibt Bosch, sich in einer strukturellen und konjunkturellen Krisensituation zu befinden, die durch ein anspruchsvolles Marktumfeld, hohe geopolitische Unsicherheiten, schwaches Wirtschaftswachstum und verzögerte Marktentwicklungen in Bezug auf zentrale Zukunftstechnologien wie Elektromobilität, Wasserstoff und Wärmepumpen geprägt ist. Als besonders herausfordernd wird der technologische Umbruch in Bezug Mobilität herausgestellt, da der erwartbare Rückgang des Verbrennungsmotor-Geschäfts nicht zeitgleich und vollständig durch neue Technologien kompensiert werden kann, was das Unternehmen zu Beschäftigungsabbau und Strukturveränderungen zwingt. Gleichzeitig müssen Kosten gesenkt und die Ertragskraft gesichert werden, um trotz fehlenden konjunkturellen Rückenwinds finanziell unabhängig und wettbewerbsfähig zu bleiben. Aus dieser Ausgangslage resultiert für Bosch ein umfassender Transformationsbedarf, der sowohl mit erheblichen Herausforderungen als auch mit neuen Chancen verbunden ist (Robert Bosch GmbH, 2024).

### SENSING

#### Chancen und Risiken erkennen

**Veränderungsbedarfe – Mobilität im Wandel:** Vor dem Hintergrund grundlegender Veränderungen in Mobilitätsbedürfnissen, Klimaschutzanforderungen und technologischen Entwicklungen hat Bosch frühzeitig erkannt, dass individuelle Mobilität nur durch nachhaltige und technologisch vielfältige Lösungen zukunftsfähig bleibt. Das Unternehmen reagierte darauf, indem es den Mobilitätswandel ganzheitlich betrachtete und parallel in Elektromobilität, Wasserstoff, Software und automatisiertes Fahren investierte. Gleichzeitig stellte sich Bosch organisatorisch neu auf, um schneller, flexibler und stärker marktorientiert auf diese Veränderungsbedarfe reagieren zu können (Hartung, 2023). Insgesamt befindet sich Bosch in der größten Transformation seiner Unternehmensgeschichte und wandelt sich vom klassischen Hardware-Produzenten zu einem ganzheitlichen IT- und IoT-Konzern. Getrieben durch Entwicklungen wie autonomes Fahren, Industrie 4.0 und Smart-homes markiert diese Strategie einen grundlegenden Paradigmenwechsel im Kerngeschäft (GWA, o. J.).

**Netzwerkbeziehungen – Kooperation in Innovationsfeldern:** Bosch nutzt strategische Partnerschaften gezielt, um neue Innovationsfelder zu erschließen und Wachstum zu beschleunigen, wie am Beispiel der Medizintechnik deutlich wird. Durch die Zusammenarbeit mit spezialisierten Partnern wie Radox und R-Biopharm verbindet Bosch eigene Kernkompetenzen aus der Mikrosystemtechnik (MEMS) mit externer diagnostischer Expertise, wodurch neue Produkte wie vollautomatisierte Point-of-Care-Tests auf der Valytic-Plattform entstehen. Diese Vernetzung ermöglicht es Bosch, technologische Durchbrüche schneller zur Marktreife zu führen und gleichzeitig neue, potenziell milliardenschwere Geschäftsmodelle jenseits des klassischen Kerngeschäfts zu entwickeln (Robert Bosch GmbH, 2024).

### SEIZING

#### Ergreifen von Chancen

**Strategieentwicklung – Portfolio-Management:** Bosch sieht in der Transformation seiner Branchen neben Herausforderungen ebenfalls große Wachstumschancen. Im Zuge der Transformation soll das Portfolio mit neuen und angrenzenden

Geschäftsfeldern erweitert werden, die inhaltlich klar zu Bosch passen. In diesem Zuge sieht Bosch Investieren sowie Desinvestieren als Teile des Portfolio-Managements, mit dem Ziel der breiten Aufstellung und gleichzeitiger Fokussierung. Bosch investiert bspw. trotz der verzögerten Marktentwicklung weiter in den Bereich Wärmepumpen. Durch den gezielten Ausbau des Portfolios von kostengünstigen und effizienten Wärmepumpen bis hin zu Hybridlösungen und Systemen für Mehrfamilienhäuser, positioniert sich Bosch langfristig für die Fortsetzung des im Vergleich zum Markt überproportionalen Wachstums. Auch im Bereich der Fahrdynamik-Technologien baut Bosch seine Position konsequent aus und wächst mit jährlich rund zehn Prozent deutlich stärker als der Markt. Mit neuen, redundanten Bremssystemen und insbesondere dem Vehicle Motion Management schafft das Unternehmen die Grundlage für ein eigenständiges, wachsendes Software- und Servicegeschäft entlang des gesamten Fahrzeug-Lebenszyklus (Robert Bosch GmbH, 2024).

**Mitarbeitermotivation – Kommunikation und Kampagnen:** Eine wirksame Transformation erfordert, dass Mitarbeitende die Hintergründe strategischer Entscheidungen verstehen. Die hohe Komplexität des aktuellen Marktumfelds lässt sich nicht durch vereinfachte Erzählungen erklären. Stattdessen setzte Bosch auf frühzeitige, kontinuierliche, klare Kommunikation mit konkreten Beispielen, um komplexe Zusammenhänge verständlich zu vermitteln, Vertrauen zu schaffen, Unsicherheiten zu reduzieren und die Akzeptanz des Wandels zu erleichtern (FTI Consulting, 2025). Beispielweise wurde die weltweit angelegte interne Kampagne „Let’s move #LikeABosch“ gezielt genutzt, um Mitarbeitende und ihr Engagement in den Mittelpunkt zu rücken, sie aktiv in die Transformation einzubinden und ein gemeinsames Verständnis für den Wandel zur vernetzten IoT-Marke zu schaffen. So wurde Transformation als gemeinsames Projekt erlebbar gemacht und ein nachhaltiger Motivationsimpuls gesetzt (GWA, o. J.). Über 40.000 Mitarbeitende beteiligten sich aus Eigeninitiative. Die Kampagne hat damit einen wesentlichen Beitrag zur dauerhaften Mobilisierung der Mitarbeitenden geleistet (FTI Consulting, 2025).

### TRANSFORMING

#### Rekombination von Ressourcen

**Restrukturierung – Neuaufstellung:** Bosch begegnet dem strukturellen Wandel der Automobilbranche mit einer Kombination aus tiefgreifender organisatorischer Neuaufstellung und gezielten Investitionen. Zentrales Beispiel ist die größte Reorganisation der Unternehmensgeschichte durch den integrierten Geschäftssektor Mobility, in dem Zukunftstechnologien wie Software, Halbleiter und Fahrzeugrechner bereichsübergreifend gebündelt werden. Parallel stärkt Bosch deutsche Standorte mit rund vier Milliarden Euro Investitionen in Maschinen, Anlagen sowie Forschung und Entwicklung und investiert zusätzlich 700 Millionen Euro bis 2027 in Qualifizierung, um Alternativen zum Stellenabbau zu schaffen. Weitere Restrukturierungsmaßnahmen sind strategische Zukäufe wie Hydraforce (Kompakthdraulik) und Elmo Motion (Fabrikautomation) sowie der Aufbau von Partnerschaften und Beteiligungen im Halbleitergeschäft, etwa in Dresden (ESMC) und den USA (Roseville). Diese Beispiele zeigen, dass Bosch Restrukturierung als aktiven Umbau zur Zukunftssicherung versteht und nicht als reines Sparprogramm (Robert Bosch GmbH, 2024).

**Kompetenzentwicklung – Qualifizierung von Mitarbeitenden:** Bosch treibt die Qualifizierung und den internen Übergang von Beschäftigten aus schrumpfenden in wachsende Geschäftsfelder gezielt voran. Über Programme wie „People Acquisition Campus“ und „Mission to Move“ wurden bereits rund 3.000 Mitarbeitende neu qualifiziert und in andere Tätigkeiten vermittelt, nun ausgeweitet auf den gesamten Mobilitätsbereich. Ergänzend engagiert sich Bosch gemeinsam mit externen Partnern, etwa in der „Allianz der Chancen“, um den Strukturwandel auch über Unternehmensgrenzen hinweg sozial verträglich zu gestalten (Robert Bosch GmbH, 2024).

### AKTUELLE SITUATION UND PROGNOSE

2025 verzeichnete der Konzern erstmals seit 2009 einen Verlust, der vor allem durch milliardenschwere Rückstellungen für den Stellenabbau und durch Belastungen aus Zöllen, Wechselkursen und hohen Kosten verursacht wurde. Gleichzeitig werfen wichtige Zukunftsfelder wie Elektromobilität, Wasserstoff und Software bislang nicht die erhofften Erträge ab, da sich die Marktdurchdringung verzögert. Kurzfristig ist daher mit weiterem Sanierungs- und Anpassungsdruck zu rechnen, einschließlich Stellenabbau und Restrukturierungen in mehreren Geschäftsbereichen. Mittel- bis langfristig setzt Bosch jedoch auf seine technologische Breite und Investitionen in Zukunftsfelder, um nach Abschluss der Sanierung wieder wettbewerbsfähiger und profitabler zu werden (Weber, 2026).



Einer der fünf größten Automobilzulieferer in Familienbesitz weltweit<sup>1</sup>

Gründung 1908<sup>2</sup>

~33.000 Mitarbeitende<sup>1</sup>

Jeder dritte Neuwagen

ist mit mindestens einem Brose Produkt ausgestattet. Brose entwickelt und fertigt Systeme für Fahrzeugtüren, Klappen und Sitze<sup>1</sup>

Innovative Konzepte für Thermalmanagement

erhöhen die Effizienz und tragen zu Umwelt- und Klimaschutz bei. Brose sorgt für mehr Komfort & Flexibilität<sup>1</sup>

~7,9 Mrd. € Umsatz 2025<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Brose, o. J. a

<sup>2</sup> Brose, o. J. b

## KRISENSITUATION - AUSLÖSER DER TRANSFORMATION

Die anhaltende Schwäche der Automobilbranche und die hohen Produktionskosten in Deutschland stellen das Unternehmen Brose unter erheblichen wirtschaftlichen Druck. 2024 verzeichnete das Unternehmen einen Jahresfehlbetrag von rund 100 Millionen Euro, was unter anderem auf fehlende kostendeckende Aufträge und hohe Fixkosten zurückgeführt wird. Die Unternehmensführung hat daher Spar- und Konsolidierungsmaßnahmen eingeleitet, die alle Standorte betreffen und eine Überprüfung einzelner Produktionsstätten in Deutschland einschließen. Parallel sollen Investitionen reduziert und Kapazitäten flexibler ausgerichtet werden. Diese Schritte werden als Teil eines laufenden Transformationsprozesses eingeordnet (manager magazin, 2025).

## SENSING

### Chancen und Risiken erkennen

**Trenderkennung – Veränderte Anforderungen:** Brose identifiziert frühzeitig zentrale Trends wie steigende Komfortansprüche, indem das Unternehmen den Wandel des Fahrzeuginnenraums systematisch analysiert. Durch den engen Austausch zwischen Konzeptentwicklung, technischer Entwicklung und dem Joint Venture Brose Sitech werden zukünftige Nutzeranforderungen, Designtrends und Sicherheitsanforderungen früh in konkrete Konzepte übersetzt. Die Entwicklung des „SlimSeat“ zeigt, wie Brose Trendbeobachtung gezielt nutzt, um neue Anforderungen an Komfort, Flexibilität und Design frühzeitig in innovative Produktlösungen zu überführen (Brose, 2025 a). Zudem wurde ein steigender Bedarf an nachhaltiger und flexibler Mikromobilität in urbanen Räumen erkannt, die durch Verkehrsüberlastung und veränderte Mobilitätsgewohnheiten geprägt sind (Brose, 2026 a).

**Netzwerkbeziehungen - Forschungsk Kooperationen:** Brose nutzt gezielt Kooperationsnetzwerke, um Innovationen im Bereich der Mikromobilität zu beschleunigen. Im Forschungsprojekt MicroGaN bündelt das Unternehmen seine Kompetenzen mit denen der Hochschule Coburg und der Sumida Components & Modules GmbH, um neue Halbleitertechnologien für effizientere Antriebssysteme zu entwickeln. Durch diese enge Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen und Industriepartnern vertieft Brose sein technologisches Know-how, erhöht die Umsetzungsgeschwindigkeit und stärkt seine Wettbewerbsposition in einem wachsenden Zukunftsmarkt (Brose, 2026 b). Der Einsatz neuer Leistungshalbleiter-Technologien zeigt, wie Brose Trendbeobachtung mit Forschung verbindet, um zukünftige Anforderungen an Nachhaltigkeit, Effizienz und Nutzerkomfort frühzeitig zu adressieren (Brose, 2026 a).

## SEIZING

### Ergreifen von Chancen

**Ideenfindung – Technologietag:** Brose fördert Ideenfindung durch den systematischen Austausch zwischen internen Experten und externen Partnern, etwa im Rahmen des regelmäßig stattfindenden Technologietags am Standort Bamberg. Dort kommen Mitarbeitende, Lieferanten, Start-ups sowie erstmals auch Hochschulen und Forschungseinrichtungen zusammen,

um aktuelle Projekte, neue Technologien und zukünftige Herausforderungen zu diskutieren. Diese offene Innovationsplattform knüpft an die lange Tradition von Brose an, technische Neuerungen frühzeitig zu identifizieren und in kundenorientierte Lösungen zu überführen (Brose, 2024 a).

**Strategieentwicklung - Diversifikation:** Brose hat 2025 den Einstieg in den Raumfahrt- und Satellitensektor verkündet und verfolgt damit eine strategische Diversifikation über das klassische Automotive-Geschäft hinaus. Durch Partnerschaften mit Fraunhofer-Instituten und dem BERLIN SPACE Consortium überträgt das Unternehmen seine industrielle Fertigungs- und Mechatronikkompetenz auf das Zukunftsfeld NewSpace. Ziel ist der Aufbau einer skalierbaren Serienfertigung für Kleinsatelliten und elektrische Antriebssysteme am Standort Würzburg. Damit positioniert sich Brose langfristig in einem technologieintensiven Wachstumsmarkt und strebt zugleich eine Stärkung der industriellen Wettbewerbsfähigkeit des Raumfahrtstandorts Deutschland an. Der Aufbau einer Serienfertigung ist für den Standort Würzburg geplant (Brose, 2025 b).

## TRANSFORMING

### Rekombination von Ressourcen

**Restrukturierung – Anpassung des Portfolios:** 2025 hat die Brose Sitech Gruppe die Übernahme der Proseat Group erfolgreich abgeschlossen. Damit stärkt das Unternehmen die Marktposition im Bereich innovativer Sitzsysteme und Innenraumlösungen sowie die vertikale Integration, indem Entwicklung und Produktion von Sitzschaum- und Leichtbaukomponenten in die eigene Organisation eingebunden werden. Zusätzlich schafft Brose klare organisatorische Strukturen, indem neue Führungsrollen für Integration und Restrukturierung eingesetzt werden. Ziel dieser Maßnahmen ist es, die Wertschöpfung zu erhöhen, Prozesse zu vereinheitlichen und die Wettbewerbsfähigkeit im transformierenden Automotive-Umfeld nachhaltig zu sichern (Brose, 2025 c). Im gleichen Jahr hat Brose das Geschäft mit E-Bike-Antrieben im Rahmen der strategischen Neuausrichtung an Yamaha Motor übertragen und sich damit gezielt aus einem nicht mehr zentralen Geschäftsfeld zurückgezogen (Brose, 2025 d).

**Reaktionsfähigkeit – Führungsstruktur:** Durch die Umstellung von einer dualistischen auf eine monistische Führungsstruktur hat Brose seine Entscheidungsfähigkeit gezielt gestärkt. Hintergrund war, dass fehlende Weisungsbefugnisse und komplexe Abstimmungsprozesse Entscheidungsfindung und Zusammenarbeit erschwerten. Mit der Bündelung von Steuerungs- und Führungsverantwortung im Verwaltungsrat sowie der klaren Gesamtverantwortung des CEOs sollen Entscheidungen künftig schneller, eindeutiger und pragmatischer getroffen werden. Ziel ist es, das Unternehmen angesichts interner und externer Herausforderungen handlungsfähiger aufzustellen (Brose, 2024 b).

## AKTUELLE SITUATION UND PROGNOSE

Die Brose Gruppe befindet sich 2025 weiterhin in einer anspruchsvollen Restrukturierungsphase. Trotz rückläufiger Umsätze erwartet das Unternehmen dank bereits umgesetzter Maßnahmen die Rückkehr in die Gewinnzone, was auf erste Wirkungen des Restrukturierungsprogramms hinweist. Für die kommenden Jahre rechnet Brose nicht mit einer Marktentspannung und sieht eine konsequente Fortführung der Restrukturierung als notwendig an. Die Prognose ist daher von vorsichtigem Optimismus geprägt. Die Restrukturierung gilt als wirksam, muss jedoch in Tiefe und Geschwindigkeit weiter vorangetrieben werden, um dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben (Brose, 2025 e).



Abbildung 4: Bürokomplex in Bamberg (Brose SE, o. J.)



Abbildung 5: Nachhaltigkeitsstrategie (Brose SE, 2025)



**Weltweit führender Hersteller**  
von innovativen Antriebssystemen für mobile  
und stationäre Maschinen<sup>1</sup>

**Gründung 1864<sup>1</sup>**

**~5200 Mitarbeitende<sup>1</sup>**

**Mit rund 1000 Vertriebs- und Servicepartnern**  
bietet DEUTZ in mehr als 120 Ländern zusätzlich  
zum Kerngeschäft digitale & analoge Service-  
dienstleistungen an<sup>1</sup>

**Entwicklung, Produktion,  
Vertrieb und Wartung**

von Antriebslösungen im  
Leistungsbereich bis 620 kW  
für Off-Highway-  
Anwendungen<sup>1</sup>

**~1,8 Mrd. €  
Umsatz 2024<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Deutz AG, 2024

## KRISENSITUATION - AUSLÖSER DER TRANSFORMATION

In der Motorenbranche finden derzeit grundlegende Veränderungen statt, die durch den gesellschaftlichen und regulatorischen Druck hin zu mehr Klimaneutralität vorangetrieben werden. Um auch zukünftig wettbewerbsfähig zu sein, fokussiert sich Deutz verstärkt auf alternative Antriebstechnologien wie Elektromotoren, Wasserstoff und synthetische Kraftstoffe (Schulz, 2023). Die Deutz AG hat eine umfassende Transformation durchlaufen, bei der nicht nur fachliche Veränderungen umgesetzt wurden, sondern auch die gesamte Unternehmenskultur neu gestaltet wurde. Für Deutz sind diese beiden Aspekte der Transformation eng miteinander verknüpft. Wie die Leiterin des Bereichs Strategie und Transformation betont: „Die Transformation soll die Unternehmenskultur stärken, gleichzeitig schaffen wir aber auch eine Kultur, die die Transformation aktiv unterstützt.“ (Krüger, 2023).

### SENSING

#### Chancen und Risiken erkennen

**Veränderungsbedarfe - Produktökosystem:** Die Klimafolgen wirken zunehmend auf die Unternehmensstrategie, insbesondere in der Motorenbranche. Um dieser Entwicklung gerecht zu werden, rückt die Klimaneutralität zunehmend in den Mittelpunkt, vor allem durch die Entwicklung und Integration alternativer Antriebstechnologien. Dabei ist die Identifizierung potenzieller Gefahren von zentraler Bedeutung, um frühzeitig auf die Herausforderungen reagieren zu können (Deutz AG, 2024). Das übergeordnete Ziel besteht darin, ein emissionsfreies Produktökosystem zu schaffen. Gleichzeitig strebt das Unternehmen an, sich unter den Top-Drei der unabhängigen Motorenhersteller zu etablieren und bis spätestens 2050 ein vollständig klimaneutrales Produkt- und Technologieportfolio anzubieten (Schulz, 2023).

**Organisationsstruktur - Geschäftsbereiche:** Eine verbesserte Segmentierung des Portfolios ermöglicht es, die Effekte der angewandten Strategien nachvollziehbarer zu machen. Durch eine klare Zuordnung der Umsätze zu den einzelnen Segmenten kann genau erfasst werden, welches Segment welchen Anteil am Gesamtergebnis beisteuert. Dies schafft eine bessere Grundlage für strategische Entscheidungen und ermöglicht es, die Stärken und Schwächen der verschiedenen Geschäftsbereiche gezielt zu analysieren und zu steuern. Bisher war das Unternehmen in die beiden Geschäftsbereiche DEUTZ Classic und DEUTZ Green unterteilt. Diese wurden neu strukturiert und gliedern sich künftig in die Bereiche DEUTZ Engine & Services sowie DEUTZ Solutions. Der Bereich DEUTZ Engine & Services umfasst dabei die bisherigen Segmente DEUTZ Classic und DEUTZ Service, während DEUTZ Solutions die Bereiche DEUTZ Energy und DEUTZ New Technology vereint (Deutz AG, 2024).

### SEIZING

#### Ergreifen von Chancen

**Strategieentwicklung - Wirtschaftlichkeit & Kulturwandel :** Die Strategie „Powering Progress“ verfolgt das Ziel, die Deutz AG als führenden Akteur im globalen Motorenmarkt weiter zu stärken und nachhaltig zu wachsen. Dabei nimmt das Unternehmen eine aktive Rolle in der Konsolidierung der Motorenbranche ein, um Synergien zu nutzen und Marktpositionen auszubauen. Ein Schwerpunkt liegt auf dem weltweiten Ausbau des Servicegeschäfts, um Kunden mit umfassenden Dienstleistungen langfristig zu binden und zusätzliche Umsatzpotenziale zu erschließen. Gleichzeitig strebt Deutz eine Expansion in neue

Märkte an, um neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen und die globale Präsenz weiter zu erhöhen. Zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit werden Kosten- und Performancemaßnahmen umgesetzt, die mehr Effizienz und Flexibilität in allen Bereichen ermöglichen. Das übergeordnete Ziel dieser Strategie ist es, den Umsatz bis zum Jahr 2030 auf rund 4 Milliarden Euro zu steigern. Die „Dual+“-Strategie basiert auf Workshops, an denen über 2.500 Beschäftigte teilnahmen und gemeinsam erarbeitet wurde, was „Dual+“ für ihre tägliche Arbeit bedeutet und wie die Inhalte der Transformation bestmöglich in ihre Aufgaben integriert werden können. Dabei entstanden rund 420 Ideen, die direkt an den Vorstand weitergeleitet und in der Folge umgesetzt wurden. Ein zentraler Bestandteil der Strategie sind die sogenannten „5T“ – fünf grundlegende Werte, welche die Zusammenarbeit im Unternehmen prägen: Trust, Transparency, Truth, Team und Tenacity (Deutz AG, 2024).

**Ideenfindung - Ideenmanagement:** Zur gezielten Förderung der Innovationskultur hat die DEUTZ AG ein prämiertes Ideenmanagement eingeführt. Dieses ermöglicht es allen Mitarbeitenden, Verbesserungsvorschläge einzubringen – etwa zur Steigerung der Produktqualität, zur Weiterentwicklung des Antriebs- und Serviceportfolios oder zur effizienteren Gestaltung von Arbeitsabläufen. Darüber hinaus können Ideen zur Optimierung bestehender Prozesse und zur Verbesserung des Arbeitsumfelds eingebracht werden. Auf diese Weise nutzt DEUTZ systematisch das Know-how der Belegschaft, um Innovation und kontinuierliche Verbesserung im Unternehmen voranzutreiben (Deutz AG, 2024).

### TRANSFORMING

#### Rekombination von Ressourcen

**Vorbildverhalten - Vertrauensbildung:** Es gibt bei der DEUTZ AG einen eigenen Fachbereich für Strategie und Transformation. So wird die Bedeutung der Transformation durch die explizite Erwähnung im Geschäftsbericht 2023 und 2024 nochmals unterstrichen, was zeigt, dass das Thema auf der höchsten Ebene verankert ist. Darüber hinaus sorgt eine klare und transparente Kommunikation der Transformationsprozesse nach außen dafür, dass Mitarbeitende, Kunden und Partner gleichermaßen informiert und eingebunden werden. Dieses bewusste Vorbildverhalten fördert Vertrauen, motiviert zum Mitmachen und stärkt die Glaubwürdigkeit des Unternehmens in einem zunehmend dynamischen Marktumfeld (Deutz AG, 2023).

**Restrukturierung - Kompetenzerweiterung:** Mit den beiden Tochtergesellschaften Blue Star Power Systems und FUTAVIS hat DEUTZ eine gezielte Restrukturierung eingeleitet. Diese Akquisitionen ermöglichen es DEUTZ, auf das Know-how und die innovativen Ansätze der übernommenen Unternehmen zuzugreifen, insbesondere im Hinblick auf emissionsarme und nachhaltige Antriebsformen. Blue Star Power Systems ist bekannt für seine Entwicklungen im Bereich alternativer Energien, während Futavis über spezielle Expertise im Bereich der Batterie- und E-Mobilitätstechnologien verfügt (Deutz AG, 2024).

## AKTUELLE SITUATION UND PROGNOSE

Bis 2028 plant DEUTZ, sowohl durch organisches als auch durch anorganisches Wachstum weiter zu expandieren. Der Fokus liegt weiterhin auf dem Kerngeschäft mit Verbrennungsmotoren für Off-Highway-Anwendungen sowie auf Serviceleistungen rund um Motoren und deren Weiterentwicklung. Gleichzeitig richtet das Unternehmen seinen Blick stärker auf alternative und klimafreundlichere Antriebslösungen. Ein weiterer Schwerpunkt ist das Erschließen neuer Geschäftsfelder, in denen DEUTZ seine technischen Stärken nutzen kann, um sich Wettbewerbsvorteile zu sichern. Dazu gehören unter anderem der Markt für dezentrale Energiesysteme sowie der Bereich Sicherheit und Verteidigung (Deutz AG, 2024).



Abbildung 6: Deutz AG Werk (Deutz AG, o. J.)

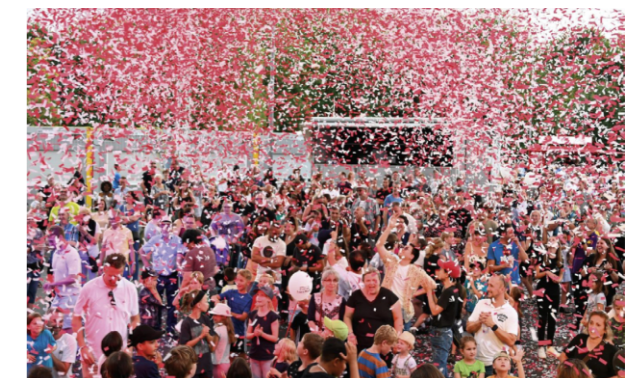


Abbildung 7: Deutz AG Firmenfeier (Deutz AG, o. J.)



Zulieferer der Automobilindustrie<sup>1</sup>  
von Rohkarosserie und Fahrwerk

Gründung 1785<sup>1</sup>

~14.000 Mitarbeitende<sup>1</sup>

Seit vier Generationen im Familienbesitz

besteht die Gruppe aus den vier Geschäftsbereichen KIRCHHOFF Automotive, KIRCHHOFF Ecotec, WITTE Tools und KIRCHHOFF Mobility<sup>1</sup>

KIRCHHOFF Automotive,  
der größte Geschäftsbereich,

wird sich in Zukunft in Richtung nachhaltiger Produkte und Wertschöpfungsprozesse weiter entwickeln.<sup>2</sup>

~3,2 Mrd. €  
Umsatz 2024<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Kirchhoff Gruppe, o. J. a

<sup>2</sup> Kirchhoff Gruppe, 2021

## KRISENSITUATION - AUSLÖSER DER TRANSFORMATION

Die deutlich verschärften Rahmenbedingungen in der Automobilindustrie, geprägt durch kurzfristige Produktionsstopps, anhaltende Halbleiterngüsse und die hohe Abhängigkeit von globalen Rohstofflieferketten, machten bestehende Strukturen zunehmend anfällig. Die Erfahrungen aus der Corona-Krise verdeutlichten, dass mehr Resilienz und Versorgungssicherheit notwendig sind. Vor diesem Hintergrund entschied sich die KIRCHHOFF-Gruppe zu einer strategischen Neuausrichtung, unter anderem durch den Umbau der Beschaffungsstrategie, den Ausbau eigener Lagerbestände und eine stärkere Fokussierung auf europäische Lieferketten. Parallel gewann das Thema Nachhaltigkeit deutlich an Bedeutung, was sich in ambitionierten Klimazielen wie der geplanten Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2030 widerspiegelt. (Mittelstandsforum Köln-Bonn, 2022)

## SENSING

### Chancen und Risiken erkennen

**Veränderungsbedarfe - Klimaziele:** KIRCHHOFF Automotive hat im Einklang mit gesetzlichen Vorgaben und in enger Abstimmung mit seinen Kunden klare Ziele zur Klimaneutralität definiert. Diese Ziele dienen als strategischer Leitfaden und konkretisieren Maßnahmen zur Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks (Kirchhoff Gruppe, o. J. b). Entlang der gesamten Lieferkette setzt das Unternehmen auf wirksame Schritte wie multimodale Transportkonzepte, bei denen Verbindungselemente aus der Türkei überwiegend per Schiene transportiert werden. Dadurch wurden über 85 % der bisherigen Straßentransporte ersetzt und Emissionen sowie Kosten deutlich gesenkt. Ergänzend optimiert KIRCHHOFF Automotive seine Logistik durch den Ausbau des zentralen Warenhubs in Duisburg, wodurch Teilladungen reduziert und CO<sub>2</sub>-Emissionen weiter verringert werden (Kirchhoff Gruppe, 2025).

**Netzwerkbeziehungen - Strategische Partnerschaften:** Gemeinsam mit Volkswagen wurde KIRCHHOFF Automotive mit dem renommierten Schwedischen Stahlpreis für einen weiterentwickelten BQP-Warmumformprozess sowie die neuartige Silizium-Bor-Stahlgüte „SIBORA“ ausgezeichnet. Durch den Einsatz von SIBORA können Fahrzeugkomponenten effizienter ausgelegt werden, wodurch der Materialeinsatz reduziert und zugleich das Schutzpotenzial der Karosseriestrukturen erhöht wird. Die Auszeichnung hebt die technologische Innovationsfähigkeit des Unternehmens hervor und unterstreicht den Anspruch, nachhaltige Lösungen für die Automobilindustrie zu schaffen. Gleichzeitig zeigt sie den Mehrwert einer engen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit Kunden und Entwicklungspartnern. Damit wird deutlich, welches Innovationspotenzial in strategischen Kooperationen liegt. (Kirchhoff Gruppe, 2025)

## SEIZING

### Ergreifen von Chancen

**Strategieentwicklung - Nachhaltigkeit:** Die KIRCHHOFF-Gruppe misst dem Thema Nachhaltigkeit eine zentrale Bedeutung bei. Bis 2030 soll der CO<sub>2</sub>-Ausstoß aus direkten Emissionen sowie aus zugekaufter Energie deutlich reduziert werden. Parallel dazu richtet KIRCHHOFF seine langfristige Beschaffungsstrategie neu aus. Künftig wird stärker auf eigene Bevorratung gesetzt und die Abhängigkeit von außereuropäischen Märkten, insbesondere von China, gezielt reduziert. Europa erhält dabei eine strate-

gisch wichtigere Rolle, um politische und handelspolitische Risiken besser abzufedern (Mittelstandsforum Köln-Bonn, 2022). Ein ganzheitliches Risiko- und Managementsystem unterstützt diese Ausrichtung, indem es strategische Entscheidungen sowie Planungs-, Steuerungs- und kontinuierliche Verbesserungsprozesse in allen Unternehmensbereichen und Produktionsstätten begleitet (Kirchhoff Gruppe, 2021).

**Mitarbeitermotivation - Aktive Beteiligung:** KIRCHHOFF Automotive legt großen Wert darauf, die Mitarbeitenden aktiv in die Weiterentwicklung des Unternehmens einzubeziehen. Über ein strukturiertes Vorschlagswesen erhalten sie die Möglichkeit, eigene Ideen zur Optimierung von Produktionsabläufen, Arbeitsbedingungen und technischen Prozessen einzubringen. Besonders überzeugende Vorschläge werden nicht nur anerkannt und ausgezeichnet, sondern auch gezielt in die Praxis umgesetzt. Auf diese Weise wird das Know-how der Belegschaft systematisch genutzt und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung gefördert. Die daraus entstandenen Maßnahmen haben bereits spürbar zur Steigerung der Produktivität beigetragen und zugleich das Sicherheitsniveau in den Produktionsbereichen erhöht. (Kirchhoff Gruppe, 2021)

## TRANSFORMING

### Rekombination von Ressourcen

**Vorbildverhalten - EcoVadis Silbermedaille:** KIRCHHOFF wurde 2026 von EcoVadis, einem der weltweit führenden Anbieter von Nachhaltigkeitsbewertungen, erneut mit der Silbermedaille ausgezeichnet. Gegenüber der vorherigen Bewertung konnte das Unternehmen sein Gesamtergebnis um sieben Punkte steigern und zählt damit zu den besten 9 % aller bewerteten Unternehmen weltweit. Innerhalb der Branche „Herstellung von Teilen und Zubehör für Kraftfahrzeuge“ platzierte sich KIRCHHOFF sogar unter den Top 8 %, während das Unternehmen im Vergleich aller rund 150.000 weltweit bewerteten Firmen zu den besten 17 % gehört. Die Bewertung basiert auf 21 Kriterien, die in vier zentrale Themenfelder gegliedert sind: Umwelt, Arbeits- und Menschenrechte, Ethik sowie nachhaltige Beschaffung. Bewertet wird dabei insbesondere, wie wirksam Unternehmen Nachhaltigkeit und verantwortungsvolles Handeln in ihre Geschäfts- und Managementprozesse integrieren. Die erneute Auszeichnung bestätigt den kontinuierlichen Einsatz von KIRCHHOFF zur Umsetzung seiner Nachhaltigkeitsziele und unterstreicht die konsequente Weiterentwicklung des Unternehmens in ökologischer und sozialer Verantwortung. (Kirchhoff Gruppe, o. J. b)

**Kompetenzentwicklung - Entwicklungsprogramme:** Um die fachlichen und persönlichen Stärken der Mitarbeitenden gezielt auszubauen, bietet das Unternehmen weltweit vielfältige Karriere-, Qualifizierungs- und Entwicklungsprogramme an, darunter strukturierte Talent-, Führungs- und Weiterbildungsinitiativen. Im globalen Talentmanagement legt KIRCHHOFF großen Wert auf Chancengleichheit und fördert Frauen und Männer gleichermaßen, wobei branchenspezifische Rahmenbedingungen und die Zusammensetzung der Belegschaft berücksichtigt werden. Als international tätiges Unternehmen nutzt KIRCHHOFF die Vielfalt unterschiedlicher Kulturen, Perspektiven und Erfahrungen gezielt zur Förderung von Innovation und nachhaltigem Wachstum. So wird die Unternehmensvision „WIR.BEWEGEN.ZUKUNFT.“ an allen Standorten weltweit umgesetzt. (Kirchhoff Gruppe, 2021)

## AKTUELLE SITUATION

KIRCHHOFF Automotive versteht Nachhaltigkeit als zentralen Bestandteil seiner Unternehmensstrategie und verbindet wirtschaftliche Stabilität mit ökologischer und sozialer Verantwortung. Das Unternehmen verfolgt konkrete Klimaziele, darunter die deutliche Reduktion von Treibhausgasemissionen sowie den Ausbau erneuerbarer Energien, um einen aktiven Beitrag zum Klimaschutz zu leisten. Gleichzeitig setzt KIRCHHOFF Automotive auf verantwortungsvollen Ressourceneinsatz, sichere Arbeitsbedingungen und die Förderung seiner Mitarbeitenden. (Kirchhoff Gruppe, o. J. b)



Abbildung 8: Fertigungs- und Prüftechnologie (Kirchhoff Gruppe, o. J.)

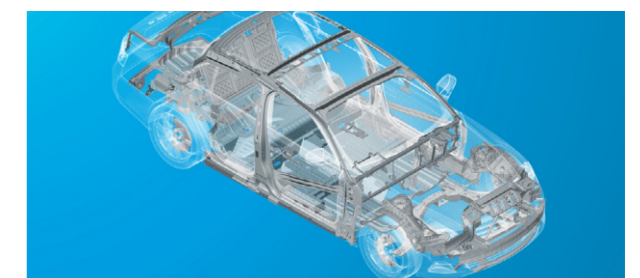


Abbildung 9: Fahrzeugkarosseriestruktur (Kirchhoff Gruppe, o. J.)



<b>International führender Zulieferer</b> & Entwicklungspartner im Pkw- und Nfz-Sektor <sup>1</sup>	
Gründung 1920 <sup>1</sup>	~67.708 Mitarbeitende <sup>2</sup>
Jedes Fahrzeug weltweit ist mit MAHLE Komponenten ausgestattet <sup>1</sup>	
~ 11,7 Mrd. € Umsatz 2024 <sup>2</sup>	

### Elektrifizierung, Thermomanagement, Verbrennungsmotoren

„Efficiency in Motion“ – Alle Aktivitäten verfolgen das Ziel, Output zu maximieren und gleichzeitig Emissionen zu reduzieren<sup>1</sup>

<sup>1</sup> MAHLE GmbH, o. J. a

<sup>2</sup> MAHLE GmbH, 2025 a

## KRISENSITUATION - AUSLÖSER DER TRANSFORMATION

MAHLE arbeitet als international führender Entwicklungspartner und Zulieferer der Automobilindustrie. Das Unternehmen baut und entwickelt unter anderem Komponenten und Systeme für den effizienten Verbrennungsmotor wie beispielsweise Kolben, Zylinder und Ventilsteuerungen. MAHLE befindet sich getrieben durch den Wandel der Antriebstechnologien seit über zehn Jahren in einem umfangreichen Transformationsprozess. Im Zuge der Transformation liegt der Fokus auf den Strategiefeldern Elektrifizierung, Thermomanagement sowie nachhaltige Verbrennungsmotoren sowie weitere Technologien zur Verringerung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes, zum Beispiel Brennstoffzelle oder hoch effiziente, saubere Verbrennungsmotoren, die auch mit alternativen Kraftstoffen, betrieben werden können. (VDA, 2024)

## SENSING

### Chancen und Risiken erkennen

**Veränderungsbedarfe - Ein Blick in die Zukunft:** Der Ursprung der Geschäftstätigkeit von MAHLE liegt in der Entwicklung und Produktion von Kolben und Motorteilen für Verbrennungsmotoren. Die Transformation zur Elektromobilität betrifft das Unternehmen so noch stärker, als viele andere große Zulieferer. MAHLE rechnet im Jahr 2021 ausgehend von einem globalen Gesamtvolumen von rund 35 Mrd. € für Thermomanagementprodukte mit einem Anstieg auf mehr als 50 Mrd. € bis 2030. Ziel ist es, mit modularen Systemen überproportional an diesem Wachstum teilzuhaben. Das Umsatzpotenzial beim Thermomanagement im Elektroauto wurde als dreimal höher als bei Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor eingeschätzt (Handelsblatt, 2023). Thermomanagement wurde folglich als Treiber der Elektrifizierung zu einem Strategiefeld des Konzerns (MAHLE GmbH, 2024a). Im Jahr 2022 entfielen mit 4,5 Mrd. € bereits ein Drittel des Konzernumsatzes auf die Sparte. Sie stellte zu diesem Zeitpunkt mit einem Plus von 15,9 % und 20.000 Beschäftigten den wachstumsreichsten Konzernbereich dar (Handelsblatt, 2023).

**Organisationsstruktur - Effizienz & Offenheit:** Technologievielfalt und -offenheit wird von MAHLE öffentlich als Strategieansatz kommuniziert, u.a. als Variable für den Erhalt von Arbeitsplätzen in Europa (MAHLE GmbH, 2025b). In Bezug auf die Organisationsstruktur wurde dieser Ansatz in der Strategie MAHLE 2030+ verankert. Sie macht Zukunftsziele transparent und verbildlicht die Vision des Konzerns (MAHLE GmbH, o.J. a). Um bei der Verfolgung der Strategie effizienter und schneller zu werden verschlankte der Automobilzulieferer seine Konzernstruktur. Im Zuge dessen wurden u.a. die Konzern-Geschäftsführung von sieben auf vier Mitglieder verkleinert und die ehemals fünf Geschäftsbereiche neu geordnet und in drei neue Bereiche zusammengeführt (MAHLE GmbH, 2024b).

## SEIZING

### Ergreifen von Chancen

**Strategieentwicklung - Strategie 2030+:** Die Strategie MAHLE 2030+ legt den Fokus auf die drei Felder Elektrifizierung, Thermomanagement und ICE, also Komponenten für effiziente und saubere Verbrennungsmotoren (MAHLE GmbH, o.J. a). Daneben ist die konsequente Arbeit an der Verbesserung der Ertragskraft und der Bereinigung des Produktportfolios Teil der Strategieumsetzung. In Bezug auf das Geschäftsjahr 2023 fiel ein Zwischenfazit der Geschäftsführung zur Umsetzung der Strategie positiv aus und die Trendwende wurde als geschafft bezeichnet. Zudem konnten im betreffenden Jahr wach-

sende Akquisitionserfolge im Bereich der Elektromobilität verzeichnet werden. Elektrifizierung wird als das Zukunftsthema bezeichnet, wobei der Fokus von MAHLE auf elektrischen Antrieben und intelligentem Laden liegt. Das Ziel ist E-Mobilität attraktiver und erschwinglicher zu machen (MAHLE GmbH, 2024c).

**Ressourcenmobilisierung - Budget für Innovation:** MAHLE verfügte derzeit über 11 F&E-Zentren weltweit (MAHLE GmbH, o.J. b) und hat im Geschäftsjahr 2024 ca. 630 Mio. € in die Forschung und Entwicklung investiert sowie 427 neue Patente angemeldet (MAHLE GmbH, 2025a). Durch die Mobilisierung von Ressourcen konnte bspw. ein Technologiebaukasten für E-Motoren entwickelt werden oder ein automatisiertes Positioniersystem zum kabellosen Laden von E-Fahrzeugen entwickelt werden, das zum globalen Standard erklärt wurde (MAHLE GmbH, 2024c). Das Mobilitätskonzept „MEET“ (MAHLE Efficient Electric Transport) wurde im Jahr 2017 vorgestellt und repräsentiert eine Studie zu urbaner Mobilität, die hocheffizient, elektrisch und erschwinglich ist (MAHLE GmbH, 2017a). Das Konzept zeigt das breite Spektrum an Innovationskraft von MAHLE auf und steht symbolisch für den Anspruch, die zukünftige Mobilität mitzugestalten (MAHLE GmbH, o.J. c).

## TRANSFORMING

### Rekombination von Ressourcen

**Vorbildverhalten - Kultur der Veränderung:** Die Unternehmensführung von MAHLE bekennt sich klar zum Klimaschutz und der E-Mobilität und zeigt sich bereit für Veränderung (MAHLE GmbH, 2025b). Die Erledigung der „Hausaufgaben in der Transformation“ wird aktiv als Aufgabe der Unternehmensführung adressiert und offengelegt, bspw. durch die Umsetzung der tiefgreifenden Veränderungen in der Konzernstruktur im Jahr 2024. Als Gründe werden die Steigerung der Geschwindigkeit in der Umsetzung der Konzernstrategie und der Aufstellung als innovativer und nachhaltig profitabler Gestalter der Mobilität von morgen genannt (MAHLE GmbH, 2024b).

**Restrukturierung - Strategische Übernahmen:** Seit 2010 erfolgte die stufenweise Übernahme der Behr GmbH, einem global agierenden Erstausrüster für Fahrzeugklimatisierung und Motorkühlung von Personenkraftwagen und Nutzfahrzeugen. 2024 wurden die übrigen Anteile der Mahle Behr GmbH & Co. KG vollständig übernommen (MAHLE GmbH, 2024b). Dadurch kam es zu einem Zuwachs von 17.000 Mitarbeitenden an 38 Standorten und drei großen F&E-Zentren. Neben der Übernahme von Behr wurde 2014 Letrika, heute MAHLE Electric Drives, als Entwickler und Fertiger von innovativen Elektromotoren, Generatoren sowie elektrischen und mechatronischen Antriebssystemen übernommen (Automobilwoche, 2014; MAHLE GmbH, o.J. d). Im Jahr 2016 wurde die Industriefiltrationssparte und im Jahr 2017 die Schmiedeaktivitäten verkauft (MAHLE GmbH, o.J. d). 2017 erfolgte die Übernahme der O-Flexx Technologies GmbH, heute MAHLE Thermoelektronik GmbH, einem Start-Up mit Fokus auf die Entwicklung thermoelektrischer Elemente (MAHLE GmbH, 2017b).

## AKTUELLE SITUATION UND PROGNOSE

2024 wurden bereits 60 % des Umsatzes unabhängig vom Verbrenner erwirtschaftet, allerdings wurde das bevorstehende Jahr als äußerst volatil prognostiziert (MAHLE GmbH, 2024b). Im Geschäftsbericht für das Jahr 2024 zeigt MAHLE sich optimistisch und bestätigt die Wirkung der Strategie. Der Umsatz lag im Jahr 2024 mit 11,7 Mrd. € zwar unter dem Umsatz im Jahr 2023 (12,8 Mrd. €), das Ergebnis der Geschäftstätigkeit erhöhte sich jedoch von 165 Mio. € (2023) auf 238 Mio. € (2024). Die Transformation gewinne demnach weiter an Dynamik (MAHLE GmbH, 2025a). Teil davon ist jedoch auch die Diskussion der Einsparung weiterer Kosten, u.a. in Form von 1000 Arbeitsplätzen weltweit (Die Zeit, 2025).

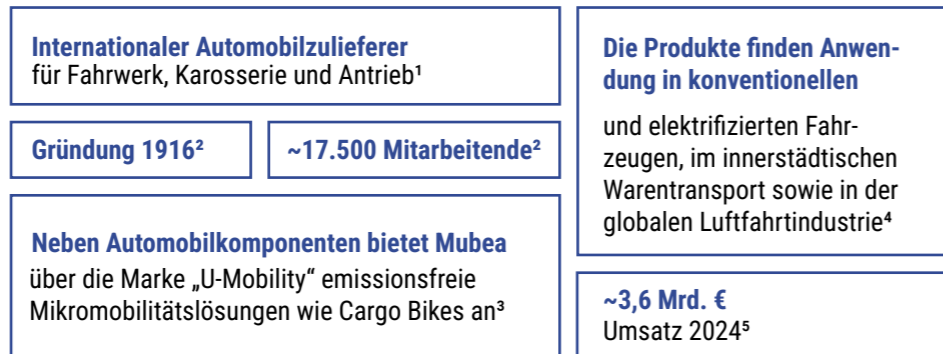


Abbildung 10: MAHLE Hauptverwaltung (MAHLE, o. J.)



Abbildung 11: MAHLE Kolben-Skulptur (MAHLE, o. J.)

# Mubea



<sup>1</sup> Muhr und Bender KG, o. J. b    <sup>4</sup> Muhr und Bender KG, o. J. d  
<sup>2</sup> Muhr und Bender KG, o. J. a    <sup>5</sup> Die Deutsche Wirtschaft, 2025  
<sup>3</sup> Muhr und Bender KG, o. J. c

## KRISENSITUATION - AUSLÖSER DER TRANSFORMATION

Der Großteil der Produktion (etwa 90 %) entfällt auf die Automobilindustrie, wodurch eine starke Abhängigkeit von diesem Sektor besteht. Der strukturelle Wandel der Industrie hin zur Elektromobilität, strengere CO<sub>2</sub>-Vorgaben sowie die fortschreitende Urbanisierung eröffnen dem Unternehmen neue Chancen, seine bestehenden Kompetenzen weiterzuentwickeln und innovative, zukunftsorientierte Geschäftsfelder zu erschließen. In diesem Kontext erweitert Mubea sein Portfolio gezielt und erschließt neue Geschäftsfelder. Ein zentraler Bestandteil dieser Strategie ist die Marke Mubea U-Mobility, unter der das Unternehmen innovative, emissionsfreie Mikromobilitätslösungen entwickelt. Ziel ist es, neue Maßstäbe hinsichtlich Robustheit, Funktionalität und Fahrsicherheit zu setzen. Mit Produkten wie dem U-Mobility Cargo und dem XBoard bietet Mubea nachhaltige und effiziente Lösungen für die urbane „Last Mile“ und positioniert sich damit zunehmend in zukunftsorientierten Mobilitätsmärkten (Buchkremer, 2023; Muhr und Bender KG, o. J. b).

## SENSING

### Chancen und Risiken erkennen

**Trenderkennung - U-mobility:** Mubea richtet seine Unternehmensstrategie konsequent an globalen Megatrends wie Elektromobilität und Dekarbonisierung aus. Ein zentrales Beispiel für die praktische Umsetzung dieser Erkenntnisse ist die Marke „U-mobility“, mit der das Unternehmen auf das wachsende Warenaufkommen reagiert: In diesem Kontext werden nachhaltige Lösungen für den innerstädtischen Transport sowie emissionsfreie Lieferungen als unverzichtbar eingestuft. Da Innovation fest in der Unternehmens-DNA verwurzelt ist, nutzt Mubea seine Kernkompetenz (die Entwicklung und Produktion innovativer Leichtbaulösungen), um den Wandel in der Automobilindustrie aktiv voranzutreiben und zum Erfolg sowohl konventioneller als auch elektrifizierter Antriebe beizutragen (Muhr und Bender KG, 2025; Muhr und Bender KG, o. J. e).

**Veränderungskultur - Schritt voraus:** Das Unternehmen verfügt über eine tief verwurzelte Innovations-DNA, die darauf ausgerichtet ist, Veränderungen aktiv zu gestalten statt sie nur zu verwalten. Dies spiegelt sich in der langfristigen Positionierung als „Innovations- und Leichtbauspezialist“ wider. Laut CTO Dr.-Ing. Jörg Neubrand ist Innovation seit fast 30 Jahren der zentrale Treiber des Wachstums, getreu dem internen Leitsatz „Immer einen Schritt voraus!“ (Muhr und Bender KG, o. J. e).

## SEIZING

### Ergreifen von Chancen

**Strategieentwicklung - Szenarien:** Mubea entwickelte im Rahmen ihrer Strategiearbeit zwei Zukunftsszenarien für das Jahr 2030. Im Szenario „Going Concern“ wird von weitgehend stabilen Rahmenbedingungen ausgegangen, in denen sich die Mobilität moderat weiterentwickelt, etwa durch eine zunehmende Verbreitung von Elektrofahrzeugen und nachhaltigen Mobilitätslösungen. Demgegenüber beschreibt das Szenario „Going Wild“ eine deutlich volatilere Entwicklung, geprägt von stärkeren Klimafolgen, zunehmenden geopolitischen Spannungen und Einschränkungen der urbanen Mobilität. Darauf aufbauend analysierte das Unternehmen die zentralen Einflussfaktoren seiner Branche. Ein wesentlicher Treiber ist dabei der steigende Anteil von Elektrofahrzeugen. Insgesamt zeigen diese Faktoren, dass sich die Automobilindustrie bis 2030 spürbar verändern wird, wodurch Unternehmen wie Mubea ihre Strategien anpassen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Auf

Grundlage der identifizierten Einflussfaktoren und der entwickelten Zukunftsszenarien formulierte Mubea eine strategische Vision für das Jahr 2030. Im Mittelpunkt steht das Ziel, sich über das traditionelle Kerngeschäft hinaus weiterzuentwickeln und sich langfristig als Anbieter innovativer Mobilitätslösungen zu positionieren. Auch im Jahr 2030 will Mubea damit ein führender Partner für Komponenten und zukunftsorientierte Lösungen im Mobilitätssektor sein (Bulliçi und Haag, 2025).

**Stakeholderintegration - Offene Innovation:** Durch einen offenen Innovationsansatz bindet Mubea externe Partner wie Hochschulen und Start-ups in die Entwicklungsprozesse ein. Das Competence Center von Mubea befindet sich auf dem Campus der RWTH Aachen und dient als zentrale Forschungseinrichtung des Unternehmens. Dort arbeiten spezialisierte Ingenieur\*innen an Produkt- und Prozessinnovationen, insbesondere in den Bereichen Leichtbau für den Fahrzeugbau, neue Materialien und Fertigungsverfahren sowie Komponenten für die Elektromobilität. Die Zusammenarbeit mit der Universität und weiteren Forschungseinrichtungen ermöglicht eine schnelle Umsetzung von Innovationen (Muhr und Bender KG, o.J. f).

## TRANSFORMING

### Rekombination von Ressourcen

**Restrukturierung - Zukäufe:** Durch gezielte strategische Zukäufe sichert Mubea sich den Zugang zu neuen Märkten. Mit der Übernahme der Flamm-Gruppe (2019) erfolgte der Einstieg in die Luftfahrtindustrie. 2021 übernahm Mubea den Bereich Präzisionsstahlrohre der Jansen-Gruppe und präsentierte gleichzeitig erstmals ein eigenes E-Lastenrad als Einstieg in die Mikromobilität. Mubea erweiterte durch die Kooperation mit German Bionic sein Portfolio um Exoskelette und 2023 stärkte das Unternehmen durch die Zusammenarbeit mit Citkar seine Position im Bereich elektrischer Lastenfahrzeuge. Im Jahr 2023 führte Mubea mit dem Start-up Citkar den Bereich der Mikromobilität fort und entwickelte elektrische Heavy-Duty-Cargobikes für urbane Logistiklösungen. 2024 folgte ein bedeutender Ausbau der Luftfahrtsparte durch die Übernahme von RUAG Aerostructures sowie Cyclone Manufacturing, wodurch Mubea seine Kompetenzen und Marktposition als globaler Zulieferer weiter ausbaut. Gleichzeitig wurde der Entwicklungsdienstleister csi vollständig integriert, um die Rolle als strategischer Entwicklungspartner der Automobilindustrie zu stärken. Insgesamt zeigt sich eine klare strategische Ausrichtung auf Diversifikation und den Aufbau neuer Geschäftsfelder über die Automobilindustrie hinaus (Muhr und Bender KG, o. J. a).

**Kompetenzentwicklung - Mubea Academy:** Mubea stellt die kontinuierliche Weiterentwicklung der Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden in den Mittelpunkt ihrer Personalstrategie. Zur Umsetzung nutzt das Unternehmen unter anderem die Mubea Academy für interne Weiterbildungsangebote. Mit über 600 Auszubildenden weltweit und Programmen zur Führungskräfteentwicklung stellt das Unternehmen sicher, dass das technologische Know-how mit dem Wandel der Produkte Schritt hält. Ergänzt wird dies durch internationale Projekte, Programme zur Führungskräfteentwicklung, Soft-Skill-Trainings und Kooperationen mit Hochschulen. Insgesamt wird deutlich, dass der systematische Kompetenzaufbau ein zentraler Bestandteil der strategischen Personalarbeit ist (Muhr und Bender KG, o.J. b; Muhr und Bender KG, o.J. g; Muhr und Bender KG, o.J. h).

## AKTUELLE SITUATION UND PROGNOSE

Mubea befindet sich derzeit in einer Phase der Transformation bei gleichzeitig stabiler Marktposition. Trotz Herausforderungen in der Automobilindustrie behauptet sich das Unternehmen als globaler Leichtbauspezialist und investiert gezielt in neue Geschäftsfelder wie Luftfahrt, Elektromobilität und Mikromobilität. Die Prognose ist insgesamt positiv. Kurzfristig bestehen weiterhin Abhängigkeiten vom Automobilssektor, langfristig bieten jedoch Diversifikation, Innovation und die internationale Aufstellung gute Wachstumsperspektiven. Während das Unternehmen massiv in Zukunftsprojekte wie Nachhaltigkeit (50 Mio. € bis 2025) investiert, gibt es gleichzeitig restriktive Maßnahmen wie den Abbau von rund 300 Stellen in deutschen Werken, um die Effizienz zu steigern (Handelsblatt, 2024; Muhr und Bender KG, o.J. i).



Abbildung 12: Mubea Bürogebäude (Mubea, o. J.)



Abbildung 13: Mubea Leichtbauprodukt (Mubea, o. J.)

**SCHAEFFLER**Weltweit führende  
Motion Technology Company<sup>1</sup>Gründung 1946<sup>1</sup>~11.000 Mitarbeitende<sup>2</sup>~23,5 Mrd. € Umsatz 2025<sup>3</sup>Komponenten und System-  
lösungen in den Sparten:E-Mobility, Powertrain & Chassis, Vehicle Lifetime Solutions, Bearings & Industrial Solutions & Others<sup>3</sup><sup>1</sup> Schaeffler AG, o. J. a<sup>2</sup> dpa, 2026<sup>3</sup> Schaeffler AG, 2026 a

## KRISENSITUATION - AUSLÖSER DER TRANSFORMATION

Das Unternehmen Schaeffler verantwortet mit dem käfiggeführten Nadellager, der Tellerfederkupplung und der Kugelmühle drei Pionierleistungen, die Mobilität und Bewegung prägen (Schaeffler AG, o. J. a). Schaeffler ist inzwischen zu einem der zehn größten Zulieferer weltweit aufgestiegen (dpa, 2026). In den letzten Jahren machen dem Unternehmen allerdings das herausfordernde Marktumfeld mit zunehmender globaler Wettbewerbsintensität und die fortschreitende Transformation der Autozuliefererindustrie zu schaffen. Aus diesem Grund wird das Geschäft mit Verbrenner-Technologie nach und nach reduziert. Zudem sind auch Teile für Elektroautos betroffen, für die in der Vergangenheit ein stärkeres Wachstum erwartet wurde (Tagesschau, 2024). Heute teilt sich die Geschäftstätigkeit von Schaeffler in die Sparten E-Mobility, Powertrain & Chassis, Vehicle Lifetime Solutions, Bearings & Industrial Solutions und Others (Bündelung der Wachstums- und Zukunftsfelder) (Schaeffler AG, 2026a).

### SENSING

#### Chancen und Risiken erkennen

**Strategiekonformität – Identität und Ziele:** Schaeffler bezeichnet sich selbst als Teil der automobilen Transformation mit bedeutender Rolle in den Bereichen Elektrifizierung und autonomes Fahren (Schaeffler AG, o. J. b). Im Laufe der Unternehmensgeschichte brachten neue Namen und Gesellschaftsformen, neue Produkte und Ideen, neue Standorte und Perspektiven Wandel mit sich. Zugleich gelten die Pionierleistungen des Unternehmens stets der Zukunft von Mobilität und Bewegung (Schaeffler AG, o. J. a). In Reaktion auf die Transformation wurden 2024 Maßnahmen mit regionalem Fokus auf Deutschland und Europa beschlossen, die die Wettbewerbsfähigkeit langfristig steigern sollen (Schaeffler AG, 2024). 2026 wurde bekanntgegeben, dass große Teile des Geschäfts künftig außerhalb des traditionellen Tätigkeitsbereichs erwirtschaftet werden sollen, bspw. durch den Bau von Teilen humanoider Roboter oder Produkten für die Verteidigungsindustrie (dpa, 2026).

**Veränderungskultur – Führung zum Wandel:** Um das Jahr 2020 reagierte Schaeffler mit einem neuen Aus- und Weiterbildungszentrum auf die Transformation. Im Zuge dessen wurde auch die Führungskultur hinterfragt, indem in Deutschland und im Ausland auf allen Führungsebenen das Verständnis von Führung erfasst wurde. Im Rahmen von Workshops in den verschiedenen Ländern und Abteilungen wurden dieselben Dinge angesprochen. Es gab keine kulturellen oder altersspezifischen Unterschiede, weswegen ein globales Verständnis von guter und moderner Führung erarbeitet werden konnte. Ein großes Thema war Veränderung, wobei viele Führungskräfte betonten, dass der Veränderungswille gestärkt und nochmal stärker von ihnen selbst vorgelebt werden muss. Ein weiterer Aspekt war die Erarbeitung der Führungsleitlinie „Care for People“. Ihr zufolge sollen Führungskräfte nicht ausschließlich Fachthemen, sondern ebenso den einzelnen Menschen im Blick haben, individuelle Bedürfnisse wahrnehmen und deutlich stärker die Rolle als Coach und Mentor wahrnehmen (Beha, 2020).

### SEIZING

#### Ergreifen von Chancen

**Strategieentwicklung – Kontinuität wahren:** Schaeffler verfolgt die Vision, als weltweit führendes Unternehmen im Bereich Motion Technology Innovation voranzutreiben und Bewegung neu zu definieren (Schaeffler, o. J. c). Teil der Umsetzung ist die im Jahr 2020 eingeführte Roadmap 2025, die Stärken deutlicher fokussiert und Aufholbedarfe ausgleicht. Erfolg beruht demnach weiterhin auf den vier bewährten Alleinstellungsmerkmalen Innovation, Fertigungsexzellenz, höchste Qualität und

ausgeprägtem Systemverständnis. Schaeffler hebt fünf Zukunftstrends hervor, die mit besonderen Chancen verbunden sind: (1) Nachhaltigkeit & Klimawandel, (2) Neue Mobilität & Elektrifizierung des Antriebsstrangs, (3) Autonome Produktion, (4) Datenwirtschaft & Digitalisierung und (5) Demografischer Wandel. Daraus leiten sich Fokusfelder ab, in denen sich das Unternehmen stärker positionieren will. Besonderes Wachstumspotenzial sieht Schaeffler im Bereich Wasserstoff (Schaeffler AG, 2020a). Darüber hinaus wandelt sich Schaeffler vom Komponentenhersteller zum Systemlieferanten und zieht aus der Kombination Stärke, indem bspw. bereits vorhandene Technik mit neuen Elementen ergänzt wird (Bretting und Nagel, 2021). Bis 2035 sollen bis zu 10 % des Umsatzes mit neuen, zukunftssträchtigen Aktivitäten erzielt werden (Schaeffler AG, 2026a).

**Stakeholderintegration – Neuer Felder:** Im Jahr 2025 hat Schaeffler mit Neura Robotics eine Partnerschaft zur gemeinsamen Entwicklung und Lieferung von Schlüsselkomponenten für humanoide Roboter (Schaeffler AG, 2025a). Im gleichen Jahr wird eine Technologiekooperation mit NVIDIA zur Beschleunigung der Digitalisierung der Produktion, bspw. mithilfe von KI-gestützten Lösungen und dem Aufbau eines industriellen Metaverse, vereinbart (Schaeffler AG, 2025b). Seit Anfang 2026 leitet Schaeffler das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie geförderte Forschungsprojekt ReDriveS mit dem Ziel, ein industrielles, automatisiertes, skalierbares sowie zerstörungsfreies Verwertungskonzept für elektrische Achsantriebe zu entwickeln (Schaeffler AG, 2026b). Zudem wurde 2026 mit dem britischen Technologieunternehmen „Humanoid“ eine strategische Partnerschaft zur Entwicklung innovativer Komponenten für humanoide Roboter gegründet (Schaeffler AG, 2026c). Hier können Erfahrungen aus der Präzisionsmechanik oder aus der Leistungselektronik eingesetzt werden. Im Bereich Verteidigung wurde eine Partnerschaft mit dem deutschen Drohnenbauer Helsing geschlossen (dpa, 2026).

### TRANSFORMING

#### Rekombination von Ressourcen

**Restrukturierung – Integration:** Zur Umsetzung der Transformationsstrategie war die Übernahme der Vitesco Technologies Group AG im Jahr 2024 ein Schlüsselbaustein. Das Geschäft mit elektrischen Antriebssystemen wird gestärkt und Schaeffler soll global wettbewerbsfähiger werden (Otto, 2025). Die Power-Elektronik von Vitesco kann nun mit den Getriebelösungen von Schaeffler kombiniert werden (Treib, 2025). Nach der Fusion ist Schaeffler zu einem der zehn größten Zulieferer weltweit aufgestiegen (dpa, 2026). Schaeffler sieht sich nun in einer guten Position, seine strategische Vision zu realisieren und mithilfe des erweiterten Produktportfolios in jeder Sparte weltweit zu einem der drei führenden Unternehmen zu werden (Menge, 2025). Die Fusion lastete allerdings deutlich auf dem Geschäftsergebnis für das Jahr 2025 (Otto, 2025). Neben der Übernahme von Vitesco wurde der Bereich E-Motoren in den letzten Jahren durch die Zukäufe von Compact Dynamics und Elmotec Statomat verstärkt (Bretting und Nagel, 2021).

**Ressourcenverwaltung – Maßnahmenpakete:** Im Jahr 2024 wurden strukturelle Maßnahmen in Bezug auf drei Handlungsstränge angekündigt. Der erste zielt auf die Ergebnisverbesserung der Sparte Bearings & Industrial Solutions ab, der zweite auf die Realisierung von Synergien aus dem Zusammenschluss mit Vitesco und der dritte auf Maßnahmen, die sich aus der anhaltenden Transformation der Automobilzuliefererindustrie ergeben. Die Maßnahmen sollen ab 2029 zu einem jährlichen Einsparpotenzial von ca. 290 Mio. € führen. In diesem Zuge wurde ebenfalls der Abbau von ca. 4.770 Stellen in Europa bis 2027 angekündigt (Schaeffler AG, 2024). Als Gründe wurde zum einen die Integration von Vitesco angegeben, durch die Doppelstrukturen entstehen und resultierend Arbeitsplätze in der Verwaltung entfallen (Tagesschau, 2024; Otto, 2025). Zum anderen werden diese Entscheidungen durch mangelnde Wettbewerbsfähigkeit, insbesondere aufgrund hoher Energiepreise, begründet. Auch 2020 wurde ein Maßnahmenpaket vorgestellt, um durch den Abbau von Kapazitäten und Konsolidierung von Standorten Einsparpotenziale i.H.v. 250-300 Mio. € pro Jahr zu realisieren (Schaeffler AG, 2020b).

## AKTUELLE SITUATION UND PROGNOSE

Der Umsatz des Geschäftsjahres lag 2025 auf Vorjahresniveau, das Ergebnis wurde jedoch durch hohe Einmalaufwendungen durch die Übernahme von Vitesco belastet. Als aktueller Zwischenstatus der Transformation wird berichtet, dass der Bereich E-Mobility wächst und die EBIT-Marge verbessert, die Bereiche Powertrain & Chassis und Vehicle Lifetime Solutions starke Ergebnisbeiträge erzielen und Bearings & Industrial Solutions das operative Ergebnis steigern. Die Prognose für 2026 fällt konservativ aus, es wird ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum von minus 4,3 bis 4,3 % erwartet (Schaeffler AG, 2026a). Dennoch fällt die Prognose insgesamt gut aus. Die neu aufgestellte Schaeffler Gruppe sieht sich gut positioniert, um profitabel zu wachsen und zur führenden Motion Technology Company zu werden (Schaeffler AG, 2026d).



**Internationaler Technologiekonzern**  
für innovative Materialien wie Spezialglas,  
Glaskeramik und Polymere<sup>1</sup>

Gründung 1884<sup>1</sup>

~17.400 Mitarbeitende<sup>1</sup>

~2,8 Mrd. € Umsatz 2024 + 2025<sup>1</sup>

**Partner für Automotive und  
Hightech-Anwendungen**

in der Gesundheitsbranche,  
der Hausgeräteindustrie, der  
Unterhaltungselektronik, der  
Halbleitertechnik, der Optik, der  
Astronomie, der Energie sowie  
der Luft- und Raumfahrt<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Schott AG, 2025

<sup>2</sup> Schott AG, o. J. a

## KRISENSITUATION - AUSLÖSER DER TRANSFORMATION

Die Transformation der SCHOTT AG wurde maßgeblich durch den steigenden Handlungsdruck infolge des Klimawandels und der energieintensiven Glasproduktion ausgelöst. Vor diesem Hintergrund rückten die Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen und das Ziel einer klimaneutralen Produktion bis 2030 in den strategischen Fokus des Unternehmens. Zusätzlich wirkten technologische und marktseitige Veränderungen als Treiber, da wachstumsstarke Branchen wie Medizintechnik, Halbleiterindustrie und optische Anwendungen zunehmend hochspezialisierte Glaslösungen nachfragen. Die zunehmende Komplexität globaler Wertschöpfungsketten machte zudem eine umfassende digitale Transformation von Prozessen und Strukturen erforderlich. Insgesamt verfolgt SCHOTT eine langfristig angelegte, strategische Neuausrichtung, die ökologische Verantwortung, technologische Innovation und wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit miteinander verbindet (SCHOTT AG, 2020).

### SENSING

#### Chancen und Risiken erkennen

**Veränderungsbedarfe - Aufbau von Resilienz:** Das wirtschaftliche Umfeld der Jahre 2024/25 war von erhöhten Unsicherheiten geprägt und stellte das Unternehmen vor ein insgesamt herausforderndes Geschäftsumfeld. Während mehrere Geschäftsbereiche hinter den ursprünglichen Erwartungen zurückblieben, konnten andere Segmente eine positive Entwicklung verzeichnen. Die breite Aufstellung des Portfolios erwies sich dabei als stabilisierender Faktor und trug maßgeblich zur Erhöhung der Resilienz des Unternehmens bei. Vor diesem Hintergrund wurden die operativen Abläufe sowie die Produktionskapazitäten gezielt weiterentwickelt, um Effizienzpotenziale auszuschöpfen und bestehende Synergien systematisch zu nutzen. Gleichzeitig konzentriert sich das Unternehmen darauf, seine Innovationskraft stärker auf wachstums- und margenstarke Märkte auszurichten, um die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern (SCHOTT AG, 2025 a).

**Trenderkennung - Investition in F&E:** Die Innovationsstrategie von SCHOTT basiert auf einer systematischen Überwachung technologischer Trends sowie einer kontinuierlichen Marktbeobachtung. Ergänzend dazu werden Proof-of-Concept-Aktivitäten eingesetzt, um neue Technologien frühzeitig zu erproben und ihre technische sowie wirtschaftliche Umsetzbarkeit zu bewerten. Diese Aktivitäten werden durch fortwährende Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E) unterstützt, die es dem Unternehmen ermöglichen, relevante Technologietrends zeitnah in marktfähige Lösungen zu überführen. Der wirtschaftliche Erfolg und die Reputation von SCHOTT hängen somit maßgeblich von der kontinuierlichen Entwicklung innovativer und zugleich marktgerechter Produkte ab (SCHOTT AG, 2025 a). Ein Beispiel hierfür ist die Entwicklung von flexiblem Glas für faltbare Smartphones, das unter anderem im Samsung Galaxy Z Flip (2020) zum Einsatz kam (SCHOTT AG, 2022).

### SEIZING

#### Ergreifen von Chancen

**Strategieentwicklung - Vier Hebel:** Die neue Konzernstrategie von SCHOTT basiert auf vier zentralen Hebeln, die gemeinsam die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichern sollen. Erstens fokussiert sich SCHOTT auf die Erschließung angrenzender Geschäftsfelder, indem vorhandene technologische Kompetenzen auf neue Anwendungen wie Augmented-Reality-Lösungen oder faltbare Displays übertragen werden. Ein weiterer strategischer Ansatz besteht darin, durch Produktinnovationen das bestehende Portfolio auszubauen und zusätzliche Wertpotenziale in bereits etablierten

Märkten zu realisieren. Ein Beispiel hierfür ist die Erschließung eines neuen Produktsegments im pharmazeutischen Bereich durch die Polymerspritze. Zweitens bildet der gezielte Ausbau der Aktivitäten in den Fokusbereichen China und USA einen wesentlichen Bestandteil der Strategie, da diese Regionen als Innovationszentren und Wachstumstreiber für Spezialglas-Anwendungen gelten. Drittens verfolgt SCHOTT das Ziel, bis 2030 klimaneutral zu werden, und verankert damit den Klimaschutz als festen Bestandteil der Unternehmensstrategie. Angesichts der energieintensiven Glasproduktion setzt der Konzern dabei auf Maßnahmen zur Emissionsvermeidung, den Einsatz von Grünstrom sowie die Erforschung alternativer Energieträger wie Wasserstoff. Zuletzt treibt der Konzern die Transformation in den Bereichen Digitalisierung und Vielfalt voran, um Effizienzpotenziale in der Produktion zu heben und die Leistungsfähigkeit interdisziplinärer Teams zu stärken. Digitale Technologien, unter anderem Industrie-4.0-Ansätze und Künstliche Intelligenz, werden genutzt, um Produktionsprozesse effizienter zu gestalten und neue Geschäftsmodelle zu ermöglichen (SCHOTT AG, 2020).

**Mitarbeitermotivation - YourBenefits:** Das „YourBenefits“-Programm von SCHOTT umfasst flexible Arbeitszeitmodelle und eine familienfreundliche Personalpolitik, die zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beitragen (SCHOTT, o. J. b). Ergänzt wird dies durch umfassende Programme zur Gesundheitsförderung sowie erfolgsabhängige Vergütungssysteme, die Motivation und Leistungsbereitschaft stärken sollen. Darüber hinaus eröffnet das Unternehmen internationale Entwicklungsperspektiven und unterstützt die individuelle Karriereentwicklung seiner Mitarbeitenden. Einen zentralen Stellenwert nehmen zielgerichtete Aus- und Weiterbildungsprogramme ein. Diese beinhalten ein breites Portfolio an insbesondere digitalen Lerninhalten, die den Ausbau und die Vertiefung fachlicher und überfachlicher Kompetenzen in unterschiedlichen Themengebieten ermöglichen (SCHOTT AG, 2025 a).

### TRANSFORMING

#### Rekombination von Ressourcen

**Restrukturierung - Wachstumschancen:** Mit der Übernahme der QSIL GmbH Quarzschmelze Ilmenau erweiterte SCHOTT seine technologische Kompetenz im Bereich hochreiner Werkstoffe. QSIL gilt als weltweit führender Hersteller von hochreinem Quarzglas, das eine Schlüsselrolle für Maschinenkomponenten in der Halbleiterindustrie, der Elektromobilität sowie bei Anwendungen im Bereich erneuerbarer Energien spielt. Ziel der Übernahme ist die gezielte Erweiterung des Produktportfolios für eine Vielzahl wachstumsstarker Märkte. Gleichzeitig trägt die Integration von QSIL zur Stärkung der Resilienz globaler Lieferketten bei, insbesondere in der strategisch wichtigen Halbleiterindustrie (SCHOTT AG, 2025 b).

**Unternehmensidentität - SCHOTT Werte:** Die Unternehmenskultur von SCHOTT basiert auf vier zentralen Werten. „Verantwortungsvoll handeln“ beschreibt den Anspruch des Unternehmens, sowohl für die Gesundheit der Mitarbeitenden als auch für den Schutz der Umwelt Sorge zu tragen. Mit dem Wert „Werte schaffen“ verfolgt SCHOTT das Ziel, Menschen zu motivieren und zu befähigen, ihr Potenzial zu entfalten und aktiv zum Unternehmenserfolg beizutragen. „Einander respektieren“ umfasst den wertschätzenden Umgang sowie das bewusste Einbringen unterschiedlicher Denkweisen und fachlicher Kompetenzen. Der vierte Wert „Innovation vorantreiben“ steht für die Offenheit gegenüber neuen Ideen sowie für die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens (SCHOTT AG, o. J. c).

## AKTUELLE SITUATION UND PROGNOSE

Das Geschäftsjahr 2025/26 von SCHOTT ist durch eine solide Finanzbasis mit einer Eigenkapitalquote von rund 68 % und einer hohen Liquidität gekennzeichnet. Diese finanzielle Stärke resultiert aus einer vorausschauenden Unternehmensführung und bildet ein insgesamt sehr robustes Fundament. Die vorhandenen finanziellen Spielräume verschaffen dem Unternehmen die notwendige Unabhängigkeit sowie Flexibilität, um strategische Entscheidungen langfristig auszurichten. Dadurch ist SCHOTT in der Lage, kontinuierlich und nachhaltig in Innovationen, neue Technologien und zukunftsrelevante Geschäftsfelder zu investieren (SCHOTT AG, 2025 a).

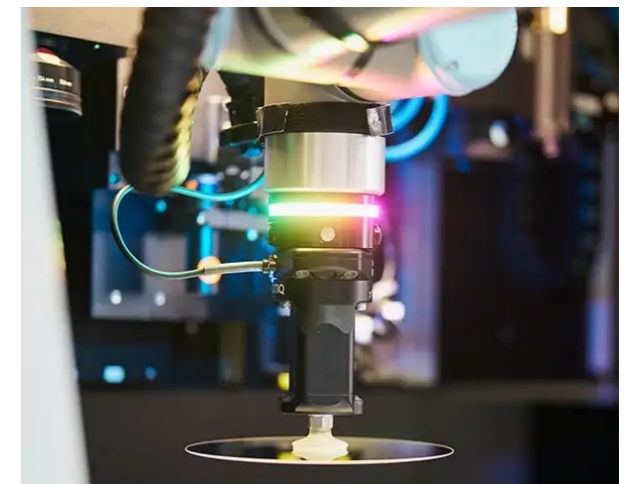


Abbildung 14: Glastechnologie (SCHOTT AG, o. J.)



**Weltweit größter und führender Zulieferer** der Automobil- und Nutzfahrzeugindustrie<sup>1</sup>

**Gründung 1923<sup>2</sup>**

**~112.700 Mitarbeitende<sup>1</sup>**

**Valeo besteht aus drei**

gleichwertigen Divisions (Valeo POWER, Valeo BRAIN und Valeo LIGHT) und dem Nachrüstmarkt mit Valeo SERVICE<sup>1</sup>

**Innovative Lösungen für intelligente Mobilität,**

mit besonderem Schwerpunkt auf intuitivem Fahren und der Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen<sup>1</sup>

**~20,9 Mrd. € Umsatz 2025<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Valeo, o. J. a

<sup>2</sup> Valeo, o. J. b

<sup>3</sup> Valeo, 2025

## KRISENSITUATION - AUSLÖSER DER TRANSFORMATION

Der zentrale Auslöser für Valeos Transformation war der Wandel innerhalb der Automobilbranche: Weg vom klassisch mechanisch geprägten Fahrzeug hin zu elektrischen, vernetzten und software-dominierten Mobilitätslösungen. Elektrifizierung, strengere CO<sub>2</sub>-Regulierung sowie wachsende Anforderungen an Sicherheit und Fahrerassistenzsysteme ließen das bisherige Geschäftsmodell eines reinen Komponentenherstellers zunehmend an seine Grenzen stoßen. Gleichzeitig verlagerte sich die Wertschöpfung in der Branche stark in Richtung Software, Sensorik, Datenverarbeitung und systemintegrierter Lösungen, wodurch der Wettbewerbsdruck durch technologiegetriebene Akteure stieg. Valeo reagierte darauf mit einer strategischen Neuausrichtung, um seine Rolle in der automobilen Wertschöpfungskette langfristig zu sichern (Valeo, 2022).

### SENSING

#### Chancen und Risiken erkennen

**Trenderkennung - E-Mobilität:** Valeo erkannte frühzeitig, dass sich der weltweite Fahrzeugmarkt zunehmend in Richtung Elektromobilität verschiebt, getrieben durch verschärfte CO<sub>2</sub>-Regulierungen sowie eine stark wachsende Nachfrage nach elektrifizierten Fahrzeugen (Valeo, 2022). Aus diesem Grund leitete das Unternehmen einen grundlegenden Strategiewechsel ein und richtete sein Geschäftsmodell konsequent auf Elektrifizierung aus. Ein zentraler Schritt war dabei die Integration von Valeo Siemens eAutomotive (Joint Venture) sowie der gezielte Ausbau von Hochvolt- und 48-Volt-Antriebslösungen (Soller, 2022). Parallel dazu stärkte Valeo seine Position im Bereich Advanced Driver Assistance Systems (ADAS) und des autonomen Fahrens, in dem das Unternehmen zu den weltweit führenden Anbietern von ADAS-Sensorik zählt und zu den ersten Serienlieferanten von Automotive-Lidar gehörte (Hanser automotive, 2026). Im Rahmen des Programms „Move Up“ wird ADAS explizit als zentraler Wachstumstreiber für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens definiert (Soller, 2022).

**Netzwerkbeziehungen - TotalEnergies:** Im Jahr 2024 vertiefte Valeo seine Zusammenarbeit mit TotalEnergies, um ein neuartiges Verfahren zur Batteriekühlung von Elektrofahrzeugen zu entwickeln. Dabei kommt eine hochleistungsfähige dielektrische Kühlflüssigkeit zum Einsatz, die eine effiziente und sichere Wärmeabfuhr ermöglicht. In Kombination mit innovativen Materialien zur Batterieintegration trägt diese Lösung dazu bei, die Leistungsfähigkeit und Sicherheit von Batteriesystemen zu steigern. Gleichzeitig wird durch den neuen Ansatz auch die CO<sub>2</sub>-Bilanz der Batterien nachhaltig verbessert (Valeo, 2024).

### SEIZING

#### Ergreifen von Chancen

**Strategieentwicklung - „Move-Up-Plan“:** Mit dem Move-Up-Plan (2022–2025) verfolgte Valeo eine umfassende Neuausrichtung, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben und seine Position im Wandel der Automobilindustrie zu festigen. Inmitten der Krise analysierte Valeo seine Stärken und Schwächen und wurde in seiner Strategie bestätigt. Es gelang dem Unternehmen, sich erfolgreich in den am schnellsten wachsenden Segmenten der Automobilindustrie zu etablieren und weiterzuentwickeln. Im Fokus standen die beschleunigte Entwicklung in den Bereichen Elektrifizierung, einschließlich der Integration von Valeo Siemens eAutomotive, ADAS sowie innovative Innenraum- und Beleuchtungslösungen. Darüber hinaus soll die wirtschaft-

liche Stabilität des Unternehmens durch konsequente Effizienzmaßnahmen und eine verbesserte Rentabilität ausgebaut werden. Wesentliche Beiträge liefern dabei ein angestrebter Mittelzufluss von 800 Millionen bis 1 Milliarde Euro im Jahr 2025 sowie Desinvestitionen außerhalb des strategischen Kerngeschäfts. Valeo sieht seine Zukunft insbesondere in der Elektrifizierung, Autonomie, Software und Digitalisierung (Soller, 2022).

**Ideenfindung - KI:** Valeo versteht sich als aktiver Gestalter der Mobilität von morgen. Grundlage dafür ist ein weltweit verzweigtes Netzwerk aus 64 Forschungs- und Entwicklungszentren, in denen Ideen und Innovation nicht nur gefördert werden, sondern als fester Bestandteil der Unternehmenskultur gelten. Investitionen in Talente, Forschung und neue Technologien bilden dabei das Fundament der langfristigen Strategie. Ein aktuelles Beispiel für diesen Ansatz ist der beschleunigte Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Zuge der internen Transformation. Im Jahr 2024 organisierte Valeo seinen ersten Hackathon zum Thema generative KI in Zusammenarbeit mit Google Cloud und Artefact. Rund 120 Mitarbeitende entwickelten in interdisziplinären Teams aus ersten Ideen konkrete Minimum Viable Products, die größtenteils erfolgreich umgesetzt wurden. Aus dieser Initiative ging unter anderem das Programm AI4ALL hervor, im Rahmen dessen 84 KI-basierte Agenten eingeführt wurden, um die Produktivität und Effizienz innerhalb der Organisation nachhaltig zu steigern (Valeo, 2025).

## TRANSFORMING

### Rekombination von Ressourcen

**Unternehmensidentität - Vielfalt und Inklusion:** Die Unternehmenskultur bei Valeo bestimmt maßgeblich, wie Zusammenarbeit, Führung und tägliches Miteinander gestaltet werden. Ein respektvolles, wertschätzendes Arbeitsumfeld sowie ein starkes Gemeinschaftsgefühl bilden dabei die Grundlage für nachhaltige Leistung und technologische Exzellenz (Valeo, o. J. c). Unterschiedliche Perspektiven, Hintergründe und Erfahrungen werden bewusst gefördert, da sie als wesentlicher Treiber für Innovation, Teamstärke und langfristigen Unternehmenserfolg verstanden werden. Um Chancengleichheit und Zugehörigkeit für alle Mitarbeitenden sicherzustellen, setzt Valeo auf vielfältige Maßnahmen wie Sensibilisierungskampagnen, Mentoring-Initiativen, Weiterbildungsprogramme und externe Partnerschaften. Dieses Engagement ist in der konzernweiten Personalrichtlinie „Valuing Diversity“ verankert, die sich an sämtliche Beschäftigte richtet. Ergänzend dazu werden Programme zur Bewusstseinsbildung für Führungskräfte und Manager durchgeführt, um Themen wie Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion nachhaltig in allen Unternehmenseinheiten zu verankern (Valeo, o. J. d).

**Kompetenzentwicklung - Individueller Karriereweg:** Die gezielte Förderung von Weiterentwicklung und unternehmensinterner Mobilität spielt eine entscheidende Rolle für den nachhaltigen Erfolg bei Valeo. Alle Mitarbeitenden nehmen jährlich an einem klar strukturierten und nachvollziehbaren Dialog teil, in dem persönliche Karrierevorstellungen, erzielte Leistungen und zukünftige Entwicklungsschwerpunkte gemeinsam reflektiert und festgelegt werden. Dieser Ansatz schafft Transparenz, fördert individuelle Stärken und ermöglicht es, den eigenen beruflichen Weg innerhalb von Valeo aktiv und eigenverantwortlich zu gestalten (Valeo, o. J. c).

## AKTUELLE SITUATION

Im Jahr 2025 erzielte Valeo einen Umsatz von 20,9 Milliarden Euro, was einem leichten organischen Wachstum von 0,5 % entspricht. Besonders positiv entwickelte sich die Profitabilität: Die operative Marge stieg auf 4,7 %, und der Nettogewinn erhöhte sich um 23 % auf 200 Millionen Euro. Hervorzuheben ist vor allem die deutliche Verbesserung der Cash-Generierung: Der Free Cashflow nach Finanzkosten erreichte mit 371 Millionen Euro einen Rekordwert, womit Valeo den erwarteten finanziellen Turnaround bestätigte (Valeo, 2026).



Abbildung 15: Valeo Bürogebäude (Valeo, o. J.)

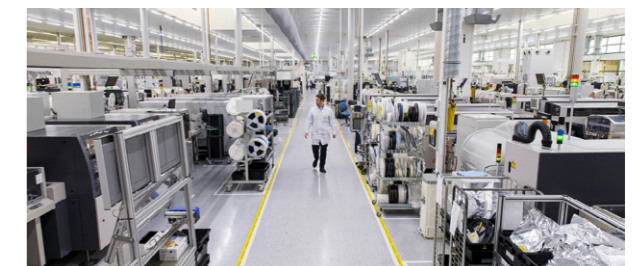


Abbildung 16: Produktions- sowie F&E-Standort (Valeo, o. J.)

# 04b

Non-Automotive

Gute Beispiele für  
erfolgreiche  
Transformation

FUJIFILM

41

GARMIN

43

hitschies  
Nasch dein Ding.

45

Leica

47

Melitta

49

Nintendo

51

OTTO

53

Panasonic  
CONNECT

55

RÜGENWALDER MÜHLE  
Familienunternehmen seit 1834

57

ZEISS

59



<b>Japanisches multinationales</b> Fotografie- und Imaging-Unternehmen <sup>1</sup>		<b>Heutige Segmente und Umsatzanteile:</b>  Imaging (17 %), Healthcare (33 %), Electronics (13 %), Business Innovation (37 %)³
<b>Gründung 1934</b> <sup>2</sup>	<b>~72.593 Mitarbeitende</b> <sup>3</sup>	
<b>Ursprüngliche Geschäftsfelder</b> Kinofilmmaterialien, Röntgenfilm, Fotografischer Film <sup>4</sup>		<b>~3.195,8 Mrd. ¥</b> Umsatz 2025 <sup>5</sup>

<sup>1</sup> Nonaka et al., 2016, S. 172

<sup>4</sup> FUJIFILM Switzerland, 2024

<sup>2</sup> Statista, 2022, S. 5

<sup>5</sup> Tagesschau, 2026

<sup>3</sup> FUJIFILM Holdings Corporation, 2025

## KRISENSITUATION - AUSLÖSER DER TRANSFORMATION

Fujifilm ist unter anderem im analogen Zeitalter mit der Herstellung von Kleinbild sowie Mittel- als auch Großformatfilmen groß geworden (FUJIFILM Switzerland, 2023). In der Zeit zwischen den Jahren 2000 und 2010 ist der Farbfilmmarkt aufgrund der Expansion des Digitalkameramarktes um 90% zurückgegangen (Nonaka et al., 2016). Das Geschäft brach nach dem Jahr 2002 erst um zehn, dann um 20 und dann um 30 Prozent jährlich ein (Fröndhoff und Bastian, 2015). Fujifilm konnte diese Herausforderung erfolgreich überstehen, die Geschäftsfelder erweitern und weltweit weiterwachsen (Nonaka et al., 2016).

### SENSING

#### Chancen und Risiken erkennen

**Trenderkennung – Aktive Beobachtung:** Die Entwicklung digitaler Technologien wurde bereits in den 1980er Jahren beobachtet und das Top-Management wurde daraufhin aufgefordert, potenzielle Auswirkungen der Digitalisierung zu untersuchen. Der derzeitige CEO von Fujifilm, Shigetaka Komori, war eine Schlüsselfigur für die Transformation von Fujifilm. Er betonte, dass die Aktivität „Sehen“ der erste Schritt jeder unternehmerischen Tätigkeit sein müsse. Besonderer Wert wurde auf das Verstehen der Kundinnen und Kunden, Forschung und Technologie gelegt. So war Fujifilm auf den Wandel vorbereitet (Nonaka et al., 2016, S. 173). Zudem erkannte Fujifilm den Wandel des Nutzens eines Fotos, weg von einer statischen Erinnerung, hin zu einem alltäglichen Kommunikationsmittel (ZDF, 2020 a).

**Strategiekonformität – Diversifikation:** Als der Markt für Fotofilme Anfang der 2000er Jahre einbrach, diversifizierte Fujifilm schnell (Fujifilm o. J.). Das Unternehmen verfolgte die Strategie die eigenen Aktivitäten und F&E-Richtungen breit zu fächern (ZDF, 2020). Fujifilm zeigte sein erstes funktionierendes Modell einer Digitalkamera bereits 1988 an der photokina in Köln. (FUJIFILM Switzerland, 2024). In den folgenden Jahren wurde an der Entwicklung von Digitalkameras festgehalten, auch wenn sich der Wandel im Consumer-Bereich noch über zehn Jahre hinauszögerte. Teil der Strategie war es auch, wissentlich die Kannibalisierung der eigenen analogen Sparte in Kauf zu nehmen (ZDF, 2020 a).

### SEIZING

#### Ergreifen von Chancen

**Mitarbeitermotivation – interne Kooperation:** Shigetaka Komori beauftragte die Zusammenarbeit von Forschenden aus allen Abteilungen für eine Bestandsaufnahme der bestehenden Kerntechnologien und die Erarbeitung von Vorschlägen, auf welche Geschäftsbereiche sich Fujifilm konzentrieren sollte. Ziel war es, das vorhandene Wissen neu zu strukturieren und kontextbezogenes Wissen einzubeziehen, das zuvor möglicherweise nicht berücksichtigt worden war. Dieser Ansatz verfolgte u. a. das Ziel, die Mitarbeiter zu motivieren und ihre Sozialisationsfähigkeiten zu verbessern (Nonaka et al., 2016).

**Ideenfindung – systematisches Vorgehen:** Die internen Forschenden untersuchten zunächst jede einzelne zur Diskussion gestellte Technologie und wählten dann gemeinsam mit dem Management sechs Wissens- und Technologiebereiche aus,

die Entwicklungspotenzial aufwiesen. Obwohl einige der Bereiche für Fujifilm neu waren, gelang es dem Unternehmen, sie unter Nutzung seiner Spitzentechnologien aus früheren Bereichen zu entwickeln (Nonaka et al., 2016). Fujifilm gelang es, vorhandene Technologie abseits vom Kerngeschäft zu nutzen (ZDF, 2020 a). Ein Beispiel dafür ist die Übertragung des Wissens über Oxidationsschutz, das früher für Fotofilme verwendet wurde, auf die Eigenschaften und den Schutz der menschlichen Haut. Resultierend wurde eine Kosmetiklinie eingeführt (The Economist, 2012). Zudem hatte Fujifilm schon zu Beginn des digitalen Zeitalters einen matchentscheidenden Vorteil: Kameras und Filme wurden seit jeher vom gleichen Unternehmen hergestellt. Es brauchte keinen langjährigen Know-how-Transfer und die Farbkompetenz konnte direkt vom analogen in das digitale Zeitalter transferiert werden (FUJIFILM Switzerland, 2024).

## TRANSFORMING

### Rekombination von Ressourcen

**Vorbildverhalten – Kommunikation und Transparenz:** Der damalige CEO Komori hebt neben einem genauen Zukunftsplan die Rolle der Kommunikation hervor. Demnach ist es wichtig, die eigenen Mitarbeiter zu beruhigen, ihnen Orientierung und das Gefühl zu geben, es schaffen zu können (Fröndhoff und Bastian, 2015). Die Transformation wurde als Aufgabe der Geschäftsführung verstanden und die Maßnahmen, wie die Bekanntgabe neuer Geschäftsfelder im Jahr 2006, gegenüber den Mitarbeitenden transparent gemacht (ZDF, 2020 a).

**Restrukturierung – Zukunftssicherung:** Der derzeitige CEO Komori wollte Fujifilm in seiner Größe erhalten. Im Fotogeschäft waren dennoch umfangreiche Maßnahmen, wie Entlassungen, erforderlich. Diese Maßnahmen dienten dem Zweck, die Zukunft der Tausenden anderen Mitarbeiter zu sichern. (Fröndhoff und Bastian, 2015) Ein Umbau des gesamten Geschäftsmodells war notwendig, um das Überleben des Unternehmens zu sichern (The Economist, 2012). Im Jahr 2006 wurde für 400 Mio. \$ eine neue Forschungsanlage gebaut, der eine Symbolwirkung zugeschrieben wurde. Im gleichen Jahr wurden 5 Mrd. \$ Fixkosten u.a. durch Entlassungen, Labor- und Fabrikschließungen eingespart (ZDF, 2020 a).

## AKTUELLE SITUATION UND PROGNOSE

Das einstige Kerngeschäft der fotografischen Filme machte im Jahr 2000 noch 60 Prozent des Umsatzes, 2015 waren es weniger als ein Prozent (Fröndhoff und Bastian, 2015). Im Jahr 2024 entfielen auf das Segment Imaging noch 17 % des Gesamtumsatzes. Als größte Segmente haben sich inzwischen die Bereiche Business Innovation (Arbeitsweisen verändern, die Produktivität steigern und Kreativität anregen) mit 37 % Umsatzanteil und Healthcare (Prävention, Diagnose und Behandlung) mit 33 % Umsatzanteil entwickelt (FUJIFILM Holdings Corporation, 2025). Fujifilm wird auch in Zukunft der eigenen Philosophie treu bleiben, weiter auf Innovation setzen und bestrebt sein, die technisch besten Lösungen für den aktuellen Zeitgeist zu finden (FUJIFILM Switzerland, 2024).



Abbildung 17: Fujifilm X100VI (Markus Thoma, 2024)



Abbildung 18: Fujifilm GFX-System (Fujifilm, o. J.)



Abbildung 19: Fujifilm GFX ETERNA (Fujifilm, o. J.)



Internationaler Anbieter von  
GPS-Navigationsprodukten und Wearables<sup>1</sup>

Gründung 1989<sup>2</sup>

~23.000 Mitarbeitende<sup>1</sup>

~7.246 Mio. \$ Umsatz 2025<sup>3</sup>

Die Produkte finden  
Anwendung in folgenden  
Bereichen:

Automobil-, Luftfahrt-, Marine-,  
Outdoor- und Sportmarkt<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Garmin, o. J. c

<sup>2</sup> Forbes, 2022

<sup>3</sup> Garmin, 2026

## KRISENSITUATION - AUSLÖSER DER TRANSFORMATION

Garmin ist ein Technologieunternehmen mit Sitz in Kansas (Ferris, 2020) und ist einer der Pioniere im Bereich der GPS-Ortungsgaräte (Forbes, 2022). Die Geburt der GPS-fähigen Smartphones in den 2000er Jahren, die Komfort und zusätzliche Funktionen wie Echtzeit-Verkehrsdaten boten, übertrafen die Funktionalitäten der Garmin-Geräte dieser Zeit (Ferris, 2020). Garmin erreichte seinen Umsatzhöchststand im Jahr 2008, hatte dann aber, zeitgleich mit der Rezession in den USA, bis etwa 2013 Schwierigkeiten (Ferris, 2020).

## SENSING

### Chancen und Risiken erkennen

**Veränderungsbedarfe –Substitution durch Smartphones:** Smartphones entwickelten sich zu Schweizer Taschenmessern der Unterhaltungselektronik und beschleunigten den unaufhaltsamen Rückgang der Nachfrage nach eigenständigen GPS-Geräten (Leber, 2013). GPS war immer noch relevant, aber Garmin musste sich weiterentwickeln, um auch zukünftig relevant zu bleiben. Der wahrgenommene Nutzen der Kerntechnologie veränderte sich aus Kundensicht und die Ausrichtung wurde entsprechend angepasst. Als Reaktion auf die erkannten Veränderungsbedarfe hat sich Garmin in ein Fitnessunternehmen verwandelt und bietet eine Vielzahl von Fitness-Trackern, Wearables und anderem Sportzubehör an (Forbes, 2022).

**Trenerkennung - Wachstumsbereiche:** Die Bereiche Outdoor und Fitness wurden zu Beginn der 2010er Jahre als relevante Wachstumsfelder identifiziert. Dieses Feld wurde einerseits mit bereits beliebten Klassikern als auch Neuentwicklungen adressiert. Der Trend zum Smartphone wurde in Use Cases für die Nutzung der eigenen Produkte übersetzt. Radcomputer wurden bspw. so weiterentwickelt, dass sie mithilfe der Garmin Connect Mobil App via Bluetooth mit dem Smartphone verbunden werden konnten. Aus diese Art und Weise wurden Online-Funktionen erschlossen, beispielsweise Freunde und Bekannte per Live-Tracking über die gefahrene Route zu informieren, diese auf die Online-Plattform Garmin Connect hochzuladen oder bestehende Streckenvorschläge auf GPS-Geräte zu übertragen (Garmin, o. J. b).

## SEIZING

### Ergreifen von Chancen

**Ideenfindung – Neue Anwendungsfelder:** Das Geschäft mit Armaturenbrett-Navigationsgeräten von Garmin ist mit dem Aufkommen des Smartphones eingebrochen. In Folge dessen konzentrierte sich das Unternehmen seit etwa 2015 auf Nischenanwendungen für seine GPS-Technologie, wobei Fitness und Outdoor die beiden großen Wachstumsbereiche waren (Ferris, 2020). Die zugrundeliegende Technologie selbst hat sich also nicht grundlegend geändert, der Schwerpunkt lag weiterhin auf dem Kerngeschäft der GPS-Technologie.

In der Praxis erweisen sich nicht alle Seizing-Ansätze als erfolgreich. Garmin versuchte zum Beispiel, die Konkurrenz durch Mobiltelefone abzuwehren, indem es navigationsfreundliche Smartphones auf den Markt brachte, die sich jedoch nicht als erfolgreich erwiesen (Leber, 2013). Garmin war stattdessen erfolgreicher, indem es Nischengeschäfte in den Bereichen Smartwatches, Navigation für Boote und Flugzeuge und anderen Segmenten aufbaute. Das Unternehmen konzentrierte sich auf die Produktqualität und -ausführung und fand sich in Nischensegmenten der früheren Märkte wieder (Ferris, 2020).

## TRANSFORMING

### Rekombination von Ressourcen

**Restrukturierung – Strategische Akquise:** Eine Transformationsmaßnahme von Garmin die Übernahme eines Unternehmens im Jahr 2011, das GPS-fähige Trainingshalsbänder für Hunde herstellte. Dies ist ein Beispiel für die Strategie von Garmin, Geschäfte von anderen GPS-Firmen zu übernehmen und hochwertige Produkte für Sportler, Segler und andere Anwendungsfälle auf den Markt zu bringen und so zu diversifizieren (Leber, 2013).

**Unternehmensidentität – Lifestyle Brand:** Im Rahmen der Transformation hat sich die Unternehmensidentität weiterentwickelt. Garmin verkörpert nun auch einen aktiven, gesünderen Lebensstil mit dem Ziel, jeden Tag ein bisschen besser zu werden. Mit dem Claim #BeatYesterday werden Freizeit- und Profisportler\*innen angesprochen, die gerne laufen, biken und für ihre Fitness trainieren. Garmin bietet durch smarte Produkte Unterstützung im Alltag, bei der Arbeit, in der Freizeit. In den sozialen Medien erfolgen Kooperationen mit über 100 Influencern (LHLK, o. J.).

## AKTUELLE SITUATION UND PROGNOSE

Im Jahr 2010 erzielte Garmin von 2.690 Mio. \$ Gesamtumsatz 62 % im Bereich Automotive & Mobile und 21 % im Bereich Outdoor & Fitness (Garmin, 2011). Mit dem in der Zwischenzeit aufgebauten Bereich Automotive OEM möchte Garmin sich als Anbieter für innovative und zuverlässige integrierte Fahrgastraum-Lösungen etablieren, die vielfältige digitale Systeme umfassen und OEM-Kunden sowie Endbenutzende durch Mehrwert und Bedienfreundlichkeit begeistern (Garmin o. J. a). Im Vergleich zu dem 2010 noch umsatzstärksten Bereich Automotive & Mobile konnten 2025 lediglich 9 % des Umsatzes (Gesamtumsatz 2025 7.246 Mio. \$) im Bereich Automotive & OEM generiert werden. Die Betriebsergebnisse der letzten Jahre im Bereich Automotive & OEM sind negativ. Im Jahr 2025 entfielen auf die inzwischen getrennten Geschäftsbereiche Fitness 33 % und Outdoor 28 % (Garmin, 2026). Die Geschäftsbereiche wurden somit erfolgreich ausgebaut und sorgen gemeinsam für über die Hälfte des Gesamtumsatzes.

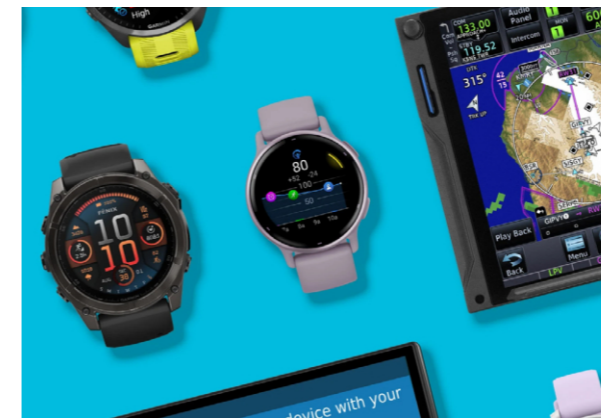


Abbildung 20: Diverse Produkte von Garmin (Garmin, o. J.)



Abbildung 22: Garmin Connect (Garmin, o. J.)



Abbildung 21: Garmin Smartwatch für Sportaktivitäten (Garmin, o. J.)



Abbildung 23: Garmin Schlaftracking-Funktion (Garmin, o. J.)



**Deutsches Familienunternehmen**  
im Bereich Süßwaren<sup>1</sup>

**Gründung 1929<sup>1</sup>**

**~140 Mitarbeitende<sup>2</sup>**

**~38 Mio. € Umsatz 2020<sup>2</sup>**

**Bekannt ist das traditions-  
reiche Unternehmen für**

Kaubonbons, saure Drachen-  
zungen, Schnüre und brizzl UFOs  
sowie innovative Angebote wie  
Drachenzungen-Wassereis<sup>3</sup>

<sup>1</sup> hitschler International, o. J. c

<sup>2</sup> hitschler International, 2021

<sup>3</sup> hitschler International, o. J. d

## KRISENSITUATION - AUSLÖSER DER TRANSFORMATION

Hitschler stand vor der Herausforderung, ihre traditionsreiche Marke an veränderte Markt- und Konsumbedingungen anzupassen. Insbesondere die Ansprache jüngerer Zielgruppen sowie die zunehmende Bedeutung digitaler Kanäle erforderten eine strategische Neuausrichtung. Gleichzeitig war das Unternehmen stark auf den stationären Handel fokussiert, während sich das Konsumverhalten zunehmend in Richtung Social Media und Online-Plattformen verlagerte. Mit dem Generationswechsel zu Philipp Hitschler-Becker wurde diese Entwicklung aktiv aufgegriffen. Er erkannte die Diskrepanz zwischen der klassischen Markenwahrnehmung und der informellen Präsenz in sozialen Medien und leitete gezielte Transformationsmaßnahmen ein. Dazu gehörten unter anderem die Umbenennung zu „Hitschies“, der Umzug des Hauptsitzes nach Hürth sowie der konsequente Ausbau digitaler Marketing- und Vertriebsstrukturen (Kölner Stadt-Anzeiger, 2023). Die heutige Strategie basiert auf einem klaren Social-First-Ansatz, bei dem digitale Reichweite über Plattformen wie TikTok und Instagram zentrale Impulse für Produktentwicklung, Markenführung und internationale Expansion liefert, beispielsweise in Märkte wie Südkorea. Durch diese Neuausrichtung konnte sich das Unternehmen erfolgreich als moderne, agile und international wachsende Konsumgütermarke positionieren (Die Deutsche Wirtschaft, 2024).

## SENSING

### Chancen und Risiken erkennen

**Trenderkennung - Social Listening:** hitschies identifiziert Trends systematisch durch intensives Social Listening auf Plattformen wie TikTok, wobei sie Phänomene wie „Mukbang“-Videos oder saure Challenges genau beobachten. Das Unternehmen prüft die Relevanz dieser Trends für die eigene Marke und reagiert unmittelbar auf virale Inhalte der Community. Ein Beispiel hierfür ist die Einführung des Drachenzungen-Wassereises, nachdem Videos über das Einfrieren der Süßigkeiten viral gegangen waren. Durch diesen engen digitalen Kontakt erkennt hitschies neue Bedürfnisse der Generation Z oft schneller (Table.Briefings, 2025; hitschler International, o. J. a).

**Netzwerkbeziehungen - Allianzen & Synergien:** hitschies setzt auf strategische Allianzen und markenübergreifende Synergien, um Trends frühzeitig zu antizipieren und die Markenpräsenz zu erhöhen. Durch die kreative Integration der Kernprodukte in das Angebot namenhafter Partner, wie beim McFlurry oder dem McMilchshake „Saure Drachenzungen“ bei McDonald's, werden virale Community-Wünsche direkt in marktreife Innovationen überführt. Weitere Kooperationen, etwa mit true fruits (Saure Drachenzungen Shot) oder more nutrition (More Zerup), demonstrieren die Fähigkeit des Unternehmens, externe Partner als wertvolle Ressource für die Erschließung neuer Marktsegmente einzubinden (kaufDA, 2024; Kölner Stadt-Anzeiger, 2023; McDonald's, 2025).

## SEIZING

### Ergreifen von Chancen

**Ideenfindung - Geschwindigkeit:** Das Unternehmen verfügt über die Fähigkeit, erkannte Trends in kürzester Zeit in markt-reife Produkte umzusetzen. So wurde die Idee für ein Wassereis basierend auf einem TikTok-Hype innerhalb von nur acht Wochen realisiert und im eigenen Online-Shop angeboten. Die agile Arbeitsweise ermöglicht es hitschies, Produktionskapazitäten flexibel zu mobilisieren und auf die hohe Nachfrage durch digitale Hypes zu reagieren (hitschler International, 2019; Kölner Stadt-Anzeiger, 2023).

**Stakeholderintegration - Co-Creation:** hitschies bindet seine Community, die konsequent als „Friends“ bezeichnet wird, direkt in den Innovationsprozess ein. Durch virale Challenges und die aktive Aufforderung zu Feedback werden Kundenbedürfnisse in die Produktstrategie übernommen. Diese Form der Co-Creation stärkt die Markenbindung und stellt sicher, dass Neuentwicklungen eine hohe Akzeptanz im Markt finden (hitschler International, o.J. b; Philip Hitschler-Becker, o. J.)

## TRANSFORMING Rekombination von Ressourcen

**Restrukturierung - Marken-Relaunch:** hitschies vollzog eine umfassende strukturelle Neuausrichtung, eingeleitet durch den Marken-Relaunch von „Hitschler“ zu „hitschies“ im April 2021 und den Umzug an den modernen Unternehmenscampus in Hürth, um auf einem modernen Campus eine Start-up-Atmosphäre zu etablieren. Zur Unterstützung der globalen Expansion (mit Märkten wie Japan und Südkorea) wurde die Verwaltungskapazität von 40 auf rund 100 Mitarbeitende mehr als verdoppelt. Parallel dazu forcierte das Unternehmen den strategischen Ausbau digitaler Vertriebskanäle, um die Marktpräsenz unabhängig vom stationären Handel zu maximieren (hitschler International, o. J. b; Kölner Stadt-Anzeiger, 2023; Spatz, 2025).

**Unternehmensidentität & Vorbildverhalten:** Philip Hitschler-Becker lebt als CEO eine radikale Veränderungskultur vor, indem er selbst als „Creator“ auftritt und Hierarchien bewusst flach hält. Die Vision wird durch den Claim „MACHEN!“ und moderne Arbeitsweisen wie „New Work“ für alle Mitarbeitenden greifbar gemacht. Diese kulturelle Transformation sorgt dafür, dass die Belegschaft den Wandel vom traditionellen Hersteller zur digitalen Lifestyle-Marke aktiv mitträgt (Philip Hitschler-Becker, o. J.; Spatz, 2025).

## AKTUELLE SITUATION UND PROGNOSE

hitschies gilt heute als Beispiel für die erfolgreiche digitale Transformation eines Traditionsunternehmens. Seit der Übernahme durch Philipp Hitschler-Becker wurde die Marke gezielt neu positioniert und stark auf Social Media (TikTok und Instagram) ausgerichtet, um jüngere Zielgruppen anzusprechen und Reichweite aufzubauen. Hitschies gelingt es, eine Nische zwischen traditionellem Familienunternehmen und moderner, digitaler Lifestyle-Marke zu besetzen. Durch die Kombination aus emotionaler Markenführung, schneller Reaktion auf Trends und starker digitaler Präsenz hat sich das Unternehmen nachhaltig im Wettbewerb differenziert (Anuga, 2024; Table.Briefings, 2025).



Abbildung 24: hitschies Kaubonbon (hitschies, o. J.)



Abbildung 26: hitschies diverse Süßigkeiten (hitschies, o. J.)



Abbildung 25: hitschies saure Drachenzungen (hitschies, o. J.)

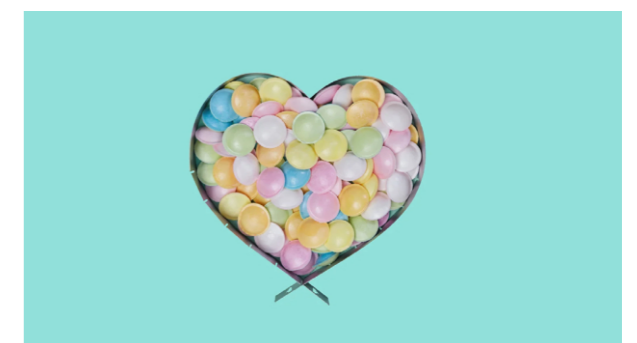


Abbildung 27: hitschies brizzl UFOs (hitschies, o. J.)



**Internationaler Premiumhersteller**  
von Kameras, Objektiven & Sportoptikprodukten<sup>1</sup>

**Gründung 1869<sup>1</sup>**

**~2100 Mitarbeitende<sup>1</sup>**

**Mit über 120**  
eigenen Vertriebsgesellschaften verfügt Leica  
Camera AG über ein weltweites Netzwerk<sup>1</sup>

**Exzellente Qualität, deut-  
sche Handwerkskunst und  
Industriedesign**

verbunden mit innovativen  
Technologien - dafür steht die  
Marke Leica<sup>1</sup>

**~554 Mio. €**  
Umsatz 2024<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Leica, o. J. a

## KRISENSITUATION - AUSLÖSER DER TRANSFORMATION

Im Zuge der digitalen Fotorevolution verzeichnete Leica im Geschäftsjahr 2003/04 einen Umsatzrückgang von 17 %. Im folgenden Jahr verschärfte sich die Situation und der Umsatz ging um weitere 15,5 % zurück. Ursache dafür waren u.a. Einbrüche in Bezug auf Kameras mit austauschbaren Objektiven und der Sparte Sportoptik, zu der bspw. Ferngläser zählten. Hinzu kommt Kritik für hohe Preise und technologischer Rückständigkeit im Vergleich zur japanischen Konkurrenz. Für das Geschäftsjahr 2005/06 wurde ein Verlust in Höhe der Hälfte des Grundkapital ausgewiesen. Leica befand sich in einem kontinuierlichen Abwärtstrend. Das gesamte Unternehmen konnte nachfolgend innerhalb von nur fünf Jahren restrukturiert und zurück zur Profitabilität geführt werden und der Erfolg bis heute durch wiederholte Transformationsaktivitäten gesichert werden (Die Presse, 2016; Forbes, 2021; WELT, 2005).

## SENSING

### Chancen und Risiken erkennen

**Veränderungsbedarfe - Digitales Zeitalter:** Eine Umfrage des zuständigen Verbands zeigt, dass bereits im Jahr 2023 rund 70 Prozent der Menschen Urlaubsfotos hauptsächlich oder ausschließlich mit dem Smartphone aufnahmen. Das Unternehmen erkannte frühzeitig den strukturellen Rückgang der analogen Fotografie und verzichtete bewusst darauf, an analogen Kameras festzuhalten. Stattdessen passte Leica seine bestehende fotografische Expertise gezielt an die digitale Welt an und investierte zugleich in den Aufbau neuen digitalen Know-hows. Diese strategische Haltung bringt das Unternehmen selbst auf den Punkt: Man sei zwar kein Telefonhersteller, verfüge jedoch über umfassende Expertise in einem der zentralen Merkmale moderner Smartphones – der Foto- und Videografie (Forbes, 2021).

**Trenderkennung - Smartphone-Kamera:** Im Mobile-Imaging-Segment reagiert Leica auf einen tiefgreifenden Wandel im Fotomarkt, der durch die zunehmende Dominanz von Smartphones geprägt ist. Schätzungen zufolge werden heute rund 85 Prozent der weltweit aufgenommenen Fotos, insgesamt etwa 1,2 Billionen, mit Smartphones erstellt. Dementsprechend positioniert sich Leica gezielt in diesem Segment, indem das Unternehmen seine Kernkompetenz auf mobile Anwendungen überträgt (Forbes, 2021). Parallel dazu gewinnt das Heimkino-Segment zunehmend an strategischer Bedeutung. Der Home-Entertainment-Markt verzeichnete in den vergangenen Jahren ein starkes Wachstum, das unter anderem durch veränderte Konsumgewohnheiten und technologische Fortschritte begünstigt wurde. Für die kommenden Jahre wird ein kontinuierliches Marktwachstum von rund sieben Prozent erwartet (Statista, 2025). Leica nutzte diese Entwicklung, um sein Portfolio im Premium-Heimkinobereich auszubauen und seine technologische Expertise auch in diesem wachstumsstarken Segment einzusetzen (Forbes, 2021).

## SEIZING

### Ergreifen von Chancen

**Strategieentwicklung – Stationärer Handel:** Der Turnaround von Leica wird vom Aufsichtsratsvorsitzenden u.a. auf einen Strategiewechsel zurück. Als entscheidend wird angeführt, dass auf die Distribution und den stationären Handel gesetzt wurde, ein großer Unterschied zu anderen Tech-Unternehmen (Forbes, 2021). Besonders bemerkenswert ist, dass sich das

Onlinegeschäft um 12,5 % steigerte und parallel dazu das stationäre Netz mit neuen Stores in China, Japan und Südkorea ausgebaut wird. Leica befindet sich durch die Verknüpfung von E-Commerce, stationärem Handel und Auktionen in einer einzigartigen Marktposition (Business Punk, 2025).

**Stakeholderintegration – Partnerschaften:** Während Konkurrenten mit dem Smartphone-Boom kämpften expandierte Leica neben dem Kerngeschäft mit hochwertigen Kameras in Wachstumsbereiche (Business Punk, 2025). Leica folgt dem Motto „If you can't beat'em, join'em“ und zeigt sich offen für fundamentale Veränderungen (Forbes, 2021). Von 2016 bis 2021 ging Leica eine Partnerschaft mit dem Smartphone-Hersteller Huawei ein. Beendet wurde die Zusammenarbeit angesichts des rückläufigen Wachstums von Huawei. Nachfolgend schloss Leica sich mit Sharp zusammen, um die Optik und Kamera im Smartphone Aquos R6 für den japanischen Markt zu entwickeln (Forbes, 2021). Seit 2022 besteht eine Technologie-Partnerschaft zwischen der Leica Camera AG und dem Smartphone-Hersteller Xiaomi. Diese kombiniert modernste Technologie mit Leica Bildästhetik, bspw. in der Xiaomi 15 Serie. Das Geschäftsfeld „Mobile Imaging“ ist folglich ein wesentlicher Treiber für das anhaltend profitable Wachstum der Leica Camera AG (Leica Camera AG, 2025). Parallel dazu bleibt Leica als eine der wenigen Firmen dem Kerngeschäft treu, produziert weiterhin analoge Kameras und lancierte mit der M11-D sogar ein Digitalmodell ohne Display als einen bewusster Gegenentwurf zum Touchscreen-Zeitalter (Business Punk, 2025).

## TRANSFORMING

### Rekombination von Ressourcen

**Vorbildverhalten - Visionäre Leitung:** Die Unternehmensführung von Leica, insbesondere unter der maßgeblichen Rolle von Dr. Andreas Kaufmann, zeigt seit über zwei Jahrzehnten eine ausgeprägte Bereitschaft, sich an veränderte Verbraucherbefürfnisse sowie an dynamische Marktbedingungen anzupassen. Ein zentrales Element der gelebten Veränderungskultur ist dabei der konsequente Fokus auf Innovationen als Treiber für langfristigen Unternehmenserfolg (SDABocconi, 2022). Die Führungsebene fördert bewusst ein Arbeitsumfeld, in dem Mitarbeitende ermutigt werden, kreativ zu denken und bestehende Denkmuster zu hinterfragen. Auf diese Weise sollen neue Ideen entwickelt und innovative Lösungen hervorgebracht werden, die zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des Unternehmens beitragen (Leica, o. J. b).

**Restrukturierung - Strategische Investitionen:** Leica tätigte umfangreiche Investitionen in die Geschäftsbereiche Mobile, Heimkino und Brillen. Ein wesentlicher Schritt war dabei die Übernahme der norwegischen Fjorden Electra AS, eines Entwicklers von Smartphone-Apps und Kamera-Zubehör, mit dem Ziel, digitale Kompetenzen auszubauen und die Foto-App Leica LUX für das iPhone zu entwickeln (Leica AG, 2024). Darüber hinaus investiert Leica in strategische Partnerschaften, um technologische Expertise zu bündeln und neue Märkte zu erschließen (vgl. Stakeholderintegration). Ergänzend engagiert sich Leica im Brillen-Segment durch die Zusammenarbeit mit Mykita, um optische Präzision und Designkompetenz in neue Produktkategorien zu übertragen (Leica, o. J. c).

## AKTUELLE SITUATION UND PROGNOSE

Leica hat einen erfolgreichen Wandel von der analogen in die digitale Welt vollzogen und sein Geschäftsmodell zukunftsorientiert ausgerichtet. Grundlage dieser Transformation ist eine kompetenzbasierte Diversifikation, die zu einem vielfältigen digitalen Produktportfolio geführt hat, das unter anderem Kameras, Smartphone-Lösungen, Heimkino-Systeme und Apps umfasst. Im Jahr 2024 erzielte Leica einen Rekordumsatz von 554 Mio. Euro, was einem Umsatzanstieg von 14 Prozent gegenüber dem Vorjahr entspricht (Leica AG, 2024).



Abbildung 28: Leica Kamera (Leica, o. J.)



Abbildung 29: Leica Leitzphone powered by Xiaomi (Leica, o. J.)



<b>Globales Unternehmen</b> für Kaffee, Kaffeezubereitung und Haushaltsprodukte <sup>1</sup>		<b>Die Produkte umfassen neben Kaffee auch</b>  Kaffeefilter, Filterkaffeemaschinen, Kaffeevollautomaten, Wasserkocher und Milchaufschäumer <sup>3</sup>
<b>Gründung 1908<sup>1</sup></b>	<b>~5500 Mitarbeitende<sup>1</sup></b>	
<b>~2,15 Mrd. € Umsatz 2023<sup>2</sup></b>		

<sup>1</sup> Melitta Group, o. J. a  
<sup>2</sup> Melitta Group, 2023 a  
<sup>3</sup> Melitta Group, o. J. b

## KRISENSITUATION - AUSLÖSER DER TRANSFORMATION

Die Transformation bei Melitta wurde durch tiefgreifende Veränderungen im Marktumfeld und bei den Konsumentenbedürfnissen ausgelöst. Insbesondere die zunehmende Digitalisierung erforderte neue Kompetenzen, schnellere Entscheidungsprozesse und eine Anpassung bestehender Strukturen (Harnasch, 2024). Zusätzlich erhöhten steigende Anforderungen an Nachhaltigkeit, schwankende Rohstoffmärkte und komplexere Lieferketten den strategischen Handlungsdruck (Melitta Group, 2023). Melitta erkannte frühzeitig, dass langfristige Wettbewerbsfähigkeit nur durch einen umfassenden Organisations- und Kulturwandel gesichert werden kann. Den Kulturwandel sieht Melitta als zentral zur Förderung von Lernfähigkeit sowie Veränderungsbereitschaft und damit als Voraussetzung, um Transformation erfolgreich umzusetzen. Transformation wurde dabei nicht als einmaliges Projekt verstanden, sondern als dauerhafte unternehmerische Aufgabe (Harnasch, 2024).

## SENSING

### Chancen und Risiken erkennen

**Veränderungskultur - Kontinuierliche Kommunikation:** Formate wie Workshops spielen eine wichtige Rolle für Melitta, um Handlungsbedarfe zu identifizieren und gemeinsame Lernerfahrungen zu ermöglichen. Entscheidend für eine erfolgreiche Transformation ist jedoch, dass diesen Formaten konkrete Maßnahmen sowie eine kontinuierliche und transparente Kommunikation folgen. Aus diesem Grund stehen Zukunftsthemen und der Transformationsprozess der Melitta Gruppe seit vielen Jahren im Zentrum der unternehmensweiten Kommunikationsstrategie. Ergänzend arbeitet das Unternehmen regelmäßig mit externen Zukunftsexperten zusammen und fördert gezielt den dialogorientierten Austausch innerhalb der Organisation. Ziel ist es, Mitarbeitende durch eine strukturierte und adressatengerechte Kommunikation über aktuelle Innovationen und Projekte zu informieren und sie nachhaltig in die laufende Transformation einzubinden. (Harnasch, 2024)

**Trenderkennung - Trend Day:** Unter dem Motto „Get inspired & get active“ fand im Februar 2026 der Melitta Trend Day im BVB-Stadion in Dortmund statt. Die vom Corporate Innovation Team organisierte Veranstaltung brachte rund 100 Mitarbeitende aus verschiedenen Unternehmensbereichen zusammen. Ziel des Events war es, relevante Zukunftstrends zu analysieren, neue Technologien erlebbar zu machen und den unternehmensweiten Austausch zu fördern. Impulsvorträge externer und interner Experten vermittelten Einblicke in Trendentwicklungen und zukünftige Anforderungen an die Customer Experience. Ergänzt wurde dies durch interaktive Stationen, an denen Themen wie Metaverse, Künstliche Intelligenz, zukünftige Kundengruppen und neue Geschäftsmodelle praktisch erprobt wurden. Insgesamt diente der Trend Day als Plattform, um Innovationsbewusstsein zu stärken, Vernetzung zu fördern und Mitarbeitende aktiv in die Auseinandersetzung mit Zukunftsthemen einzubinden. (Melitta Group, o. J. c)

## SEIZING

### Ergreifen von Chancen

**Strategieentwicklung - Nachhaltige Produkte:** Im Rahmen ihrer langfristigen Strategieentwicklung erzielte die Melitta Gruppe im vergangenen Geschäftsjahr deutliche Fortschritte in der nachhaltigen Transformation. Ein zentraler Schwerpunkt lag auf der strategischen Weiterentwicklung des Produktportfolios, insbesondere durch die Markteinführung von Haushalts- und Lebensmittelfolien mit verbesserter Umweltbilanz. Der gezielte Ausbau des Anteils an recycelten und regenerativen

Materialien unterstreicht den Anspruch, Nachhaltigkeit als festen Bestandteil der Wertschöpfungsstrategie zu verankern, wobei Produkte von Swirl® und handy bag® inzwischen vollständig aus Rezyklaten bestehen. Ergänzend treibt die Melitta Gruppe durch Initiativen wie das Social-Business-Projekt „Vishudd Recycle“ den Aufbau nachhaltiger Liefer- und Stoffkreisläufe voran. Parallel zur Produktstrategie wurde auch die Produktions- und Energiestrategie weiterentwickelt, etwa durch die Inbetriebnahme eines Biomassekessels am Standort Celupa in Brasilien, der einen wesentlichen Beitrag zur Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen und zum strategischen Ziel eines klimaneutralen Betriebs leistet (Melitta Group, 2024). Die Innovationskraft der Melitta Gruppe wird zudem durch die Auszeichnung als Top Innovator bestätigt. Der Preis wird an die innovativsten mittelständischen Unternehmen in Deutschland vergeben und basiert auf einem wissenschaftlichen Auswahlverfahren mit mehr als 100 Prüfkriterien (Melitta Group, o. J. d).

**Fehlerkultur - „Fuck-up-Event“:** Das Fuck-Up Event der Melitta Gruppe ist eine Veranstaltungsreihe, die den offenen Umgang mit Fehlern und das Lernen aus Misserfolgen in den Mittelpunkt stellt. Das Format trägt dazu bei, eine konstruktive Fehlerkultur zu etablieren und die Innovationsfähigkeit zu stärken, indem Mitarbeitende persönliche Erfahrungen des Scheiterns teilen und gemeinsam reflektieren. Interne und externe Sprecher berichteten offen über Fehlschläge und die daraus gewonnenen Erkenntnisse, um Mut zu machen, neue Wege zu gehen und Risiken bewusst einzugehen. Das Format bietet zudem Raum für Austausch und Diskussion zwischen Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Insgesamt verdeutlicht das Fuck-Up Event, dass Fehler als integraler Bestandteil von Entwicklungs- und Innovationsprozessen verstanden werden und hinter jedem Misserfolg eine Chance zur Weiterentwicklung liegt. (Melitta Group, o. J. e)

## TRANSFORMING

### Rekombination von Ressourcen

**Unternehmensidentität - „Transform to Flourish“:** Unter dem Leitbild „Transform to Flourish“ richtet das Unternehmen seine Strategie zunehmend auf regenerative Wertschöpfung, eine wertschätzende Arbeitskultur und einen Social-Business-Ansatz aus. Nachhaltigkeit, Transformation und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit werden dabei nicht als Gegensätze verstanden, sondern systematisch miteinander verknüpft (Melitta Gruppe, 2023 b). Wie diese Werte im Unternehmensalltag gelebt werden, zeigt sich unter anderem im Melitta Sommerfest 2024, das für die deutschen Standorte der Melitta Gruppe stattfand und im Zeichen von Zusammenhalt, Wertschätzung und Teamgeist stand. Rund 1.500 Mitarbeitende nutzten die Gelegenheit, sich in entspannter Atmosphäre auszutauschen, Kolleginnen und Kollegen anderer Standorte kennenzulernen und bestehende Kontakte zu pflegen. Ein vielfältiges Angebot aus Musik, kulinarischer Verpflegung und gemeinsamen Aktivitäten sorgte für eine offene und kommunikative Stimmung. Das Fest unterstrich die Bedeutung einer positiven Arbeitskultur und des persönlichen Miteinanders innerhalb des Familienunternehmens. (Melitta Group, o. J. f)

**Vorbildverhalten - Transparenz:** Die Melitta Gruppe begleitet ihren Transformationsprozess durch eine transparente und kontinuierliche Kommunikation, um Veränderungen nachvollziehbar zu machen und Akzeptanz innerhalb wie außerhalb des Unternehmens zu fördern. Vertreter der Unternehmensleitung geben bspw. im Rahmen von Interviews Einblicke in die Hintergründe, Ziele und Fortschritte der Transformation (Talking Purpose Podcast, 2023; Harnasch, 2024).

## AKTUELLE SITUATION UND PROGNOSE

Für die kommenden Jahre verfolgt Melitta das Ziel, in zentralen Handlungsfeldern wie Kaffee, Kunststoff, Zellstoff und Elektrogeräten eine Vorreiterrolle einzunehmen (Melitta Group, 2023 b). Melitta positioniert sich somit als zukunftsorientiertes Familienunternehmen, das Transformation als dauerhaften strategischen Prozess begreift (Melitta Group, 2023 b).



Abbildung 30: Melitta Kaffeebohnen (Melitta, o. J.)



Abbildung 31: Melitta Sommerfest (Julian Huke, 2023)



**Japanischer Produzent und Vermarkter von**  
Videospielekonsolen und Software<sup>1</sup>

**Gründung 1889<sup>2</sup>**

**~8205 Mitarbeitende<sup>3</sup>**

**~7,64 Mrd. \$ Umsatz 2024/25<sup>4</sup>**

**Ursprünglich gegründet**  
**als Hersteller von**

Spielkarten, zunächst für Erwachsene und später für Kinder. Nun bekannt für die Nintendo Wii und Switch<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Nintendo, o. J. a      <sup>4</sup> Statista, 2026  
<sup>2</sup> Nintendo, o. J. b      <sup>5</sup> Subramanian, 2011, S. 230  
<sup>3</sup> finanzen.net, o. J.

## KRISENSITUATION - AUSLÖSER DER TRANSFORMATION

Im Jahr 1977 brachte Nintendo seine erste eigene Heimspielkonsole auf den Markt, die gemeinsam mit Mitsubishi Electronics entwickelt wurde. Anfang der 2000er Jahre erzielten neue Produkte, z.B. der GameCube, nicht den erhofften Erfolg. Zudem bewegte Nintendo sich in einem Markt, der durch Technologiekonkurrenz, v.a. mit Microsoft und Sony geprägt ist. Mit der Veröffentlichung der Wii-Spielkonsole Ende 2006 definierte Nintendo die Grenzen des Marktes durch mehrere Transformationsbemühungen neu und setzte erfolgreich neue Maßstäbe auf dem Videospiegelmarkt (Nintendo, o. J. b; Subramanian, 2011, S. 230).

## SENSING

### Chancen und Risiken erkennen

**Veränderungsbedarfe - Nutzerfeedback:** Nintendo konzentrierte sich darauf, das Kundenverständnis in die Entwicklung und das Angebot eines neuen und einzigartigen Spielerlebnisses zu integrieren. Das Unternehmen verbesserte bestehende Produktplattformen auf der Grundlage von Kundenfeedback und bemühte sich, seine Kundinnen und Kunden zu verstehen und sie durch das Angebot überlegener Qualität zufriedenzustellen. Die Entwicklung und Einführung der Wii-Spielkonsole kann daher als soziokulturelle Innovation bezeichnet werden. (Pontiskoski und Asakawa, 2009, S. 375-376)

**Netzwerkbeziehungen – Offener Ansatz:** Nintendo hat neuen Wegen, um seinen Spielerinnen und Spielern das ultimative Spielerlebnis zu bieten, große Aufmerksamkeit gewidmet. Diese Denkweise wurde durch die Erfahrung aus der langen Geschichte des Unternehmens in der Branche und sein Wissen über komplementäre Technologien unterstützt. Die Offenheit für neue Ideen, die sich aus entfernten Technologien ergaben, ermöglichte es ihnen, einen eigenen Innovationsweg einzuschlagen. Bei der Entwicklung der Wii verfolgten sie einen offenen Innovationsansatz und nutzten kollaborative Kompetenzen, um sich neu zu konfigurieren (Subramanian, 2011, S. 224; S. 238).

## SEIZING

### Ergreifen von Chancen

**Ideenfindung – Gegenseitige Inspiration:** Im Entwicklungsprozess beteiligten Partnerunternehmen wollte Nintendo seine Innovationsstrategie vermitteln, indem sie ermutigte wurden, im „Nintendo-Stil“ zu denken. Darüber hinaus arbeiteten interne und externe Software- und Hardware-Entwickler intensiv zusammen und halfen so der Hardware-Entwicklung, den dringenden Bedarf an neuen Ideen zu erkennen, um die Öffentlichkeit anzusprechen. Diese Software-getriebene Denkweise begünstigte die Entwicklung von Neuheiten im Hardware-Entwicklungsprozess, was die Bedeutung komplementärer Kompetenzen für die Neuausrichtung eines Unternehmens unterstreicht. (Subramanian, 2011, S. 233)

**Strategieentwicklung – Ein neuer Markt:** Nintendo versuchte nicht, in den bestehenden Markt einzudringen, sondern neue Märkte zu schaffen und neue Kundinnen und Kunden an das Konzept der Videospiele heranzuführen (Subramanian, 2011, S. 233). Bei der Konzeption der Wii wendete Nintendo die Blue-Ocean-Strategie an, die es sich zum Ziel setzt, mit Innovation neue Käufergruppen zu erschließen (Keßler, 2012). Nintendo beschloss damit, sich anders als die Konkurrenz zu positionieren. Während die Geräte von Microsoft und Sony beispielsweise über die fortschrittlichsten Grafik-Engines konkurrierten,

war die Richtung von Nintendo eine andere. Nintendo stellte die Frage, wie die Menschen eigentlich spielen wollen. Auf diese Weise gelang es ihnen, einen neuen, gemeinschaftlichen Aspekt in das Spielgeschehen einzuführen. Neben der derzeitigen Zielgruppe der männlichen Teenager und jungen Erwachsenen wurden nun auch Frauen und Familien angesprochen. Das Ziel war es, ein neuartiges Spielerlebnis zu schaffen revolutionierte die Wii-Spielkonsole die Art und Weise, wie Menschen beim Spielen mit einer Konsole und anderen Personen interagieren. (Pontiskoski und Asakawa, 2009, S. 374-376) Zudem wurden Kundinnen und Kunden neue Dienstleistungen angeboten und es gab Kommunikation über den Kauf hinaus, z. B. durch eine Wettervorhersage, einen nutzerindividuellen, virtuellen Briefkasten und die Möglichkeit, digitale Fotos anzusehen. (Subramanian, 2011, S. 234-236)

## TRANSFORMING

### Rekombination von Ressourcen

**Ressourcenverwaltung – Auslagerung und Partnerschaften:** Bei der Entwicklung der Wii-Spielkonsole griff Nintendo auf Standardkomponenten und eine Vielzahl von Technologien anderer Unternehmen zurück. Fast die gesamte Produktion der Wii wurde an taiwanische Unternehmen ausgelagert. Darüber hinaus hat Nintendo erfolgreich neue Partnerschaften über die Grenzen seiner Branche hinaus erforscht. Ein Beispiel dafür ist die Verwendung von Komponenten, die ursprünglich für Airbagsysteme in Autos verwendet wurden, um die intuitive Steuerung der Spielkonsole zu erleichtern. (Subramanian, 2011, S. 234-236)

## AKTUELLE SITUATION

Die Wii-Spielkonsole wurde seit ihrem Erscheinen im Jahr 2006 in weniger als sechs Jahren mehr als 100 Millionen Mal verkauft. Damit ist sie die bis dahin erfolgreichste stationäre Konsole von Nintendo und lag deutlich vor den großen Konkurrenten Xbox 360 Playstation 3. (Keßler, 2012; ZDF, 2020 b)



Abbildung 32: Nintendo Switch 2 (Nintendo, o. J.)



Abbildung 34: Super Mario Galaxy auf der Switch (Nintendo, o. J.)



Abbildung 33: Animal Crossing auf der Switch (Nintendo, o. J.)



Abbildung 35: Pokémon Pokopia auf der Switch (Nintendo, o. J.)

**OTTO****Größter Onlinehändler**  
mit europäischem Ursprung<sup>1</sup>**Gründung 1949<sup>2</sup>****~36.300 Mitarbeitende<sup>1</sup>****~7,5 Mrd. € Umsatz 2025/2026<sup>2</sup>****Mit über 19 Mio. Artikel<sup>2</sup>**  
aus den Kategorien Mode,  
Baby & Kind, Sport, Beauty &  
Drogerie, Multimedia, Haus-  
halt, Küche, Heimtextilien,  
Möbel, Baumarkt<sup>3</sup><sup>1</sup> Otto Group, 2025 a<sup>2</sup> Otto Group, o. J. a<sup>3</sup> Otto Group, o. J. b

## KRISENSITUATION - AUSLÖSER DER TRANSFORMATION

Der Auslöser der Transformation von OTTO war der tiefgreifende strukturelle Wandel im Handel, ausgelöst durch die fortschreitende Digitalisierung und den wachsenden Wettbewerbsdruck. OTTO profitierte früh von einem Vorsprung im Onlinegeschäft und wuchs über Jahre hinweg profitabel. Allerdings stellte sich angesichts internationaler, plattformbasierter Wettbewerber die Frage nach der langfristigen Zukunftsfähigkeit des traditionell ausgerichteten Handelsmodells. Um dieser Herausforderung zu begegnen, wurde die digitale Transformation ab 2015 bewusst auf oberster Führungsebene verankert, unter anderem durch die Schaffung der Position des Bereichsvorstands Technology und den Amtsantritt von Dr. Michael Müller-Wünsch. Dessen klare strategische Zielsetzung bestand darin, OTTO nicht nur weiter zu digitalisieren, sondern das bestehende Geschäftsmodell grundlegend weiterzuentwickeln. Konkret bedeutete dies die Öffnung des Handels hin zu einem zweiseitigen Ökosystem, in dem Partner ihre Artikel über die Plattform vertreiben können. OTTO agiert damit zunehmend als Plattformbetreiber beziehungsweise Marktplatzanbieter, der Angebot und Nachfrage koordiniert (Oncsak, 2023).

## SENSING

### Chancen und Risiken erkennen

**Veränderungskultur - Leading Principles:** OTTO erkennt, dass eine erfolgreiche Transformation ein gemeinsames Werteverständnis voraussetzt, insbesondere vor dem Hintergrund zunehmend flexibler Arbeitsmodelle mit variablen Arbeitsorten, -zeiten und teamübergreifenden Konstellationen. Um Orientierung und Handlungsfähigkeit in dieser neuen Arbeitswelt zu gewährleisten, hat das Unternehmen die sogenannten Leading Principles eingeführt. Diese umfassen zehn zentrale Leitprinzipien, die für Mitarbeitende und Führungskräfte verbindlich gelten und eine gemeinsame Orientierung bieten, etwa durch das Prinzip des verantwortungsvollen Handelns sowie die konsequente Fokussierung auf die Bedürfnisse der Kund\*innen. Ergänzend stellt OTTO eine Vielzahl an Tools und Methoden bereit, die dazu befähigen, diese Prinzipien aktiv in den Arbeitsalltag zu integrieren. Durch kontinuierliche Reflexion, Feedbackprozesse sowie das bewusste Einnehmen neuer Perspektiven werden die Leading Principles mit Leben gefüllt. In ihrer Gesamtheit leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele und stärken zugleich die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens (Theuerkauf, 2023).

**Trenderkennung - Einbindung der Kund\*innen:** Das Unternehmen misst den Konsumentenscheidungen seiner Kund\*innen eine entscheidende Rolle für den langfristigen Erfolg und die strategische Weiterentwicklung des Geschäftsmodells bei. Entsprechend investiert OTTO kontinuierlich in die Generierung von Customer Insights sowie in regelmäßige, repräsentative Trendstudien, um Kundenbedürfnisse, Modetrends und sich wandelnde Lebensrealitäten frühzeitig zu identifizieren. Die Informationen werden standortübergreifend konsolidiert und analytisch ausgewertet, um ein ganzheitliches Trendbild zu erhalten. Darüber hinaus nutzt OTTO ein softwaregestütztes Instrument zur Auswahl und Priorisierung relevanter Themen, das auf Kennzahlen aus einer externen, internationalen Datenbank zurückgreift. Hochrechnungen ermöglichen es dem Unternehmen, ökologische Auswirkungen sowie soziale Risiken der eigenen Geschäftstätigkeit zu bewerten (Otto Group, 2025 a).

## SEIZING

### Ergreifen von Chancen

**Strategieentwicklung - Lernkultur als Anker:** Ein zentrales Element der Strategieentwicklung ist ein Risikomanagement

und internes Kontrollsystem. Dieses System ermöglicht es, Unsicherheiten systematisch zu erfassen, zu bewerten und in strategische Entscheidungen einzubeziehen. Auf diese Weise schafft die Otto Group die Voraussetzungen, um Transformationsprozesse kontrolliert, aber zugleich handlungsfähig zu gestalten. Ein weiterer wesentlicher Bestandteil ist die strategische Verankerung von lebenslangem Lernen. OTTO versteht Lernen nicht als isolierte Maßnahme, sondern als integralen Bestandteil der Arbeit. Die unternehmensweite Lernkultur zielt darauf ab, die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden für kontinuierliche Kompetenzentwicklung zu stärken und gleichzeitig die technischen, organisatorischen und kulturellen Rahmenbedingungen dafür zu schaffen. Durch diese strategische Ausrichtung stellt OTTO sicher, dass Mitarbeitende über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, um Transformationsprozesse zu unterstützen. Darüber hinaus bildet Nachhaltigkeit einen zentralen Bestandteil der Strategie. Die Corporate Responsibility Strategie der Otto Group integriert wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Grundlage hierfür ist eine umfassende Wesentlichkeitsanalyse, die zentrale Handlungsfelder identifiziert und priorisiert. Die daraus abgeleiteten strategischen Schwerpunkte geben den Konzerngesellschaften einen verbindlichen Rahmen vor, lassen jedoch ausreichend Gestaltungsspielraum, um eigenständige, an die jeweiligen Geschäftsmodelle angepasste Lösungen zu entwickeln (Otto Group, 2025 a).

**Stakeholderintegration - Digitales Plattformökosystem:** OTTO hat sich durch die gezielte Integration zentraler Stakeholder erfolgreich als Marktplatzanbieter etabliert, indem externe Händler\*innen systematisch in ein digitales Plattformökosystem eingebunden wurden. Dieses Ökosystem verknüpft Händler\*innen, Logistik-, Zahlungs- sowie Daten- und Technologiedienstleistungen und ermöglicht eine koordinierte, skalierbare Wertschöpfung über die Plattform. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist dabei die Nutzung gruppeninterner Stärken, insbesondere in den Bereichen Logistik (Hermes), Payment- und Finanzierungsservices, Risiko- und Betrugsmanagement sowie Technologie- und Datenkompetenz. Durch diese integrierte Struktur positioniert sich OTTO als kuratierter Plattformbetreiber, der Qualität sichert, Netzwerkeffekte erzeugt und die digitale sowie nachhaltige Transformation des Konzerns vorantreibt (Otto Group, 2025 a).

## TRANSFORMING

### Rekombination von Ressourcen

**Vorbildverhalten - Dedizierte Transformationseinheit:** Die Otto Group stärkt ihre Transformationsfähigkeit durch konsequentes Vorbildverhalten auf Führungsebene. Ein transparenter Geschäftsbericht macht strategische Entscheidungen, Fortschritte und Performance für interne und externe Stakeholder nachvollziehbar. Zudem ist Transformation organisatorisch verankert, unter anderem in spezialisierten Bereichen wie Tech & Transformation sowie Strategy and Transformation. Unterstützt wird dies durch das Change & Transformation Center und Corporate Communications, die aktiv Transparenz, Partizipation und Orientierung im Wandel fördern (Otto Group, 2025 a).

**Restrukturierung - Strategische Märkte:** Im Rahmen der Restrukturierung investiert die Otto Group gezielt in marktrelevante Geschäftsmodelle und Konzerngesellschaften mit hohem Wachstums- und Performancepotenzial. Ziel ist es, erfolgreiche Geschäftsmodelle zu skalieren und dadurch Marktanteile in strategisch relevanten Märkten auszubauen, wie beispielhaft bei Crate and Barrel, einer zur Otto Group gehörenden Marke für Möbel, Wohnen und Haushaltswaren mit starker Marktposition in den USA. Ergänzend wurden in den vergangenen Jahren erhebliche Investitionen in technische und logistische Infrastrukturen vorgenommen, die maßgeblich zum Turnaround von Crate and Barrel beigetragen haben (Otto Group, 2025 a).

## AKTUELLE SITUATION UND PROGNOSE

Nach zwei herausfordernden Geschäftsjahren konnte OTTO im Geschäftsjahr 2024/25 im Vergleich zum Vorjahr deutlich an Profitabilität gewinnen. Strategisch fokussiert sich OTTO insbesondere auf den Ausbau des Plattformgeschäfts, die Skalierung wachstumsstarker Konzerngesellschaften sowie eine konsequente Effizienzorientierung. Parallel dazu wird die digitale und nachhaltige Transformation durch gezielte Investitionen in Technologie, Infrastruktur und Kompetenzen weiter vorangetrieben (Otto Group, 2025 b).



Abbildung 36: OTTO Kunden-App (OTTO, o. J.)



<p><b>Entwicklung, Herstellung und Vertrieb</b> von B2B-Geräten für die Bereiche Lieferkette, öffentlicher Dienst, Infrastruktur und Unterhaltung<sup>1</sup></p>	<p><b>Bereitstellung von Lösungen,</b> einschließlich Systemintegration, Installation, Wartung und Reparaturdienstleistungen<sup>1</sup></p>
<p><b>Gründung 2022<sup>2</sup></b></p>	<p><b>~29.100 Mitarbeitende<sup>1</sup></b></p>
<p><b>~1,3 Bio. ¥ Umsatz 2024/25<sup>1</sup></b></p>	

<sup>1</sup> Panasonic Connect, o. J. a  
<sup>2</sup> Panasonic Group, 2022

## KRISENSITUATION - AUSLÖSER DER TRANSFORMATION

Der Auslöser der Transformation von Panasonic Connect war die zunehmende Notwendigkeit, die Wettbewerbsfähigkeit des Panasonic-Konzerns in einem stark digitalisierten und dynamischen Marktumfeld zu sichern. Insbesondere veraltete IT-Systeme, komplexe Konzernstrukturen und langsame Entscheidungsprozesse machten einen grundlegenden Wandel notwendig. Vor diesem Hintergrund leitete Panasonic ab 2021 die konzernweite Panasonic Transformation (PX) ein, die auf den Abbau von Legacy-Strukturen, Digitalisierung und kulturellen Wandel abzielt. Die Gründung von Panasonic Connect im Jahr 2022 als eigenständige B2B-Gesellschaft im Rahmen des neuen Holding-Modells ist ein zentrales Ergebnis dieser strategischen Neuausrichtung (Panasonic Group, 2022; Panasonic Group, 2023; Panasonic Connect, 2024 a).

### SENSING Chancen und Risiken erkennen

**Veränderungskultur - Mitarbeiterumfrage:** Rückmeldungen aus unternehmensinternen Befragungen zeigen, dass 76 % der befragten Mitarbeitenden positive Veränderungen in der Unternehmenskultur wahrnehmen. Insbesondere Verbesserungen in den Bereichen Zusammenarbeit, Informationsaustausch und Arbeitsklima werden hervorgehoben, was auf eine erhöhte Offenheit gegenüber neuen Arbeits- und Denkweisen schließen lässt. Auch im Bereich Vielfalt, Gleichbehandlung und respektvolles Miteinander werden Fortschritte wahrgenommen. Ein wachsender Anteil (80 %) der Mitarbeitenden gibt an, unabhängig von persönlichen Merkmalen fair behandelt zu werden und sich als Individuum respektiert zu fühlen (78 %). Die kontinuierliche Zunahme dieser positiven Rückmeldungen über mehrere Jahre hinweg deutet darauf hin, dass organisatorische Veränderungen nicht nur umgesetzt, sondern auch im Arbeitsalltag verankert werden (Panasonic Connect, 2024 a).

**Organisationsstruktur - Agile Kultur:** Es erfolgte eine bewusste Abkehr von stark hierarchischen, top-down geprägten Strukturen hin zu flacheren und agileren Organisationsformen. Durch offenere Kommunikationswege wird der Informationsfluss über mehrere Ebenen hinweg verbessert und der Austausch zwischen Führung und Mitarbeitenden intensiviert. Strategische Ziele, Prioritäten und Entscheidungsgrundlagen werden klarer kommuniziert und in übergreifende Formate eingebettet. Darüber hinaus unterstützt die stärker projekt- und teamorientierte Struktur eine flexible Arbeitsweise, die individuelle Kompetenzen gezielt einbindet. Mitarbeitende werden ermutigt, Verantwortung zu übernehmen und eigene Ideen einzubringen. Strategische Entscheidungen werden dadurch nicht nur als Führungsthema wahrgenommen, sondern als gemeinsamer Gestaltungsprozess verstanden. Mitarbeitende erhalten dadurch mehr Einblick in Entscheidungsprozesse und können deren Auswirkungen im eigenen Arbeitskontext einordnen (Panasonic Connect, 2024 a).

### SEIZING Ergreifen von Chancen

**Strategieentwicklung - Kultureller Wandel:** Themen wie Vielfalt, Chancengleichheit und veränderte Erwartungen an Führung und Zusammenarbeit fließen bewusst in die strategische Ausrichtung ein. Durch einheitliche Trainingsformate und unternehmensweite Zielsetzungen wird ein gemeinsames Verständnis für diese Entwicklungen geschaffen und strategisch verankert. Auf dieser Grundlage werden Markt-, Technologie- und Personalstrategien weiterentwickelt, um zukünftige Anforderungen frühzeitig zu adressieren. Die Strategieentwicklung folgt dabei einem lernenden Ansatz, bei dem Rückmeldungen aus der Organisation sowie externe Impulse kontinuierlich berücksichtigt werden. So bleibt die Unternehmensstrategie an-

passungsfähig und eng mit gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen verknüpft (Panasonic Connect, 2024 a).

**Mitarbeitermotivation - Unterstützte Individualität:** Zur Förderung der Mitarbeitermotivation setzt das Unternehmen bewusst auf den Abbau formeller Barrieren im Arbeitsalltag. Durch den Verzicht auf eine klassische Kleiderordnung und die Einführung eines lässigen, farbenfrohen Dresscodes wird Individualität ermöglicht und ein Umfeld geschaffen, in dem sich Mitarbeitende authentisch einbringen können. Diese bewusste „Elimination of formality“ trägt dazu bei, Hemmschwellen abzubauen und den offenen Austausch von Ideen zu fördern. Ergänzend dazu wurden die Büroflächen neu gestaltet und in offene Arbeitsbereiche mit freier Sitzplatzwahl überführt. Dadurch entstehen mehr informelle Begegnungen, spontane Gespräche und bereichsübergreifende Zusammenarbeit, die kreative Impulse begünstigen (Panasonic Connect, 2024 a).

## TRANSFORMING Rekombination von Ressourcen

**Vorbildverhalten - Präsenz nach Außen:** Panasonic Connect lebt Transformation vor, indem Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion nachhaltig im Unternehmensalltag verankert sind. Das Thema DEI (Diversity, Equity & Inclusion) ist sehr präsent auf der Unternehmenswebsite und wird offen als strategischer Bestandteil der Transformation kommuniziert (Panasonic Connect, o. J. b). Zudem stellt Panasonic Connect seine Initiativen regelmäßig auf internationalen Plattformen wie der ISPIM Connects 2024 in Osaka vor und geht damit bewusst in den Dialog mit externen Partnern (Panasonic Connect, 2024 a). Seit 2023 wird der Monat Oktober als „Connect DEI-Month“ genutzt, um durch Seminare, praxisnahe Workshops und themenbezogene Events konkrete Impulse zu setzen. Dadurch zeigt das Unternehmen, dass Transformation nicht nur formuliert, sondern aktiv vorgelebt und gemeinsam gestaltet wird (Panasonic Connect, 2024 a).

**Unternehmensidentität - Verantwortungsübernahme:** Panasonic Connect versteht seine Unternehmensidentität als fortlaufendes Zusammenspiel zwischen technologischer Kompetenz und der konkreten Anwendung im Kundenumfeld. Zentrales Leitprinzip ist die Zusammenarbeit auf Augenhöhe, bei der Lösungen gemeinsam mit Kunden entwickelt werden, um echten Mehrwert in der Praxis zu schaffen. Das Leistungsverständnis umfasst dabei ein ganzheitliches Angebot aus Technologien, Software, Beratung und Services, das auf unterschiedliche Anwendungsbereiche ausgerichtet ist. Innovation wird als kontinuierlicher Prozess verstanden, der stetig weiterentwickelt wird. Übergeordnet verfolgt das Unternehmen das Ziel, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit mit Verantwortung für Gesellschaft, Nachhaltigkeit und das Wohl der Menschen zu verbinden und so Orientierung für das tägliche Handeln aller Mitarbeitenden zu geben (Panasonic Connect, 2024 a).

## AKTUELLE SITUATION UND PROGNOSE

Panasonic Connect befindet sich aktuell in einer fortgeschrittenen Phase seiner Transformation, die seit der Ausgründung als eigenständige B2B-Gesellschaft konsequent umgesetzt wird. Der Fokus liegt auf wettbewerbsstarke Geschäftsfelder, der Digitalisierung von Prozessen sowie der Abkehr von nicht strategischen Aktivitäten (Panasonic Connect, 2024 b). Parallel dazu wird die Transformation kulturell verankert, indem Unternehmenskultur, Führung und Mitarbeiterbindung bewusst als Fundament des Wandels verstanden werden (Panasonic Connect, 2025).



Abbildung 37: Unternehmenskultur-Wandel (Panasonic Group, o. J.)



Abbildung 38: Teamarbeit (Panasonic Group, o. J.)



**Lebensmittelhersteller**  
aus Deutschland<sup>1</sup>

**Gründung 1834<sup>1</sup>**

**~1010 Mitarbeitende<sup>2</sup>**

**~297,9 Mio. € Umsatz 2023<sup>3</sup>**

**Sortiment umfasst**  
**inzwischen**

25 klassische Fleisch- und Wurstwaren und fast 60 vegetarische sowie vegane Alternativen<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Rügenwalder Mühle, o. J. a

<sup>2</sup> Rügenwalder Mühle, o. J. b

<sup>3</sup> Unternehmensregister, 2023

## KRISENSITUATION - AUSLÖSER DER TRANSFORMATION

Der Auslöser der Transformation der Rügenwalder Mühle hin zu vegetarischen und veganen Produkten war das frühzeitige Erkennen eines gesellschaftlichen Wandels hin zu fleischreduzierter Ernährung. Getrieben durch veränderte Verbraucherbedürfnisse, insbesondere in Bezug auf Nachhaltigkeit, Tierwohl und Gesundheit, entschied sich das Unternehmen, seine Kernkompetenzen gezielt auf pflanzliche Alternativen zu übertragen. Die Rügenwalder Mühle entschied sich bewusst dafür, diesen Wandel proaktiv aufzugreifen, statt ihn als Bedrohung für das bestehende Geschäftsmodell zu sehen. Diese strategische Entscheidung wurde als langfristige Marktopportunität verstanden und mündete 2014 in die Einführung der ersten fleischfreien Produkte von Rügenwalder Mühle (LAND.SCHAFFT.WERTE., 2025).

### SENSING

#### Chancen und Risiken erkennen

**Veränderungsbedarfe - Bewusster Konsum:** Vor dem Hintergrund veränderter Kundenbedürfnisse erweiterte die Rügenwalder Mühle ihr Produktportfolio um pflanzliche Alternativen und betrat damit ein Marktsegment, das zu diesem Zeitpunkt im klassischen Lebensmitteleinzelhandel noch kaum etabliert war. Durch den frühen Markteintritt und eine konsequente Ausrichtung auf Produktqualität, Geschmack und Markenvertrauen gelang es dem Unternehmen, sich innerhalb Deutschlands eine führende Position im Segment der Fleisch- und Wurstaternen zu sichern (elevatr, 2022). Parallel dazu entwickelte Rügenwalder Mühle ihre Nachhaltigkeitsstrategie weiter und setzte dabei unter anderem auf eine ökologischere Gestaltung der Wertschöpfungsketten durch den Bezug von Sojabohnen aus eigenem Anbau. Diese Maßnahme trägt sowohl zur Unterstützung der regionalen Landwirtschaft als auch zur Reduktion von Transportwegen und damit verbundener Emissionen bei (Rügenwalder Mühle, o. J. c). Zugleich verfolgt das Unternehmen das Ziel, den steigenden Absatz, insbesondere im stark wachsenden Markt für pflanzliche Produkte, mit einer Begrenzung der negativen Umweltauswirkungen zu vereinbaren. Die zunehmende Fokussierung auf vegetarische und vegane Erzeugnisse wird somit nicht nur als Antwort auf Marktnachfrage verstanden, sondern auch als strategisches Instrument, um Wachstum langfristig mit ökologischer Verantwortung in Einklang zu bringen (Rügenwalder Mühle, 2020).

**Trenderkennung - Alternative Quellen:** Rügenwalder Mühle verfolgt eine kontinuierliche Weiterentwicklung ihres Produktportfolios. Im Hinblick auf die aktuellen Diskussionen um die ökologische und soziale Nachhaltigkeit pflanzlicher Rohstoffe richtet das Unternehmen den Blick zunehmend über Soja hinaus und untersucht weitere heimische Proteinquellen, um die Rohstoffbasis zu diversifizieren und Abhängigkeiten zu reduzieren. Ergänzend dazu beobachtet die Rügenwalder Mühle technologische Entwicklungen entlang zukünftiger Ernährungstrends, darunter insbesondere kultiviertes Fleisch sowie fermentationsbasierte Herstellungsverfahren. Die Offenheit gegenüber neuen Technologien verdeutlicht den Anspruch des Unternehmens sich flexibel an sich wandelnde Markt- und Nachhaltigkeitsanforderungen anzupassen (elevatr, 2022).

### SEIZING

#### Ergreifen von Chancen

**Stakeholderintegration - Kooperation mit KoRo:** Ein weiterer Baustein der Produkt- und Innovationsstrategie von Rügenwalder Mühle ist die Kooperation mit KoRo im Rahmen der gemeinsamen Entwicklung neuer Produkte. KoRo ist als Lebens-

mittelhersteller insbesondere auf haltbare Lebensmittel spezialisiert und verfügt über Expertise im Bereich Trockenprodukte und Vorratshaltung. Diese Kompetenzen flossen in die Entwicklung veganer Trockenmischungen ein, die unter dem Konzept „Mix & Fertig“ vermarktet werden und verdeutlichen sollen, dass eine vegane Ernährung auch einfach, schnell und alltags-tauglich sein kann. Durch die Zusammenarbeit erweiterten beide Unternehmen ihr Sortiment über ihr klassisches Portfolio hinaus und erschlossen zugleich neue Anwendungskontexte für pflanzliche Produkte (Rügenwalder Mühle, 2023).

**Ressourcenmobilisierung - Neuer Produktionsstandort:** Die starke Marktentwicklung und das strategische Ziel, die Transformation weiter voranzutreiben, erforderten einen gezielten Ausbau der Produktionskapazitäten. Aus diesem Grund investierte das Unternehmen in den Erwerb zusätzlicher Produktionsressourcen, um insbesondere im Bereich der pflanzlichen Proteine weiterhin profitables Wachstum zu ermöglichen. Ein zentraler Schritt war die Errichtung eines neuen Produktionsstandorts in Goldenstedt. Der neue Standort eröffnet zusätzliche Wachstumspotenziale und erlaubt eine flexible Anpassung der Produktionsmengen, die im Rahmen eines mehrstufigen Phasenkonzepts sukzessive erhöht werden, um Nachfrageentwicklung und operative Skalierung kontrolliert aufeinander abzustimmen (Rügenwalder Mühle, 2022 a). Zudem ermöglicht die starke Kapitalstruktur mit Pfeifer & Langen als Mehrheitseigentümer Rügenwalder Mühle, seine langfristige Transformation unabhängig von kurzfristigem Preis- und Skalierungsdruck zu finanzieren (Fiegenbaum, 2024).

## TRANSFORMING

### Rekombination von Ressourcen

**Vorbildverhalten - Präsenz nach Außen:** Das Unternehmen kommuniziert den Transformationsprozess transparent über verschiedene Kanäle wie Artikel (Handelsblatt, 2020), Podcasts (MachtWas!?! Podcast, 2022), Interviews (elevatr, 2022) sowie eine aktive Präsenz in sozialen Medien, um Konsument\*innen kontinuierlich zu informieren und für vegane Rezepte zu inspirieren (Instagram, o. J.). Die Wirksamkeit dieser Kommunikations- und Markenstrategie spiegelt sich unter anderem in der Auszeichnung als „Most Trusted Brand“ in der Kategorie veganer und vegetarischer Produkte wider. Darüber hinaus unterstreicht die repräsentative Studie „ANGERICHTET“, ein Ernährungs- und Stimmungsreport von Rügenwalder Mühle, den Anspruch des Unternehmens, gesellschaftliche Ernährungstrends zu analysieren und in den öffentlichen Diskurs einzubringen (Rügenwalder Mühle, 2022 b).

**Unternehmensidentität - Nachhaltigkeit als Anker:** Nachhaltiges Handeln ist als ganzheitlicher Ansatz in sämtlichen Unternehmensbereichen verankert. Dies zeigt sich bspw. in der Produktion von Lebensmitteln in nachhaltiger Qualität sowie in der Übernahme von Verantwortung entlang der gesamten Lieferkette. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Herkunft der eingesetzten Rohstoffe und der Frage, unter welchen ökologischen Bedingungen diese angebaut werden. Darüber hinaus leistet Rügenwalder Mühle einen aktiven Beitrag zum Klimaschutz, etwa durch Maßnahmen zur Reduktion verursachter Treibhausgasemissionen und die Einreichung wissenschaftlich fundierter Klimaziele im Rahmen der Science Based Targets Initiative. Ergänzend verfolgt das Unternehmen eine schonende und effiziente Nutzung natürlicher Ressourcen, um ökologische Belastungen langfristig zu minimieren und nachhaltiges Wirtschaften sicherzustellen (Rügenwalder Mühle, o. J. d).

## AKTUELLE SITUATION

Rügenwalder Mühle befindet sich trotz eines herausfordernden Marktumfelds weiterhin in einer starken strategischen Position und ist nach wie vor klarer Marktführer für vegane und vegetarische Fleisch- und Wurstaternen in Deutschland. Im ersten Quartal 2025 erreichte das Unternehmen einen Marktanteil von rund 43 % im Segment der gekühlten Fleischalternativen und lag damit deutlich vor allen Wettbewerbern zusammen. Besonders bemerkenswert ist, dass Rügenwalder Mühle trotz eines schrumpfenden Marktes für pflanzliche Alternativen weiter wachsen konnte. Ein Erfolgsfaktor bleibt die Innovationskraft. Zahlreiche der erfolgreichsten Neueinführungen 2024 stammen von der Rügenwalder Mühle (Rügenwalder Mühle, 2025).



Abbildung 39: Vegane Frikadellen (Rügenwalder Mühle, o. J.)



Abbildung 40: Vegane Bolognese (Rügenwalder Mühle, o. J.)



**Führend bei Optiken für die Halbleiterlithografie**  
& liefert Schlüsselkomponenten für Mikrochips<sup>1</sup>

Gründung 1994<sup>1</sup>

~9349 Mitarbeitende<sup>1</sup>

~5,06 Mrd. € Umsatz 2024/25<sup>1</sup>

**Die Technologien kommen bei der Fertigung von über 80 % aller**

weltweiten Mikrochips zum Einsatz, die in Smartphones, für KI, autonomes Fahren und Industrie 4.0 benötigt werden<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ZEISS, o. J. b

<sup>2</sup> ZEISS, o. J. g

## KRISENSITUATION - AUSLÖSER DER TRANSFORMATION

Im Gegensatz zu klassischen Krisenfällen gab es bei ZEISS SMT keine wirtschaftliche Notlage als Auslöser. Die Transformation wird vielmehr als proaktiver Dauerzustand verstanden, da das Unternehmen den Anspruch hat, die Zukunft der Optik aktiv zu gestalten. Getrieben wird dieser Wandel durch die enorme Marktnachfrage nach immer kleineren und leistungsfähigeren Chips, was den kontinuierlichen Sprung zu neuen Technologien wie der EUV-Lithografie (Extrem-Ultraviolett) erforderlich machte. Das Unternehmen investiert daher massiv in Kapazitätserweiterungen, um der Rolle als technologischer Schlüsselakteur gerecht zu werden (ZEISS, o. J. a).

### SENSING

#### Chancen und Risiken erkennen

**Trenderkennung - Mikrochips:** Die ZEISS SMT richtet ihre Trenderkennung konsequent an der steigenden Nachfrage nach leistungsfähigeren, kleineren und energieeffizienteren Mikrochips aus. Treiber sind insbesondere die zunehmende Digitalisierung, Vernetzung und datenintensive Anwendungen in Bereichen wie Industrie 4.0, Smartphone und autonomes Fahren. Vor diesem Hintergrund investiert ZEISS SMT frühzeitig in Zukunftstechnologien wie High-NA-EUV und arbeitet bereits an der nächsten Generation der Halbleiterfertigung durch internationale Forschungsaktivitäten und enge Partnerschaften (ZEISS, o.J. a; ZEISS, o. J. h).

**Netzwerkbeziehungen - Globales Netzwerk:** Das Unternehmen nutzt ein globales Netzwerk aus über 2.500 Partnern und Lieferanten sowie 1.200 Partnern im eigenen Entwicklungszentrum als Impulsgeber. Das Unternehmen wird von einem breit aufgestellten internationalen Netzwerk beliefert, das von asiatischen und amerikanischen Technologiekonzernen über deutsche Familienunternehmen bis hin zu innovativen europäischen Start-ups reicht und hochspezialisierte Komponenten bereitstellt (ZEISS, 2022; ZEISS, o.J. b; ZEISS, o.J. c).

### SEIZING

#### Ergreifen von Chancen

**Ideenfindung - Generationen:** Die ZEISS SMT setzt bei der Ideenfindung gezielt auf generationenübergreifende Zusammenarbeit. Durch die Verbindung von Erfahrung und neuen Perspektiven entstehen innovative Ansätze, während gleichzeitig Wissen gesichert und die Identifikation der Mitarbeitenden gestärkt wird. Die Innovationskraft des Unternehmens spiegelt sich auch in seiner technologischen Führungsrolle wider, etwa durch mehrere tausend Patente im Bereich der EUV-Technologie (ZEISS, 2025).

**Stakeholderintegration - Kollaboration:** Die ZEISS SMT setzt auf eine enge und kooperative Zusammenarbeit mit zentralen Stakeholdern, darunter Kunden, Zulieferer, Forschungseinrichtungen und staatliche Akteure. Ziel ist es, Innovationen nicht isoliert, sondern gemeinsam entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu entwickeln. Eine Schlüsselrolle spielt dabei die strategische Partnerschaft mit ASML. Bereits seit 1997 arbeiten beide Unternehmen eng zusammen, um gemeinsam Technologien für die Halbleiterfertigung zu entwickeln und ihre Marktführerschaft auszubauen. ZEISS SMT liefert dabei als OEM hochpräzise Lithografie-Optiken, während ASML als weltweit führender Hersteller von Wafersteppern und -scannern

fungiert (ZEISS, o.J. d). Darüber hinaus kooperiert ZEISS SMT mit Partnern aus Industrie und Forschung, etwa TRUMPF und Fraunhofer Society. Die gemeinsame Entwicklung der EUV-Lithographie wurde 2020 mit dem Deutschen Zukunftspreis ausgezeichnet und unterstreicht die Bedeutung dieser kollaborativen Innovationsansätze (ZEISS, 2020).

## TRANSFORMING

### Rekombination von Ressourcen

**Restrukturierung - Ausbau von Kapazitäten:** ZEISS SMT richtet ihre Strukturen konsequent auf das starke Wachstum der Halbleiterindustrie aus und baut ihre Produktions- und Forschungskapazitäten gezielt aus. Um der steigenden Nachfrage gerecht zu werden, erweitert das Unternehmen seine Standorte, investiert in neue Fertigungslinien und plant Ressourcen vorausschauend entlang technologischer Trends (ZEISS, 2024a). Ein zentrales Beispiel ist der Ausbau des Standorts Wetzlar, bei dem die Produktionsfläche um mehr als 3.000 Quadratmeter erweitert wurde. Mit Investitionen von rund 15 Millionen Euro, dem Einsatz neuer Maschinen und der Schaffung von über 500 Arbeitsplätzen stärkt ZEISS SMT seine Produktionskapazitäten nachhaltig (Rollekamp, 2024; Zeiss 2023). Zusätzlich treibt das Unternehmen seine strategische Weiterentwicklung durch Akquisitionen voran, etwa durch die geplante Integration der Lithografie-Sparte von Beyond Gravity. Diese Maßnahmen tragen dazu bei, die technologische Kompetenz weiter auszubauen und die Position im globalen Halbleitermarkt zu festigen (ZEISS, 2024b).

**Kompetenzentwicklung - Zeiss Academy SMT:** Die Personalstrategie ist zentraler Bestandteil der Transformation und umfasst die gezielte Weiterbildung durch Programme wie die „ZEISS Academy SMT“, die auch Lieferanten offensteht. Mitarbeitende werden fachlich und methodisch gefördert, um Rollen wie Projektengineure in komplexen Ressourcenplanungsprozessen auszufüllen. Der Fokus liegt darauf, die Belegschaft auf langfristige Veränderungsprozesse vorzubereiten und Wissen über Generationen hinweg zu sichern (ZEISS, 2025; ZEISS, o.J. e).

## AKTUELLE SITUATION UND PROGNOSE

ZEISS SMT ist heute als technologischer Schlüsselakteur der globalen Halbleiterindustrie positioniert. Die aktuelle Situation ist geprägt von massiven Investitionen in Infrastruktur und neue Fertigungslinien, um den steigenden Auftragsbestand infolge von Künstlicher Intelligenz und fortschreitender Digitalisierung zu bewältigen. ZEISS SMT befindet sich in einer starken Wachstumsphase und profitiert von der weltweit steigenden Nachfrage nach Halbleitern. Trotz eines anspruchsvollen Marktumfelds, das von geopolitischen Unsicherheiten geprägt ist, investiert das Unternehmen weiterhin intensiv in Forschung und Entwicklung. Insgesamt ist die Prognose positiv: Getrieben durch Megatrends wie Digitalisierung und Künstliche Intelligenz wird die Nachfrage nach leistungsfähigen Chips weiter steigen, wodurch ZEISS SMT langfristig über sehr gute Wachstumsperspektiven verfügt (ZEISS, 2024 c).



Abbildung 41: ZEISS ClearMind Brillenglas (ZEISS, o. J.)



Abbildung 42: ZEISS Vision Care (ZEISS, o. J.)



Abbildung 43: ZEISS ARTEVO 850 (ZEISS, o. J.)

# 05

## Maßnahmen zur Aktivierung und Weiterentwicklung eigener dynamischen Fähigkeiten

Nach der Analyse von 20 erfolgreichen Beispielen der Unternehmenstransformation werden die identifizierten Aktivitäten im Folgenden entlang der Struktur der dynamischen Fähigkeiten zusammengeführt. Damit wird für jede Teilfähigkeit sichtbar, wie Unternehmen die Erkenntnisse aus der Analyse der Fallbeispiele auf ihr eigenes Transformationsvorhaben übertragen können. Der Fokus liegt dabei auf solchen Strategien und Aktivitäten, die von den Unternehmen selbst besonders prägnant kommuniziert wurden und ihre Transformationsbemühungen sichtbar machen. Es erfolgt keine Aussage über die grundsätzliche Wertigkeit einzelner Teilfähigkeiten. Vielmehr zeigt sich, dass ihre jeweilige Relevanz fallspezifisch aus den Transformationszielen der Unternehmen resultiert.

Ergänzend wird aufgezeigt, welche zentralen Lernerfahrungen sich insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) der Automobilindustrie zur gezielten Stärkung eigener dynamischer Fähigkeiten und wirksamer Gestaltung von Transformation ableiten lassen.

### Sensing – Transformationsbedarfe erkennen

#### 1. Veränderungskultur (Mubea, Schaeffler, Melitta, Otto, Panasonic)

„Unsere Mitarbeitenden verfügen über das Bewusstsein und die Bereitschaft für Veränderung.“

Transformation kann nur dann wirksam umgesetzt werden, wenn Mitarbeitende Veränderungen mittragen und aktiv gestalten, insbesondere in KMU der Automobilindustrie, die unter hohem Zeit-, Kosten- und Anpassungsdruck stehen. Ohne Veränderungsbewusstsein können Widerstände, Verzögerungen und Umsetzungsrisiken entstehen. Mit Veränderungsbereitschaft hingegen können neue Technologien, Prozesse und Geschäftsmodelle schneller eingeführt und als Wettbewerbsvorteil genutzt werden.

#### Wie etablieren Unternehmen eine Veränderungskultur in der Praxis?

- Aktive Gestaltung von Innovation statt reiner Verwaltung
- Kritische Reflexion und Weiterentwicklung der eigenen Führungskultur
- Vorleben von Veränderungsbereitschaft durch Führungskräfte
- Entwicklung transformationsunterstützender Führungsleitlinien (Coaching und Mentoring)
- Identifikation von Handlungsbedarfen im Rahmen von Workshops
- Etablierung einer unternehmensweiten Kommunikationsstrategie zu Zukunfts- und Transformationsthemen
- Einbindung externer Zukunftsexpertise
- Entwicklung eines gemeinsamen Werteverständnisses
- Etablierung von Prinzipien für kontinuierliche Reflexion, Feedback und Perspektivwechsel
- Durchführung interner Mitarbeiterbefragungen

#### 2. Trenderkennung (Benteler, Brose, Valeo, Zeiss, Mubea, Schott, Leica, Fujifilm, Garmin, Hilti, Melitta, Otto, Rügenwalder)

„Wir führen regelmäßig eine systematische Identifizierung und Relevanzprüfung von Trends sowie Veränderungen in unserem Unternehmensumfeld durch.“

Die regelmäßige systematische Erkennung und Bewertung von Trends befähigt Unternehmen dazu technologische, regulatorische und marktbezogene Veränderungen frühzeitig einzuordnen und gezielt darauf zu reagieren. Disruptive Veränderungen setzen Unternehmen unter starkem Anpassungsdruck, frühzeitiges Trendbewusstsein verschafft Handlungsspielräume, reduziert Reaktionskosten und ist damit eine zentrale Voraussetzung für langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

**Wie gestalten Unternehmen die systematische Trendbeobachtung und -bewertung in der Praxis?**

- Frühzeitige und kontinuierliche Auseinandersetzung mit relevanten Zukunfts- und Trendthemen
- Systematische Analyse technologischer, marktlicher und regulatorischer Entwicklungen
- Kontinuierliche Marktbeobachtung sowie daten- und kennzahlenbasierte Trendanalyse
- Abteilungsübergreifender Austausch zur frühzeitigen Integration von Trends in Strategie und Produktentwicklung
- Konsequente Ausrichtung von Strategie und Geschäftsmodell an identifizierten Trends und globalen Megatrends
- Frühe Bewertung der Auswirkungen von Trends sowie Ableitung konkreter Handlungsfelder und Use Cases
- Erprobung neuer Technologien durch Proof-of-Concepts zur Bewertung ihrer technischen und wirtschaftlichen Umsetzbarkeit
- Nutzung vielfältiger Methoden zur Trendidentifikation (z. B. Social Listening, Trendstudien, interne Formate)
- Einbindung von Mitarbeitenden in strukturierte Formate zur gemeinsamen Trendanalyse
- Kontinuierliche Weiterentwicklung des Produktportfolios auf Basis identifizierter Trends

**3. Organisationsstruktur (MAHLE, Panasonic Connect)**

„Unsere Organisationsstruktur schafft Transparenz über strategische Entscheidungen in unserem Unternehmen.“

Im Zuge von Transformationsprozessen sind häufig bereichsübergreifende Anpassungen erforderlich, die mit abgestimmtem Vorgehen wirksam umgesetzt werden können. Transparente Entscheidungsstrukturen fördern Vertrauen, reduzieren Unsicherheit und erhöhen die Geschwindigkeit der Maßnahmenumsetzung. Zudem ermöglicht eine transparente Organisationsstruktur die Wirksamkeit von Transformationsmaßnahmen gezielt zu analysieren.

**Wie kann die Organisationsstruktur die Transparenz über strategische Entscheidungen steigern?**

- Anpassung der Organisations- und Führungsstruktur hin zu einer schlanken, agilen Ausrichtung
- Förderung transparenter Kommunikation, offener Informationsflüsse und klarer Zukunftsbilder (Vision und Ziele)
- Strategische Neuausrichtung und Segmentierung des Produktportfolios

**4. Netzwerkbeziehungen (Brose, KIRCHHOFF, Valeo, Bosch, Hitschies, Nintendo, Zeiss)**

„Wir nutzen Netzwerkbeziehungen (z.B. zu Stakeholdern) als Impulsgeber und Ratgeber für unsere Geschäftsmodell- und Innovationsentwicklung.“

Die Nutzung von Netzwerkbeziehungen lässt externe Perspektiven von Kunden, Partnern, Zulieferern oder Forschungseinrichtungen gezielt in die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen und Innovationen einfließen. Das ist nicht nur für Großkonzerne, sondern auch für KMU interessant, da KMU viele technologische und regulatorische Veränderungen nicht allein bewerten oder bewältigen können. Netzwerke erweitern den eigenen Blick, reduzieren Unsicherheit und ermöglichen es, Innovationsrisiken zu teilen und schneller marktfähige Lösungen zu entwickeln.

**Wie nutzen Unternehmen Netzwerke als Impulsgeber für Innovation?**

- Systematische Nutzung von Kooperationsnetzwerken und strategischen Partnerschaften
- Enge Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen, Industriepartnern sowie Lieferanten als Im-

pulsgeber

- Verbindung interner Kernkompetenzen mit externer Expertise zur Erschließung von Innovationsfeldern
- Förderung offener, kollaborativer Innovationsansätze und Nutzung von Synergien (auch markenübergreifend)
- Integration von Trendbeobachtung, Forschung und Impulsen aus angrenzenden Technologien
- Vertiefung bestehender Kooperationen zur gemeinsamen Entwicklung von Zukunftsthemen und Innovationen

**5. Veränderungsbedarfe (Deutz AG, KIRCHHOFF, MAHLE, SCHOTT, Bosch, Garmin, Nintendo, Leica, Rügenwalder Mühle)**

„Unser Unternehmen versucht zukünftige Veränderungsbedarfe (bspw. ausgelöst durch Kundenbedürfnisse in potenziellen neuen Marktsegmenten oder externe Regularien) abzusehen.“

Für Unternehmen im Automotive-Sektor, vor allem KMU und Zulieferer im B2B-Geschäft mit OEMs, ist die frühzeitige Antizipation von Markt-, Kunden- und Regulierungsentwicklungen von zentraler Bedeutung. Neue Anforderungen werden teilweise kurzfristig entlang der Lieferkette weitergegeben, was hohe Anpassungsgeschwindigkeit zur Folge hat. Unternehmen, die zukünftige Veränderungsbedarfe früh erkennen, sichern sich strategische Handlungsspielräume und stärken ihre Position als verlässliche und wettbewerbsfähige Partner.

**Wie antizipieren Unternehmen zukünftige Veränderungsbedarfe?**

- Frühzeitige Identifikation und konsequente Reaktion auf Veränderungsbedarfe und potenzielle Risiken
- Strategische Nutzung erkannter Veränderungen zur Ausrichtung von Innovation und Geschäftsentwicklung
- Fokussierung auf wachstums- und margenstarke Zukunftsfelder
- Ganzheitliche und vorausschauende Betrachtung von Transformationsanforderungen
- Stärkung der Resilienz durch breite Portfolioaufstellung und Offenheit für fundamentale Marktveränderungen
- Ausrichtung von Strategie und Innovation am wahrgenommenen Kundennutzen der Kerntechnologien

**6. Strategiekonformität (BENTELER, Schaeffler, Fujifilm)**

„In unserer Organisation werden strategische Entscheidungen stets im Einklang mit der übergreifenden Unternehmensstrategie getroffen.“

Die konsequente Ausrichtung strategischer Entscheidungen an der Unternehmensstrategie umfasst die Fokussierung von Ressourcen, Investitionen und Initiativen auf klar definierte Ziele. KMU verfügen meist über begrenzte finanzielle und personelle Spielräume, sodass Fehlentscheidungen oder widersprüchliche Einzelmaßnahmen schnell weitreichende Folgen mit sich bringen können. Strategische Konsistenz erhöht die Umsetzungssicherheit, beschleunigt Transformationsprozesse und stärkt die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber größeren Marktteilnehmern.

**Wie stellen Unternehmen sicher, dass strategische Entscheidungen konsequent an der Unternehmensstrategie ausgerichtet sind?**

- Verankerung von Wandel als zentralem Bestandteil der Unternehmensstrategie bei gleichzeitiger Wahrung der eigenen Identität

- Sicherstellung strategischer Flexibilität durch Technologieoffenheit und regionale Anpassungsfähigkeit
- Diversifikation durch breit angelegte F&E-Aktivitäten
- Konsequente Verfolgung von Transformationsstrategien – auch bei verzögertem externem Wandel
- Bewusste Akzeptanz von Kannibalisierungseffekten zur Sicherung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit

### Seizing – Chancen ergreifen

#### 1. Strategieentwicklung (BENTELER, Deutz, MAHLE, Valeo, Brose, Bosch, Leica, KIRCHHOFF, Mubea, Schaeffler, SCHOTT, Melitta, Nintendo, Otto, Panasonic)

„Wir nutzen die wahrgenommenen Trends zur kontinuierlichen Anpassung unserer Unternehmensstrategie (draus leiten sich Marktstrategie, Technologiestrategie usw. ab).“

Eine klare Transformationsstrategie ermöglicht die bewusste Steuerung des Umgangs mit technologischen, regulatorischen und marktlichen Veränderungen. Gerade bei einer begrenzten Ressourcenbasis muss diese Strategie ausreichend klar sein, um Orientierung und Prioritäten zu schaffen, aber dennoch schlank genug, um umsetzbar zu bleiben.

#### Wie entwickelt und gestalten Unternehmen eine Strategie zur Transformation?

- Entwicklung einer klaren Transformationsstrategie unter Einbezug der Mitarbeitenden
- Fokussierung auf das Kerngeschäft bei gleichzeitiger Erschließung neuer Märkte und Geschäftsmöglichkeiten
- Weiterentwicklung des Geschäftsmodells, z. B. vom Komponentenhersteller zum Systemlieferanten
- Systematische Analyse von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken
- Nutzung eines ganzheitlichen Risiko- und Managementsystems
- Ableitung von Fokusfeldern auf Basis relevanter Zukunftstrends und Szenarien
- Definition klarer, zukunftsorientierter und langfristiger Ziele sowie deren Nutzung zur regelmäßigen Überprüfung des Fortschritts
- Visionsentwicklung als Ausgangspunkt für die Strategieentwicklung
- Entwicklung und Umsetzung einer Roadmap zur Realisierung der strategischen Vision
- Strategische Weiterentwicklung des Produktportfolios inklusive Innovationen in bestehenden Märkten
- Erschließung angrenzender Geschäftsfelder durch Übertragung bestehender Kompetenzen
- Aktives Portfolio-Management durch gezieltes Investieren und Desinvestieren
- Klare Positionierung und Differenzierung im Wettbewerb
- Kontinuierliche Weiterentwicklung von Fähigkeiten durch lebenslanges Lernen
- Berücksichtigung von Vielfalt, neuen Führungsanforderungen sowie Feedback aus Organisation und Umfeld

#### 2. Ideenfindung (Brose, Valeo, Fujifilm, Nintendo, Garmin, Hitschies, Zeiss)

„In unserem Unternehmen werden systematisch Ideen gesucht, um erkannte Trends auf die Möglichkeiten und Fähigkeiten unseres Unternehmens zu beziehen.“

Für Unternehmen, insbesondere KMU, birgt eine undifferenzierte Verfolgung von Trends Risiken. Stattdessen gilt es für das eigene Unternehmen relevante Trends zu identifizieren und fokussiert realistisch umsetzbare Ideen zu entwickeln. Die systematische Ideenentwicklung unterstützt die Ableitung passgenauer Innovations- und Anpassungsschritte.

#### Wie entwickeln Unternehmen auf Basis relevanter Trends systematisch umsetzbare Ideen?

- Systematischer Austausch mit internen und externen Partnern (z. B. Technologietage)
- Verankerung von Ideen- und Innovationsentwicklung in der Strategie
- Gezielte Investitionen in Talente, Forschung und neue Technologien
- Interdisziplinäre Ideenentwicklung, z. B. durch Hackathons und den Einsatz generativer KI
- Systematische Bewertung und Auswahl von Technologien und Ideen nach Entwicklungspotenzial
- Übertragung bestehender Technologien auf neue Anwendungen, auch außerhalb des Kerngeschäfts
- Fokus auf hohe Produktqualität und -ausführung
- Ehrliche Offenheit gegenüber Ideen
- Schnelle Überführung von Trends in marktreife Produkte
- Förderung generationenübergreifender Zusammenarbeit

#### 3. Fehlerkultur (Melitta)

„In unserem Unternehmen wird eine offene Fehlerkultur gelebt, die Raum zur freien Ideenfindung und objektiven Ideenbewertung bietet.“

Innovation und Anpassung sind häufig mit Unsicherheit verbunden und erfordern Lernprozesse. Eine gelebte Fehlerkultur erhöht Geschwindigkeit, Lernfähigkeit und Qualität von Entscheidungen und stärkt damit die Transformations- und Wettbewerbsfähigkeit.

#### Wie stärken Unternehmen eine offene Fehlerkultur?

- Lernen aus Fehler durch gezielte Reflexion
- Formate zur Etablierung einer konstruktiven Fehlerkultur
- Ermutigung zum bewussten Eingehen von Risiken und Ableitung von Chancen zur Weiterentwicklung

#### 4. Stakeholderintegration (Mubea, Schaeffler, Leica, Rügenwalder Mühle, Hitschies, Otto, Zeiss)

„Wir pflegen einen offenen Innovationsansatz und binden unsere Stakeholder intensiv und vertrauensvoll in unsere Entwicklungsprozesse ein.“

Die Integration von Impulsen von Stakeholdern kann als wertvolle Inspirationsquelle dienen und dazu beitragen, Innovationsprozesse zu vereinfachen und effizienter zu gestalten. Gleichzeitig eröffnet die Zusammenarbeit neue Möglichkeiten, Wettbewerbsvorteile zu schaffen, etwa durch die gezielte Kombination vorhandener Fähigkeiten und die Entwicklung neuer, differenzierender Lösungen.

#### Wie integrieren Unternehmen Stakeholder in Innovationsprozesse?

- Einbindung externer Partner (z. B. Hochschulen, Start-ups) in Entwicklungsprozesse
- Aufbau und Koordination von Forschungsaktivitäten (zentrale Forschungseinheit, Leitung von Projekten)
- Strategische Technologie- und Entwicklungspartnerschaften zur Ergänzung von Kompetenzen
- Co-Creation mit Kunden sowie Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette
- Nutzung digitaler Plattformen zur Integration relevanter Stakeholder

#### 5. Mitarbeitermotivation (KIRCHHOFF, SCHOTT, Bosch, Fujifilm, Panasonic)

„Wir schaffen Anreize für unsere Mitarbeitenden sich aktiv an der Ideenfindung zu beteiligen.“

Mitarbeitende gezielt können zur aktiven Mitgestaltung von Innovationen motiviert werden, um ihr Wissen systematisch zu nutzen. Das ist besonders wichtig, da in KMU viele praxisnahe Ideen direkt aus der

Belegschaft entstehen und Innovationspotenziale oft nah an der operativen Arbeit liegen. Durch geeignete Anreize können mehr Ideen generiert, schneller bewertet und umgesetzt werden.

### Wie integrieren und motivieren Unternehmen Mitarbeitende zur aktiven Beteiligung an der Ideenfindung?

- Etablierung eines strukturierten Vorschlagswesens mit Anerkennung und Auszeichnung von Ideen
- Stärkung von Motivation und Leistungsbereitschaft durch gezielte Anreizsysteme (z. B. Vergütung, Gesundheitsangebote)
- Förderung individueller Entwicklung durch klare Karriereperspektiven und internationale Möglichkeiten
- Transparente und kontinuierliche Kommunikation strategischer Hintergründe
- Aktive Einbindung der Mitarbeitenden in den Transformationsprozess
- Förderung eines gemeinsamen Verständnisses für den Wandel
- Stärkung interner Zusammenarbeit und Abbau formeller Barrieren

### 6. Ressourcenmobilisierung (BENTELER, MAHLE, Rügenwalder Mühle)

„Unsere Ressourcen (Mitarbeitende, Budgets, Material etc.) können an fundamentale Veränderungen in unserem Geschäftsmodell angepasst werden.“

Die Entwicklung von Innovationen oder Geschäftsmodellen erfordert eine flexible Anpassung personeller, finanzieller und materieller Ressourcen. Die Anpassung der Ressourcenverteilung hilft, den Wandel schrittweise und zielgerichtet zu gestalten.

### Wie passen Unternehmen Ressourcen flexibel an sich verändernde Geschäftsmodelle an?

- Gezielte Investitionen in Innovation, Forschung und Entwicklung sowie Ausbau von Wachstumsfeldern
- Umlenkung von Ressourcen auf die aktive Gestaltung und Erschließung von Zukunftsmärkten
- Ausbau von Produktionskapazitäten zur Unterstützung des Wachstums
- Nutzung von Studien und Konzepten zur Demonstration und Weiterentwicklung der Innovationsfähigkeit
- Ausgründung strategischer Geschäftsfelder zur Fokussierung und Skalierung

## Transforming – Veränderung umsetzen

### 1. Unternehmensidentität (SCHOTT, Valeo, Garmin, Hitschies, Melitta, Panasonic, Rügenwalder Mühle)

„Allen Mitarbeitenden ist es möglich, die (handlungsleitende) Vision und Werte des Unternehmens zu kennen und zu verstehen.“

Ein gemeinsames Verständnis von Zielen, Ausrichtung und Prioritäten des Unternehmens ermöglicht die effektive Umsetzung von Transformationsprozessen, da Entscheidungen und Handlungen über alle Bereiche hinweg einer klaren Orientierung zugeordnet werden können.

### Wie stellen Unternehmen sicher, dass Vision und Werte von allen Mitarbeitenden verstanden und gelebt werden?

- Entwicklung und Verankerung zentraler Werte als Basis der Unternehmenskultur
- Förderung von Vielfalt, Gleichberechtigung, Inklusion und unterschiedlichen Perspektiven
- Umsetzung gezielter Maßnahmen wie Sensibilisierung, Mentoring, Weiterbildung & Partnerschaften

- Weiterentwicklung und Stärkung der Unternehmensidentität als Orientierung für das Handeln
- Förderung von Zusammenarbeit auf Augenhöhe, intern und mit Kunden
- Verknüpfung von Nachhaltigkeit, Transformation und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit
- Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung sowie nachhaltiges unternehmerisches Handeln
- Unterstützung einer offenen, kollaborativen Arbeitsweise durch flache Hierarchien

### 2. Vorbildverhalten (Deutz, Fujifilm, Melitta, KIRCHHOFF, MAHLE, Hitschies, Leica, Otto, Rügenwalder Mühle, Panasonic)

„Unsere Unternehmensführung lebt eine offene und transparente Veränderungskultur vor.“

Ein aktives Vorleben und Kommunizieren von Veränderung trägt dazu bei, dass sich Mitarbeitende sich an der Haltung der Führung orientieren und Veränderungen eher mittragen, da Maßnahmen nachvollziehbar und transparent werden. Eine gelebte Veränderungskultur stärkt Vertrauen, fördert Akzeptanz und erhöht die Erfolgchancen von Transformationsprozessen.

### Wie lebt die Unternehmensführung eine offene und transparente Veränderungskultur vor?

- Verankerung der Transformation als klare Führungsaufgabe
- Aufbau organisatorischer Strukturen für Strategie und Transformation (z. B. dedizierte Einheiten)
- Transparente, klare und kanalübergreifende Kommunikation von Transformationsmaßnahmen und deren Begründung
- Aktives Vorleben von Veränderungsbereitschaft und Gestaltung der Transformation durch die Führung
- Vermittlung von Orientierung und Zuversicht im Wandel
- Förderung eines offenen Arbeitsumfelds für kreatives Denken und Hinterfragen bestehender Muster
- Integration von Nachhaltigkeit und verantwortungsvollem Handeln in die Transformation

### 3. Ressourcenverwaltung (BENTELER, Schaeffler, Nintendo)

„Wir sind als Unternehmen in der Lage, Ressourcen bedarfsgerecht und vorausschauend zu planen.“

Durch eine vorausschauende und bedarfsgerechte Ressourcenplanung können Transformationsmaßnahmen realistisch vorbereitet und konsequent umgesetzt werden. Transformation umfasst häufig die Umsetzung paralleler Maßnahmen, die einer strukturierten Ressourcenverwaltung bedürfen.

### Wie planen Unternehmen Ressourcen für die Umsetzung von Transformation vorausschauend und bedarfsgerecht?

- Sicherung und gezielte Nutzung finanzieller Ressourcen zur Umsetzung der Transformationsstrategie
- Umsetzung struktureller Maßnahmen entlang strategisch relevanter Handlungsfelder
- Nutzung von Synergien, z. B. durch Kooperationen oder Fusionen
- Realisierung von Effizienz- und Einsparpotenzialen (z. B. Kapazitätsanpassung, Standortkonsolidierung)
- Nutzung externer Technologien und Standardkomponenten zur Steigerung von Effizienz und Geschwindigkeit

### 4. Restrukturierung (BENTELER, Brose, Deutz, MAHLE, Mubea, Schaeffler, SCHOTT, Bosch, Garmin, Fujifilm, Hitschies, Leica, Otto, Zeiss)

„Zur Umsetzung unserer Unternehmensstrategie werden tiefgreifende Veränderungsmaßnahmen umgesetzt (bspw. strategische Investitionen und Akquisitionen).“

Strategische Veränderungen müssen durch konkrete Maßnahmen wie Investitionen oder gezielte Partnerschaften aktiv umgesetzt werden. Tiefgreifende Veränderungen geht oft über strukturelle Anpassungen heraus und geht über schrittweise Optimierungen hinaus. Konsequente Umsetzung beschleunigt den Wandel und stellt sicher, dass Transformation tatsächlich wirksam wird.

#### **Wie setzen Unternehmen die Transformationsstrategie durch tiefgreifende Maßnahmen konsequent um?**

- Verankerung von Restrukturierung durch gezielte Führungsrollen und organisatorische Anpassungen
- Eingehen strategischer Partnerschaften sowie Kooperationen mit neuen Marktteilnehmenden
- Durchführung von Akquisitionen und Fusionen zur Erweiterung von Kompetenzen, Marktpräsenz und Zugang zu Zukunftsfeldern
- Gezielter Rückzug aus nicht strategischen Geschäftsfeldern und Reorganisation der Geschäftsstruktur
- Investitionen in Wachstumsfelder, neue Geschäftsmodelle, Segmente und Standorte
- Ausbau von Vertriebskanälen und Stärkung der Marktposition
- Investitionen in Qualifizierung und Beschäftigung als Bestandteil der Transformation
- Realisierung von Effizienzpotenzialen, z. B. durch Senkung von Fixkosten
- Weiterentwicklung der Marke im Zuge der strategischen Neuausrichtung
- Strategische Nutzung (neuer) Vertriebskanäle

#### **5. Reaktionsfähigkeit (Brose)**

„Durch unsere dynamische Organisationsstruktur sind Reaktionszeiten im Allgemeinen gering und Entscheidungswege kurz.“

Eine dynamische Organisationsstruktur trägt dazu bei, dass Unternehmen schnell auf Veränderungen reagieren können. Transformationsprozesse erfordern häufig kurzfristige Entscheidungen und Anpassungen. Kurze Entscheidungswege und schnelle Reaktionszeiten tragen zu einer Steigerung der Umsetzungsgeschwindigkeit bei.

#### **Wie organisieren sich Unternehmen flexibel und entscheidungsstark?**

- Umstellung der Führungsstruktur zur Steigerung der Entscheidungsfähigkeit
- Bündelung von Steuerungs- und Führungsverantwortung

#### **6. Kompetenzentwicklung (KIRCHHOFF, Bosch, Zeiss, Mubea, Valeo)**

„Die individuelle Kompetenzentwicklung aller Mitarbeitenden und das Aufzeigen von Zukunftsperspektiven sind zentrale Bestandteile der Personalstrategie.“

Transformation erfordert häufige neue oder veränderte Kompetenzen der Mitarbeitenden. Die strategische Entwicklung von Kompetenzen sichert durch die Haltung und Qualifizierung von Fachkräften vorhandenes Know-how, das um zukünftig benötigte Fähigkeiten ergänzt werden kann.

#### **Wie entwickeln und erweitern Unternehmen die Zukunftskompetenzen der Mitarbeitenden?**

- Systematische Entwicklung von Kompetenzen als integraler Bestandteil der Personalstrategie
- Angebot strukturierter Karriere, Qualifizierungs und Entwicklungsprogramme, auch für Führungskräfte
- Förderung individueller Weiterentwicklung und interner Mobilität

- Nutzung internationaler Projekte und Kooperationen (z. B. mit Hochschulen) zur Kompetenzentwicklung
- Regelmäßiger, strukturierter Dialog zu Leistungen, Karrierezielen und Entwicklungsperspektiven mit allen Mitarbeitenden
- Vorbereitung der Mitarbeitenden auf langfristige Veränderungsprozesse

# 06

## Fazit

Im Rahmen der Studie wurden rund 20 nationale und internationale Unternehmen aus dem Automotive- und Non-Automotive-Bereich systematisch analysiert. Dabei erfolgte eine strukturierte Auswertung der jeweiligen Transformationsprozesse mit Fokus auf zentrale Fähigkeiten und konkrete Maßnahmen. Auf dieser Basis konnten Gemeinsamkeiten identifiziert und für die allgemeine Übertragung auf Transformationsprozesse von Unternehmen vorbereitet.

In Bezug auf das Erkennen von Notwendigkeit und Chancen der Transformation (Sensing), zeigt sich, dass erfolgreich transformierte Unternehmen den Wandel aktiv gestalten, statt nur zu reagieren. Sie verankern Innovation, Trendbeobachtung und strategische Anpassung systematisch in Organisation, Kultur und Führung, fördern offene Zusammenarbeit und nutzen gezielt interne wie externe Impulse. Zentrale Erfolgsfaktoren sind eine frühzeitige und klare strategische Ausrichtung an Zukunftstrends, die gezielte Stärkung von Führung und Kultur sowie die Bereitschaft zu strukturellen Veränderungen.

Hinsichtlich der Ergreifung erkannter Chancen durch die Entwicklung von Produkt- oder Geschäftsmodellinnovationen (Seizing) wird ersichtlich, dass erfolgreiche Unternehmen Transformation systematisch und ganzheitlich gestalten. Sie entwickeln klare Strategien zur gezielten Fokussierung oder Differenzierung und richten Geschäftsmodelle sowie das Produktportfolio konsequent an Zukunftstrends aus. Zentrale Erfolgsfaktoren sind gezielte Investitionen in Kompetenzen, Technologien und Kooperationen, die flexible Steuerung von Ressourcen und eine beschleunigte Realisierung von Ideen bis zur Marktreife. Hinzu kommt die aktive Einbindung von Mitarbeitenden und Partnern sowie die Etablierung einer innovationsorientierten Kultur mit hoher Lern- und Umsetzungsfähigkeit.

Zur praktischen Umsetzung von Veränderung und der Rekonfiguration von Ressourcen (Transforming) verankern erfolgreich transformierte Unternehmen Werte, Führung und Kultur konsequent als Treiber des Wandels und gestalten Transformation aktiv aus der Unternehmensführung heraus. Sie kombinieren klare Strukturen, transparente Kommunikation und konsequente strategische Maßnahmen mit der gezielten Entwicklung von Kompetenzen und der Umschichtung von Ressourcen. Dabei setzen sie auf Partnerschaften, fokussierte Investitionen und kontinuierliche Weiterentwicklung. Die enge Verzahnung von Strategie, Führung, Kultur, Organisation und Personal unterstützt die konsequente, transparente und wertebasierte Umsetzung von Veränderung.

Die Analyse zeigt, dass erfolgreiche Transformation auf einem Bündel klar identifizierbarer Fähigkeiten und Aktivitäten basiert. Die identifizierten Gemeinsamkeiten bilden zentrale Erfolgsfaktoren, die Unternehmen als Orientierung für die eigene Weiterentwicklung nutzen können. Damit leistet die Stu-

die einen gezielten Beitrag zur Zielsetzung, Transformationsfähigkeit systematisch zu verstehen und Unternehmen konkrete Ansatzpunkte zur erfolgreichen Gestaltung ihres Wandels aufzuzeigen.

Die Ergebnisse der Fallbeispiel-Analysen sind qualitativer Art und stets in den Kontext sämtlicher Transformationsmaßnahmen einzuordnen. Die Studie wirft durch die Analyse einer Auswahl von Fallbeispielen Schlaglichter auf einzelne Transformationsprozesse, ohne den Anspruch zu erheben, sie in Gänze abzubilden. Zudem stützt sich die Analyse überwiegend auf öffentlich zugängliche und unternehmensnahe Quellen, wodurch vor allem gut dokumentierte Perspektiven berücksichtigt werden konnten. Die Betrachtung fokussiert sich auf besonders prägnante Teilfähigkeiten, ohne alle Aspekte in gleicher Tiefe abzudecken.

Unternehmen, die unter Veränderungsdruck stehen oder sich im Transformationsprozess befinden, können ihre eigene Ausgangssituation mit dem TrendAuto 2030plus Quick-Check\* „Wandlungsfähigkeit im Test – Wie agil ist mein Unternehmen?“ systematisch bewerten und darauf aufbauend ein Zielbild für die Verbesserung der eigenen dynamischen Fähigkeiten entwickeln. Die im Rahmen der Studie präsentierten Fallbeispiele bieten Inspiration und Anknüpfungspunkte für die Ableitung konkreter Maßnahmen zur gezielten Weiterentwicklung priorisierter dynamischer Fähigkeiten. Im Folgenden gilt es konkrete Aktivitäten zu formulieren und Initiativen zu starten, die auch mit einer begrenzten Ressourcenbasis umgesetzt werden können. Wichtig ist, den Übergang zur praktischen Umsetzung zu sichern und zeitnah erste sichtbare Fortschritte zu erzielen. Klare Zuständigkeiten sowie eine aktive Einbindung des Managements fördern eine zielgerichtete Umsetzung, während regelmäßige Erfolgskontrollen und Feedbackprozesse dazu beitragen, Maßnahmen fortlaufend zu optimieren und wirkungsvolle Ansätze schrittweise auszuweiten.

\*Hier kommen Sie zum Quick-Check: [TrendAuto2030plus - QuickCheck](#)

## Literaturverzeichnis

Anuga (2024). Corporate Influencer im Food-Bereich: Wie Philip Hitschler-Becker den Süßwarenmarkt aufmischt. <https://www.anuga.de/magazin/beitraege/corporate-influencer-im-food-bereich-wie-philip-hitschler-becker-den-suesswarenmarkt-aufmischt.php> [Zugriff am 09.04.2026].

Automobilwoche (2014). Mahle kauft Mehrheit an slowenischem Konzern Letrika. <https://www.automobilwoche.de/agenturmeldungen/mahle-kauft-mehrheit-slowenischem-konzern-letrika/> [Zugriff am 09.04.2026].

Barreto, I. (2012). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management* 36(1), pp. 256-280.

Beha, S. (2020). "Eine neue Führungskultur muss von innen kommen". [https://www.haufe.de/personal/hr-management/interview-zur-transformation-beim-autozulieferer-schaeffler\\_80\\_511144.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/interview-zur-transformation-beim-autozulieferer-schaeffler_80_511144.html) [Zugriff am 15.04.2026].

BENTELER (o. J. a). ÜBER BENTELER. <https://www.benteler.com/de/ueber-benteler/> [Zugriff am 29.04.2026].

BENTELER (o. J. b). 150 Jahre Pioniergeist, der bewegt. <https://www.benteler.com/de/ueber-benteler/150-jahre-pioniergeist-der-bewegt/> [Zugriff am 29.04.2026].

BENTELER (o. J. c). HOLON. <https://www.benteler.com/de/produkte-services/holon/> [Zugriff am 29.04.2026].

BENTELER (o. J. d). UNTERNEHMENSSTRUKTUR. <https://www.benteler.com/de/ueber-benteler/unternehmensstruktur/> [Zugriff am 29.04.2026].

BENTELER (o. J. e). WER WIR SIND. <https://www.benteler.com/de/ueber-benteler/wer-wir-sind/> [Zugriff am 29.04.2026].

BENTELER (2023). Geschäftsbericht 2023. [https://www.benteler.com/fileadmin/user\\_upload/06-News-and-Media/Latest-News/2024/20240326\\_Strategy\\_consistently\\_implemented\\_\\_Positive\\_business\\_development\\_for\\_BENTELER\\_Group\\_in\\_2023/BENTELER\\_Geschaeftsbericht\\_2023\\_\\_2\\_.pdf](https://www.benteler.com/fileadmin/user_upload/06-News-and-Media/Latest-News/2024/20240326_Strategy_consistently_implemented__Positive_business_development_for_BENTELER_Group_in_2023/BENTELER_Geschaeftsbericht_2023__2_.pdf) [Zugriff am 29.04.2026].

Bretting, R. & Nagel, P. (2021). "Wir mussten uns selbst zur Transformation zwingen". <https://www.automobil-produktion.de/management/wir-mussten-uns-selbst-zur-transformation-zwingen/1031064> [Zugriff am 15.04.2026].

Brose (o. J. a). Unternehmen. <https://www.brose.com/de-de/unternehmen/> [Zugriff am 12.05.2026].

Brose (o. J. b). Unternehmensgeschichte. <https://www.brose.com/de-de/unternehmen/historie/> [Zugriff am 12.05.2026].

Brose (2024a). Technologietag 2024 schafft Raum für Innovationen. <https://www.brose.com/de-de/presse/brose-stories/2024/technologietag-2024-schafft-raum-fuer-innovationen.html> [Zugriff am 12.05.2026].

Brose (2024b). Change in the management structure at Brose SE. <https://www.brose.com/us-en/brose-americas/press/2024/change-in-the-management-structure-at-brose-se.html> [Zugriff am 12.05.2026].

Brose (2025a). Der Fahrzeugsitz der Zukunft. <https://www.brose.com/de-de/presse/brose-stories/2025/der-fahrzeugsitz-der-zukunft.html> [Zugriff am 12.05.2026].

Brose, 2025b <https://www.brose.com/de-de/presse/2025/brose-schliesst-kooperationen-im-raumfahrt-und-satelliten-sektor.html> [Zugriff am 12.05.2026].

Brose (2025c). Brose schließt Kooperationen im Raumfahrt- und Satelliten-Sektor. <https://www.brose.com/de-de/presse/2025/proseat-gruppe-wird-teil-von-brose-sitech.html> [Zugriff am 12.05.2026].

Brose (2025d). Brose überträgt E-Bike-Antriebsgeschäft auf Yamaha Motor. <https://www.brose.com/de-de/presse/2025/brose-uebertraegt-e-bike-antriebsgeschaeft-auf-yamaha-motor.html> [Zugriff am 12.05.2026].

Brose (2025e). Brose verbessert die Ertragssituation. <https://www.brose.com/de-de/presse/2025/brose-verbessert-die-ertragssituation.html> [Zugriff am 12.05.2026].

Brose (2026a). Grün und gefragt: Mikromobilität wächst weltweit. <https://www.brose.com/de-de/presse/brose-stories/mikromobilitaet-waechst-weltweit.html> [Zugriff am 12.05.2026].

Brose (2026b). Mikromobilität: mit neuer Halbleitertechnologie zu mehr Effizienz. <https://www.brose.com/de-de/presse/mit-neuer-halbleitertechnologie-zu-mehr-effizienz.html> [Zugriff am 12.05.2026].

Buchkremer, S. (2023). Strategische Geschäftsmodellerweiterungen eines mittelständischen Automobilzulieferers – Motivation und Herausforderungen. Vortrag auf dem KMUp, Gummersbach. [https://trend-auto2030plus.de/wp-content/uploads/2023/11/Mubea\\_231115\\_KMU-trifft-Mittelstand\\_VOe.pdf](https://trend-auto2030plus.de/wp-content/uploads/2023/11/Mubea_231115_KMU-trifft-Mittelstand_VOe.pdf) [Zugriff am 09.04.2026].

Bulliçi und Haag (2025). Leitfaden zur Entwicklung erfolgreicher Geschäftsmodelle. <https://trendauto-2030plus.de/wp-content/uploads/2025/02/TrendAuto2030plus-Leitfaden-zur-Entwicklung-erfolgreicher-Geschaeftsmodelle.pdf> [Zugriff am 09.04.2026].

Business Punk (2025). Mitten in der tiefsten Krise: Leica glänzt wie niemals zuvor. <https://www.business-punk.com/brand/mitten-in-der-tiefsten-krise-leica-glaenzt-wie-niemals-zuvor/> [Zugriff am 13.04.2026].

Dalhoff, E. (2026). Stabiler Umsatz, höheres Ergebnis: BENTELER hält Kurs im Geschäftsjahr 2025. <https://www.benteler.com/de/presse-medien/aktuelle-news/stabiler-umsatz-hoeheres-ergebnis-benteler-haelt-kurs-im-geschaeftsjahr-2025/> [Zugriff am 29.04.2026].

Deutz AG (2023). Digitaler Geschäftsbericht 2023. <https://geschaeftsbericht.deutz.com/2023/transformation/in-bewegung> [Zugriff am 28.03.2025].

DEUTZ AG (2024). Geschäftsbericht 2024. [https://www.deutz.com/fileadmin/contents/global/investoren/financial\\_reports/2024/2024\\_DE/20250320\\_DEUTZ\\_Geschaeftsbericht\\_2024\\_de\\_sec\\_01.pdf](https://www.deutz.com/fileadmin/contents/global/investoren/financial_reports/2024/2024_DE/20250320_DEUTZ_Geschaeftsbericht_2024_de_sec_01.pdf) [Zugriff am 26.03.2025].

Die Deutsche Wirtschaft (2024). hitschies – wie der Süßwarenhersteller mit viralem Marketing die Branche aufmischt. <https://die-deutsche-wirtschaft.de/philip-hitschler-becker-von-hitschies/> [Zugriff am 09.04.2026].

Die Presse (2016). Leicas langer Weg zurück. <https://www.diepresse.com/5108301/leicas-langer-weg-zurueck> [Zugriff am 13.04.2026].

Die Zeit (2025). Kostensenkung bei Mahle – Jobs und Standorte betroffen. <https://www.zeit.de/news/2025-11/12/kostensenkung-bei-mahle-jobs-und-standorte-betroffen> [Zugriff am 09.04.2026].

dpa (2026). Schaeffler will unabhängiger vom Auto werden. <https://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/industrie-transformation-schaeffler-will-unabhaengiger-vom-auto-werden/100203495.html> [Zugriff am 15.04.2026].

Edelstahl Aktuell (2023). Benteler: Von Restrukturierung zu Wachstum. <https://edelstahlaktuell.de/benteler-von-restrukturierung-zu-wachstum/> [Zugriff am 29.04.2026].

Elevatr (2022). #Transformation. <https://www.elevatr.com/story/transformation> [Zugriff am 31.03.2026].

Ferris, R. (2020). How Garmin survived the iPhone and started growing again. <https://www.cnbc.com/2020/10/06/how-garmin-survived-the-iphone-and-started-growing-again.html> [Zugriff am 12.04.2026].

Fiengenbaum, J. (2024). Rügenwalder Mühle: Nachhaltige Transformation von Fleisch zu pflanzlichen Proteinen. <https://www.fiengenbaum.solutions/blog/die-geschichte-der-ruegenwalder-muehle-der-weg-zu-pflanzlichen-proteinen> [Zugriff am 31.03.2026].

finanzen.net (o. J.). Nintendo Aktie. [https://www.finanzen.net/bilanz\\_guv/nintendo](https://www.finanzen.net/bilanz_guv/nintendo) [Zugriff am 12.04.2026].

Forbes (2021). Den Moment erfassen. <https://www.forbes.at/artikel/den-moment-erfassen> [Zugriff am 13.04.2026].

Forbes (2022). Garmin Stock Breakdown: The Evolution Of The GPS Giant. <https://www.forbes.com/sites/qai/2022/09/28/garmin-stock-breakdown-the-evolution-of-the-gps-giant/?sh=7db40a8252d1> [Zugriff am 12.04.2026].

Fröndhoff, B. & Bastian, N. (2015). „Wir blickten in den Abgrund“. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/fujifilm-chef-komori-wir-blickten-in-den-abgrund/12014146.html> [Zugriff am 10.04.2026].

FTI Consulting (2025). Transformation in der Automobilindustrie. <https://www.fticonsulting.com/de-de/germany/insights/articles/interview-navigating-automotive-transformation-bosch-mobility> [Zugriff am 11.05.2026].

Fujifilm (o. J.). Das Beste von Inkjet und Toner. <https://fujifilmprint.eu/de/resource/das-beste-aus-tintenstrahl-und-toner/> [Zugriff am 10.04.2026].

FUJIFILM Switzerland (2023). Der Wandel vom analogen Film zur digitalen Simulation. <https://fuji.ch/story/vom-analogen-film-zur-digitalen-simulation/> [Zugriff am 10.04.2026].

FUJIFILM Switzerland (2024). FUJIFILM Heritage – Ein Rückblick auf die Geschichte von 90 Jahren FUJIFILM. <https://fuji.ch/story/fujifilm-heritage-ein-rueckblick-auf-die-geschichte-von-90-jahren-fujifilm/> [Zugriff am 10.04.2026].

FUJIFILM Holdings Corporation (2025). INTEGRATED REPORT 2025. [https://ir.fujifilm.com/en/investors/ir-materials/integrated-report/main/00/teaserItems1/01/linkList/0/link/fh\\_2025\\_alle\\_a4.pdf](https://ir.fujifilm.com/en/investors/ir-materials/integrated-report/main/00/teaserItems1/01/linkList/0/link/fh_2025_alle_a4.pdf) [Zugriff am 10.04.2026].

Garmin (o. J. a). WAS SPRICHT FÜR GARMIN AUTOMOTIVE OEM?. <https://www.garmin.com/de-DE/aoem/> [Zugriff am 12.04.2026].

Garmin (o. J. b). Garmin legt Geschäftsbericht vor - Marktführer erreicht 2012 konstantes Ergebnis. [https://static.garmin.com/shared/de/custom/company/presse/pressemitteilungen/2013-02-26-Garmin\\_Unternehmensergebnis.pdf](https://static.garmin.com/shared/de/custom/company/presse/pressemitteilungen/2013-02-26-Garmin_Unternehmensergebnis.pdf) [Zugriff am 12.04.2026].

Garmin (o. J. c). ÜBER GARMIN. <https://www.garmin.com/de-DE/company/about-garmin/> [Zugriff am 12.04.2026].

Garmin (2011). ANNUAL REPORT 2010. [https://www8.garmin.com/aboutGarmin/invRelations/reports/2010\\_Annual\\_Report\\_10-K.pdf](https://www8.garmin.com/aboutGarmin/invRelations/reports/2010_Annual_Report_10-K.pdf) [Zugriff am 12.04.2026].

Garmin (2026). Quarterly and Annual Earnings. <https://www.garmin.com/de-AT/investors/earnings/> [Zugriff am 12.04.2026].

Gleiss Lutz (2021). Gleiss Lutz berät im Rahmen der Restrukturierung und Refinanzierung der Benteler Gruppe. <https://www.gleisslutz.com/de/mandate-kanzlei-news/gleiss-lutz-beraet-im-rahmen-der-restrukturierung-und-refinanzierung-der-benteler-gruppe> [Zugriff am 29.04.2026].

GWA (o. J.). Transformation (B2C) Bosch. <https://www.gwa.de/content/files/cases/e-368-053.pdf> [Zugriff am 11.05.2026].

Haag, C. & Wobbe, T. M. (2023). Entrepreneurial Dynamic Capabilities Along the Value Chain: Evaluation of Case Studies. In: Daniel Schallmo, Jens Pätzmann und Thomas Clauß (Hg.): Entrepreneurship in the Digital Era. Springer International Publishing (Management for Professionals), pp. 53–72.

Handelsblatt (2020). Rügenwalder Mühle: Veggie-Fleisch überholt erstmals klassische Wurst. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/ceo-michael-haehnel-ruegenwalder-muehle-veggie-fleisch-ueberholt-erstmal-klassische-wurst/26128214.html> [Zugriff am 31.03.2026].

Handelsblatt (2023). So will Mahle noch den Sprung in die Elektromobilität schaffen. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/autozulieferer-so-will-mahle-noch-den-sprung-in-die-elektromobilitaet-schaffen/29160698.html> [Zugriff am 09.04.2026].

Handelsblatt (2024). Autozulieferer Mubea baut rund 300 Stellen ab. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/auto-autozulieferer-mubea-baut-rund-300-stellen-ab/100066473.html> [Zugriff am 09.04.2026].

Harnasch, D. (2024). Wie ein mutiger Kulturwandel bei Melitta zur Erfolgsgeschichte wurde. <https://www.marktundmittelstand.de/personal/melitta-setzt-auf-next-entrepreneurship> [Zugriff am 17.04.2026].

Hartung, S. (2023). Mobilität im Wandel. <https://www.bosch.com/de/stories/mobilitaet-im-wandel/> [Zugriff am 11.05.2026].

hitschler International (o. J. a). Saure Drachenzungen Wassereis. <https://business.hitschies.de/products/saure-drachenzungen-wassereis> [Zugriff am 09.04.2026].

hitschler International (o.J. b). hitschies. Nasch dein Ding. [https://www.hitschies.de/blogs/artikel/hitschies-nasch-dein-ding?srsId=AfmBOopaiJtdGWYCW\\_174m04TJdA49jAS8TtkeFuoSiFFmwdltq5jRh\\_](https://www.hitschies.de/blogs/artikel/hitschies-nasch-dein-ding?srsId=AfmBOopaiJtdGWYCW_174m04TJdA49jAS8TtkeFuoSiFFmwdltq5jRh_) [Zugriff am 09.04.2026].

hitschler International (o. J. c). Geschichte. <https://www.hitschies.de/pages/geschichte> [Zugriff am 09.04.2026].

hitschler International (o. J. d). Alle Produkte. <https://www.hitschies.de/collections/alle-produkte> [Zugriff am 09.04.2026].

hitschler International (2019). "I stand by sugar" - Interview with Philip Hitschler Becker in Lebensmittelzeitung on 4 October 2019. <https://www.hitschies.at/en/blogs/artikel/ich-stehe-zum-zucker-interview-mit-philip-hitschler-becker-in-der-lz> [Zugriff am 09.04.2026].

hitschler International (2021). "Alles auf Zucker" - Welt-Artikel mit Philip Hitschler-Becker. <https://www.hitschies.de/blogs/artikel/alles-auf-zucker-welt-artikel-mit-philip-hitschler-becker?srsId=AfmBOoq-CuMzWh6lHsJgi7VApYXLCORpD7zfk5ms2-yPfcgDLJRrEyyk7> [Zugriff am 09.04.2026].

Home of Steel (2020). Benteler sichert sich Refinanzierung mit Laufzeit bis Ende 2024. <https://www.home-of-steel.de/news/benteler-sichert-sich-refinanzierung-mit-laufzeit-bis-ende-2024-903> [Zugriff am 29.04.2026].

Instagram (o. J.). Instagram Profil der Rügenwalder Mühle. <https://www.instagram.com/ruegenwaldermuehle/> [Zugriff am 31.03.2026].

kaufDA (2024). true fruits x hitschies Saure Drachenzungen Shot: Limited Edition. <https://www.kaufda.de/insights/true-fruits-x-hitschies-saure-drachenzungen-shot-limited-edition/> [Zugriff am 09.04.2026].

Keßler, J.-C. (2012). Als die Nintendo Wii Senioren zu Zockern machte. <https://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article111770184/Erfolgskonsole-Als-die-Nintendo-Wii-Senioren-zu-Zockern-machte.html> [Zugriff am 12.04.2026].

Kieser, D. (2021). „Wir sehen uns als Lösungsmacher für E-Mobilität-Konzepte“. <https://industrieanzeiger.industrie.de/management/wir-sehen-uns-als-loesungsmacher-fuer-e-mobilitaet-konzepte/#> [Zugriff am 29.04.2026].

Kirchhoff Gruppe (o. J. a). WE.MOVE.FUTURE. <https://www.kirchhoff-group.com/de> [Zugriff am 23.04.2026].

Kirchhoff Gruppe (o. J. b). KIRCHHOFF Automotive als verantwortungsvolles Familienunternehmen. <https://kirchhoff-automotive.com/de/nachhaltigkeit/> [Zugriff am 23.04.2026].

Kirchhoff Gruppe (2021). Nachhaltigkeitsbericht 2019 / 2020. [https://kirchhoff-automotive.com/wp-content/uploads/2025/08/Kirchhoff\\_D\\_final221209\\_2.0.pdf](https://kirchhoff-automotive.com/wp-content/uploads/2025/08/Kirchhoff_D_final221209_2.0.pdf) [Zugriff am 23.04.2026].

Kirchhoff Gruppe (2025). K>MOBIL 64. <https://kirchhoff-automotive.com/wp-content/uploads/2025/11/KMOBIL-64-Magazin-GB-WEB.pdf> [Zugriff am 23.04.2026].

Knüttel, S. & Weber, H. (2024). Strategie konsequent verfolgt: BENTELER Gruppe mit positivem Geschäftsverlauf im Jahr 2023. [https://www.benteler.com/fileadmin/user\\_upload/06-News-and-Media/Latest-News/2024/20240326\\_Strategy\\_consistently\\_implemented\\_\\_Positive\\_business\\_development\\_](https://www.benteler.com/fileadmin/user_upload/06-News-and-Media/Latest-News/2024/20240326_Strategy_consistently_implemented__Positive_business_development_)

for\_BENTELER\_Group\_in\_2023/Pressemeldung\_Strategie\_konsequent\_verfolgt\_BENTELER\_Gruppe\_mit\_positivem\_Geschaeftsverlauf\_im\_Jahr\_2023\_\_2\_.pdf [Zugriff am 29.04.2026].

Kölner Stadt-Anzeiger (2023). Wie Hitschler zu Hitschies wurde und von Köln nach Hürth zog. <https://www.ksta.de/region/rhein-erft/huerth/wie-hitschler-zu-hitschies-wurde-und-von-koeln-nach-huerth-zog-675838> [Zugriff am 09.04.2026].

Krüger, K. (2023). In Bewegung. <https://geschaeftsbericht.deutz.com/2023/transformation/in-bewegung> [Zugriff am 26.03.2025].

LAND.SCHAFFT.WERTE. (2025). Innovationstreiber für pflanzenbasierte Ernährung. <https://landschaftt-werte.de/interviews/innovationstreiber-fuer-pflanzenbasierte-ernaehrung/> [Zugriff am 31.03.2026].

Leber, J. (2013). A Shrinking Garmin Navigates the Smartphone Storm. <https://www.technology-review.com/2013/03/08/179504/a-shrinking-garmin-navigates-the-smartphone-storm/> [Zugriff am 12.04.2026].

Leica Camera AG (o. J. a). Corporate. <https://leica-camera.com/de-DE/corporate> [Zugriff am 13.04.2026].

Leica Camera AG (o. J. b). Wir machen aus Ideen Erfolgsgeschichten. <https://leica-camera.com/de-DE/karriere/leica-als-arbeitgeber/unternehmenskultur> [Zugriff am 13.04.2026].

Leica Camera AG (o. J. c). Partner & Kooperationen. <https://leica-camera.com/de-DE/partner-kooperationen> [Zugriff am 13.04.2026].

Leica Camera AG (2024). Leica Camera AG verstärkt den Geschäftsbereich Mobile. <https://leica-camera.com/de-DE/presse/leica-camera-ag-verstaerkt-den-geschäftsbereich-mobile> [Zugriff am 13.04.2026].

Leica Camera AG (2025). Leica Camera AG und Xiaomi präsentieren die Xiaomi 15 Serie. [https://leica-camera.com/de-DE/press/xiaomi-15-serie?srsId=AfmBOoqz\\_o0\\_-Rr3wL3vFjWY30AFgK36NzK-8Emrnt-vmnea2RE\\_yNkSv](https://leica-camera.com/de-DE/press/xiaomi-15-serie?srsId=AfmBOoqz_o0_-Rr3wL3vFjWY30AFgK36NzK-8Emrnt-vmnea2RE_yNkSv) [Zugriff am 13.04.2026].

LHLK (o. J.). Mal eben neu erfunden. <https://lhlk.de/garmin-lifestyle-branding-transformationprozess/> [Zugriff am 12.04.2026].

MachtWas Podcast (2022). Michael Hähnel, CEO der Rügenwalder Mühle. <https://machtwas.de/podcast-ruegenwalder/> [Zugriff am 31.03.2026].

MAHLE GmbH (o. J. a). MAHLE - We shape future mobility! <https://www.mahle.com/de/about-mahle/> [Zugriff am 09.04.2026].

MAHLE GmbH (o. J. b). MAHLE Standorte. <https://www.mahle.com/de/about-mahle/locations/standorte.jsp> [Zugriff am 09.04.2026].

MAHLE GmbH (o. J. c). 100 Jahre Pioniergeist. [https://www.mahle.com/de/about-mahle/mahle\\_chronicle/](https://www.mahle.com/de/about-mahle/mahle_chronicle/) [Zugriff am 09.04.2026].

MAHLE GmbH (o. J. d). Innovation – der Motor der Geschichte. [https://www.mahle.com/de/about-mahle/mahle\\_chronicle/chronicle/](https://www.mahle.com/de/about-mahle/mahle_chronicle/chronicle/) [Zugriff am 09.04.2026].

MAHLE GmbH (2017a). Urbane Mobilität effizient, komfortabel, agil und bezahlbar: das MAHLE 48-Volt-

Fahrzeugkonzept MEET. <https://newsroom.mahle.com/press/de/press-releases/urbane-mobilitat-effizient-komfortabel-agil-und-bezahlbar-das-mahle-48-volt-fahrzeugkonzept-meet-55680#> [Zugriff am 09.04.2026].

MAHLE GmbH (2017b). MAHLE übernimmt das Duisburger Start-up-Unternehmen O-Flexx. <https://newsroom.mahle.com/press/de/press-releases/mahle-uebernimmt-das-duisburger-start-up-unternehmen-o-flexx-48448> [Zugriff am 09.04.2026].

MAHLE GmbH (2024a). MAHLE mit Großaufträgen für Thermomanagement-Module erfolgreich. <https://newsroom.mahle.com/press/de/press-releases/mahle-mit-grossauftraegen-fur-thermomanagement-module-erfolgreich-104000#> [Zugriff am 09.04.2026].

MAHLE GmbH (2024b). MAHLE verschlankt Konzernstruktur. <https://newsroom.mahle.com/press/de/press-releases/mahle-verschlankt-konzernstruktur-106560#> [Zugriff am 09.04.2026].

MAHLE GmbH (2024c). MAHLE schafft die Wende. <https://newsroom.mahle.com/press/de/press-releases/mahle-schafft-die-wende-104128> [Zugriff am 09.04.2026].

MAHLE GmbH (2025a). Gaining Traction – Geschäftsbericht 2024. [https://www.mahle.com/media/global/investor-relations/annual-reports/2024/de/mahle\\_geschaeftsbericht\\_2024\\_de\\_protected.pdf](https://www.mahle.com/media/global/investor-relations/annual-reports/2024/de/mahle_geschaeftsbericht_2024_de_protected.pdf) [Zugriff am 09.04.2026].

MAHLE GmbH (2025b). MAHLE treibt Dekarbonisierung mit Hochdruck voran. <https://newsroom.mahle.com/press/de/press-releases/mahle-treibt-dekarbonisierung-mit-hochdruck-voran-109312#> [Zugriff am 09.04.2026].

manager magazin (2025). Brose sieht sich „unter Druck“. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/brose-sieht-sich-unter-druck-a-a2573cb3-f207-4365-88fd-b42910597dbf> [Zugriff am 12.05.2026].

McDonald's (2025). McDonald's Deutschland x hitschies: Eine eiskalte Kollaboration inspiriert von der Community. <https://www.mcdonalds.com/de/de-de/GermanyNewsroom/article/kollaboration-hitschies.html> [Zugriff am 09.04.2026].

Melitta Group (o. J. a). Über uns. <https://www.melitta-group.com/de/unternehmen/ueber-uns> [Zugriff am 17.04.2026].

Melitta Group (o. J. b). Melitta Startseite. <https://www.melitta.de/> [Zugriff am 17.04.2026].

Melitta Group (o. J. c). Gemeinsam die Zukunft gestalten. <https://www.melitta-group.com/de/stories/melitta-trend-day> [Zugriff am 17.04.2026].

Melitta Group (o. J. d). Melitta Gruppe als Top Innovator ausgezeichnet. <https://www.melitta-group.com/de/stories/Melitta-Gruppe-als-Top-Innovator-ausgezeichnet> [Zugriff am 17.04.2026].

Melitta Group (o. J. e). WIE WIR AUS FEHLERN LERNEN KÖNNEN. <https://www.melitta-group.com/de/stories/Fuck%20Up%20Event> [Zugriff am 17.04.2026].

Melitta Group (o. J. f). Melitta Sommerfest. <https://www.melitta-group.com/de/stories/melitta-sommerfest-2024> [Zugriff am 17.04.2026].

Melitta Group (2023a). Jahresbericht 2023. <https://report.melitta-group.com/geschaeftsbericht-2023/> [Zugriff am 17.04.2026].

Melitta Group (2023b). Die nachhaltige Transformation. <https://report.melitta-group.com/geschaeftsbericht-2023/nachhaltigkeitsbericht/die-nachhaltige-transformation.html> [Zugriff am 17.04.2026].

Melitta Group (2024). Trotz schwierigen wirtschaftlichen Umfeldes: Melitta Gruppe überschreitet erneut Zwei-Milliarden-Euro-Umsatzmarke. <https://www.melitta-group.com/de/presse/pressemitteilungen/Melitta-Gruppe-ueberschreitet-erneut-Zwei-Milliarden-Euro-Umsatzmarke> [Zugriff am 17.04.2026].

Menge (2025). Schaeffler präsentiert Strategie nach Vitesco-Übernahme. <https://auto.news/artikel/schaeffler-praesentiert-strategie-nach-vitesco-uebernahme> [Zugriff am 15.04.2026].

Mittelstandsforum Köln-Bonn (2022). KIRCHHOFF-Gruppe, Iserlohn – STRATEGIEN NACH DER CORONA-KRISE. <https://www.mittelstandsforum-koeln-bonn.de/best-practice-regional-abo/detail/artikel/24845-kirchhoff-gruppe-iserlohn-1> [Zugriff am 23.04.2026].

Muhr und Bender KG (o. J. a). Unsere Unternehmensgeschichte. <https://www.mubea.com/de/mubea-historie> [Zugriff am 09.04.2026].

Muhr und Bender KG (o. J. b). Wir sind ein internationales Familienunternehmen – und das seit über 100 Jahren! <https://www.mubea.com/de/wer-wir-sind> [Zugriff am 09.04.2026].

Muhr und Bender KG (o. J. c). Mubea U-Mobility. <https://www.mubea.com/de/u-mobility> [Zugriff am 09.04.2026].

Muhr und Bender KG (o. J. d). Unsere Produktwelt. <https://www.mubea.com/de/produkte> [Zugriff am 09.04.2026].

Muhr und Bender KG (o. J. e). Drive e-mobility with Mubea. <https://www.mubea.com/en/innovations> [Zugriff am 09.04.2026].

Muhr und Bender (o. J. f). GLOBAL ORGANIZATION – OUR CORPORATE STRUCTURE. [https://www.mubea.com/en/global-organization#:~:text=for%20the%20future-,Mubea%20Corporate%20Research%20&%20Engineering%20\(CRE\)%20competence%20center,New%20components%20for%20e%2Dmobility](https://www.mubea.com/en/global-organization#:~:text=for%20the%20future-,Mubea%20Corporate%20Research%20&%20Engineering%20(CRE)%20competence%20center,New%20components%20for%20e%2Dmobility) [Zugriff am 09.04.2026].

Muhr und Bender KG (o. J. g). Our location in Attendorn. <https://www.mubea.com/en/attendorn-location> [Zugriff am 09.04.2026].

Muhr und Bender KG (o. J. h). 3 Gründe für Mubea. <https://www.mubea.com/de/3-grunde-fur-mubea> [Zugriff am 09.04.2026].

Muhr und Bender KG (o. J. i). Our goal is to be climate neutral by 2035! <https://www.mubea.com/en/sustainability> [Zugriff am 09.04.2026].

Muhr und Bender KG (2025). E-Volution – New paths toward a livable future. [https://www.mubea-umobility.com/sites/default/files/2025-01/Mubea%20U-Mobility-Cargo-FactSheet-2025-EN\\_0.pdf](https://www.mubea-umobility.com/sites/default/files/2025-01/Mubea%20U-Mobility-Cargo-FactSheet-2025-EN_0.pdf) [Zugriff am 09.04.2026].

Nintendo (o. J. a). Firmen-Überblick. [https://www.nintendo.com/de-de/Unternehmen/Unternehmen-625946.html?srsId=AfmBOootW8Z6eYtL4BSpWxQApHvHMNPan8F-9ex39W91wV\\_LskiEBnzl](https://www.nintendo.com/de-de/Unternehmen/Unternehmen-625946.html?srsId=AfmBOootW8Z6eYtL4BSpWxQApHvHMNPan8F-9ex39W91wV_LskiEBnzl) [Zugriff am 12.04.2026].

Nintendo (o. J. b). Nintendo-Geschichte. <https://www.nintendo.com/de-de/Hardware/Unternehmensgeschichte/Nintendo-Geschichte-625945.html?srsId=AfmBOooLOmcMHRXCMN6scsWChY7YIa-CeGQg4J4-shoTOYC9vU7juDjzl> [Zugriff am 12.04.2026].

Nonaka, I., Hirose, A. & Takeda, Y. (2016). 'MESO'-FOUNDATIONS OF DYNAMIC CAPABILITIES: TEAM-LEVEL SYNTHESIS AND DISTRIBUTED LEADERSHIP AS THE SOURCE OF DYNAMIC CREATIVITY. *Global Strategy Journal* 6(3), pp. 168-182.

Oncsak, R. (2023). Vom Katalog zur Online-Plattform. <https://www.otto.de/unternehmen/de/technologie/vom-katalog-zur-online-plattform> [Zugriff am 20.04.2026].

Otto, D. (2025). Schaeffler streicht Jobs und schreibt Verluste – Transformation unter Druck. <https://industriemagazin.at/automotive/schaeffler-streicht-jobs-und-schreibt-verluste-transformation-unter-druck/> [Zugriff am 15.04.2026].

Otto Group (o. J. a). Auf einen Blick. <https://www.otto.de/unternehmen/de/unternehmen/auf-einen-blick> [Zugriff am 20.04.2026].

Otto Group (o. J. b). Otto Startseite. <https://www.otto.de/> [Zugriff am 20.04.2026].

Otto Group (2025a). Geschäftsbericht 2024/25. <https://www.ottogroup.com/de/medien/downloads/> [Zugriff am 20.04.2026].

Otto Group (2025b). Geschäftsjahr 2024/25: Otto Group gelingt der Turnaround. [https://static.ottogroup.com/medien/ cached/docs/de/meldungen/2025/20250521\\_pm\\_otto\\_group\\_blickt\\_auf\\_ueberzeugendes\\_geschaeftsjahr\\_zurueck.pdf](https://static.ottogroup.com/medien/ cached/docs/de/meldungen/2025/20250521_pm_otto_group_blickt_auf_ueberzeugendes_geschaeftsjahr_zurueck.pdf) [Zugriff am 20.04.2026].

Panasonic Connect (o. J. a). Group Profile. <https://connect.panasonic.com/en/about/profile> [Zugriff am 07.04.2026].

Panasonic Connect (o. J. b). Diversity, Equity & Inclusion. <https://connect.panasonic.com/en/about/sustainability/dei> [Zugriff am 07.04.2026].

Panasonic Connect (2024a). Präsentation auf der ISPIM Conference in Osaka 2024.

Panasonic Connect (2024b). Operating Company Strategy Briefing. [https://holdings.panasonic/global/corporate/investors/pdf/ir-pre2024\\_cns\\_e.pdf](https://holdings.panasonic/global/corporate/investors/pdf/ir-pre2024_cns_e.pdf) [Zugriff am 07.04.2026].

Panasonic Connect (2025). Sustainability Report 2025. <https://content.connect.panasonic.com/en/fai/file/60970%20> [Zugriff am 07.04.2026].

Panasonic Group (2022). Establishment of Panasonic Connect - Leading the Panasonic Group's B2B solutions business to contribute to a sustainable society. <https://news.panasonic.com/global/press/data/2022/03/en220331-3/en220331-3-1.pdf> [Zugriff am 07.04.2026].

Panasonic Group (2023). Introduction to PX: Breaking Legacies and Further Accelerating Enhance-

ment of the Group's Competitiveness. <https://news.panasonic.com/global/stories/14406> [Zugriff am 07.04.2026].

Philip Hitschler-Becker (o. J.). Philip Hitschler-Becker. <https://philiphitschler.de/> [Zugriff am 09.04.2026].

Pontiskoski, E. & Asakawa, K. (2009). Overcoming Barriers to Open Innovation at Apple, Nintendo and Nokia. *World Academy of Science, Engineering and Technology* 29, pp. 372-377.

Robert Bosch GmbH (2024). Die spannende Arbeit des Wandels: Bei Bosch treffen sich Chancen und Herausforderungen der Transformation. <https://www.bosch-presse.de/pressportal/de/de/die-spannende-arbeit-des-wandels-bei-bosch-treffen-sich-chancen-und-herausforderungen-der-transformation-264704.html> [Zugriff am 11.05.2026].

Robert Bosch GmbH (2026a). Das Unternehmen. <https://www.bosch.com/de/unternehmen/> [Zugriff am 11.05.2026].

Robert Bosch GmbH (2026b). Die Geschichte unseres Erfolges. <https://www.bosch.de/unternehmen/unsere-geschichte/> [Zugriff am 11.05.2026].

Roland Berger (2024). Automotive Outlook 2040. <https://www.rolandberger.com/de/Insights/Global-Topics/Automotive-2040/> [Zugriff am 06.04.2026].

Rollekamp (2024). Investitionen von 15 Millionen Euro: ZEISS erweitert Produktionskapazitäten in Wetzlar. <https://www.bauvorhaben-news.de/zeiss-eroeffnet-neue-produktionsflaeche-in-wetzlar/> [Zugriff am 09.04.2026].

Rügenwalder Mühle (o. J. a). Über uns - Alles rund um die Rügenwalder Mühle. <https://www.ruegenwalder.de/de/ueber-uns> [Zugriff am 31.03.2026].

Rügenwalder Mühle (o. J. b). Zahlen und Fakten. <https://www.ruegenwalder.de/de/ueber-uns/unternehmen/zahlen-fakten> [Zugriff am 31.03.2026].

Rügenwalder Mühle (o. J. c). Soja aus Deutschland - Ein echter Meilenstein. <https://www.ruegenwalder.de/de/nachhaltigkeit/oekologische-verantwortung/soja-aus-deutschland> [Zugriff am 31.03.2026].

Rügenwalder Mühle (o. J. d). Nachhaltige Unternehmensführung. <https://www.ruegenwalder.de/de/nachhaltigkeit/unternehmensfuehrung> [Zugriff am 31.03.2026].

Rügenwalder Mühle (2020). Wie macht ihr das eigentlich? Nachhaltigkeit bei der Rügenwalder Mühle 2020. <https://www.ruegenwalder.de/website/downloads/Nachhaltigkeitsbericht-2020.pdf> [Zugriff am 31.03.2026].

Rügenwalder Mühle (2022a). Weiter dynamischer Wachstumskurs trotz Herausforderungen. <https://www.ruegenwalder.de/de/ueber-uns/presse/ruegenwalder-muehle-legt-starke-zahlen-vor-und-baut-marktfuehrerschaft-aus> [Zugriff am 31.03.2026].

Rügenwalder Mühle (2022b). Angerichtet – Ein Stimmungsbild von Deutschlands Esstischen. [https://www.ruegenwalder.de/website/downloads/R%C3%BCgenwalder\\_M%C3%BChle\\_AnGERICHTet.pdf](https://www.ruegenwalder.de/website/downloads/R%C3%BCgenwalder_M%C3%BChle_AnGERICHTet.pdf) [Zugriff am 31.03.2026].

Rügenwalder Mühle (2023). Was für ein Mix: Rügenwalder Mühle und KoRo starten Kooperation. <https://www.ruegenwalder.de/de/ueber-uns/presse/kooperation-koro> [Zugriff am 31.03.2026].

Rügenwalder Mühle (2025). Rügenwalder Mühle weiter deutlicher Marktführer – Nr. 1 bei Innovation. <https://www.ruegenwalder.de/markt-und-innovationsfuehrerschaft> [Zugriff am 31.03.2026].

Schaeffler AG (o. J. a). We pioneer motion: Die Geschichte von Schaeffler. <https://www.schaeffler.com/de/konzern/geschichte/> [Zugriff am 15.04.2026].

Schaeffler AG (o. J. b). Mobilität nachhaltig, elektrisch und autonom gestalten. <https://www.schaeffler.de/de/karriere/einstieg/nachhaltige-mobilitaet/> [Zugriff am 15.04.2026].

Schaeffler (o. J. c). Unsere Vision: Die führende Motion Technology Company werden. <https://www.schaeffler.com/de/strategie/> [Zugriff am 15.04.2026].

Schaeffler AG (2020a). Schaeffler startet Roadmap 2025. [https://www.schaeffler.de/de/news\\_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen\\_detail.jsp?id=87602818](https://www.schaeffler.de/de/news_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen_detail.jsp?id=87602818) [Zugriff am 15.04.2026].

Schaeffler AG (2020b). Schaeffler beschleunigt Transformation und stärkt Wettbewerbsfähigkeit. [https://www.schaeffler.de/de/news\\_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen\\_detail.jsp?id=87570301](https://www.schaeffler.de/de/news_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen_detail.jsp?id=87570301) [Zugriff am 15.04.2026].

Schaeffler AG (2024). Schaeffler kündigt strukturelle Maßnahmen in Europa zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit an. [https://www.schaeffler.de/de/news\\_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen\\_detail.jsp?id=88057858](https://www.schaeffler.de/de/news_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen_detail.jsp?id=88057858) [Zugriff am 15.04.2026].

Schaeffler AG (2025a). Schaeffler und Neura Robotics starten zukunftsweisende Technologiepartnerschaft. [https://www.schaeffler.de/de/news\\_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen\\_detail.jsp?id=88136512](https://www.schaeffler.de/de/news_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen_detail.jsp?id=88136512) [Zugriff am 15.04.2026].

Schaeffler AG (2025b). Digitale Fertigung: Schaeffler und NVIDIA schließen Technologiekooperation. [https://www.schaeffler.de/de/news\\_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen\\_detail.jsp?id=88103744](https://www.schaeffler.de/de/news_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen_detail.jsp?id=88103744) [Zugriff am 15.04.2026].

Schaeffler AG (2026a). Schaeffler mit solidem Geschäftsjahr 2025. [https://www.schaeffler.de/de/news\\_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen\\_detail.jsp?id=88175044](https://www.schaeffler.de/de/news_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen_detail.jsp?id=88175044) [Zugriff am 15.04.2026].

Schaeffler AG (2026b). Schaeffler leitet Forschungsprojekt ReDriveS für nachhaltige und zirkuläre Nutzung von elektrischen Achsantrieben. [https://www.schaeffler.de/de/news\\_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen\\_detail.jsp?id=88161088](https://www.schaeffler.de/de/news_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen_detail.jsp?id=88161088) [Zugriff am 15.04.2026].

Schaeffler AG (2026c). Schaeffler und Humanoid schließen strategische Technologiepartnerschaft. [https://www.schaeffler.de/de/news\\_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen\\_detail.jsp?id=88159680](https://www.schaeffler.de/de/news_medien/pressemitteilungen/pressemitteilungen_detail.jsp?id=88159680) [Zugriff am 15.04.2026].

Schaeffler AG (2026d). Geschäftsbericht 2025. [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwis-rmD5e-TAxUXcfEDHfA6Mn8QFno-ECB0QAQ&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&usg=AOvVaw0h90NWGAkdz9hgcAkhvSHG&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwis-rmD5e-TAxUXcfEDHfA6Mn8QFno-ECB0QAQ&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&usg=AOvVaw0h90NWGAkdz9hgcAkhvSHG&opi=89978449) [Zugriff am 15.04.2026].

SCHOTT AG (o. J. a). Märkte. <https://www.schott.com/de-de/maerkte> [Zugriff am 08.04.2026].

SCHOTT AG (o. J. b). Benefits. <https://www.schott.com/en-gb/careers/working-at-schott/benefits> [Zugriff am 08.04.2026].

SCHOTT AG (o. J. c). Unsere Haltung. <https://www.schott.com/de-de/ueber-uns/unternehmen/unsere-haltung> [Zugriff am 08.04.2026].

SCHOTT AG (2020). Neue Strategie: SCHOTT stellt Weichen für die Zukunft. <https://www.schott.com/de-de/news-and-media/pressemitteilungen/2020/schott-stellt-weichen-fuer-die-zukunft> [Zugriff am 08.04.2026].

SCHOTT AG (2022). Die Steigerung des Superlativs. <https://www.schott.com/de-ch/solutions-magazin/ausgabe-1-2022/die-steigerung-des-superlativs> [Zugriff am 08.04.2026].

SCHOTT AG (2025a). SCHOTT Geschäftsbericht 2024/25. <https://media.schott.com/api/public/content/8a76ed94d4b34bd69fd22b4770381f36?v=3327f2a3&download=true> [Zugriff am 08.04.2026].

SCHOTT AG (2025b). Expansion im Halbleiter-Bereich: SCHOTT schließt Übernahme der QSIL GmbH Quarzschmelze Ilmenau erfolgreich ab. <https://www.schott.com/de-ch/news-and-media/pressemitteilungen/2025/schott-schliesst-uebernahme-der-qsil-gmbhquarzschmelze-ilmenau-erfolgreich-ab> [Zugriff am 08.04.2026].

Schulz, C. (2023). Kölner Motorenbauer investiert 100 Millionen in neue Antriebe. <https://www.ksta.de/wirtschaft/deutz-ag-koelner-motorenbauer-investiert-100-millionen-in-neue-antriebe-402687> [Zugriff am 18.05.2026].

SDABocconi (2022). Leica's long journey from analog to digital. <https://www.sdabocconi.it/en/sda-bocconi-insight/management-cases/strategy-entrepreneurship--governance/leicas-long-journey-from-analog-to-digital> [Zugriff am 13.04.2026].

Soller, G. (2022). Valeo: Transformation treibt Wachstum. <https://transport-online.de/news/valeo-transformation-treibt-wachstum-65144.html> [Zugriff am 14.04.2026].

Spatz, J. (2025). „Tradition und Innovation müssen kein Widerspruch sein“. <https://tenor.bethmannbank.de/vermoegen/unternehmensnachfolge-bei-hitschler> [Zugriff am 09.04.2026].

Statista (2022). Fujifilm – Company Insights. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/92203/dokument/fujifilm-company-insights/?locale=de> [Zugriff am 13.04.2023].

Statista (2025). Home Entertainment. <https://de.statista.com/outlook/cmo/smart-home/home-entertainment/weltweit> [Zugriff am 13.04.2026].

Statista (2026). Umsatz von Nintendo weltweit in den Geschäftsjahren 2002/03 bis 2024/25. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1020283/umfrage/gesamtumsatz-von-nintendo-weltweit/> [Zugriff am 12.04.2026].

Subramanian, A. M., Chai, K.-H. & Mu, S. (2011). Capability reconfiguration of incumbent firms: Nintendo in the video game industry. *Technovation* 31, pp. 228-239.

Table.Briefings (2025). Wie Familienunternehmen sich mit Tiktok neu auf dem Markt positionieren können. <https://table.media/ceo/analyse/wie-familienunternehmen-sich-mit-tiktok-neu-auf-dem-markt-positionieren-koennen> [Zugriff am 09.04.2026].

Tagesschau (2024). Autozulieferer Schaeffler streicht Tausende Jobs. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/schaeffler-stellenabbau-elektroauto-krise-100.html> [Zugriff am 15.04.2026].

Tagesschau (2026). FUJIFILM. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/boersenkurse/fujifilm-corporation-aktie-854607/> [Zugriff am 10.04.2026].

Talking Purpose Podcast (2023). Melitta: So gelingt die Transformation im Mittelstand | #53. <https://talking-purpose.podigee.io/55-melitta> [Zugriff am 17.04.2026].

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT. *Strategic Management Journal* 18(7), pp. 509-533.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28(13), pp. 1319-1350.

The Economist (2012). The last Kodak moment? <https://www.economist.com/business/2012/01/14/the-last-kodak-moment> [Zugriff am 10.04.2026].

Theuerkauf, N. (2023). Arbeit im Wandel – So schafft OTTO Orientierung für Mitarbeitende. <https://www.otto.de/unternehmen/de/kultur/arbeit-im-wandel--so-schafft-otto-orientierung-im-unternehmen> [Zugriff am 20.04.2026].

Tödtnann, C. (2023). „Mir wurde klar, dass unsere Produkte jeder kennt, aber keiner die Marke“. <https://www.wiwo.de/erfolg/management/hitschies-statt-hitschler-mir-wurde-klar-dass-unsere-produkte-jeder-kennt-aber-keiner-die-marke/29185318.html> [Zugriff am 09.04.2026].

Treiß, F. (2025). Wie Schaeffler mit Vitesco die E-Mobilität neu aufstellt: Thomas Stierle im Interview. <https://www.electrive.net/2025/10/03/wie-schaeffler-mit-vitesco-die-e-mobilitaet-neu-aufstellt-thomas-stierle-im-video-interview/> [Zugriff am 15.04.2026].

Unternehmensregister (2023). Rügenwalder Mühle Carl Müller GmbH & Co. KG Bad Zwischenahn Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2023 bis zum 31.12.2023. [https://www.lobbyregister.bundestag.de/media/eb/f5/581108/RWM\\_JA-2023.pdf](https://www.lobbyregister.bundestag.de/media/eb/f5/581108/RWM_JA-2023.pdf) [Zugriff am 31.03.2026].

Valeo (o. J. a). Valeo in Deutschland. <https://www.valeo.com/de/deutschland/> [Zugriff am 14.04.2026].

Valeo (o. J. b). Unsere Geschichte in Deutschland. <https://www.valeo.com/de/unsere-geschichte-in-deutschland/> [Zugriff am 14.04.2026].

Valeo (o. J. c). Arbeiten bei Valeo. <https://www.valeo.com/de/karriere/> [Zugriff am 14.04.2026].

Valeo (o. J. d). Corporate citizenship and social commitments. <https://www.valeo.com/en/corporate-citizenship-and-social-commitments/> [Zugriff am 14.04.2026].

Valeo (2022). The biggest transformation in the history of the automotive industry: what's at stake? [https://www.valeo.com/en/the-biggest-transformation-in-the-history-of-the-automotive-industry-whats-](https://www.valeo.com/en/the-biggest-transformation-in-the-history-of-the-automotive-industry-whats-at-stake/)

[at-stake/](https://www.valeo.com/en/the-biggest-transformation-in-the-history-of-the-automotive-industry-whats-at-stake/) [Zugriff am 14.04.2026].

Valeo (2024). INNOVATE. <https://www.valeo.com/publications/en/at-a-glance-2024/innovate/> [Zugriff am 14.04.2026].

Valeo (2025). Integrated Report 2025. [https://www.valeo.com/wp-content/uploads/2026/04/Valeo\\_Integrated-Report-2025.pdf](https://www.valeo.com/wp-content/uploads/2026/04/Valeo_Integrated-Report-2025.pdf) [Zugriff am 14.04.2026].

Valeo (2026). 2025 results. <https://www.valeo.com/en/press-release-2025-results/> [Zugriff am 14.04.2026].

VDA (2024). Transformation bei MAHLE - neue Technologien und globale Talentsuche. <https://www.vda.de/de/themen/automobilindustrie/marktentwicklungen/fachkraeftemangel/fachkraeftemangel-transformation-bei-mahle> [Zugriff am 09.04.2026].

von Bassewitz, E. (2023). Benteler schließt Restrukturierung frühzeitig ab. <https://www.finance-magazin.de/restrukturierung/benteler-schliesst-restrukturierung-fruehzeitig-ab-153151/> [Zugriff am 29.04.2026].

Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic Capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* 9(1), pp. 31-51.

Weber, H. (2023). BENTELER Gruppe forciert Wachstum nach erfolgreicher Restrukturierung – CRO Michael Baur verlässt das Unternehmen wie geplant. <https://www.benteler.com/de/presse-medien/aktuelle-news/default-d3b9bff5f6a8af60609d6d9a150e1684/> [Zugriff am 29.04.2026].

Weber, J. (2026). Wie der weltgrößte Autozulieferer in seine tiefste Krise stürzte. <https://www.n-tv.de/wirtschaft/Wie-der-weltgroesste-Autozulieferer-in-seine-tiefste-Krise-stuerzte-id30726566.html> [Zugriff am 11.05.2026].

WELT (2005). Leica mit schlechten Zahlen. <https://www.welt.de/wirtschaft/article496617/Leica-mit-schlechten-Zahlen.html> [Zugriff am 13.04.2026].

Wobbe, T. M., Bulliqi, D. & Haag, C. (2025). Operationalisierung von Agilität – Messung unternehmerischer Wandlungsfähigkeit. In: Lackner, Maximilian, et al., eds. *Internationales Management: Herausforderungen und Lösungen*, pp. 45-80. Carl Hanser Verlag GmbH Co KG.

ZDF (2020a). Firmen am Abgrund – Fujifilm. <https://www.zdf.de/play/dokus/firmen-am-abgrund-102/firmen-am-abgrund-fujifilm-102> [Zugriff am 10.04.2026].

ZDF (2020b). Firmen am Abgrund – Nintendo. <https://www.zdf.de/play/dokus/firmen-am-abgrund-102/firmen-am-abgrund-nintendo-102> [Zugriff am 12.04.2026].

ZEISS (o. J. a). ZEISS Semiconductor Manufacturing Technology. <https://www.zeiss.de/semiconductor-manufacturing-technology/home.html> [Zugriff am 09.04.2026].

ZEISS (o. J. b). About Us - ZEISS Semiconductor Manufacturing Technology. <https://www.zeiss.com/semiconductor-manufacturing-technology/about-us.html> [Zugriff am 09.04.2026].

ZEISS (o. J. c). Successful together Partner and supplier network of ZEISS SMT. <https://www.zeiss.com/semiconductor-manufacturing-technology/products/suppliers.html> [Zugriff am 09.04.2026].

ZEISS (o. J. d). Mit Präzision und starken Partnern. <https://www.zeiss.de/semiconductor-manufacturing-technology/produkte/maerkte-und-partner.html> [Zugriff am 09.04.2026].

ZEISS (o. J. e). Wenn aus Forschung Führung wird. <https://www.zeiss.com/career/de/arbeitsbereiche/forschung-entwicklung/stories-max.html> [Zugriff am 09.04.2026].

ZEISS (o. J. f). Produkte von ZEISS Semiconductor Manufacturing Technology. <https://www.zeiss.de/semiconductor-manufacturing-technology/produkte.html> [Zugriff am 09.04.2026].

ZEISS (o. J. g). Halbleitertechnologie ebnet den Weg in eine vernetzte Zukunft. <https://www.zeiss.de/corporate/c/stories/insights/innovation-halbleitertechnologie.html> [Zugriff am 09.04.2026].

ZEISS (o. J. h). Semiconductor Manufacturing Technology. <https://www.zeiss.com/semiconductor-manufacturing-technology/> [Zugriff am 09.04.2026].

ZEISS (2020). Forscher-Team von ZEISS, TRUMPF und Fraunhofer für die Entwicklung der EUV-Lithographie mit dem Deutschen Zukunftspreis 2020 ausgezeichnet. <https://www.zeiss.de/semiconductor-manufacturing-technology/news-und-events/smt-presse-meldung/zeiss-trumpf-und-fraunhofer-mit-deutschem-zukunftspreis-ausgezeichnet.html> [Zugriff am 09.04.2026].

ZEISS (2022). How our suppliers make us strong: Insights into the SMT supplier network. <https://www.zeiss.com/semiconductor-manufacturing-technology/smt-magazine/how-our-suppliers-make-us-strong.html> [Zugriff am 09.04.2026].

ZEISS (2023). Flächenerweiterung bei ZEISS in Wetzlar. <https://www.zeiss.de/semiconductor-manufacturing-technology/news-und-events/smt-presse-meldung/2023/flaechenerweiterung-in-wetzlar.html> [Zugriff am 09.04.2026].

ZEISS (2024a). Investments for the future: SMT expands its sites. <https://www.zeiss.com/semiconductor-manufacturing-technology/smt-magazine/ramp-up-at-zeiss-smt-sites.html> [Zugriff am 09.04.2026].

ZEISS (2024b). ZEISS SMT vereinbart Erwerb eines Schweizer Hightech-Unternehmens. <https://www.zeiss.de/semiconductor-manufacturing-technology/news-und-events/smt-presse-meldung/2024/erwerb-eines-schweizer-hightech-unternehmens.html> [Zugriff am 09.04.2026].

ZEISS (2024c). ZOOM 0124. [https://asset-downloads.zeiss.com/catalogs/download/cc0/bae7417d-08e3-4fb0-a139-72e4411fbddb/ZOOM\\_0124\\_DE\\_Online.pdf.pdf](https://asset-downloads.zeiss.com/catalogs/download/cc0/bae7417d-08e3-4fb0-a139-72e4411fbddb/ZOOM_0124_DE_Online.pdf.pdf) [Zugriff am 09.04.2026].

ZEISS (2025). Generationenvielfalt bei ZEISS SMT. <https://www.zeiss.de/semiconductor-manufacturing-technology/smt-magazin/generationenvielfalt-bei-zeiss-smt.html#:~:text=Vielfalt%20braucht%20Halteung,ein%20Miteinander%2C%20das%20Zukunft%20gestaltet> [Zugriff am 09.04.2026].

## Bildnachweise

Titelseite	Unsplash - Mahyar Motebasseem "Eine Stadtstraße voller Verkehr in der Nacht"		Nintendo, o. J.: <a href="https://store.nintendo.de/de/pokemon-pokopia-70010000107422">https://store.nintendo.de/de/pokemon-pokopia-70010000107422</a>
S. 5	Unsplash - Ka Long Li "Una vista aérea de una concurrida calle de la ciudad noche"	S. 54	OTTO, o. J.: <a href="https://www.otto.de/unternehmen/de/kundenfokus/von-modem-zu-mobile-drei-jahrzehnte-otto.de">https://www.otto.de/unternehmen/de/kundenfokus/von-modem-zu-mobile-drei-jahrzehnte-otto.de</a>
S. 7-8	Adobe Stock - IllustrationAlchemy "Long-exposure light trails over night highway roads."		
S. 11-12	Unsplash - FlyD "Zeitrafferaufnahmen von Autos auf der Straße während der Nachtzeit"	S. 56	Panasonic Connect, o. J.: <a href="https://connect.panasonic.com/en/about/sustainability">https://connect.panasonic.com/en/about/sustainability</a>
S. 15	Adobe Stock - BagusMuktii "Skyline at dusk with vibrant light trails along the highway"		Panasonic Connect, o. J.: <a href="https://connect.panasonic.com/en/about/who-we-are/design">https://connect.panasonic.com/en/about/who-we-are/design</a>
S. 17	Unsplash - Maximalfocus "blau-weißes Auto in einem Zimmer"	S. 58	Rügenwalder Mühle, o. J.: <a href="https://www.ruegenwalder.de/de/rezepte/vegane-rezepte/vegane-frikadellen-mit-spinat-hummus-und-granatapfel-salsa">https://www.ruegenwalder.de/de/rezepte/vegane-rezepte/vegane-frikadellen-mit-spinat-hummus-und-granatapfel-salsa</a>
S. 24	Brose SE, o. J.: Brose SE, 2025:		Rügenwalder Mühle, o. J.: <a href="https://www.ruegenwalder.de/de/rezepte/vegane-rezepte/spaghetti-mit-vegane-bolognese">https://www.ruegenwalder.de/de/rezepte/vegane-rezepte/spaghetti-mit-vegane-bolognese</a>
S. 26	Deutz AG, o. J.: Deutz AG, o. J.:	S. 60	ZEISS, o. J.: <a href="https://www.zeiss.de/vision-care/brillenglaeser-finden/clearmind-gleitsichtglaeser.html">https://www.zeiss.de/vision-care/brillenglaeser-finden/clearmind-gleitsichtglaeser.html</a>
S. 28	Kirchhoff Automotive, o. J.: <a href="https://www.kirchhoff-automotive.com/de/produkte">https://www.kirchhoff-automotive.com/de/produkte</a> Kirchhoff Automotive, o. J.: <a href="https://www.kirchhoff-automotive.com/de/produkte">https://www.kirchhoff-automotive.com/de/produkte</a>		ZEISS, o. J.: <a href="https://www.zeiss.de/corporate/produkte-und-loesungen.html#consumer">https://www.zeiss.de/corporate/produkte-und-loesungen.html#consumer</a>
S. 30	MAHLE, o. J.: <a href="https://newsroom.mahle.com/press/de/press-photos/headquarters/#gi-3079517-2">https://newsroom.mahle.com/press/de/press-photos/headquarters/#gi-3079517-2</a> MAHLE, o. J.: <a href="https://newsroom.mahle.com/press/de/press-photos/headquarters/#gi-3079517-5">https://newsroom.mahle.com/press/de/press-photos/headquarters/#gi-3079517-5</a>	S. 61	Adobe Stock - Generative AI "Stunning aerial view of a busy city highway at night"
S. 32	Mubea, o. J.: <a href="https://www.mubea.com/de/wer-wir-sind">https://www.mubea.com/de/wer-wir-sind</a> Mubea, o. J.: <a href="https://www.mubea.com/de/wer-wir-sind">https://www.mubea.com/de/wer-wir-sind</a>	S. 71-72	Adobe Stock - THINK b "road in city"
S. 36	Schott AG, o. J.: <a href="https://www.schott.com/de-de">https://www.schott.com/de-de</a>		
S. 38	Valeo, o. J.: <a href="https://www.valeo.com/en/our-story/">https://www.valeo.com/en/our-story/</a> Valeo, o. J.: <a href="https://www.valeo.com/de/deutschland/">https://www.valeo.com/de/deutschland/</a>		
S. 39:	Adobe Stock - JohnnyMohAzar "A dynamic cityscape at night with towering skyscrapers"		
S. 42	Markus Thoma, 2024: <a href="https://journal.markusthoma.com/fujifilm-x100vi-test/">https://journal.markusthoma.com/fujifilm-x100vi-test/</a> Fujifilm, o. J.: <a href="https://www.fujifilm-x.com/de-de/filmmaking/">https://www.fujifilm-x.com/de-de/filmmaking/</a> Fujifilm, o. J.: <a href="https://www.fujifilm-x.com/de-de/digital-imaging-solutions/">https://www.fujifilm-x.com/de-de/digital-imaging-solutions/</a>		
S. 44	Garmin, o. J.: <a href="https://www.garmin.com/de-DE/company/about-garmin/">https://www.garmin.com/de-DE/company/about-garmin/</a> Garmin, o. J.: <a href="https://www.garmin.com/de-DE/blog/body-battery-einmal-bitte-vollmachen/">https://www.garmin.com/de-DE/blog/body-battery-einmal-bitte-vollmachen/</a> Garmin, o. J.: <a href="https://www.garmin.com/de-DE/blog/schlafanalyse-und-schlafcoach-wie-du-im-schlaf-deine-leistung-von-morgen-kalibrierst/">https://www.garmin.com/de-DE/blog/schlafanalyse-und-schlafcoach-wie-du-im-schlaf-deine-leistung-von-morgen-kalibrierst/</a> Garmin, o. J.: <a href="https://www.garmin.com/de-DE/blog/biologisches-altern-wie-viele-intensitaetensminuten-braucht-es-damit-du-genetisch-jung-bleibst/">https://www.garmin.com/de-DE/blog/biologisches-altern-wie-viele-intensitaetensminuten-braucht-es-damit-du-genetisch-jung-bleibst/</a>		
S. 46	hitschies, o. J.: <a href="https://www.hitschies.de/">https://www.hitschies.de/</a> hitschies, o. J.: <a href="https://www.hitschies.de/blogs/artikel/suesse-hitschler-wallpaper-fuer-dein-smartphone-desktop">https://www.hitschies.de/blogs/artikel/suesse-hitschler-wallpaper-fuer-dein-smartphone-desktop</a>		
S. 48	Leica Camera AG, o. J.: <a href="https://leica-camera.com/de-DE/press-images/leica-production">https://leica-camera.com/de-DE/press-images/leica-production</a> Leica Camera AG, o. J.: <a href="https://leica-camera.com/de-DE/mobile">https://leica-camera.com/de-DE/mobile</a>		
S. 50	Melitta, o. J.: <a href="https://www.melitta.de/blog/frisch-gemahlener-kaffee-die-essenz-des-kaffeeegenusses">https://www.melitta.de/blog/frisch-gemahlener-kaffee-die-essenz-des-kaffeeegenusses</a> Julian Huke, 2023: <a href="https://www.melitta-group.com/de/karriere">https://www.melitta-group.com/de/karriere</a>		
S. 52	Nintendo, o. J.: <a href="https://www.nintendo.com/de-de/">https://www.nintendo.com/de-de/</a> Nintendo, o. J.: <a href="https://store.nintendo.de/de/super-mario-galaxy-super-mario-galaxy-2-70070000030726">https://store.nintendo.de/de/super-mario-galaxy-super-mario-galaxy-2-70070000030726</a> Nintendo, o. J.: <a href="https://store.nintendo.de/de/animal-crossing-new-horizons-70010000027620">https://store.nintendo.de/de/animal-crossing-new-horizons-70010000027620</a>		

## Layout und Satz



### **Nhu Quynh Vu**

Produktdesign und Prozessentwicklung, M.Sc.

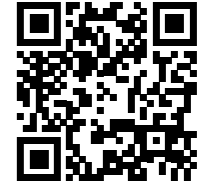
✉ [nhu.vu@th-koeln.de](mailto:nhu.vu@th-koeln.de)

## Rechtliche Hinweise

Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung oder Bearbeitung der Inhalte, auch auszugsweise, ist ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Autors nicht gestattet, es sei denn, es handelt sich um eine Nutzung im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen. Für die Verwendung von in dieser Publikation enthaltenem Material, das von Dritten stammt und möglicherweise gesondert lizenziert ist, ist eine separate Genehmigung der jeweiligen Rechteinhaber erforderlich. Für die Verwendung von urheberrechtlich geschütztem Material, das in dieser Publikation enthalten ist und nicht durch diese Lizenz abgedeckt ist, müssen die Rechteinhaber direkt kontaktiert werden, um die Erlaubnis zur Weiterverwendung einzuholen. Der Autor übernimmt keine Haftung für Schäden, die aus der Nutzung der in dieser Publikation enthaltenen Informationen resultieren.

## Kontakt

Transformationsnetzwerk TrendAuto2030plus  
[info@trendauto2030.de](mailto:info@trendauto2030.de)  
Gustav-Heinemann-Ufer 54  
50968 Köln



[trendauto2030plus.de](http://trendauto2030plus.de)

## Impressum

TH Köln  
Claudiusstr. 1  
50678 Köln  
Postanschrift  
Gustav-Heinemann-Ufer 54  
50968 Köln

T: + 49 221-8275-0  
F: + 49 221-8275-3131  
E: [poststelle@th-koeln.de](mailto:poststelle@th-koeln.de)

Die TH Köln (Technische Hochschule Köln) ist eine Körperschaft des Öffentlichen Rechts. Sie wird durch die Präsidentin Prof. Dr. Sylvia Heuchemer gesetzlich vertreten.

Zuständige Aufsichtsbehörde:  
Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen  
Völklinger Str. 49  
40221 Düsseldorf  
T: +49 211-896-04  
F: +49 211-896-4555  
<http://www.wissenschaft.nrw.de/>  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gem. § 27a Umsatzsteuergesetz:  
DE 122653679



**TrendAuto**  
2030plus