AUSGABE 56 | 09.2019

processline
Change ist unsere Leidenschaft.

# NEWSLINE

## LERNEN AUS KRISEN DER ANDEREN.

Brechen Sie Ihr Unternehmen aus alten Denkmustern heraus!

Dass Unternehmen sich ständig weiterentwickeln müssen, um langfristig erfolgreich zu sein, ist keine neue Feststellung.

Was aber neu ist, ist die Geschwindigkeit, in der Innovationen erfolgen müssen, um am Markt bestehen zu können.

Gerade Unternehmen, deren Kerngeschäft sehr erfolgreich ist, wähnen sich oft in einer Komfortzone, aus der sie sich meistens erst dann herausbewegen, wenn der richtige Moment, um in Innovationen zu investieren, bereits verpasst ist.

Ein hervorragendes Beispiel hierfür ist die aktuelle Krise der deutschen Automobilindustrie. Statt frühzeitig in die Entwicklung neuer Technologien zu investieren, wurden viel zu lange Ressourcen in die immer weitere Verbesserung der altbewährten Verbrennungsmotoren gelenkt.

In dieser Ausgabe der NEWSLINE möchten wir deshalb die Entstehung der Krise in der mitunter wichtigsten deutschen Industriesparte näher beleuchten und anhand dieses Beispiels aufzeigen, wie Sie es für Ihr Unternehmen vermeiden können, dieselben Fehler zu begehen (mehr dazu lesen Sie auf den Seiten 2 & 3).

### DAS SCHLÜSSELWORT ZUR VERMEIDUNG DER KRISE LAUTET AMBIDEXTRIE.

Denn nur diejenigen Unternehmen, die Ambidextrie, also die Beidhändigkeit im Umgang mit der Effizienthaltung des Kerngeschäfts und der GLEICHZEITIGEN Investition in Innovationen, als Notwendigkeit anerkennen, werden langfristig bestehen können.

Auf der einen Seite steht die Optimierung des Kerngeschäfts, um die Einnahmen stabil zu halten, während auf der anderen Seite konsequent Innovationen vorangetrieben werden müssen, selbst wenn diese das eigene Kerngeschäft vermeintlich bedrohen.

Denn das stabile Kerngeschäft von heute, ist längst kein Garant mehr für eine erfolgreiche Zukunft. Wer diese Formel beherzigt, kann auch in einer von disruptiven Veränderungen geprägten VUCA-Welt bestehen.

Auch wir bei processline beschäftigen uns täglich mit der Optimierung unserer Kernkompetenzen durch die hochwertige Ausbildung unserer Mitarbeiter, das Engagement im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU e.V.) und die fortlaufende Effizienzsteigerung in unseren Prozessen. Doch nach dem Prinzip der Ambidextrie verlieren wir die Zukunft nie aus den Augen.

Wir investieren Geld, Zeit und Energie, um unser Unternehmen zu einem „Think Tank“ zukunftsfähiger Ideen zu machen, sodass wir die Entwicklungen antizipatorisch und aktiv angehen, um dem Neuen souverän und gestaltungstark begegnen zu können.

Dies erfolgt ganz konkret durch die Einführung innovativer digitaler Strukturen und New Work Arbeitsweisen, die individuelle Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter, Optimierung unserer Workflow-Prozesse und den Zugewinn neuer Kompetenzen durch eine starke Erweiterung unseres Teams.

Mehr über unser Team und darüber, wie wir erfolgreich mit unseren Wachstumsprozessen umgehen, erfahren Sie auf Seite 4.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen dieser Ausgabe.

Ihre Jennifer Reckow

**WIR MÜSSEN UNS VERÄNDERN.**
Warum die Krise der deutschen Automobilindustrie hausgemacht ist. **Seite 2**

**DEN BLICK NACH VORNE RICHTEN.**
Learnings aus der Automobil-Krise für Ihr Unternehmen. **Seite 3**

**PROCESSLINE SOMMERTAGUNG.**
So gelingt Zusammenhalt im Wachstum. Branchentermine & Buchtipp. **Seite 4**

# „HALLO, WIR MÜSSEN UNS VERÄNDERN!“

## Warum die Krise der deutschen Automobilindustrie hausgemacht ist.

Hallo, hier ist Ola Källenius. **Wir müssen uns verändern!**“ Mit diesen Worten begrüßte der neue Vorstandsvorsitzende der Daimler AG seine Mitarbeiter via Audio-Nachricht an seinem ersten Arbeitstag im Mai 2019.

Sie folgen knapp fünf Jahre später auf eine kernige Aussage des kürzlich verstorbenen VW-Konzernpatriarch Ferdinand Piëch, der auf einer Autohalb der vergangenen zwölf Monate eine neue Führung bekommen haben.

Es muss sich etwas tun und zwar schnell. Stetig schmelzende Gewinne, der Dieselskandal, strengere gesetzliche Normen, steigende Zölle und ein schwächelnder Markt in China setzen den Autobauern zu.

Vieles ist bereits falsch gelaufen und die so dringenden Ver-

Dem gleichen Irrglauben sind schon viele ehemalige Giganten erlegen, wie der finnische Handy-Platzhirsch Nokia, der den Technologievorsprung der Konkurrenz schlicht unterschätzt hat, bis es zu spät war.

Dem damaligen finnischen Handelsminister Alexander Stubb blieb nur die Erkenntnis, dass das iPhone schuld an der Schließung der Fabriken in „Nokia Town“ sei.

**Die Verantwortung liegt hingegen bei jenen, die die Augen vor Veränderungen verschließen und sich zu sehr auf Altbewährtes verlassen.**

MACHEN SIE NICHT DIE GLEICHEN FEHLER FÜR IHR UNTERNEHMEN, SONDERN LERNEN SIE AUS DEN KRISEN DER ANDEREN!

tomesse erklärte, dass er nun wirklich keinen Platz in seiner Garage für „brennende Autos“ des Elektroautobauers Tesla hätte.

Man kann die Entwicklung der deutschen Automobilindustrie kaum treffender zusammenfassen. Innerhalb der vergangenen fünf Jahre ist viel passiert.

EINE LANGE VERHARRUNG IN ALTEN MUSTERN STEHT HEUTE EINEM MASSIVEN VERÄNDERUNGSDRUCK GEGENÜBER.

Wie groß dieser Druck ist, zeigt sich auch daran, dass alle drei deutschen Premiummarken Daimler, Audi und BMW inneränderungen müssen nun unter einem extremen Zeitdruck und mit schwindenden Ressourcen bewältigt werden.

**Eine Mammut-Aufgabe, die auch anderen Industrien bevorstehen wird, wenn sie dieselben Fehler machen und sich weiterhin weigern, die Weichen noch heute richtig zu stellen.**

Denn der technologische Wandel und die Digitalisierung machen vor keiner Industrie halt.

WER JETZT DENKT, DASS FÜR SEINE BRANCHE ANDERE REGELN GELTEN, TAPPT IN DIE GLEICHE FALLE WIE DIE AUTOMOBILBAUER.

Ähnlich erging es Kodak. 1991 brachte der Konzern selbst die erste Digitalkamera auf den Markt, trieb den Ausbau der Technologie aber nur zögerlich voran, um das eigene Kerngeschäft nicht zu gefährden.

Die versäumten Investitionen wurden dafür von anderen Unternehmen wie Panasonic, Sony oder Cannon getätigt und machten somit Kodaks Kernprodukt, die Fotofilme, letztendlich so gut wie obsolet.

Zieht man ein ehrliches Fazit aus den genannten Beispielen, bleibt die Erkenntnis, dass weder Apple, noch Canon oder Tesla die Verantwortung für die Krise ihrer Konkurrenten tragen.

SO VERPASSEN SIE NICHT IHREN CHANGE.

Gehen Sie die Veränderungen proaktiv an – unser kompetentes Change-Team unterstützt Sie gerne in Ihren Veränderungsprojekten.

Informieren Sie sich auf unserer Website über unsere Leistungen!

Unsere Beraterinnen und Berater stehen Ihnen gerne per E-Mail zur Verfügung.

www.processline.de

# LEARNINGS AUS DER KRISE: DEN BLICK NACH VORNE RICHTEN.

## Das können wir alle aus der Automobil-Krise lernen:

### 1. DER CHANGE KOMMT.

Die Digitalisierung wird alle Industrien extrem disruptiv verändern. Entweder stellen Sie sich jetzt dieser Herausforderung und treffen rechtzeitig strategische Entscheidungen oder warten Sie ab und lassen sich von den Entwicklungen überrollen. Diejenigen, die sich für die zweite Option entscheiden, werden – wie die deutschen Autobauer jetzt – den Change unter einem extremen Zeitdruck unvorbereitet und mit schwindenden Ressourcen durchführen müssen.

Während auf der einen Seite die Gewinne einbrechen (allein in Europa gingen die Autoabsätze im letzten halben Jahr um drei Prozent zurück), muss immer mehr in neue Technologien investiert werden, um noch mit der Konkurrenz mithalten zu können. Ein enormer und kostspieliger Kraftakt, den man hätte abmildern, wenn nicht gar vermeiden können.

**Gehen Sie die heutigen digitalen und technologischen Herausforderungen aktiv an und sorgen Sie für geordneten Change in Ihrem Unternehmen, bevor Sie von den Entwicklungen überrollt werden.**

### 2. „DAS HAT SCHON IMMER FUNKTIONIERT“.

Sollten Sie diesen Satz selbst sagen oder in der Führungsriege hören, ist es dringend an der Zeit, umzudenken. Wer sich zu stark aufs Kerngeschäft versteift, läuft Gefahr, entscheidende Entwicklungen schlicht zu verschlafen.

Statt die immer weitere Optimierung der Verbrennungsmotoren bis an die gesetzlichen Grenzen und darüber hinaus zu betreiben, hätte die Autoindustrie die Weichen längst anders stellen müssen. Verlieren Sie sich nicht in der ausschließlichen Verbesserung Ihres Kernproduktes.

Das zeigen auch die Ergebnisse der Change-Fitness-Studie 2018, die Ambidextrie, (die Fähigkeit, das Kerngeschäft effizient zu halten und gleichzeitig extrem flexibel auf Veränderungen zu reagieren) als eindeutigen Erfolgsfaktor ausmacht.

**Es darf nicht mehr alle Energie allein in das Kerngeschäft fließen, sondern muss gleichzeitig in den Innovationsausbau investiert werden. Ambidextrie wird zur Notwendigkeit.**

### 3. „DIE LEUTE MÜSSEN SICH WIEDER FREI FÜHLEN“.

Mit diesen Worten schwor Bram Schot, seit Januar 2019 Vorstandsvorsitzender bei Audi, zu Amtsantritt seine Belegschaft ein. Das sagt viel aus über die Kultur, die bei Audi geherrscht haben muss und die letztendlich zum Dieselskandal führte.

Gehorsam, Treue, strenge Hierarchien, die keinen Widerspruch erlauben. Erfolg um jeden Preis.

Dass diese Organisationskultur letztendlich zu den Diesel-Manipulationen geführt hat, erscheint nicht verwunderlich. Die Mitarbeiter müssen jetzt erst wieder lernen, eigene Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Nun muss der Weg über die Organisationsentwicklungsstufen gegangen werden, hin zu einer reifen Fehlerkultur, klar definierten Prozessen und einer Fokussierung auf nachhaltigen Erfolg.

**Prägen Sie eine Kultur der Eigenverantwortung in Ihrem Unternehmen, statt blinden Gehorsam einzufordern. Nur so kann nachhaltiger Erfolg erreicht werden.**

### 4. WANDEL IST LÄNGST KEIN VORÜBERGEHENDER ZUSTAND MEHR.

Wandel ist als eine Konstante im unternehmerischen Handeln anzusehen. Deshalb ist es unerlässlich, Change als festen Bestandteil in der Organisation zu etablieren.

Das erfordert Know-how, entweder im eigenen Unternehmen oder durch erfahrene Berater. Umso erstaunlicher also, dass laut Change-Fitness-Studie ganze 62 % der befragten Unternehmen keine ausgebildeten Change-Management-Teams einsetzen.

Doch nur so wird der Spagat zwischen der effizienten Gestaltung des Kerngeschäftes und ständigem Innovationsdruck langfristig erfolgreich gelingen.

Der Gedanke des fortlaufenden Change muss in der Organisation verankert und zielgerichtet geleitet werden. Sonst läuft man Gefahr, schnell in eine Krisensituation zu geraten, ganz egal wie groß und unerschütterlich eine Industrie erscheinen mag.

**Sorgen Sie für Change-Kompetenz in Ihrem Unternehmen durch die Beauftragung erfahrener Berater oder bilden Sie Ihr eigenes Change-Team und lassen Sie Ihre Führungskräfte in Sachen Change ausbilden.**

1. **Mit sehendem Auge Herausforderungen annehmen.**
2. **Streichen Sie: „das hat schon immer funktioniert!“ aus Ihrem Wortschatz!**
3. **Unternehmenskultur braucht Eigenverantwortung statt Gehorsam.**
4. **Change muss in der Organisation verankert werden.**

# PROCESSLINE SOMMERTAGUNG 2019 IN BAD DÜRKHEIM.

## So gelingt Zusammenhalt im Wachstum.

Genauso wie eine menschliche Beziehung, braucht auch ein Unternehmen im Wachstum eine konsequente Pflege und Aufmerksamkeit.

Bei der processline verstehen wir uns darauf und veranstalten, außer regulären Meetings und Events, ebenso eine alljährliche Sommertagung, bei der alle processline-Mitarbeiter für intensive anderthalb Tage zusammenkommen.

Jedes Treffen bekommt seinen eigenen thematischen Schwerpunkt, über den wir uns in Diskussionsrunden, Übungen und Workshops miteinander austauschen.

Die Tagung dieses Sommers war all das und noch viel mehr: Denn unsere Unternehmensberatung wächst stark und je weiter das Wachstum voranschreitet, desto mehr Change-Power braucht das processline Team.

Vor diesem Hintergrund nahmen wir den besonderen Rahmen der Sommertagung im Gartenhotel Heusser in Bad Dürkheim zum Anlass, unsere neuen Berater in der groß gewordenen Runde ganz herzlich und feierlich zu begrüßen.

Die neuesten Erweiterungen unseres Teams sind sicherlich nicht die letzten. Mit jedem neuen processliner gewinnen wir sowohl eine neue bereichernde menschliche Beziehung als auch einen starken Zuwachs an Change-Kompetenz, um einander fachlich optimal zu unterstützen und zu ergänzen.

Bereits während der letzten Sommertagung ist uns nochmal ganz deutlich bewusst geworden, wie unterschiedlich wir sind und wie wir uns gerade in dieser Vielfalt als ein Team identifizieren und ihm zugehörig fühlen.

Was uns zusammenschweißt, ist unser Unternehmen mit seiner klaren Mission, einen nachhaltigen CHANGE mit Professionalität und Leidenschaft in die Welt der Organisationen zu tragen.

Um dieses Versprechen weiterhin erfolgreich einzulösen, gestalten wir aktiv unsere Organisationskultur und achten darauf, dass wir uns stets wertschätzend und ehrlich auf Augenhöhe begegnen.

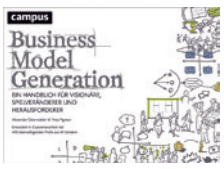
Eine schöne Erkenntnis bleibt uns nach der Sommertagung in unseren Herzen und Köpfen dauerhaft erhalten: Wir sind ein starkes Team mit einer perfekten Durchmischung, die wir konsequent pflegen, um unbeirrt auf dem klaren Erfolgskurs zu bleiben.

Mit Stolz präsentieren wir Ihnen unser gewachsenes Berater-Team:

**www.processline.de/unternehmen/berater-profile**

## AUSBLICK BRANCHENTERMINE UND VERANSTALTUNGEN.

| | |
|---|---|
| 06.11.2019 | **Herbstsitzung Fachverband Change Management, Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU e.V.),** Bonn |
| 15.11.2019 | **Deutscher Beratertag, Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU e.V.),** Köln |
| 30.11.2019 | **„65 Jahre VdU" – Jubiläumsfeier des Verbands deutscher Unternehmerinnen e. V.,** Köln |
| **Buchtipp:** | **Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer.** Alexander Osterwalder & Yves Pigneur |




Wir leben im Zeitalter umwälzender neuer Geschäftsmodelle. Obwohl sie unsere Wirtschaftswelt über alle Branchengrenzen hinweg verändern, verstehen wir kaum, woher diese Kraft kommt. Business Model Generation präsentiert einfache, aber wirkungsvolle Tools, mit denen Sie innovative Geschäftsmodelle entwickeln, erneuern und in die Tat umsetzen können. Es ist so einfach, ein Spielverärenderer zu sein!
285 Seiten, Campus Verlag (8. August 2011) ISBN-13: 978-3593394749

**Folgen Sie uns auf:**

## IMPRESSUM.

processline GmbH
Wormser Landstraße 261
67346 Speyer

Tel. +49 6232 67060-0
contact@processline.de
**www.processline.de**

Inhaltlich verantwortlich gemäß §55 Abs. 2 RStV: Jennifer Reckow, processline GmbH.

Bildnachweise: Seiten 1, 2 und 3: Shutterstock; Seite 4: processline.
Die Logos von Linked-In, Xing, Twitter, Instagram und Facebook sind Markenzeichen der entsprechenden Unternehmen.

Beste Berater 2016 2017 2018 2019

Mitglied im BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.