

# New German Speed: Deutschlands große Unternehmen im Wettlauf um die Zukunft

Wie Geschwindigkeit, Erfahrung und Mut den Wandel  
der deutschen Wirtschaft bestimmen

**Die Fokus:Future Studie 2025**

# Inhalt

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 Executive Summary</b>                                     | <b>03</b> |
| <b>2 Einleitung</b>                                            | <b>07</b> |
| <b>3 Die Transformationsmuster großer Unternehmen</b>          | <b>09</b> |
| <b>4 New German Speed und schnelltransformierende Sprinter</b> | <b>14</b> |
| <b>5 Lernorientierte Transformierer</b>                        | <b>18</b> |
| <b>6 Analyse der Fokusbranchen</b>                             | <b>23</b> |
| <b>7 Handlungsfelder für den Industriestandort Deutschland</b> | <b>25</b> |
| <b>8 Transformation in der Praxis</b>                          | <b>28</b> |

# 1 Executive Summary

## Wettlauf um die Zukunft: Der Wirtschaftsstandort Deutschland verliert an Wettbewerbsfähigkeit, der Transformationsdruck nimmt zu

Der Wirtschaftsstandort Deutschland verliert weiter an Wettbewerbsfähigkeit. Besonders betroffen sind die industriellen Kernbranchen: Rund ein Viertel der Unternehmen sieht sich im internationalen Vergleich im Rückstand. Das deutsche BIP pro Kopf liegt deutlich hinter führenden Volkswirtschaften – insbesondere den USA – zurück (2023: 52.727 US-Dollar in Deutschland gegenüber 81.632 US-Dollar in den USA).<sup>1</sup>

Zugleich erhöhen die großen Megatrends – allen voran Digitalisierung und Dekarbonisierung – den Anpassungsdruck auf die Unternehmen. Hinzu kommen technologische Umbrüche, geopolitische Unsicherheiten und komplexe regulatorische Anforderungen. Gleichzeitig werden die internen Ressourcen durch Fachkräftemangel, Kostenrestriktionen und strukturelle Barrieren zunehmend belastet. Der Druck wächst, notwendige Transformationen schnell und erfolgreich umzusetzen – die Uhr tickt: Wie rasch gelingt der Wandel?

## Kearney FOKUS:FUTURE 2025: Transformation großer Unternehmen und New German Speed im Fokus

Die Geschwindigkeit der Transformation wird zu einem entscheidenden strategischen Faktor: Sie bestimmt, ob Unternehmen den Wandel aktiv gestalten oder von ihm getrieben werden. Große Unternehmen spielen dabei eine Schlüsselrolle für den Industriestandort Deutschland. Sie wirken als Impulsgeber und Ankerakteure, die die Transformation ganzer Wertschöpfungsketten vorantreiben.

Vor diesem Hintergrund hat die Kearney Transformationsstudie Fokus:Future 2025 die Muster und Erfolgsbedingungen der Transformation großer Unternehmen in Deutschland untersucht. Grundlage waren eine Online-Befragung von 318 Top-Entscheider:innen aus neun Fokusbranchen, ergänzt durch Experteninterviews und Desk Research. So konnten die zentralen Auslöser, Handlungsfelder, Werkzeuge und Erfolgskennzahlen der Transformation identifiziert werden.

Im Mittelpunkt stand die Frage, wie die strategischen Paradigmen von Geschwindigkeit („New German Speed“) und Lernfähigkeit – also die Fähigkeit erfahrener Unternehmen, Transformation dauerhaft zu verankern – den Erfolg des Wandels beeinflussen. Auf dieser Grundlage wurden neun besonders transformationsrelevante Branchen im Detail untersucht.

<sup>1</sup> Ifo 2025; World Economic Outlook 2024.

# Spürbares Momentum – doch die Trendwende in der Realwirtschaft steht noch aus

Im Vergleich zur Vorjahresbefragung zeigt sich ein klar erkennbares Aufbruchsmoment: Der Transformationsprozess wird von den befragten Unternehmen sowohl für den Wirtschaftsstandort Deutschland (Note 3,5 gegenüber 4,4 im Jahr 2024) als auch für die eigene Branche (Note 3,2 gegenüber 4,0) deutlich positiver bewertet.

Im internationalen Vergleich bleibt Deutschland zwar hinter den führenden Volkswirtschaften, vor allem China, zurück – doch der Abstand zu EU, USA und weiteren asiatischen Ländern hat sich aus Sicht der Unternehmen spürbar verringert.

Dennoch sind die Voraussetzungen für eine reale wirtschaftliche Trendwende noch nicht gegeben: Zwischen dem ersten und zweiten Quartal 2025 sank das BIP um 0,3 Prozent, die Bruttoanlageinvestitionen um 1,4 Prozent. Hinzu kommen geopolitische Unsicherheiten, steigende Energie- und Lohnkosten sowie eine belastende Regulatorik, die die Dynamik zusätzlich bremsen.

Damit das Momentum trägt und sich in eine nachhaltige Trendwende übersetzt, müssen Unternehmen ihre Transformationshebel konsequent entlang der Wertschöpfungsketten skalieren – unterstützt von einem Standortumfeld, das Geschwindigkeit fördert, statt sie zu bremsen.

## Große Unternehmen sind transformationserfahren und ambitioniert, aber noch bestehen ungenutzte Potenziale

Die Mehrheit der Unternehmen (59 Prozent) verfügt bereits über umfangreiche Transformationserfahrung und setzt auf ganzheitliche Veränderungsprogramme (69 Prozent) – in Einzelfällen sogar auf radikale Transformationen (8 Prozent).<sup>2</sup>

Rund ein Drittel der Unternehmen transformiert kontinuierlich, ein weiteres Drittel setzt seine Vorhaben in weniger als drei Jahren um, während das übrige Drittel mehr Zeit benötigt.

Zentrale Auslöser für Transformation sind vor allem steigender Markt- und Wettbewerbsdruck, technologischer Fortschritt, veränderte Kundenerwartungen und Effizienzanforderungen.

Die Unternehmen gehen professionell und systematisch vor und nutzen dafür eine breite Palette an Transformationswerkzeugen. Besonders wichtig sind dabei das aktive Engagement des Top Managements – als Promotor, Taktgeber und sichtbares Gesicht des Wandels – sowie der Einsatz technologischer Kompetenzen wie Künstlicher Intelligenz oder Deep Tech. Ebenso entscheidend sind eine innovationsfördernde, fehlertolerante Unternehmenskultur und präzise Umsetzungspläne mit klaren Verantwortlichkeiten.

Einige wirkungsvolle Instrumente werden jedoch bislang nicht konsequent genug eingesetzt – etwa die enge Zusammenarbeit mit externen Schlüsselpartnern oder eine ausgewogene Balance zwischen festen Strukturen und Freiräumen für kreative Entscheidungen. Hier liegt ein wesentliches Potenzial für höheren Transformationserfolg.

Die Schwerpunkte der Transformationsaktivitäten der befragten großen Unternehmen liegen derzeit vor allem in der Einführung digitaler und grüner Technologien, im kulturellen Wandel sowie in der Reorganisation zentraler Prozesse.

Ein Blick auf die Kernkennzahlen (KPI) zeigt jedoch, dass Relevanz und Umsetzungserfolg häufig noch auseinanderfallen: Nach eigener Einschätzung erzielen die Unternehmen besonders gute Ergebnisse bei Kundenzufriedenheit, Kosten und Produktivität, während sie bei Rentabilität, Umsatz und Time-to-Market noch deutliche Lücken sehen.

## New German Speed: Ein Viertel der großen Unternehmen agiert als Transformationssprinter

Schnelltransformierende Unternehmen („Sprinter“) kombinieren einen hohen Transformationsgrad mit kurzen Umsetzungszeiten. Rund ein Viertel der Befragten (26 Prozent) zählt zu dieser Gruppe, die innerhalb des strategischen Paradigmas von New German Speed agiert.

<sup>2</sup> Unter ganzheitlicher Transformation wird die tiefgreifende Veränderung aller Teilbereiche des Unternehmens verstanden, inkrementelle Transformationen bezeichnen die tiefgreifende Veränderung einzelner Funktionen innerhalb bestehender Strukturen. Radikale Transformationen zielen hingegen auf die Veränderung des gesamten Geschäftsmodells.

Sprinter verfügen über weniger umfangreiche Transformationserfahrung als andere große Unternehmen, fokussieren ihre Aktivitäten auf die für sie besonders relevanten KPI Rentabilität und Umsatz, erzielen ihre größten Erfolge jedoch bei Kundenzufriedenheit und Produktivität.

Sie setzen vor allem auf moderne Strategiemethoden wie OKR, Szenarioplanung, KI-gestützte Entscheidungsfindung oder Lean-Methoden, auf präzise Umsetzungspläne (z. B. Projektportfolios und Roadmaps) sowie auf eine ausgewogene Balance zwischen organisatorischen Regeln und Freiräumen für kreative Entscheidungen.

Noch mehr Geschwindigkeit ließe sich erzielen, wenn geschwindigkeitsrelevante Werkzeuge konsequenter eingesetzt würden – etwa durch ein stärker engagiertes Top Management, passende kulturelle Rahmenbedingungen und eine engere Orientierung an den Bedürfnissen zentraler Stakeholder. Das würde den Weg zu zusätzlichen Transformationserfolgen ebnen.

Im Gegensatz dazu zählen knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen (62 Prozent) zu den lernstarken, erfahrenen Transformierern, für die Transformation eine kontinuierliche Daueraufgabe ist. Sie setzen vor allem auf das Engagement des Top Managements, eine offene, innovationsfördernde Unternehmenskultur, präzise Umsetzungspläne und technologische Kompetenzen. Die erfahrenen Transformierer orientieren sich insbesondere an den KPI Kundenzufriedenheit (erfolgreich) sowie Kosten und Rentabilität (weniger erfolgreich).

## Unternehmen, die Geschwindigkeit mit Erfahrung verbinden, transformieren am erfolgreichsten

Große Unternehmen, die sowohl über Transformationserfahrung verfügen als auch mit hoher Geschwindigkeit transformieren, also Sprinter sind, erzielen den größten Erfolg.

Erfahrene Unternehmen, die langsamer vorgehen, schneiden im Durchschnitt etwas besser ab als reine Sprinter.

Unternehmen, die weder Geschwindigkeit noch Lernfähigkeit einsetzen – die sogenannten Zauderer – erzielen die geringsten Transformationserfolge.

## Neun Fokusbranchen: Viele Sprinter in der Technologiebranche und Consumer/Retail, hoher Transformationserfolg in Pharma und Banken/Versicherungen

Die neun untersuchten Fokusbranchen, die für den Wirtschaftsstandort Deutschland besonders relevant sind, zeigen unterschiedliche Muster der Transformation. Der Anteil an schnell transformierenden Unternehmen („Sprintern“) und lernstarken, erfahrenen Transformierern unterscheidet sich deutlich zwischen den Branchen. In der Technologiebranche sowie im Consumer/Retail-Sektor ist der Anteil der Sprinter besonders hoch.

Dagegen gibt es in den Branchen Pharma, Automotive und Prozessindustrie besonders viele lernstarke, erfahrene Transformierer, die Transformation als dauerhafte Aufgabe verstehen. Insgesamt erzielen Pharma, Banken/Versicherungen und Technologie die höchsten Transformationserfolge, während Automotive, Energie und Transportation im Durchschnitt etwas hinterherhinken.

## Ableitungen für den Industriestandort Deutschland: Handlungsansätze zielen in drei Richtungen

Große Unternehmen spielen als Impulsgeber und Ankerakteure ganzer Wertschöpfungsketten eine zentrale Rolle für die Transformation des Industriestandorts Deutschland.

Eine gezielte Unterstützung ihrer Transformationsvorhaben kann hier einen breiten Hebeleffekt auslösen und dazu beitragen, das aktuell spürbare Momentum in der Wirtschaft nachhaltig zu nutzen.

Die Analyse der branchenübergreifenden Transformationsmuster zeigt zudem, dass große Unternehmen noch ungenutzte Potenziale in der Umsetzung ihrer Aktivitäten haben – insbesondere in drei Bereichen: höhere Profitabilität, stärkere Innovationskraft und schnellere Time-to-Market.



# Zur konkreten Umsetzung bietet sich ein Set moderner Managementansätze an

## **Profitabilität steigern:**

Die Profitabilität lässt sich erhöhen, wenn Unternehmen auf Basis von Kundenprofitabilitätsanalysen gezielt margenstarke Segmente und Produkte in den Fokus rücken. Datenbasierte Service-Ökosysteme, ergänzt durch KI-gestützte Analytik, helfen dabei, attraktive Geschäftsfelder außerhalb des Kerngeschäfts zu erschließen. Sie bilden zugleich die Grundlage für X-as-a-Service-Lösungen und die Nutzung profitabilitätssteigernder Skaleneffekte.

## **Innovationskraft erhöhen:**

Die Innovationsrate verbessert sich, wenn die Entwicklung neuer Produkte und Services konsequent am Kundenbedarf ausgerichtet wird. Formate wie User Clinics oder andere Beteiligungsansätze binden Kund:innen frühzeitig ein. Daraus abgeleitete Bedürfnisse werden systematisch in neue Produkt- und Servicelösungen übersetzt. Die anschließende Entwicklung erfolgt nach agilen Stage-Gate-Prinzipien, unterstützt durch Kooperationen mit externen Innovationspartnern, die ein offenes Innovationsökosystem fördern.

## **Time-to-Market verkürzen:**

Eine schnellere Markteinführung gelingt durch die Standardisierung von Produktkomponenten und marktrelevanten Kernprozessen. Hierzu dienen modularisierte Produktarchitekturen sowie die digitale Vernetzung von Entwicklung, Fertigungsplanung und Produktionseinführung – beispielsweise über digitale Zwillinge. Diese Maßnahmen sollten nicht an der Unternehmensgrenze enden, sondern auch Lieferanten und Partner eng einbeziehen.

So wird Transformation effektiver, schneller und nachhaltiger – ganz im Sinne des New German Speed.

# Kernergebnisse

- Geschwindigkeit ist der entscheidende Erfolgsfaktor der Transformation.
- Ein Viertel der großen Unternehmen in Deutschland agiert bereits als „Sprinter“ – also Unternehmen, die Transformation in kurzer Zeit und mit hoher Intensität umsetzen. Sie nutzen entschlossen das Momentum, um tiefgreifenden Wandel aktiv zu gestalten und zügig umzusetzen.
- Tempo entfaltet seine volle Wirkung erst in Kombination mit Erfahrung, Lernfähigkeit und konsequenter Umsetzung.
- Große Unternehmen sind zentrale „Ankerakteure“ der Transformation ganzer Wertschöpfungsnetze. Sie fungieren als Impulsgeber und Multiplikatoren, deren Wandel Dynamik in Branchen und Lieferketten erzeugt. Trotz guter Voraussetzungen bleiben viele noch hinter ihren eigenen Zielen zurück und könnten Transformationswerkzeuge gezielter nutzen.
- Für den Wirtschaftsstandort bedeutet das: Wer Profitabilität, Innovationskraft und Time-to-Market gezielt verbessert, stärkt seine Sprintfähigkeit – und trägt so unmittelbar zur Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftssicherheit Deutschlands in zentralen Kernbranchen bei.

# 2 Einleitung

## Die Ausgangssituation

Der Wirtschaftsstandort Deutschland steht vor erheblichen strukturellen Herausforderungen. In den vergangenen Jahren hat die internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen spürbar nachgelassen. Im zweiten Quartal 2025 verzeichnete die deutsche Wirtschaft einen Rückgang des Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 0,3 Prozent gegenüber dem Vorquartal, während die Bruttoanlageinvestitionen um 1,4 Prozent sanken. Auch die konjunkturellen Prognosen bleiben verhalten: Während das globale Wachstum für 2025 auf 2,1 Prozent geschätzt wird, wird für Deutschland lediglich eine Stagnation erwartet.<sup>3</sup>

Besonders stark betroffen sind zentrale Kernbranchen der deutschen Industrie. Rund ein Viertel der Unternehmen gibt an, stetig an internationaler Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren. Dieser Rückgang spiegelt sich auch im internationalen Vergleich wider: Das deutsche BIP pro Kopf liegt deutlich hinter führenden Volkswirtschaften, etwa den USA, zurück (2023: 52.727 USD vs. 81.632 USD). Dabei wächst der Rückstand im internationalen Standortwettbewerb kontinuierlich an.<sup>4</sup>

Neben konjunkturellen Schwächen verstärken externe Faktoren den Anpassungsdruck. Globale Unsicherheiten, geopolitische Spannungen und hohe Energiepreise verschärfen die Notwendigkeit zu schneller Transformation. Gleichzeitig beschleunigen Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, Automatisierung und Cloud-Lösungen die Veränderung von Märkten und Geschäftsmodellen. Auch die Anforderungen im Bereich Nachhaltigkeit und Klimaneutralität nehmen kontinuierlich zu.

Die Fähigkeit, auf diese vielfältigen Treiber mit der nötigen Geschwindigkeit zu reagieren, wird zunehmend zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Unternehmen, die ihre Strukturen und Prozesse tiefgreifend anpassen, können sich als Gestalter des Wandels positionieren. Wer hingegen an traditionellen Strukturen festhält, läuft Gefahr, im internationalen Vergleich zurückzufallen. Der „Puls des Wandels“ wird damit zu einer zentralen Messgröße für die Zukunftsfähigkeit deutscher Unternehmen.

Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Transformationsstudie die Muster, Dynamiken und Erfolgsfaktoren der Transformation von Großunternehmen in Deutschland. Im Mittelpunkt stehen dabei Fragen nach den charakteristischen Transformationsansätzen, der Bedeutung von Geschwindigkeit („New German Speed“) sowie den Unterschieden zwischen neun zentralen Branchen.



<sup>3</sup> Destatis 2025, Frühjahresgutachten des Sachverständigenrats für Wirtschaft 2025.

<sup>4</sup> Ifo 2025; World Economic Outlook 2024.

# Das methodische Vorgehen

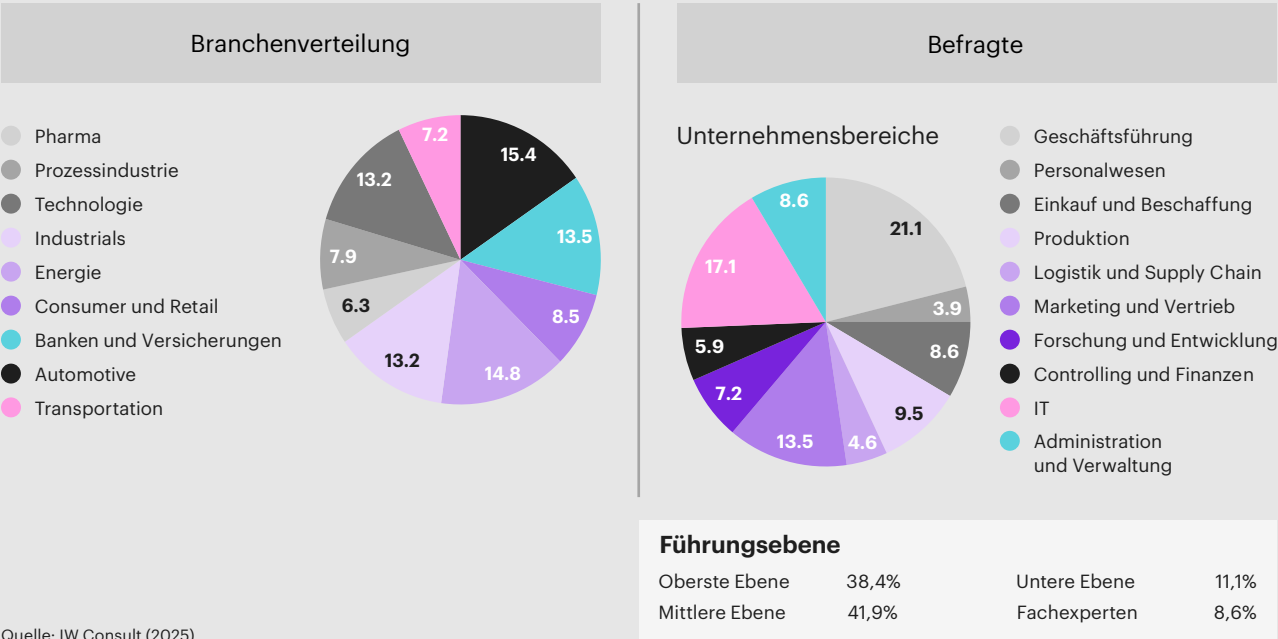
Das Studiendesign basiert auf mehreren konzeptionellen Leitgedanken. Im Zentrum steht der Fokus auf Großunternehmen als den zentralen Akteuren der deutschen Wirtschaft. Deren Transformationsprozesse lassen sich anhand von Mustern beschreiben, die Auslöser, Handlungsfelder, eingesetzte Werkzeuge und relevante Erfolgskennzahlen umfassen. Zudem bildet die Gegenüberstellung der beiden strategischen Paradigmen „Geschwindigkeit“ (als New German Speed bezeichnet) und „Erfahrung“ einen analytischen Referenzrahmen, um Transformationsansätze vergleichbar zu machen.

Zur Datenerhebung und -analyse wurde ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt, der quantitative und qualitative Verfahren miteinander kombiniert. Kernstück der Untersuchung ist eine Online-Befragung von Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern aus Großunternehmen der neun definierten Fokusbranchen. Ergänzend wurden eine systematische Desk-Research-Phase sowie leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt, um die quantitativen Ergebnisse zu validieren und anhand qualitativer Einschätzungen zu vertiefen.

Die Zusammensetzung der Stichprobe spiegelt die Breite der untersuchten Branchen und Unternehmensbereiche wider. Insgesamt nahmen 318 Großunternehmen an der Befragung teil. Abbildung 2-1 zeigt die Verteilung auf die neun Fokusbranchen. Besonders stark repräsentiert sind die Branchen Automotive (15,4 Prozent) und Energie (14,8 Prozent). Dabei wurde die Befragung größtenteils von Mitgliedern der obersten (38,4 Prozent) oder mittleren Führungsebene (41,9 Prozent) durchgeführt. Mit 21,1 Prozent gehört die größte Gruppe der Geschäftsführung an, gefolgt von IT (17,1 Prozent) sowie Marketing und Vertrieb (13,5 Prozent). Für die Repräsentativität der Studie wurden die Unternehmen entsprechend der realen Branchengrößen gewichtet.

Abbildung 2-1: Die Stichprobe  
**Zusammensetzung der befragten Unternehmen nach Branchen, Führungseben und Unternehmensbereichen**

N = 318 (davon 149 direkte Kearney-Kunden)



Quelle: IW Consult (2025)



# 3 Die Transformationsmuster großer Unternehmen

Im Anschluss an die Vorjahresstudie, die in einer Weitwinkeluntersuchung das gesamte Transformationsgeschehen am Wirtschaftsstandort Deutschland untersucht hat, liegt der inhaltliche Schwerpunkt nun auf einem Deep Dive in große Unternehmen. Große Unternehmen wirken oftmals als Impulsgeber und Ankerakteure der Transformation. Im Rahmen dieses Deep Dives werden zunächst die zugrundeliegenden Transformationsmuster anhand von Auslösern, Handlungsfeldern, Werkzeugen und Erfolgskennzahlen analysiert.

## Große Unternehmen sind transformationserfahren und ambitioniert

Die Befragung der deutschen Großunternehmen zeigt, dass der weitaus überwiegende Teil bereits Transformationsprozesse durchlaufen hat. So verfügen 59 Prozent der befragten Unternehmen über umfassende Erfahrung mit Transformation, sie haben bereits viele Aktivitäten durchgeführt und abgeschlossen. 31 Prozent der Unternehmen haben immerhin eingeschränkte Erfahrungen gesammelt, das heißt, sie haben bereits zumindest erste Aktivitäten durchgeführt. Lediglich 10 Prozent der befragten Unternehmen haben noch keine derartigen Aktivitäten getätigt, 4 Prozent planen auch zukünftig keine Transformationsaktivitäten. Besonders große Erfahrung besteht in den Branchen Pharma (82 Prozent) und Automotive (75 Prozent).

Dabei gehen große Unternehmen ambitioniert zu Werke: Über zwei Drittel der Unternehmen zielen auf eine ganzheitliche Transformation (69 Prozent) und damit auf tiefgreifende Veränderungen aller Teilbereiche des Unternehmens (Abbildung 3-1). Etwa ein Viertel plant eine eher inkrementelle Transformation (23 Prozent) und zielt mit den geplanten

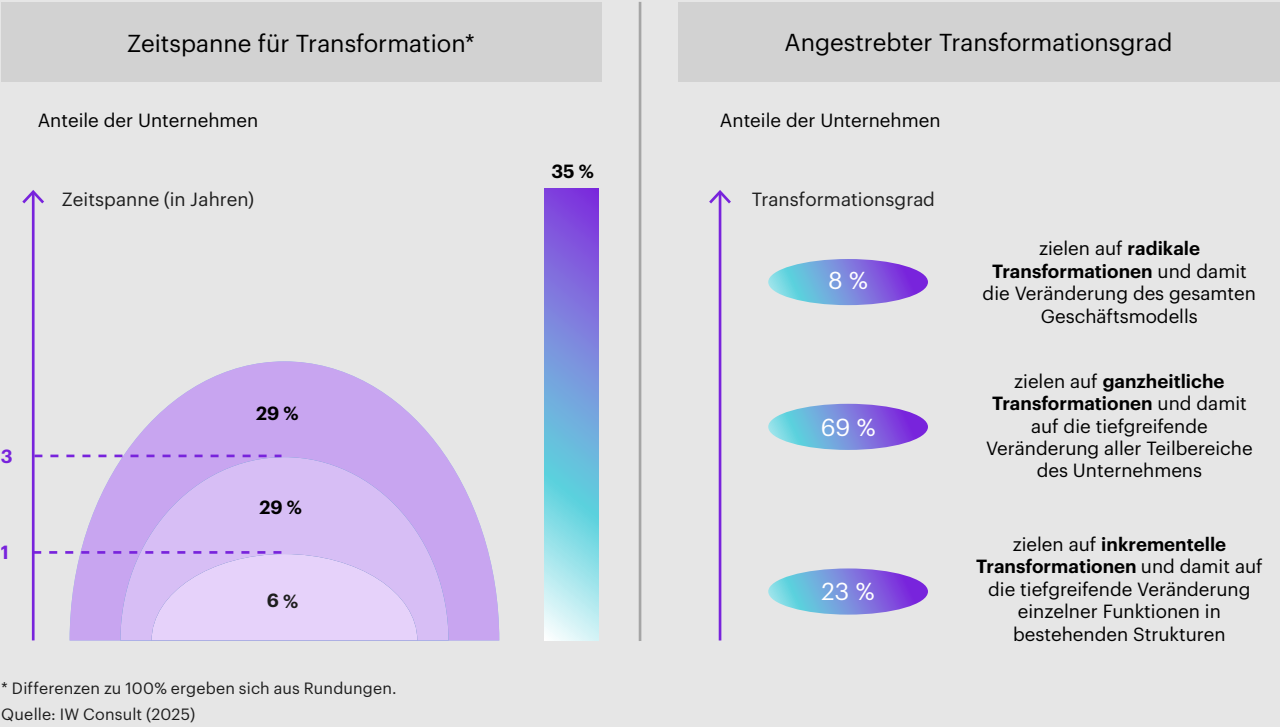
Veränderungen auf die tiefgreifende Veränderung einzelner Funktionen in bestehenden Strukturen. Immerhin 8 Prozent der Unternehmen geht in eine radikale Transformation, die die Veränderung des gesamten Geschäftsmodells vorsieht. Dies passiert besonders oft in den Branchen Automotive (23 Prozent) und Technologie (10 Prozent).

Der avisierte Zeitrahmen für die Transformation unterscheidet sich je nach Unternehmen deutlich. Nur 6 Prozent der Unternehmen setzen für ihre Transformationsaktivitäten eine Zeitspanne von weniger als einem Jahr an, je 29 Prozent hingegen eine Dauer von 1 bis 3 Jahren oder von über 3 Jahren. Der größte Anteil der Unternehmen (35 Prozent) kann hingegen keine klaren Transformationszeiträume angeben, weil er nach eigenen Angaben kontinuierlich transformiert. In der Branche Consumer/Retail wird dabei besonders häufig über einen kurzen Zeitraum transformiert (17 Prozent), während die Industrials-Branche besonders häufig über mehr als 3 Jahre transformiert (42 Prozent).

**„Große Unternehmen sind der Impulsgeber des Wandels. Sie fungieren als Ankerakteure, die ganze Wertschöpfungsketten antreiben und Dynamik in Branchen und Lieferketten erzeugen.“**

**Dr. Marc Lakner,  
Partner & Managing Director DACH ,  
Kearney**

Abbildung 3-1: Umfang der Transformation  
**Zeitspanne und Transformationsgrad**



## Auslöser für Transformation und Aktivitätsschwerpunkte sind vielfältig

Dabei sind die Gründe und Auslöser für Transformation unternehmensindividuell und vielfältig. Bei Betrachtung der unternehmensexternen Auslöser wird insbesondere der hohe Markt- und Wettbewerbsdruck als treibende Kraft genannt. Für 80,3 Prozent der Unternehmen wird ihre Transformation dadurch stark oder sehr stark angestoßen. Auch der technologische Fortschritt – etwa durch Künstliche Intelligenz, Internet der Dinge oder Robotik – zählt zu den wesentlichen externen Transformationsauslösern (70,1 Prozent). Aber auch veränderte Kundenerwartungen (68,0 Prozent), verschärfte regulatorische Rahmenbedingungen (60,1 Prozent) sowie geopolitische Krisen (55,1 Prozent) erhöhen den Handlungsdruck auf Unternehmen.

Neben diesen externen Faktoren spielen unternehmensinterne Auslöser eine zentrale Rolle.

Hier stehen vor allem avisierte Effizienzsteigerungen in betrieblichen Kernprozessen wie Einkauf und Beschaffung, Produktion oder Marketing und Vertrieb im Vordergrund (80,3 Prozent). Ergänzend kommen strategische Neuausrichtungen (68,2 Prozent) mit dem Ziel, neue Wachstumschancen zu erschließen, sowie finanzielle Herausforderungen (60,8 Prozent) als maßgebliche Treiber für Transformation hinzu.

Der Umsetzungsstand der einzelnen Aktivitäten in den relevanten Transformationsfeldern gewährt einen Einblick, mit welchem Fokus die Unternehmen agieren. So ist der Anteil bereits abgeschlossener Maßnahmen oder solcher mit ersten realisierten Ergebnissen vor allem in technologischen Bereichen (sowohl bei digitalen (63,9 Prozent) als auch bei grünen Technologien (58,3 Prozent)) sowie bei der Reorganisation zentraler Kernprozesse wie Marketing und Vertrieb (56,8 Prozent), Einkauf und Beschaffung (56,6 Prozent) oder der Optimierung von Logistik und Lieferketten (55,9 Prozent) besonders hoch.

Auch unternehmenskulturelle Initiativen sowie organisatorische Veränderungen weisen einen fortgeschrittenen Stand auf. Vor allem Anpassungen der Aufbauorganisation (55,3 Prozent) sowie kommunikative Maßnahmen (Verbesserung des Kommunikationsstils mit 51,2 Prozent) und Projekte zur modernen Ausgestaltung zentraler Unternehmenswerte (47,7 Prozent) sind vielfach bereits sehr weit fortgeschritten bzw. abgeschlossen.

Demgegenüber ist der Anteil abgeschlossener Aktivitäten bezüglich der Reorganisation von Prozessen in Forschung und Entwicklung (44,7 Prozent) oder der Etablierung neuer Erlösmodelle (36,3 Prozent) deutlich geringer. Hier befinden sich die Transformationsaktivitäten oftmals noch in einem frühen oder Planungsstadium.

**„Man muss ein Bewusstsein unter allen relevanten Stakeholdern schaffen, wie wichtig eine zügige Transformation ist – es geht nur, wenn alle an einem Strang ziehen.“**

**Dr. Martina Niemann, CFO,  
DB Cargo AG**

## Relevanz und Realisierungsgrad transformationsrelevanter KPI klaffen auseinander

Die Untersuchung transformationsrelevanter Erfolgskennzahlen (KPI) zeigt, dass die befragten Großunternehmen ihre Transformationsaktivitäten in erster Linie auf finanzielle Zielgrößen ausrichten. Besonders relevant sind hierbei Rentabilität (für 86,8 Prozent der Unternehmen relevant bzw. hoch relevant), Umsatz (84,6 Prozent) und Kosten (84,6 Prozent). Ergänzend spielen marktorientierte Kennzahlen wie Kundenzufriedenheit (86,0 Prozent) und Marktanteil (83,3 Prozent) eine zentrale Rolle.

Allerdings deckt sich der tatsächlich realisierte Transformationserfolg in der Praxis nicht immer mit der Relevanz: So berichten die befragten großen Unternehmen zwar, dass insbesondere die Kundenzufriedenheit verbessert werden konnte

(69,7 Prozent schätzen den diesbezüglich realisierten Erfolg als hoch oder sehr hoch ein). Zudem gab es klare Erfolge bei der Reduzierung von Kosten (60,0 Prozent) und der Steigerung der Produktivität (58,0 Prozent). Gleichzeitig bleibt der Anteil der Unternehmen, der die KPIs erreicht allerdings signifikant hinter dem Anteil der Unternehmen zurück, der die jeweiligen KPIs als relevant einstuft. Besonders weit klafft diese Lücke bei den finanziellen KPIs sowie bei der Verkürzung der Time-to-Market auseinander.

## Management-Werkzeuge und Transformationserfolg: Noch ungenutzte Potenziale

Für die erfolgreiche Gestaltung von Transformationen steht Unternehmen ein breites Set an einschlägigen Management-Werkzeugen zur Verfügung. In der Analyse wurden neun zentrale Ansätze betrachtet: die Führung durch das Top Management (d. h. die oberste Führungsebene agiert als Taktgeber und Promotor der Transformation), präzise Umsetzungspläne mit klaren Verantwortlichkeiten (z. B. via Projektportfolios und Roadmaps), die Nutzung moderner Strategiemethoden (z. B. Lean-Methoden, OKR, Szenarioplanung), die konsequente Ausrichtung an Stakeholder-Bedarfen (neben Wertschöpfungspartnern auch Gesetzgeber oder gesellschaftliche Interessengruppen), Kooperationen mit externen Partnern, die Anwendung technologischer Kompetenzen, eine ausgewogene Balance zwischen Regeln und Freiräumen, eine offene und innovationsfördernde Unternehmenskultur sowie ein transformationsbegleitendes Storytelling.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass insbesondere die Führung durch das Top Management (56,5 Prozent der großen Unternehmen nutzen es in eher hohem oder hohem Maße), der Einsatz technologischer Kompetenzen (53,5 Prozent), eine offene und innovationsfördernde Unternehmenskultur (52,4 Prozent) sowie klar strukturierte Umsetzungspläne mit definierten Verantwortlichkeiten (48,6 Prozent) besonders intensiv genutzt werden. Diese Instrumente bilden aus Managementperspektive damit das Fundament vieler Transformationsvorhaben.

Deutlich weniger intensiv genutzt werden vom Gros der befragten Unternehmen hingegen eine austarierte Balance zwischen bürokratischen Regeln und kreativen Freiräumen (39,3 Prozent) sowie ein transformationsbegleitendes Storytelling mit motivierendem Narrativ (40,4 Prozent). Auch die Ausrichtung an Stakeholder-Bedarfen (43,8 Prozent) sowie Kooperationen mit externen Partnern (41,7 Prozent) werden nur mit mittlerer Intensität genutzt.

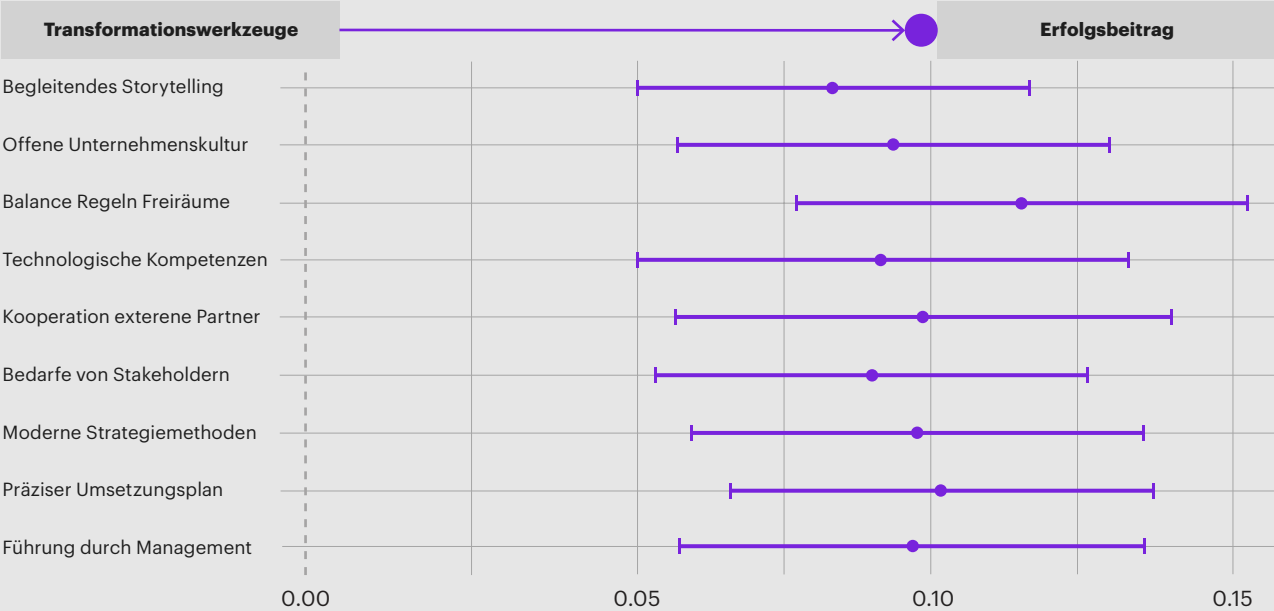
Abbildung 3-2 stellt den Beitrag der einzelnen Management-Werkzeuge zum Transformationserfolg der Unternehmen dar. Dabei wurde mittels Regressionsanalyse gezeigt, dass jedes einzelne Werkzeug einen signifikanten Beitrag zur Transformation leistet. Jedoch lassen sich Unterschiede hinsichtlich des jeweiligen potenziellen Erfolgsbeitrages feststellen. So ist es insbesondere erfolgsversprechend, auf eine austarierte Balance aus organisatorischen, bürokratischen Regeln und kreativen Freiräumen (sog. Regel-Freiraum-Balance) zu achten. Organisatorische Regeln geben einen Rahmen für hocheffiziente Abläufe vor, innerhalb dessen Maßnahmen und Prozesse transparent und schnell durchgeführt werden – sie eignen sich besonders für wiederholt auftretende Standardsituationen. Kreative Freiräume hingegen erlauben den Mitarbeitenden einen hohen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum, um Maßnahmen und Aktivitäten aus der jeweiligen Situation heraus zu ergreifen – sie eignen sich besonders für hoch-komplexe und erstmalig auftretende Fragestellungen. Auch präzise Umsetzungspläne mit klaren Verantwortlichkeiten sowie Kooperationen mit externen Schlüsselpartnern können zur Erhöhung des Transformationserfolges von großen Unternehmen beitragen.

Die Gegenüberstellung von erfragter Nutzungsintensität der Management-Werkzeuge mit ihrem potenziellen Erfolgsbeitrag verdeutlicht allerdings, dass bestimmte Hebeleffekte oftmals noch nicht ausgenutzt werden. So weist insbesondere die Regel-Freiraum-Balance ein grundsätzlich hohes Erfolgspotenzial auf, wird aber noch wenig intensiv genutzt. Durch eine stärkere Nutzung dieses Hebels könnten Unternehmen ihre Transformationsergebnisse künftig weiter verbessern. Dies gilt auch für einen intensiveren Ausbau der Kooperation mit externen Schlüsselpartnern.

„Im Zuge des Wandels müssen sich Unternehmen fit für die Zukunft machen. Dies erfordert ganzheitliche Veränderung von Strategien, Strukturen und Kulturen.“

Dr. Remo Gujer, Geschäftsführer, Bristol Myers Squibb Germany

Abbildung 3-2: Erfolgsbeitrag der Transformationswerkzeuge  
Auswirkung der einzelnen Werkzeuge auf den Transformationserfolg der Unternehmen



Quelle: IW Consult (2025)

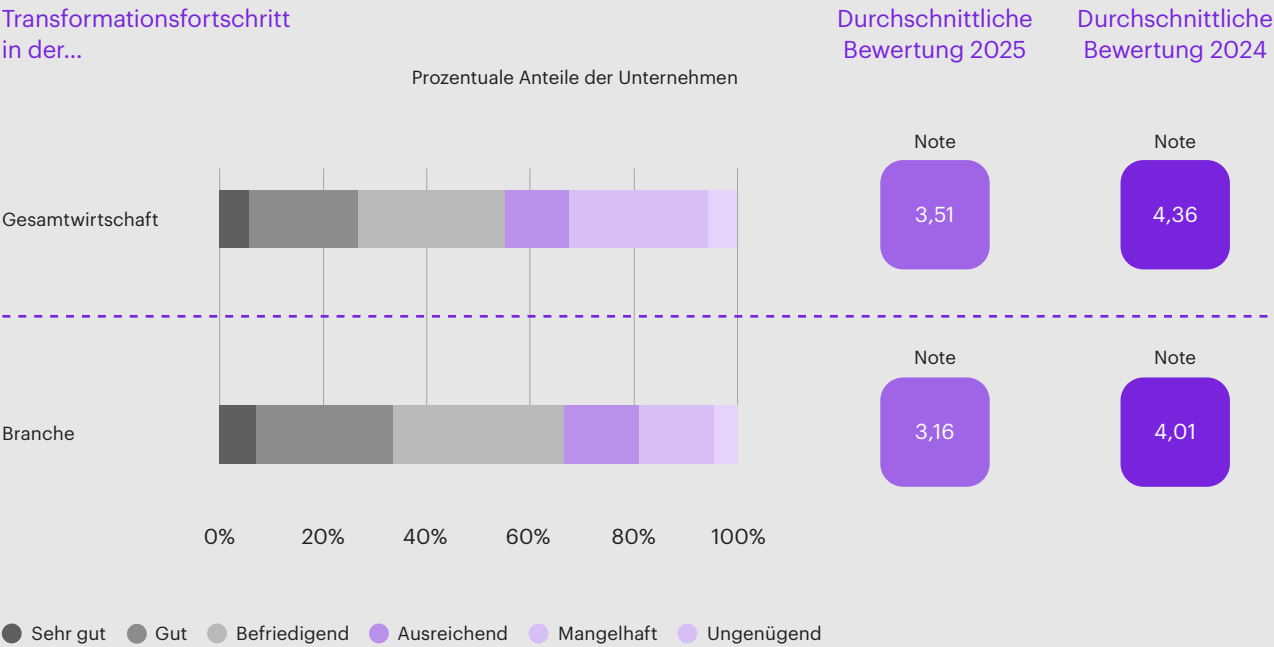
# Insgesamt hellt sich die Transformationsstimmung auf

Auch in diesem Jahr wurden die Unternehmen wieder nach ihrer Gesamteinschätzung des Transformationsfortschrittes am Wirtschaftsstandort Deutschland befragt. Insgesamt wird der Transformationsfortschritt mit durchschnittlich 3,51 und damit einer noch befriedigenden Note eingestuft (Abbildung 3-3). Die jeweilige eigene Branche wird dabei mit 3,16 klar besser bewertet. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich das Stimmungsbild insgesamt verbessern können, damals vergaben die großen Unternehmen im Durchschnitt die Noten 4,36 (Transformation der Gesamtwirtschaft) bzw. 4,01 (Transformation der eigenen Branche).

Dieses Bild schlägt sich auch im internationalen Vergleich nieder. Zwar wird immer noch ein Transformationsrückstand insbesondere gegenüber China attestiert, jedoch hat sich aus Sicht der befragten großen Unternehmen der Rückstand gegenüber allen Vergleichsregionen (also EU, USA, China und übrige asiatische Länder) verringern können.



Abbildung 3-3: Transformationsfortschritt am Standort Deutschland  
**Gesamteinschätzung des Transformationsfortschritts der Gesamtwirtschaft und der jeweiligen Branche**



Quelle: IW Consult (2025)

# 4 New German Speed und schnelltransformierende Sprinter

Im internationalen Standortwettbewerb entscheidet zunehmend die Geschwindigkeit darüber, ob Unternehmen als Gestalter oder als Getriebene des Wandels auftreten. Vor diesem Hintergrund ist die Betrachtung von Unternehmen, die im Rahmen ihrer Transformation diesem strategischen Paradigma der hohen Geschwindigkeit- dem sogenannten New German Speed – folgen, besonders relevant. Diese schnelltransformierenden Unternehmen repräsentieren einen Typus von Großunternehmen, der in der Lage ist, innerhalb kurzer Zeit umfassende Veränderungen umzusetzen und sich damit potenzielle Fast-Mover-Vorteile sowie strategische Gestaltungsspielräume zu sichern.

## Sprinter: Schnell und ambitioniert, aber weniger erfahren

Schnelltransformierende Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie einen hohen Transformationsgrad („Strecke“) mit einer kurzen Transformationsdauer („Zeit“) verbinden. Damit gelingt es ihnen, große Veränderungsprozesse deutlich schneller zu realisieren als andere Unternehmen. Insgesamt lassen sich 26 Prozent der Großunternehmen in Deutschland diesem Typus zuordnen. Besonders in den Branchen Technologie (32 Prozent) und Consumer/Retail (28 Prozent) ist dieser Anteil sehr hoch, in den Branchen Automotive (13 Prozent) und Energie (17 Prozent) eher gering.

Charakteristisch ist, dass schnelltransformierende Unternehmen überwiegend auf ganzheitliche Transformationen setzen (86 Prozent), während inkrementelle Vorhaben eher eine Ausnahme darstellen (Abbildung 4-1). Im Unterschied dazu verfolgen viele der übrigen Unternehmen eher inkrementelle Veränderungen.

Besonders bemerkenswert ist zudem, dass mehr als ein Fünftel (23 Prozent) der schnelltransformierenden Unternehmen ihre Transformationsvorhaben bereits innerhalb eines Jahres erfolgreich abschließt, 77 Prozent innerhalb von drei Jahren.

Schnelltransformierende Unternehmen verfügen im Durchschnitt über weniger umfassende Transformationserfahrung als andere (48 Prozent vs. 63 Prozent). Ihr Erfolg basiert daher weniger auf einer langjährigen Lernhistorie, sondern vielmehr auf einer ausgeprägten Fähigkeit, Veränderungen mit hoher Geschwindigkeit einzuleiten und umzusetzen. Diese Fähigkeit lässt sich auf diverse Gründe zurückführen, beispielsweise auf ein stetig hohes Tempo bei der technologischen Entwicklung (wie in der Technologiebranche) oder in sehr kurzlebigen Märkten (wie bei Consumer/Retail). Sprinter agieren als typische Vertreter des New German Speed.

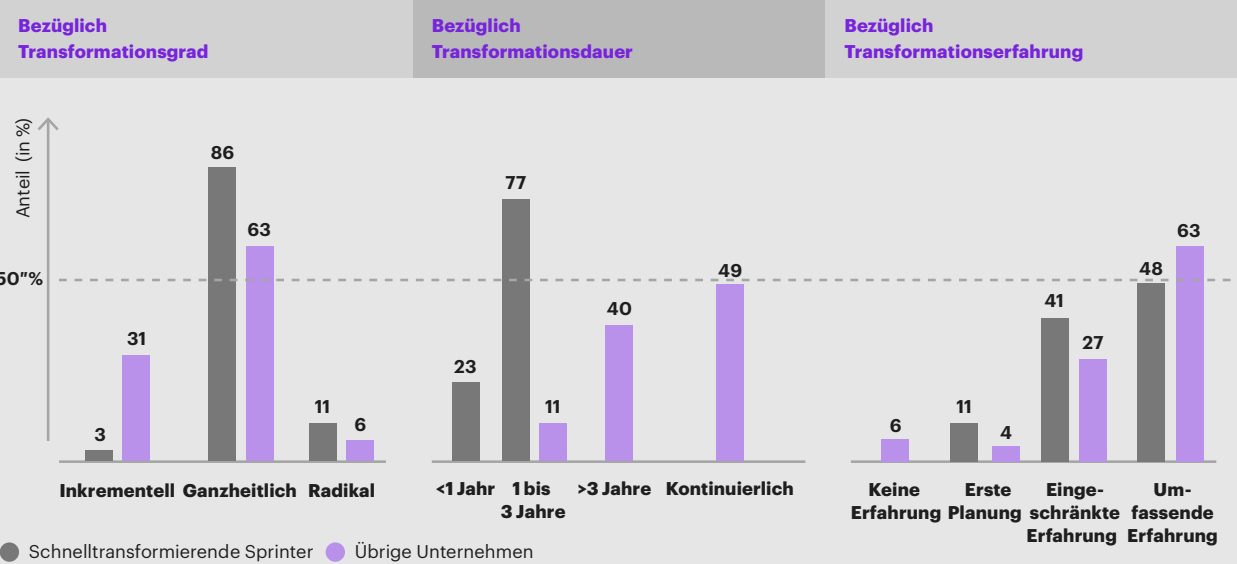
## Sprinter mit Fokus auf neuen Digitaltechnologien sowie Reorganisation von Einkauf und Logistik

Die für die Transformation maßgeblichen Auslöser unterscheiden sich wenig von denjenigen der übrigen Unternehmen. Von den unternehmensexternen Auslösern wirken vor allem der technologische Fortschritt (von 79,0 Prozent der Sprinter als stark oder sehr starker Anstoß eingestuft), steigende Kundenerwartungen (73,2 Prozent) und intensiver Wettbewerbsdruck (61,3 Prozent) als zentrale Treiber. Zu den maßgeblichen unternehmensinternen Auslösern zählen für Sprinter insbesondere die angestrebte Effizienzsteigerung in Kernprozessen (72,3 Prozent) sowie notwendige strategische Neuausrichtungen (70,0 Prozent).



Abbildung 4-1: Charakteristika schnelltransformierender Unternehmen  
**Transformationsgrad, -dauer und -erfahrung schnelltransformierender und übriger Unternehmen im Vergleich**

Sprinter vs. übrige Unternehmen



Quelle: IW Consult (2025)

Ein Blick auf den Fortschritt der Aktivitäten in den einzelnen Transformationsfeldern macht die Schwerpunkte der Transformation von Sprintern deutlich. Besonders weit gediehen sind die schnelltransformierenden Unternehmen in den Bereichen neuer Digitaltechnologien (58,9 Prozent haben erste Ergebnisse realisiert oder die Aktivitäten bereits abgeschlossen), in der Reorganisation der Kernprozesse von Logistik und Lieferketten (59,5 Prozent) sowie Einkauf und Beschaffung (58,0 Prozent). Im Vergleich mit den übrigen Unternehmen zeigen sich Unterschiede: Schnelltransformierende Unternehmen sind weiter vorangekommen bei der Einführung neuer Technologien außerhalb des Digitalbereichs (28,6 Prozent vs. 18,1 Prozent), beim Aufbau neuer Erlösmodelle (41,5 Prozent vs. 34,8 Prozent) sowie bei der Etablierung neuer Kommunikationsstile (55,2 Prozent vs. 50,2 Prozent). Schwächer ausgeprägt sind bei Sprintern hingegen die Aktivitäten im Bereich neuer Produkte und Services (48,9 Prozent vs. 63,7 Prozent), externer Kooperationen (38,7 Prozent vs. 52,4 Prozent) sowie der Prozessreorganisation in der Produktion (42,7 Prozent vs. 55,6 Prozent).

„Man muss aufrütteln. Bricht man Brücken ab, dann gibt es keinen Weg zurück. Dann geht es nur noch voran.“

Hartmut Jenner, Vorsitzender des Vorstands,  
Alfred Kärcher SE & Co KG

## Sprinter zielen auf Rentabilitätssteigerungen, realisieren aber vor allem Produktivitätserhöhungen bei zufriedeneren Kunden

Für schnelltransformierende Unternehmen stehen insbesondere Rentabilität (für 88,5 Prozent relevant bzw. hoch relevant), Umsatz (79,4 Prozent) und Marktanteil (78,5 Prozent) als für ihre Transformation relevante Erfolgskennzahlen im Vordergrund. Allerdings zeigt sich hier eine deutliche Lücke zwischen der angestrebten Relevanz und dem tatsächlich realisierten Erfolg. Deutlich besser schneiden schnelltransformierende Sprinter nämlich in Bezug auf eine verbesserte Kundenzufriedenheit (73,9 Prozent) sowie erhöhte Produktivität (66,3 Prozent) ab.

## Sprinter nutzen vor allem moderne Strategiemethoden und Planungstools

Auch bei den eingesetzten Management-Werkzeugen treten charakteristische Muster zutage. Schnelltransformierende Unternehmen setzen besonders intensiv auf moderne Strategiemethoden (61,6 Prozent der Sprinter nutzen sie in eher hohem oder hohem Maße), wie beispielsweise Szenarioplanung, OKR oder Lean-Methoden. Ebenso sind präzise Umsetzungspläne mit klaren Verantwortlichkeiten (60,6 Prozent) und eine ausgewogene Balance zwischen bürokratischen Regeln und kreativen Freiräumen (54,0 Prozent) besonders relevant. Weniger stark genutzt werden motivierende und transformationsbegleitende Narrative (36,6 Prozent), Kooperationen mit externen Schlüsselpartnern (39,2 Prozent) sowie die konsequente Ausrichtung an Stakeholder-Bedarfen (38,3 Prozent). Im Vergleich mit den übrigen Unternehmen fällt auf, dass schnelltransformierende Unternehmen moderne Strategiemethoden (61,6 Prozent vs. 41,7 Prozent) und präzise Umsetzungspläne (60,6 Prozent vs. 44,6 Prozent) deutlich stärker einsetzen und auch ein höheres Gewicht auf die Balance zwischen Regeln und Freiräumen (54,0 Prozent vs. 34,3 Prozent) legen. Demgegenüber nutzen sie die Rolle des Top Managements als Promotor der Transformation (49,7 Prozent vs. 59,3 Prozent) sowie den Einsatz technologischer Kompetenzen (46,7 Prozent vs. 56,3 Prozent) weniger intensiv als die übrigen Unternehmen.

Schnelltransformierende Unternehmen legen insgesamt also einen Fokus auf methodische Stringenz und organisatorische Präzision. Moderne Strategiemethoden, präzise Umsetzungspläne und eine bewusste Balance zwischen Regeln und Freiräumen sind für sie die zentralen Steuerungsinstrumente. Damit sichern sie Geschwindigkeit und Handlungsfähigkeit in einem dynamischen Umfeld.

**„Geschwindigkeit ist entscheidend - aber nicht als hektisches Reagieren. Sondern als Ergebnis vorausschauender Arbeit und Vorbereitung.“**

**Dr. Daniel Steiners, CEO,  
Roche Pharma AG**

Abbildung 4-2 stellt den Erfolgsimpact der einzelnen Werkzeuge dar. Einige Werkzeuge, wie etwa die Führung durch das Management oder eine offene Unternehmenskultur, haben tendenziell eine höhere Bedeutung als andere. Vergleicht man den Erfolgsimpact mit der bisherigen Umsetzung der einzelnen Werkzeuge, eröffnen sich teilweise ungenutzte Potenziale. Insbesondere eine stärkere Führung durch das Top Management, der Ausbau einer offenen und innovationsfördernden Unternehmenskultur sowie eine konsequentere Ausrichtung an den Bedarfen relevanter Stakeholder könnten künftig als zentrale Erfolgshebel wirken und die Wirksamkeit der Aktivitäten der schnelltransformierenden Sprinter weiter erhöhen.

## Sprinter transformieren erfolgreicher als übrige Unternehmen

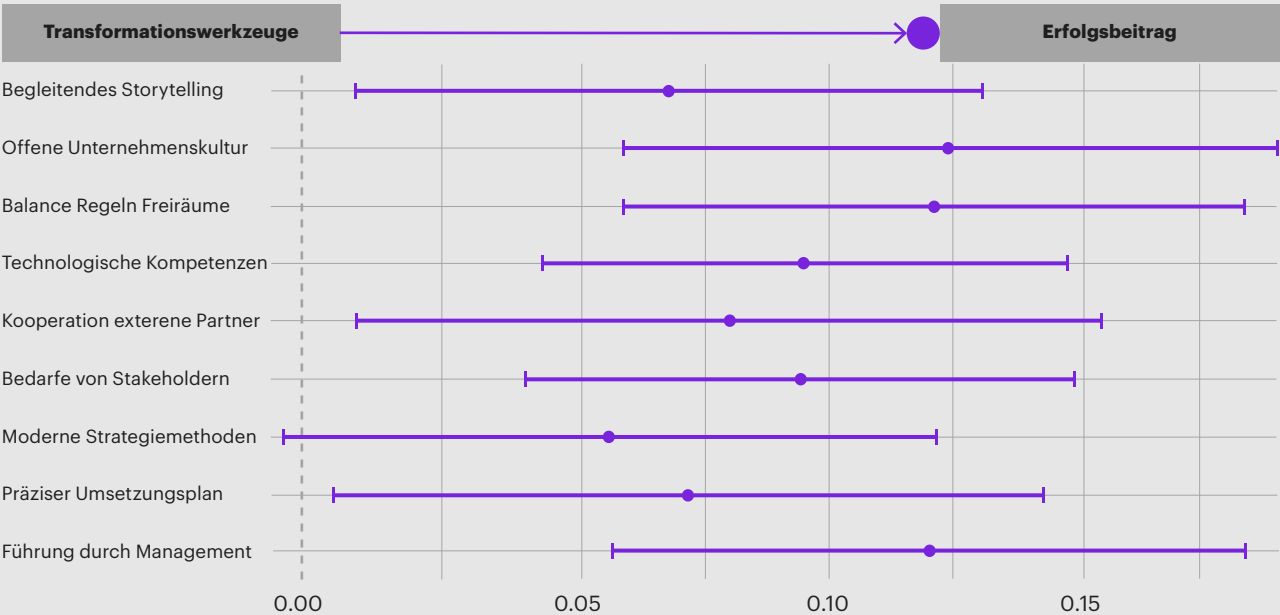
Insgesamt erzielen schnelltransformierende Unternehmen im Durchschnitt sowohl höhere Transformations- als auch höhere Unternehmenserfolge als die übrigen Unternehmen.<sup>5</sup>

Dabei sind selbst die leistungsschwächsten zehn Prozent der schnelltransformierenden Unternehmen erfolgreicher als die Vergleichsgruppe der übrigen Unternehmen. Das zeigt, dass Geschwindigkeit nicht nur Chancen auf überdurchschnittliche Erfolge eröffnet, sondern zugleich das Risiko einer nicht erfolgreichen Transformation tendenziell reduziert.

„Geschwindigkeit beginnt bei uns selbst. Do not wait, but rather shape.“

Kevin Peters, Managing Director,  
MSD Sharp & Dohme GmbH

Abbildung 4-2: Erfolgsbeitrag der Transformationswerkzeuge bei Schnelltransformierern  
**Auswirkung der einzelnen Werkzeuge auf den Transformationserfolg der Unternehmen**



Quelle: IW Consult (2025)

<sup>5</sup> Der Transformationserfolg wird gemessen als Produkt der individuellen Relevanz, die das jeweilige Unternehmen den strategischen, operativen und finanziellen Erfolgskennzahlen beimisst, und deren tatsächlicher Realisierung. Der Unternehmenserfolg wird ermittelt auf Basis der Umsatzentwicklung der Jahre 2022 bis 2024.

# 5 Lernorientierte Transformierer

Neben einer hohen Geschwindigkeit kann das Gelingen der Transformation auch von der Komplexität der Aufgabe und der damit verknüpften Fähigkeit abhängen, aus Transformationsprojekten zu lernen und die gesammelten Erfahrungen tief im Unternehmen zu verankern (sog. „absorptive Kapazität“). Damit lässt sich dem strategischen Geschwindigkeitsparadigma der schnelltransformierenden Sprinter ein strategisches Paradigma lernorientierter, erfahrener Transformierer gegenüberstellen. Unternehmen, die diesem Paradigma folgen oder idealerweise beide vereinen, weisen einen noch höheren Transformationserfolg als reine Sprinter auf.

## Lerntransformierer wandeln sich kontinuierlich und scheuen auch radikale Transformationen nicht

Neben den schnelltransformierenden Unternehmen bilden die lernorientierten Transformierer einen zweiten Typus, dessen Stärke weniger in einer hohen Transformationsgeschwindigkeit als vielmehr in einer breiten Erfahrungsbasis samt organisatorischer Lernfähigkeit liegt. Diese Unternehmen verfügen über eine ausgeprägte „absorptive Kapazität“, also die Fähigkeit, komplexe Transformationserfahrungen aufzunehmen, im Unternehmen zu verankern und für künftige Veränderungsprozesse nutzbar zu machen. Damit rückt die Fähigkeit zum nachhaltigen Lernen in den Mittelpunkt der Transformationskompetenz.

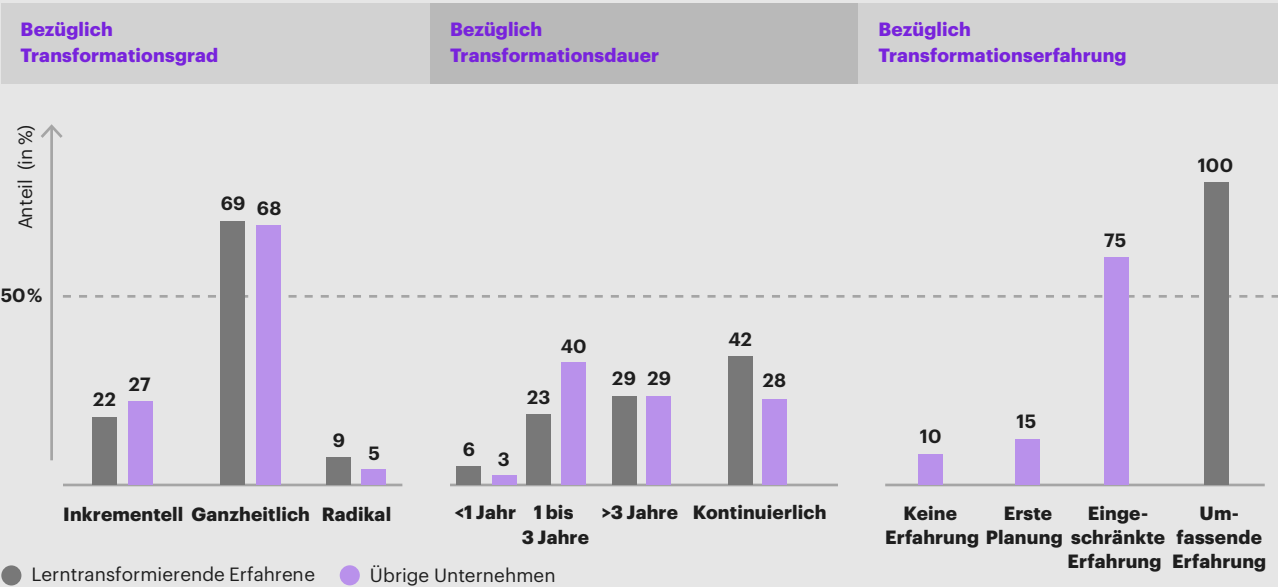
Rund 62 Prozent der befragten großen Unternehmen lassen sich diesem zweiten strategischen Typus zuordnen und zeichnen sich durch umfassende Transformationserfahrung aus. Insbesondere in der Pharma-Branche gehören viele Unternehmen diesem Typus an (82 Prozent). Lernorientierte Transformierer verfolgen überdurchschnittlich oft ganzheitliche Transformationsvorhaben (69 Prozent) und wagen sich häufiger als andere auch an radikale Veränderungen heran (9 Prozent vs. 5 Prozent bei den übrigen Unternehmen). Ihre Transformationserfahrung speist sich dabei vor allem aus einer kontinuierlichen Beschäftigung mit Veränderungsprozessen, weniger aus singulären oder kurzfristigen Projekten (Abbildung 5-1).

**„Transformation funktioniert nur, wenn man bereit ist, Fehler zu machen, daraus zu lernen und nachzusteuern.“**

**Günter Lauber, Chief Strategy Officer, ASMPT Group**

Abbildung 5-1: Charakteristika lerntransformierender Unternehmen  
**Transformationsgrad, -dauer und -erfahrung lerntransformierender und übriger Unternehmen**

Erfahrene vs. übrige Unternehmen



Quelle: IW Consult (2025)

Lerntransformierer mit hoher Produkt- und Technologieorientierung sowie intensiver externer Kooperation

Die Auslöser für Transformation unterscheiden sich für diesen Unternehmenstypus nur leicht von den Sprintern: Externe Auslöser sind für die lernorientierten Transformierer vor allem hoher Wettbewerbsdruck (wird von 86,5 Prozent als starker oder sehr starker Treiber verstanden), veränderte Kundenerwartungen (78,3 Prozent) und technologischer Fortschritt (74,0 Prozent). Unternehmensintern stehen zudem Effizienzsteigerungen in Kernprozessen (83,5 Prozent) und strategische Neuausrichtungen (76,9 Prozent) im Vordergrund.

Die Auswertung des Umsetzungsstands verdeutlicht die thematischen Schwerpunkte dieser Unternehmen: Besonders weit fortgeschritten sind Aktivitäten zur Realisierung neuer Produkte und Services (66,7 Prozent haben erste Ergebnisse erzielt oder ihre diesbezüglichen Vorhaben bereits abgeschlossen) sowie zur Nutzung digitaler (67,2 Prozent) und grüner Technologien (66,8 Prozent). Weniger weit gediehen sind dagegen die Einführung neuer Erlösmodelle (35,6 Prozent) sowie die Nutzung anderer Technologien (25,6 Prozent). Im Vergleich mit den übrigen Unternehmen fällt auf, dass lernorientierte Transformierer vor allem in den Feldern externe Kooperationen (57,2 Prozent vs. 37,2 Prozent), grüne Technologien (66,8 Prozent vs. 47,9 Prozent) und Einführung neuer Produkte (66,7 Prozent vs. 49,7 Prozent) sichtbar weiter sind, während sich Rückstände lediglich bei der intensiven Anbindung von digitalen Plattformlösungen (45,7 Prozent vs. 51,5 Prozent), neuen Erlösmodellen (35,6 Prozent vs. 39,2 Prozent) sowie der Restrukturierung von Einkauf und Beschaffung (56,4 Prozent vs. 57,6 Prozent) zeigen.

## Lerntransformierer zielen auf höhere Kundenzufriedenheit und finanzielle KPI

Für die lernorientierten Transformierer stehen insbesondere Kundenzufriedenheit (für 88,7 Prozent relevant oder hochrelevant), Rentabilität (87,6 Prozent) oder Kostenreduzierung (87,3 Prozent) im Zentrum der angestrebten Erfolgskennzahlen. Die tatsächliche Umsetzung zeigt jedoch ein differenziertes Bild: Während die Verbesserung der Kundenzufriedenheit vergleichsweise gut realisiert wird, bleiben die Unternehmen bei der Realisierung ihrer Rentabilitätsziele hinter den eigenen Erwartungen zurück. Auch die Reduzierung des Time-to-Market erweist sich als ein Feld, in dem ambitionierte Zielsetzungen bislang nur unzureichend umgesetzt werden konnten.

## Top Management stark involviert, Unternehmenskultur als häufig genutztes Werkzeug der Lerntransformierer

Die lernorientierten Transformierer setzen eine breite Palette von Management-Werkzeugen ein, die gezielt als Erfolgshebel der Transformation genutzt werden. Besonders ausgeprägt ist dabei die Rolle des Top Managements, das in diesen Unternehmen intensiv als Promotor und Taktgeber der Veränderung wirkt (69,4 Prozent nutzen dieses Werkzeug in hohem oder eher hohem Maße). Ebenfalls intensiv verwendet werden eine offene, innovationsfördernde Unternehmenskultur (65,3 Prozent), präzise Umsetzungspläne mit klaren Verantwortlichkeiten (59,2 Prozent) sowie der Einsatz technologischer Kompetenzen wie beispielsweise Künstliche Intelligenz, Robotik oder andere Arten von Deep Tech (59,0 Prozent).

Demgegenüber treten bestimmte Instrumente weniger in den Vordergrund: Eine ausbalancierte Kombination aus bürokratischen Regeln und kreativen Freiräumen wird vergleichsweise selten angewendet (43,8 Prozent), ebenso wie die Kooperation mit externen Schlüsselpartnern (45,8 Prozent).

Im Vergleich zu den übrigen Unternehmen nutzen lernorientierte Transformierer alle Transformationswerkzeuge intensiver. Besonders deutlich zeigt sich dies bei der aktiven Rolle des Top Managements (69,4 Prozent vs. 36,6 Prozent), der Förderung einer offenen Unternehmenskultur (65,3 Prozent vs. 34,3 Prozent) sowie der Verwendung von transformationsbegleitenden Narrativen im Rahmen eines zielgerichteten Storytellings, beispielsweise in Form einer attraktiven Transformationsvision oder von kommunizierten Erfolgsgeschichten (52,4 Prozent vs. 23,8 Prozent).

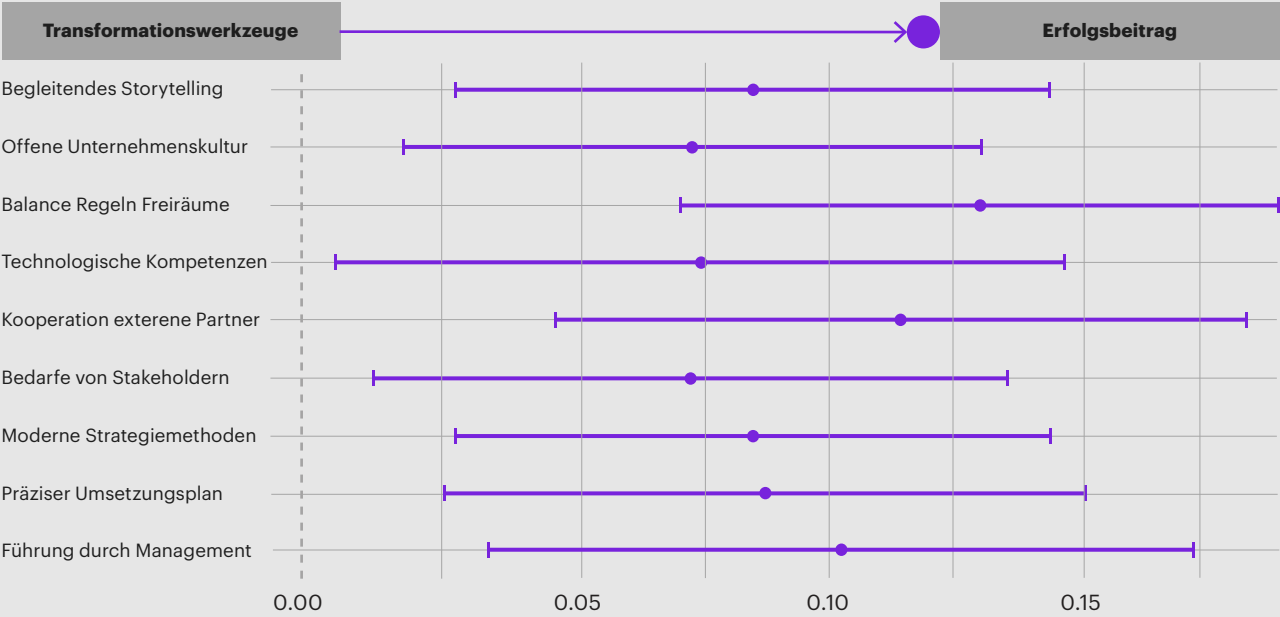
Die Analyse des Erfolgsbeitrags der eingesetzten Instrumente verdeutlicht jedoch, dass ungenutzte Potenziale bestehen (Abbildung 5-2). Als besonders wirksame Hebel erweisen sich gerade jene Werkzeuge, die bisher zurückhaltender genutzt werden: die Balance zwischen Regeln und Freiräumen, die Zusammenarbeit mit externen Partnern sowie der Einsatz moderner Strategiemethoden. Ein stärkerer Fokus auf diese Instrumente könnte die Erfolgswahrscheinlichkeit der Transformation bei den lernorientierten Unternehmen weiter erhöhen.

**„Eine erfolgreiche Transformation erfordert auch ein Change-Management, das vor allem auf die Mitarbeitenden abzielt und sicherstellt, dass wir auch jede und jeden abholen.“**

**Günter Lauber, Chief Strategy Officer, ASMPT Group**



Abbildung 5-2: Erfolgsbeitrag der Transformationswerkzeuge bei Lerntransformieren  
**Auswirkung der einzelnen Werkzeuge auf den Transformationserfolg der Unternehmen**



Quelle: IW Consult (2025)

## Lernorientierte Unternehmen realisieren hohen Transformationserfolg

Die Ergebnisse zeigen, dass die lernorientierten Transformierer im Mittel sowohl einen höheren Transformations- als auch einen höheren Unternehmenserfolg erzielen als die übrigen Unternehmen. Auch die erfolgreichsten zehn Prozent der lernorientierten Transformierer schneiden klar besser ab als die Vergleichsgruppe. Dies deutet darauf hin, dass eine lernbasierte Transformationsstrategie die Chancen für eine besonders erfolgreiche Transformation tendenziell erhöht.

**„Der gesamte Vorstand muss als Promotor, als Gesicht der Transformation fungieren und mit gutem Beispiel vorangehen. Ziel ist es, eine Kultur der Veränderung zu schaffen, in der Veränderung als Chance begriffen wird.“**

**Hartmut Jenner, Vorsitzender des Vorstands,  
Alfred Kärcher SE & Co KG**

# Vergleich des Transformationserfolges: Kombination strategischer Paradigmen lohnt sich

Die spezifischen Transformationsmuster – also Auslöser, Schwerpunkte, Erfolgskennzahlen und genutzte Werkzeuge – von schnelltransformierenden Sprintern und lerntransformierenden Unternehmen unterscheiden sich also in vielen Aspekten.

Die unterschiedlichen Angänge führen auch zu deutlichen Unterschieden hinsichtlich des realisierten Transformationserfolges (Abbildung 5-3). Ein Vergleich des Transformationserfolges zeigt klar auf:

Am erfolgreichsten sind jene Unternehmen, die beide Paradigmen – hohe Geschwindigkeit sowie Lernorientierung aufgrund gesammelter Transformationserfahrung – miteinander verbinden: Sie verfügen einerseits über eine hohe Transformationserfahrung und organisatorische Lernfähigkeit und sind zugleich in der Lage, Transformationsvorhaben schnell und konsequent umzusetzen.

Diese Kombination aus lernorientierter Verankerung und fokussierter Geschwindigkeit bietet die besten Erfolgsaussichten für Transformationsvorhaben.

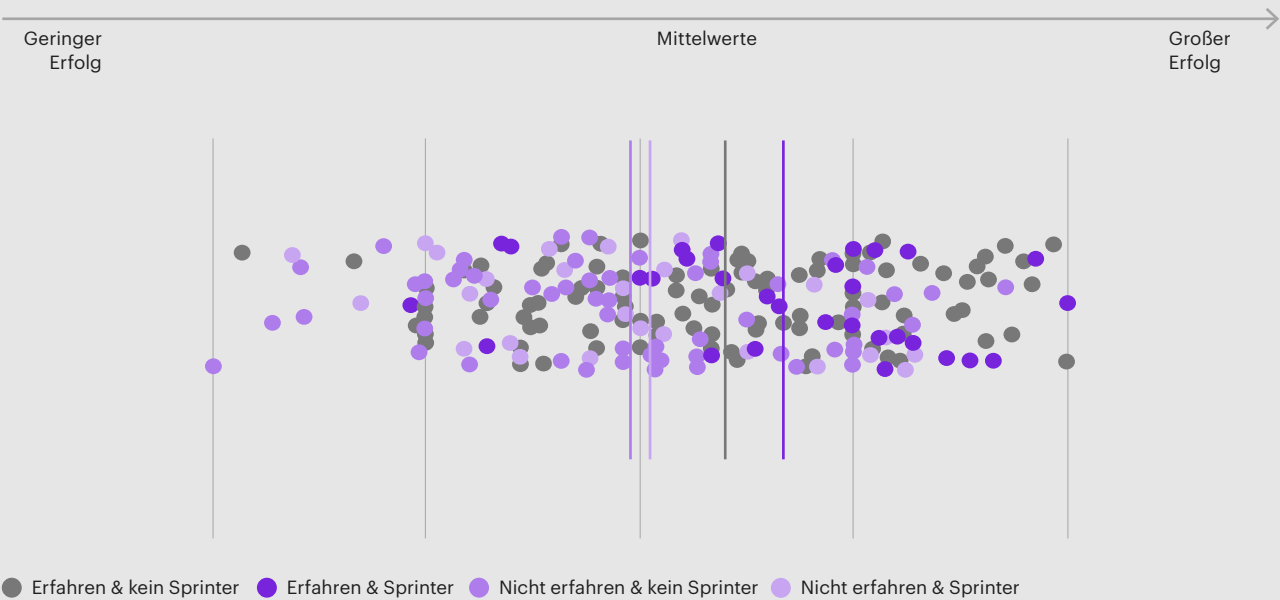
Rein lernorientierte Unternehmen, die nicht schnell transformieren, bilden im Vergleich die zweiterfolgreichste Gruppe, sie sind im Mittel erfolgreicher als reine Sprinter, die also keine Lerntransformierer sind.

Reine Sprinter schließlich sind erfolgreicher als Unternehmen, die weder schnell noch lernbasiert transformieren und sich für keine der untersuchten strategischen Paradigmen entschieden haben – also als Zauderer gelten können.

Der Transformationserfolg hängt damit nicht allein von Geschwindigkeit oder Erfahrung ab, sondern insbesondere von der Fähigkeit, beide strategischen Paradigmen miteinander zu kombinieren. Unternehmen, die diese Kombination erreichen, verfügen über die besten Voraussetzungen, um sich im zunehmenden Transformationsdruck erfolgreich zu behaupten.

Insbesondere ist eine schnelle Transformation vor allem den Unternehmen mit einschlägiger Transformationserfahrung anzuraten – New German Speed gepaart mit fundierter Erfahrung verspricht den höchsten Transformationserfolg!

Abbildung 5-3: Transformationserfolg unterschiedlicher Unternehmenstypen  
**Transformationserfolg nach schnell- und lerntransformierenden Unternehmen**



Quelle: IW Consult (2025)

# 6 Analyse der Fokusbranchen

Die Analyse der neun Fokusbranchen – nämlich Automotive, Banken/Versicherungen, Consumer/Retail, Energie, Industrials, Pharma, Prozessindustrie, Technologie und Transportation – zeigt deutliche Unterschiede hinsichtlich der spezifischen Transformationsmuster, der vorherrschenden strategischen Paradigmen (Geschwindigkeit vs. Lernorientierung) sowie des realisierten Transformationserfolges.

## Transformationsmuster in Fokusbranchen unterscheiden sich, aber insgesamt umfassende Erfahrung vorhanden

Grundsätzlich überwiegt in allen Branchen die Ausrichtung auf ganzheitliche Transformationen. Damit setzen sich die Unternehmen in allen Branchen durchaus ambitionierte Ziele. Insbesondere in Automotive (23 Prozent) und Technologie (10 Prozent) ist darüber hinaus der Anteil derjenigen Unternehmen vergleichsweise hoch, die radikale Transformationen und damit die Veränderung des gesamten Geschäftsmodells anstreben, gering ist der diesbezügliche Anteil hingegen in der Prozessindustrie (0 Prozent) und Transportation (4 Prozent) sowie bei Banken/Versicherungen (5 Prozent).

Einige Branchen befinden sich in einer dauerhaften, kontinuierlichen Transformation. Dies gilt vor allem für Unternehmen aus Pharma (53 Prozent transformieren kontinuierlich), Consumer/Retail (48 Prozent) sowie Automotive (45 Prozent). Kurzfristigere Transformationsaktivitäten, die innerhalb von ein bis drei Jahren abgeschlossen sind, lassen sich hingegen vor allem in der Technologiebranche (46 Prozent), Pharma (36 Prozent) und in der Prozessindustrie (35 Prozent) finden.

In den untersuchten neun Fokusbranchen, die eine besonders hohe Bedeutung für den Wirtschaftsstandort Deutschland mitbringen, besteht mittlerweile eine umfassende Transformationserfahrung. So ist der Anteil derjenigen Unternehmen vor allem in den Branchen Pharma (82 Prozent der Branchenunternehmen mit umfassender Erfahrung), Automotive (75 Prozent) und Prozessindustrie (71 Prozent) vergleichsweise hoch. Ausnahmen bilden hingegen Industrials (47 Prozent) und Transportation (41 Prozent), in denen die Erfahrungswerte mit Transformation geringer sind.

Der Fortschritt in den relevanten Aktivitätsfeldern der Transformation variiert stark über die Branchen, ebenso unterscheidet sich das branchenindividuelle Set an besonders intensiv genutzten Werkzeugen.

**„Wir müssen nur die deutsche Präzision und Gewissenhaftigkeit mit mehr Kühnheit, einer größeren Offenheit für Unvollkommenheit und einer höheren Bereitschaft für Risiko verbinden.“**

**Kevin Peters, Managing Director,  
MSD Sharp & Dohme GmbH**

# Verhältnis von Sprintern zu Lernorientierten spiegelt branchenindividuelle Rahmenbedingungen wider

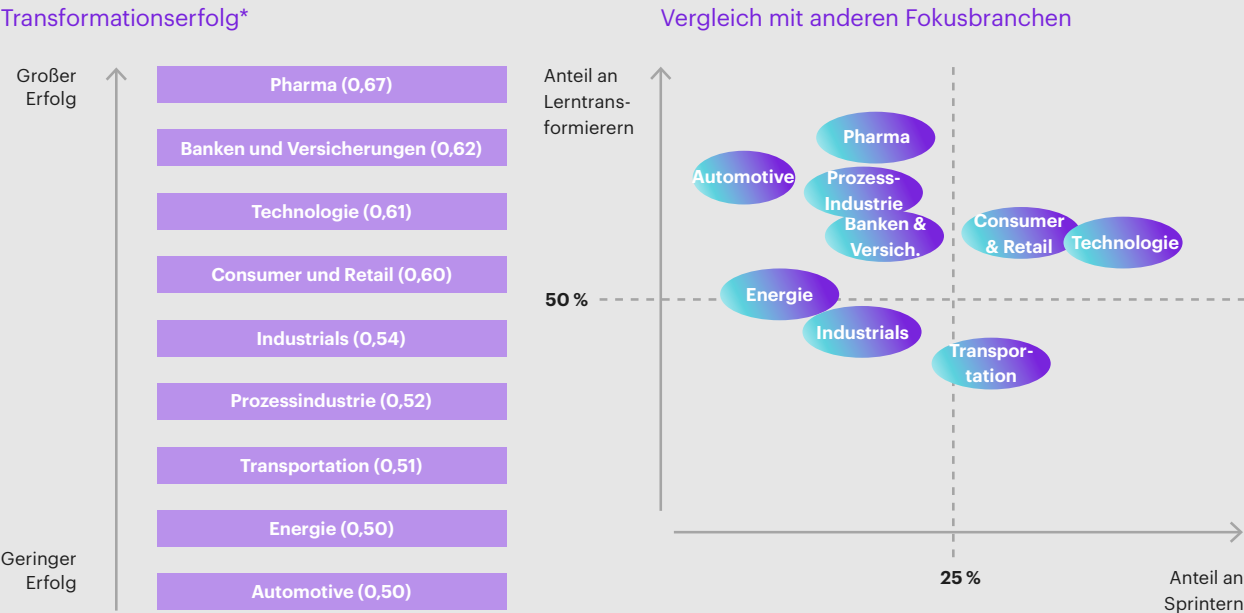
Die Branchen unterscheiden sich deutlich hinsichtlich der vorherrschenden strategischen Paradigmen (Abbildung 6-1): Einen vergleichsweise hohen Anteil an schnelltransformierenden Unternehmen weisen Technologie (32 Prozent) und Consumer/Retail (28 Prozent) auf, während in Pharma (82 Prozent) und Automotive (75 Prozent) besonders viele lernorientierte Transformierer vorhanden sind. Im Vergleich gering ist der Anteil an Schnelltransformierern in Automotive (13 Prozent) und Energie (17 Prozent) sowie der Anteil an lernorientierten Transformierern in Transportation (43 Prozent) und Industrials (47 Prozent). Die Aufteilung der Unternehmen auf die zwei untersuchten strategischen Paradigmen ist jeweils auch Ausdruck der branchenindividuellen Rahmenbedingungen, die strategischen Ansätze spiegeln beispielsweise die typische Länge von Produktlebenszyklen, bestehende regulatorische Zwänge oder den bereits erreichten Reifegrad der Transformation wider.

# Hoher Transformationserfolg in Pharma und Banken/ Versicherungen

Hinsichtlich des Transformationserfolgs erzielen Unternehmen aus Pharma, Banken/Versicherungen und Technologie insgesamt durchschnittlich die höchsten Werte, während Automotive, Energie und Transportation vergleichsweise geringere Erfolge aufweisen.

In Spiegelung dieses Erfolgsbildes mit dem vorangehend ermittelten Erfolgsvergleich von Sprintern, Lernorientierten und Zauderern gilt demnach: Insbesondere die Branchen Automotive, Prozessindustrie und Energie weisen einen recht hohen Anteil an transformationserfahrenen lernorientierten Unternehmen auf – wenn diese wertvollen Erfahrungen dort nun mit Verve mit einem geschwindigkeitsorientierten Transformationsangang (New German Speed) kombiniert würden, stünden die Erfolgsaussichten für Transformationserfolge gut. Dies könnte nicht zuletzt dem gesamten Wirtschaftsstandort zugutekommen.

Abbildung 6-1: Vergleich der neun Fokusbranchen  
**Transformationserfolg und Anteil Transformationstypen nach Fokusbranchen**



\* Erläuterung: Transformationserfolg berechnet als Branchenmittelwert des Produkts aus unternehmensindividuell eingeschätzter Relevanz und Realisierung der KPI  
Quelle: IW Consult (2025)

# 7 Handlungsfelder für den Industriestandort Deutschland

Die Kearney Transformationsstudie 2025 untersucht die typischen Muster und Erfolgsbedingungen der Transformation großer Unternehmen in Deutschland.

Grundlage war eine Online-Befragung von 318 Top-Entscheider:innen aus neun Fokusbranchen, durch die Auslöser, Handlungsfelder, Werkzeuge und Erfolgskennzahlen der Transformation identifiziert wurden.

Diese Ergebnisse wurden mit der zentralen Leitfrage verknüpft, wie die strategischen Paradigmen von Geschwindigkeit („New German Speed“) und Lernfähigkeit – also die Fähigkeit erfahrener Unternehmen, Transformation dauerhaft zu verankern – den Erfolg des Wandels beeinflussen.

Auf dieser Grundlage wurden neun besonders transformationsrelevante Branchen im Detail analysiert.

## Daraus ergibt sich das folgende Fazit

- Der Transformationsdruck am Wirtschaftsstandort Deutschland nimmt weiter zu. Gleichzeitig hellt sich die Transformationsstimmung spürbar auf – jetzt ist der Moment für New German Speed.
- Eine hohe Transformationsgeschwindigkeit entfaltet ihre volle Wirkung jedoch erst in Verbindung mit Erfahrung und organisatorischer Lernfähigkeit.
- Erfahrene Sprinter sind erfolgreicher als reine Sprinter – und beide erfolgreicher als Zauderer, die weder Geschwindigkeit noch Lernfähigkeit nutzen.

- Große Unternehmen verfügen bereits über umfassende Transformationserfahrung und setzen gezielt moderne Management-Werkzeuge ein. Eine konsequentere Nutzung geschwindigkeitsrelevanter Tools könnte künftig mehr New German Speed ermöglichen – und zusätzliche Transformationserfolge freisetzen.
- Trotz des bislang – nach Einschätzung der Unternehmen – noch begrenzten Transformationserfolgs: Fokusbranchen mit hoher Transformationserfahrung eröffnen sich gute Zukunftsperspektiven, wenn sie nun mit mehr Geschwindigkeit in die nächste Transformationsphase starten.

**„Unternehmen müssen heute so aufgestellt sein, dass sie resilient und nachhaltig sind, und dabei schnell reagieren und sich kontinuierlich anpassen können. Langfristige Planbarkeit wie wir sie früher kannten, gibt es kaum noch.“**

**Günter Lauber, Chief Strategy Officer, ASMPT Group**

# Was bedeuten diese Ergebnisse für den Industriestandort Deutschland?

Große Unternehmen spielen als Impulsgeber und Ankerakteure ganzer Wertschöpfungsketten eine Schlüsselrolle für die Transformation des Industriestandorts Deutschland.

Eine gezielte Unterstützung ihrer Transformationsvorhaben kann hier einen breiten Hebeleffekt auslösen und das aktuell spürbare Momentum in der Wirtschaft nachhaltig nutzbar machen.

Die Analyse der branchenübergreifenden Transformationsmuster zeigt, dass große Unternehmen noch ungenutzte Potenziale bei der Umsetzung ihrer Transformationsaktivitäten haben – insbesondere in drei Bereichen: höhere Profitabilität, stärkere Innovationskraft und schnelleres Time-to-Market.

Ein praxiserprobtes Set moderner, zielgerichteter Ansätze und Maßnahmen kann hier ansetzen und die Transformationsaktivitäten gezielt unterstützen.

Dazu zählen insbesondere die folgenden Handlungsfelder:

## Ansätze zur Maximierung der Profitabilität

**Wert- statt Kostenfokus:** Ein oftmals noch unzureichend genutztes Potenzial liegt in der Steigerung der Wertschöpfung über reine Kostensenkungen hinaus. Durch qualitätsoptimierte Produkte, Services und wertorientierte Portfolios lassen sich höhere Margen sichern oder neu erschließen. Das führt zu einer klareren Differenzierung, stärkt die Profitabilität und schützt vor einem Abgleiten in reinen Preiswettbewerb.

**Monetarisierung jenseits des Kerngeschäfts:** In vielen Branchen sucht man zunehmend nach attraktiven Ertragspotenzialen außerhalb des traditionellen Kerngeschäfts. Lohnende Ergänzungsmöglichkeiten für margenstarke, wiederkehrende Einnahmequellen ergeben sich insbesondere durch den Aufbau datenbasierter Ökosysteme sowie durch Service-Modelle wie Abonnements oder X-as-a-Service-Lösungen.

**Effizienz durch Skalierung:** Strukturelle Ineffizienzen lassen sich durch konsequente Standardisierung, Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen deutlich reduzieren. KI-basierte Lösungen leisten hierbei einen zentralen Beitrag – etwa durch KI-gestützte Flottensteuerung, KI-optimierte Beschaffungsplanung oder KI-basierte Entscheidungsunterstützung.

## Ansätze zur Erhöhung der Innovationsrate

**Kundenzentrische Innovation:** Innovation ist nur dann erfolgreich, wenn neue Lösungen konsequent am tatsächlichen Kundenbedarf ausgerichtet sind. Eine frühzeitige und enge Kundeninteraktion ist dafür ebenso entscheidend wie die Übersetzung identifizierter Bedürfnisse in attraktive Produkte, Services und Geschäftsmodelle – etwa in Form von personalisierten Einkaufserlebnissen, Produkt-Service-Bündeln oder intelligenten Plattformlösungen.

**Beschleunigung von Forschung, Entwicklung und Innovation:** Im internationalen Wettbewerb ist Innovationskraft der Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit. Agile Methoden, modulare Prozesse und offene Innovationspartnerschaften erweitern den Zugang zu neuem Know-how und Technologien, bündeln Kompetenzen, verteilen Risiken und beschleunigen die Umsetzung marktfähiger Lösungen – ohne Qualität oder Governance zu gefährden.

**Etablierung neuer Geschäftsmodelle:** Innovation bedeutet heute weit mehr als die Entwicklung neuer Produkte – sie zielt auf neue Formen der Wertschöpfung. Die einzelnen Elemente erfolgreicher Geschäftsmodelle bieten vielfältige Innovationsansätze: von der kreativen Entwicklung neuartiger Nutzenversprechen über die zielgerichtete Umsetzung attraktiver Preismodelle bis hin zur Etablierung kooperativer Ökosysteme.





## Ansätze zur Reduzierung des Time-to-Market

**Standardisierung und Modularisierung:** Die Vereinheitlichung von Komponenten und Prozessen sowie der Aufbau modularer Produktarchitekturen verkürzen Entwicklungs-, Test-, und Implementierungszeiten erheblich. Wiederverwendbare Module und klare Schnittstellen ermöglichen schnelle Anpassungen an Kundenanforderungen oder technologische Neuerungen – und verbinden so höhere Innovationsgeschwindigkeit mit Effizienz und Qualität.

### **Digitalisierung markteinführungsrelevanter**

**Kernprozesse:** Die digitale Vernetzung von Entwicklung, Fertigungsplanung und Produktionsvorbereitung beschleunigt die Markteinführung spürbar. Digitale Zwillinge, Simulationen und Concurrent Engineering ermöglichen parallele Arbeitsprozesse, frühzeitige Fehlererkennung und nahtlose Integration von Lieferanten – für kürzere Zyklen, geringere Kosten und höhere Qualität.

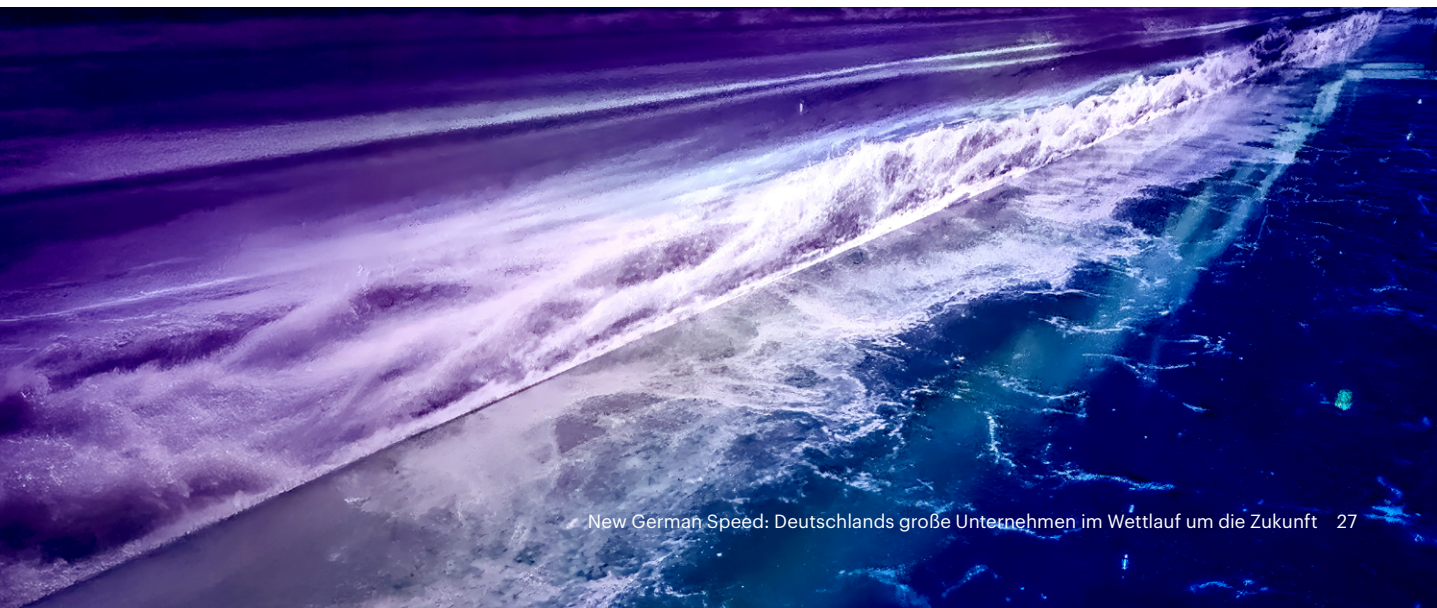
**Agieren nach agilen Prinzipien:** Iteratives Entwickeln und Skalieren mit kurzen Entwicklungszyklen, frühen Prototypen und kontinuierlichem Feedback steigert Anpassungsfähigkeit und Geschwindigkeit. Rapid Prototyping, MVPs und iterative Tests sichern frühe Marktorientierung, vermeiden teure Nacharbeiten und fördern eine Kultur des schnellen Lernens – für kürzere Wege von der Idee zur marktreifen Lösung.

## Die Ergebnisse des Transformationschecks verdeutlichen

Geschwindigkeit allein reicht nicht – sie entfaltet ihre Wirkung erst in Verbindung mit Erfahrung, Lernfähigkeit und klarer Umsetzung. Große Unternehmen verfügen über diese Voraussetzungen. Wenn sie jetzt mutig handeln und das Momentum gezielt nutzen, gewinnt der gesamte Wirtschaftsstandort Deutschland an Innovationskraft, Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftssicherheit. Denn bereits die FOKUS:FUTURE 2024 Studie hat gezeigt: Jede Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied – große Unternehmen nehmen eine zentrale Rolle in ihren jeweiligen Wertschöpfungsnetzen ein und können darüber stimulierende „Transformation Push“-Effekte auf ihre mittelständischen Zulieferer und kleinere Unternehmen ausüben.

**„New German Speed ist mehr als ein Schlagwort. Er steht für die Fähigkeit, Wandel zu beherrschen, statt von ihm getrieben zu werden.“**

**Dr. Marc Lakner,  
Partner & Managing Director DACH,  
Kearney**





# 8 Transformation in der Praxis

Transformation zeigt ihre wahre Wirkung erst im konkreten Handeln.

Dieses Kapitel präsentiert Fallbeispiele führender Unternehmen aus zentralen Branchen der deutschen Wirtschaft – sie stehen für unterschiedliche Herausforderungen, aber eine gemeinsame Haltung: den Wandel entschlossen zu gestalten.

Die Beispiele verdeutlichen, wie erfolgreiche Organisationen Geschwindigkeit mit strategischer Klarheit, technologischem Fortschritt und kultureller Anpassungsfähigkeit verbinden. Sie zeigen, dass Transformation kein Projekt ist, sondern ein fortlaufender Führungsauftrag – und dass die Fähigkeit, Richtung und Tempo immer wieder neu auszubalancieren, zur zentralen Kompetenz moderner Unternehmensführung wird.

## Übersicht:

|                                                                                                                                                                       |           |                                                                                                                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>DB Cargo</b>                                                                                                                                                       | <b>29</b> | <b>ASMPT Group</b>                                                                                                                                                                | <b>38</b> |
| <b>„New German Speed heißt: Alle müssen an einem Strang ziehen“</b>                                                                                                   |           | <b>„Transformation ist kein Projekt – sie ist unser Normalzustand“</b>                                                                                                            |           |
| <ul style="list-style-type: none"><li>– Unternehmensprofil</li><li>– Interview mit Dr. Martina Niemann, CFO DB Cargo AG</li></ul>                                     |           | <ul style="list-style-type: none"><li>– Unternehmensprofil</li><li>– Interview mit Günter Lauber, Chief Strategy Officer ASMPT Group &amp; Chairman ASMPT SMT Solutions</li></ul> |           |
| <b>Bristol Myers Squibb</b>                                                                                                                                           | <b>32</b> | <b>Roche Pharma AG</b>                                                                                                                                                            | <b>41</b> |
| <b>„Die Kunst der Transformation liegt in der Orchestrierung“</b>                                                                                                     |           | <b>„Es kann auch mal „nach vorn“ losgehen“</b>                                                                                                                                    |           |
| <ul style="list-style-type: none"><li>– Unternehmensprofil</li><li>– Interview mit Dr. Remo Gujer, Geschäftsführer Bristol Myers Squibb Germany</li></ul>             |           | <ul style="list-style-type: none"><li>– Unternehmensprofil</li><li>– Interview mit Dr. Daniel Steiners, CEO Roche Pharma AG</li></ul>                                             |           |
| <b>Alfred Kärcher SE &amp; Co. KG</b>                                                                                                                                 | <b>35</b> | <b>MSD Sharp &amp; Dohme GmbH</b>                                                                                                                                                 | <b>44</b> |
| <b>„Eigentlich gibt es kein zu schnell – es gibt nur ein nicht gut genug“</b>                                                                                         |           | <b>„Geschwindigkeit beginnt bei uns selbst“</b>                                                                                                                                   |           |
| <ul style="list-style-type: none"><li>– Unternehmensprofil</li><li>– Interview mit Hartmut Jenner, Vorsitzender des Vorstands Alfred Kärcher SE &amp; Co KG</li></ul> |           | <ul style="list-style-type: none"><li>– Unternehmensprofil</li></ul>                                                                                                              |           |



Fokusbranche TRANSPORTATION

### DB Cargo

Interview mit Dr. Martina Niemann, CFO

Die DB Cargo AG mit Hauptsitz in Mainz fungiert als international tätiges Transport und Logistikunternehmen.

Etwa 32.000 Mitarbeitende erwirtschaften einen jährlichen Umsatz von 3,8 Mrd. EUR (2023).

DB Cargo ist eine hundertprozentige Tochter der Deutschen Bahn AG.



Quelle: [www.dbcargo.com](http://www.dbcargo.com)



**„Man muss ein Bewusstsein unter allen relevanten Stakeholdern schaffen, wie wichtig eine zügige Transformation ist – es geht nur, wenn alle an einem Strang ziehen.“**

Dr. Martina Niemann, CFO, DB Cargo AG



### Herausforderung

- Ein komplexes Zusammenspiel aus externen und internen Faktoren hat über die Jahre die Wettbewerbsfähigkeit der DB Cargo verringert und zu rückläufigen Transportvolumina und Marktanteilen geführt.
- Jedoch wurden – insbesondere aufgrund der spezifischen Stakeholder-Struktur des Unternehmens – notwendige Maßnahmen zur strukturellen Sanierung lange Zeit verzögert.
- Im Rahmen eines EU-Wettbewerbsverfahrens wegen unerlaubter staatlicher Beihilfen ist nun eine Umstrukturierung unter strengen Auflagen erforderlich, die u. a. eine Beendigung des Verlustausgleiches durch die Deutsche Bahn sowie die Realisierung kurzfristiger Profitabilitätsziele bis Ende 2026 vorsieht.



### Ziel und Ansatz der Transformation

- Das Ziel besteht darin, eine umfangreiche Transformation innerhalb eines engen Zeitrahmens umzusetzen. Dazu ist eine hohe Transformationsgeschwindigkeit notwendig.
- Der gewählte Ansatz zur Transformation basiert auf der Neufestlegung strategischer Ziele (Profitabilität vor Wachstum) sowie der raschen Realisierung klar darauf ausgerichteter Maßnahmen und organisatorischer Anpassungen.
- Dabei kommt dem Unternehmen zugute, dass die EU-Auflagen zu einem hohen Dringlichkeitsbewusstsein unter den beteiligten Stakeholdern geführt haben.



### Wesentliche Maßnahmen und Erfahrungen

- Als Kernmaßnahme wurde ein Darlehensprogramm zur Liquiditätssicherung aufgelegt. Transformationsbegleitend wird die Inanspruchnahme der zur Verfügung stehenden Kreditlinie nicht nur täglich geprüft, sondern auch unternehmensweit als zentrale Steuerungskennzahl klar und transparent kommuniziert.
- Die dermaßen fokussierte Kommunikation mobilisiert die Anstrengungen der relevanten Stakeholder, die zur Transformation des Unternehmens nun an einem Strang ziehen.
- Daneben wurden das Geschäftsmodell flexibilisiert, das Kundenportfolio neu strukturiert, State-of-the-art-Technologien implementiert sowie neue Partnerschaften geknüpft.
- Die ergriffenen Transformationsmaßnahmen haben dazu geführt, dass sich die Produktivität der DB Cargo bislang verdoppeln konnte.
- Ein orchestrierender Management-Ansatz stellt sicher, dass diese zentralen Elemente der Transformation bei Bristol Myers Squibb Germany effektiv zusammenwirken.

# „New German Speed heißt: Alle müssen an einem Strang ziehen“



Interview mit  
**Dr. Martina Niemann, CFO,  
DB Cargo**

## **Frau Niemann, Sie haben in Ihrem Berufsleben viele Transformationsprozesse begleitet. Wie würden Sie Ihren Weg bis zur DB Cargo beschreiben?**

Ich bin Volkswirtin und seit 2020 CFO der DB Cargo AG. Davor war ich viele Jahre bei Lufthansa, Air Berlin und der Deutschen Bahn in verschiedenen Funktionen tätig – meist an der Schnittstelle von Finanzen, Personal und Transformation. Bei der Bahnreform in den 1990er-Jahren habe ich den Umbau von einem Staatsbetrieb zu einer Aktiengesellschaft mitgestaltet. Später, bei Air Berlin und Lufthansa, ging es um Sanierungen in Krisenphasen und den Umgang mit massiven Strukturveränderungen. Diese Erfahrungen helfen mir heute bei DB Cargo sehr – denn auch hier geht es um nichts weniger als den Umbau eines traditionsreichen, aber träge gewordenen Unternehmens in ein wettbewerbsfähiges Logistikunternehmen.

## **Was war der Auslöser für die aktuelle Transformation bei DB Cargo?**

Im Grunde handelt es sich um eine überfällige strukturelle Sanierung. DB Cargo war ursprünglich Teil der Bundesbahn und hatte in den 1990er-Jahren fast 100% Marktanteil im Schienengüterverkehr. Mit der Marktöffnung kamen Hunderte Wettbewerber – heute haben wir noch etwa 35%. Das Problem war: Die Organisation blieb überdimensioniert, ineffizient und träge, weil im Konzernumfeld jede Verkleinerung politisch unerwünscht war. Jahrzehntlang wurden Verluste durch die DB AG ausgeglichen. Das endete 2024, als die EU-Kommission Staatshilfen nur noch unter Auflagen genehmigte. Seitdem müssen wir einen verbindlichen Restrukturierungsplan umsetzen und bis Ende 2026 profitabel sein. Diese externe Instanz hat erstmals echten Veränderungsdruck geschaffen.

## **Warum ist es früher nie gelungen, profitabler zu werden?**

Weil der wirtschaftliche Druck fehlte. In einem Staatskonzern wie der DB gibt es keine Eigentümer, die harte Renditeziele setzen. Der Bund als Gesellschafter verfolgt mehrere Interessen gleichzeitig – Wirtschaftlichkeit, Beschäftigungssicherung, Verkehrspolitik. Sobald Strukturmaßnahmen drohten, die Arbeitsplätze gefährden könnten, wurden sie gestoppt. Diese Logik hat sich über Jahrzehnte verfestigt. Erst das EU-Beihilfeverfahren hat das geändert. Die Kommission hat klar gesagt: „Entweder ihr saniert – oder ihr zahlt die Beihilfen zurück.“ Das war der Wendepunkt. Seitdem gilt eine feste Frist und eine klare Konsequenz.

## **Wie hat sich dieser Druck auf die Organisation ausgewirkt?**

Er hat alles verändert. Zum ersten Mal gibt es einen echten Sense of Urgency. Früher war klar: Am Jahresende gleicht der Konzern alle Verluste aus – jetzt wissen alle, dass die Kreditlinie begrenzt ist. Wir arbeiten mit einem festen Finanzrahmen von rund 325 Millionen Euro. Wenn der ausgeschöpft ist, kommt kein Cent mehr nach. Das schafft Verantwortung und Bewusstsein. Heute reden alle über Liquidität, Cash und Produktivität – Themen, die früher kaum jemand interessierten. Dieser finanzielle Realismus ist ein enormer Katalysator für Veränderung.

## **Wie konnten Sie die Sozialpartner und Arbeitnehmervertretungen für diesen Kurs gewinnen?**

Das war ein schwieriger, aber entscheidender Schritt. Die Gewerkschaften im Verkehrssektor sind sehr stark, weil ihre Hebel – etwa Streiks – enorme Wirkung entfalten. Jahrzehntlang haben sie jede tiefgreifende Veränderung blockiert. Aber die neue Situation – also der Druck durch die EU-Kommission – hat auch sie zum Umdenken gezwungen. Sie haben erkannt, dass die Alternative zur Kooperation die Zerschlagung der DB Cargo wäre. Hinzu kam ein Generationswechsel: Viele altgediente Betriebsräte und Gewerkschafter sind in Rente gegangen. Ihre Nachfolger sehen den Markt realistischer, sind lösungsorientierter und akzeptieren, dass nicht jede Stelle erhalten werden kann. So konnten wir sozialverträglich etwa 25% der Belegschaft abbauen, ohne Konflikte, und gleichzeitig Prozesse digitalisieren und modernisieren.

**“Es geht um nichts weniger als den Umbau eines traditionsreichen, aber träge gewordenen Unternehmens in ein wettbewerbsfähiges Logistikunternehmen.”**

## **Was waren die zentralen Hebel, damit die Transformation tatsächlich in Gang kam?**

Zuerst die finanzielle Begrenzung – kein unbegrenztes Geld mehr, sondern klare Kreditlinie. Das zwingt uns zu Effizienz. Zweitens: Transparenz. Wir haben ein enges Liquiditäts-Monitoring eingeführt – wöchentlich, für alle Führungsebenen sichtbar. Jeder weiß, wie sein Bereich zum Gesamtergebnis beiträgt. Drittens: Eine neue Struktur. Wir haben die Organisation von einer produktionsorientierten auf eine kundenorientierte Logik umgestellt – mit klaren Branchensegmenten (Stahl, Automotive, Chemie etc.). Dadurch verstehen die Teams besser, wofür sie arbeiten, und identifizieren sich stärker mit Ergebnissen.

Und viertens: Offenheit gegenüber neuen Geschäftsmodellen. Wir müssen nicht mehr alles selbst machen, sondern arbeiten stärker mit Partnern und Spediteuren zusammen.

## **In der aktuellen Studie sprechen wir über New German Speed. Wo sehen Sie bei DB Cargo unterschiedliche Geschwindigkeiten?**

Es gibt klar unterscheidbare Geschwindigkeiten. In Bereichen mit etablierten Wettbewerbsmodellen – wie im kombinierten Verkehr oder bei Ganzzuglogistik – konnten wir uns an Benchmarks orientieren und sehr schnell umsetzen. Komplexer ist der Einzelwagenverkehr, ein Segment, das in ganz Europa kaum noch profitabel ist. Hier gibt es keine Blaupause, keine Referenzen. Das zwingt uns zu mehr Experimentieren und verlangt strategisches Fingerspitzengefühl. Aber auch dort gilt: Wenn wir zu lange zögern, verlieren wir Zeit. Am Ende müssen wir notfalls radikal entscheiden – entweder neue Produktionsmodelle oder Rückzug aus dem Markt.

## **Was müsste sich ändern, damit Transformationen in Deutschland künftig schneller gelingen – über DB Cargo hinaus?**

Erstens: Wir brauchen ein neues Bewusstsein für Geschwindigkeit – in Politik, Verwaltung und Unternehmen. Entscheidungen müssen klar, verbindlich und zügig getroffen werden. Zweitens: Staatliche Förderungen und Mittel müssen überjährig und planbar sein. Ständig neu verhandelte Haushalte lähmen Investitionen. Und drittens: Wir müssen die Blockademacht einzelner Akteure begrenzen. In Italien kann die Regierung etwa Streiks in kritischen Bereichen zeitweise aussetzen – solche Instrumente fehlen bei uns. Kurz gesagt: New German Speed heißt, dass alle Akteure – von EU bis Aufsichtsrat – an einem Strang ziehen und Entscheidungen nicht endlos diskutieren, sondern endlich umsetzen.



Fokusbranche PHARMA

### **Bristol Myers Squibb**

Interview mit Dr. Remo Gujer,  
Geschäftsführer Bristol Myers Squibb  
Germany

Bristol Myers Squibb ist ein weltweit  
agierendes Biopharma-Unternehmen  
mit Schwerpunkten u. a. in Onkologie,  
Hämatologie und Immunologie  
(Umsatz 2024 gut 48 Mrd. US-Dollar).

In Deutschland beschäftigt Bristol  
Myers Squibb ca. 800 Mitarbeitende,  
Firmensitz ist München



Quelle: [www.bms.com/de](http://www.bms.com/de)



**„Die Kunst der Transformation liegt in der Orchestrierung – sind zentrale Elemente harmonisch  
zusammengefügt, dann gelingt der Weg zu einem wettbewerbsfähigen Ökosystem für Gesundheit!“**

Dr. Remo Gujer, Geschäftsführer, Bristol Myers Squibb Germany



### **Herausforderung**

- Die Biopharma-Branche befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel auf Angebots- und Nachfrage-seite – getrieben von technologischen (Biologika, individualisierte Medizin, Data Analytics, KI), branchenstrategischen („Ende der Blockbuster“, Multiple Asset Portfolios) und gesundheitsökonomischen (Demografie, Kostendruck, Effizienzanforderungen) Faktoren.
- Im Zuge dieses Wandels müssen sich Unternehmen fit für die Zukunft machen – dies erfordert ganzheitliche Veränderungen von Strategien, Strukturen und Kulturen.
- Unternehmen transformieren sich – sie werden zu noch wichtigeren Akteuren in einem wettbewerbsfähigen Ökosystem für Gesundheit.



### **Ziel und Ansatz der Transformation**

- Das Management Team bei Bristol Myers Squibb Deutschland gestaltet diesen Weg mit vollem Engagement – und setzt dabei auf neue Strukturen, neue Rollen und dezentrales Empowerment.
- Besondere Bedeutung kommt dabei einer zielgerichteten Orchestrierung zentraler Elemente zu – auf diese Weise gelingt die Transformation zu einem noch agileren, innovativeren Unternehmen, das zur stetigen Adaption an sich verändernde Markt- und Technologiebedingungen befähigt ist.
- Transformation wird neu gedacht – Wandel als Daueraufgabe!



### **Wesentliche Maßnahmen und Erfahrungen**

- Das Top Management lebt die motivierende Grundüberzeugung vor: „Wir wollen jeden Tag etwas Neues lernen.“
- Neue Strukturen bilden das Rückgrat der Transformation und definieren Kooperation, Kommunikation und Interaktion neu – sowohl intern als auch extern.
- Dezentrales Empowerment wird über crossfunktionale Teams realisiert, die wertvolle Kompetenzen aus Medizin, Market Access, Regulatory, Marketing etc. miteinander verknüpfen.
- Neue Rollen (z. B. Brand Lead, Omnichannel Strategists) erfordern moderne Ansätze der Talent- und Kompetenzentwicklung

# „Die Kunst der Transformation liegt in der Orchestrierung“



Interview mit

**Dr. Remo Gujer, Geschäftsführer,  
Bristol Myers Squibb Germany**

**Herr Dr. Gujer, die europäische Pharmagesetzgebung wird derzeit grundlegend reformiert. Welche Auswirkungen hat das auf Ihre Arbeit bei Bristol Myers Squibb?**

Die neue General Pharmaceutical Legislation verändert die Spielregeln unserer gesamten Branche. Sie betrifft nicht nur Zulassungsverfahren, sondern auch Vergütung und Datenexklusivität – also die Grundlagen, auf denen pharmazeutische Innovation beruht. Dazu kommt der neue europäische HTA-Prozess, der Therapien stärker vergleichend bewertet. Parallel verschärfen internationale Entwicklungen wie die US-Politik zu Arzneimittelpreisen den Druck auf Europa. Und während diese regulatorischen Veränderungen laufen, transformiert sich unsere Industrie technologisch: Datenverarbeitung, KI, klinische Forschung – all das verändert, wie Medikamente entwickelt und zugelassen werden. Transformation ist für uns kein Ausnahmezustand mehr, sondern tägliche Realität.

**Sie sprechen davon, dass Transformation „neu gedacht“ werden muss. Was bedeutet das konkret für Bristol Myers Squibb in Deutschland?**

Die Veränderungen betreffen praktisch jede Phase des Produktlebenszyklus – von der Forschung über die klinische Entwicklung bis zur Vermarktung. Neue Technologien wie KI lassen sich nicht einfach in alte Strukturen integrieren. Prozesse, Entscheidungslogiken und Organisationsmodelle müssen kontinuierlich hinterfragt und angepasst werden. Ich bin seit über 20 Jahren in der Industrie – Erfahrung hilft, aber sie darf nicht zur Bremse werden. Man muss jeden Tag mit der Haltung starten: Heute lerne ich etwas Neues. Nur so bleibt man als Führungskraft relevant und offen für Innovation.

**Wie verändert sich dadurch Führung in einem Unternehmen wie Bristol Myers Squibb?**

Grundprinzipien wie Vision und Zielbild bleiben wichtig. Aber Entscheidungswege und die Art, wie Verantwortung verteilt wird, haben sich stark verändert. Informationen müssen dort verfügbar sein, wo sie gebraucht werden – also dezentral. Entscheidungen dürfen sich nicht an der Spitze stauen. Crossfunktionale Teams übernehmen mehr Verantwortung, klassische Hierarchien verlieren an Bedeutung. IT ist heute strategischer Partner, kein Support mehr. Wir nutzen KI-Tools, um Märkte besser zu verstehen und gezielter mit Kundinnen und Kunden zu interagieren. Die pharmazeutische Industrie holt hier auf, was andere Branchen – etwa Konsumgüter – schon lange vormachen.

**„Erfahrung hilft, aber sie darf nicht zur Bremse werden. Man muss jeden Tag mit der Haltung starten: Heute lerne ich etwas Neues.“**



## **Wie wichtig ist Geschwindigkeit für Bristol Myers Squibb – und ist die Erwartung an den Standort Deutschland höher als anderswo?**

Geschwindigkeit ist absolut entscheidend. Wer in unserer Branche führend sein will, muss schneller sein – sowohl in Forschung als auch in der Umsetzung. Deutschland spielt dabei eine Schlüsselrolle. Nach den USA und gemeinsam mit Japan sind wir einer der wichtigsten Märkte weltweit. Entsprechend hoch ist die Sichtbarkeit und die Erwartung, dass wir schneller liefern. „Speed“ ist also keine Option, sondern Teil unseres Selbstverständnisses als Marktorganisation.

## **Deutschland hat ein komplexes Gesundheitssystem. Wo sehen Sie die größten Hindernisse für mehr Tempo?**

Deutschland war lange führend beim Zugang zu neuen Therapien – aber wir verlieren an Boden. Die Zahl der Medikamente, die in Deutschland oder Europa nicht mehr verfügbar sind, wächst. Klinische Forschung wandert in die USA oder nach Asien ab. Länder wie Spanien oder Belgien haben bewusst Prozesse verschlankt und zentralisiert. Deutschland bleibt durch sein föderales System oft langsamer. Zwar wurden Verbesserungen angestoßen, aber im Vergleich zu Dänemark, England oder der Schweiz sind wir bei Digitalisierung und Datenverfügbarkeit noch weit zurück.

## **Was kann die Industrie selbst tun, um Forschung und Marktzugang zu beschleunigen?**

Wir müssen früher und stärker in die globale Entwicklungsarbeit eingebunden werden – also in die Definition von Endpunkten und Studienparametern. Heute denken viele noch zu sehr in Richtung Zulassung, aber die entscheidende Hürde ist die Erstattung. Wenn wir die Kriterien des G-BA schon in der Studienplanung berücksichtigen, können wir Zeit und Ressourcen sparen. Außerdem müssen wir unsere Erfolgsquote in der klinischen Entwicklung verbessern. KI und Datenmanagement helfen, bessere Entscheidungen zu treffen und Entwicklungszeiten deutlich zu verkürzen. Die Pandemie hat gezeigt, was möglich ist, wenn Industrie, Wissenschaft und Politik zusammenarbeiten – das sollten wir beibehalten.

## **Wie gelingt es, die unterschiedlichen Geschwindigkeiten innerhalb einer Organisation – zwischen Forschung, Medizin, Marketing und Vertrieb – aufeinander abzustimmen?**

Das ist eine Kernaufgabe der Geschäftsführung. Wir haben deshalb bei Bristol Myers Squibb sogenannte Brand Teams eingeführt: crossfunktionale Einheiten, die ein Produkt ganzheitlich steuern – von Pricing über Access bis Omnichannel-Strategie. Der Brand Lead ist eine Art Mini-CEO: Er führt kein klassisches Team mit Linienverantwortung, sondern orchestriert Expertinnen und Experten aus verschiedenen Disziplinen. Damit das funktioniert, müssen Governance, Entscheidungsrechte und Kompetenzprofile neu gedacht werden. Der beste Marketer ist nicht automatisch der beste Brand Lead – es braucht Menschen mit breiter Erfahrung über mehrere Funktionen hinweg.

## **Wie sieht es beim Thema Talente aus – finden Sie in Deutschland die richtigen Leute für solche neuen Rollen?**

Ich empfinde das nicht als mein größtes Problem. Wir haben gute Leute und finden die passenden Talente. Schwieriger ist eher die internationale Mobilität geworden – administrative Hürden, Steuerregeln, wegfallende Expat-Programme und geopolitische Unsicherheiten im Allgemeinen machen Wechsel zwischen Märkten komplizierter. Deshalb ist es umso wichtiger, den lokalen Talentpool zu stärken. Beim Management sehe ich keine Engpässe, aber im Bereich Fachkräfte im Gesundheitswesen ist der Mangel sehr real.

**“Wer in unserer Branche führend sein will, muss schneller sein - sowohl in Forschung als auch in der Umsetzung. Deutschland spielt dabei eine Schlüsselrolle.”**



Fokusbranche INDUSTRIALS

### **Alfred Kärcher SE & Co. KG**

Interview mit Hartmut Jenner,  
Vorsitzender des Vorstands

Alfred Kärcher SE & Co. KG (Winnenden)  
entwickelt und fertigt Reinigungslösungen  
für Endverbraucher und professionelle  
Anwender.

Umsatz 2024 etwa 3,5 Mrd. EUR

Weltweit beschäftigt Kärcher  
ca. 17.000 Mitarbeitende.

# KÄRCHER

Quelle: [www.kaercher.com](http://www.kaercher.com)



**„Man muss aufrütteln! Bricht man Brücken ab, dann gibt es keinen Weg zurück. Dann geht es nur noch vorwärts.“**

Hartmut Jenner, Vorsitzender des Vorstands, Alfred Kärcher SE & Co. KG



### **Herausforderung**

- Hoher internationaler Marktdruck: Wettbewerber vor allem aus Asien verfügen über Produktivitäts- und Effizienzvorteile – nicht nur in der Produktion, sondern auch in Entwicklung und Innovation.
- Geschwindigkeit und Mut zur Veränderung notwendig: Kärcher stand vor der Herausforderung, deutlich schneller und mutiger werden zu müssen, um dem Konkurrenzdruck mittelfristig begegnen und die starke Marktposition ausbauen zu können.
- Belegschaft sensibilisieren und mobilisieren: Zur Umsetzung tiefgreifender Veränderungen wurden interne Widerstände überwunden – Wandel gelingt nur unter Beteiligung aller.



### **Ziel und Ansatz der Transformation**

- Entwicklung zum „Digital-First“-Lösungsanbieter: Ein zentrales Ziel ist der Umbau und die Weiterentwicklung von Kärcher zum „Digital first“-Unternehmen bis 2030 – und damit die Wandlung von einem reinen Gerätehersteller zum Lösungsanbieter („Digitalisierung der Reinigung“).
- Implementierung von KI als zentrale Schlüsseltechnologie: Die Einführung von KI-Tools zielte auf die Erhöhung der Produktivität und Prozesseffizienz.
- Aufrütteln zur permanenten Veränderung: Die unternehmensweite KI-Implementierung wurde als radikales Leuchtturmprojekt angegangen – um die Alternativlosigkeit zu verdeutlichen sowie Bereitschaft und Motivation zum Wandel sicherzustellen.



### **Wesentliche Maßnahmen und Erfahrungen**

- Kärcher führte KI konsequent und unternehmensweit an jedem Arbeitsplatz ein.
- Damit wird mittlerweile eine Nutzungsrate von über 80 Prozent erreicht. Außerdem ist Kärcher in allen Unternehmensbereichen spürbar schneller geworden – beispielsweise bei der KI-basierten Informationsaufbereitung oder der Dokumentation von Meetings.
- Wichtige Maßnahmen, die zur Unterstützung dieser Transformation ergriffen wurden, umfassten vor allem:
  - Vertrauensbasierte Unternehmenskultur gegen Transformationsparalyse
  - Führen durch Vorbild seitens des Vorstands
  - Reorganisation nach modernsten Methoden, z. B. Etablierung der Kärcher Global Services GmbH

„Eigentlich gibt es kein zu schnell – es gibt nur ein nicht gut genug“



Interview mit

**Hartmut Jenner, Vorsitzender des Vorstands,  
Alfred Kärcher SE & Co KG**

**Herr Jenner, Kärcher hat eine beeindruckende Geschichte und ist auch in der Transformation sehr aktiv. Wo steht Kärcher heute und welche Transformationserfahrung haben Sie bisher gesammelt?**

Wir haben in der Vergangenheit bereits umfangreiche Transformationserfahrung gesammelt, weil viele Transformationsaktivitäten durchgeführt wurden. Das betrifft vor allem den Bereich der Digitalisierung. Unsere Transformation lässt sich gut anhand von drei „Leuchtturmprojekten“ beschreiben. Der erste Leuchtturm war 2013 der Abbau unserer physischen Großrechner- und IT-Hardware. Danach folgte der massive Aufbau von neuen digitalen Kompetenzen. Die damit befasste organisatorische Einheit bei Kärcher ist von ursprünglich 23 auf mittlerweile rund 600 Mitarbeitende angewachsen – hier verfügen wir über umfassendes, praxiserprobtes Know-how in Sachen IoT und Cloud-Lösungen und Softwareentwicklung.

**Und wie sah der nächste große Sprung aus?**

Der zweite, noch radikalere Leuchtturm war ab 2019 die Komplettumstellung auf Google Workspace. Das war ein bewusster Schritt, denn wir sahen bei Google eine höhere Innovationsdynamik und die Möglichkeit, schneller und besser auf Kundenwünsche einzugehen. Wir haben uns bewusst für diesen radikalen Schritt entschieden, um eine Kultur der kontinuierlichen Weiterentwicklung zu etablieren und die Beweglichkeit unserer Organisation nachhaltig zu stärken.

**Solche radikalen Schritte stoßen erfahrungsgemäß auch auf Widerstand. Wie haben Sie das intern erlebt?**

Die Umstellung führte erwartungsgemäß zunächst eher zu einer ablehnenden Haltung bei einem Teil der Beschäftigten. Aber ich bin überzeugt: Man muss einen grundlegenden Einschnitt vornehmen, um wirklich transformieren zu können. Um diesen Weg unumkehrbar zu machen, lautet unser Prinzip: „Brich Brücken ab, dann gibt es keinen Weg mehr zurück. Dann geht es nur noch vorwärts“.

**Sprechen wir über Ihren jüngsten und aktuellsten Transformationsschwerpunkt: Künstliche Intelligenz. Welchen Stellenwert hat KI für Kärcher und was versprechen Sie sich von der Einführung von Google Gemini?**

KI ist für Kärcher eine absolute Schlüsseltechnologie. Unser dritter Leuchtturm, mit dem wir ab 2023 begonnen haben, war die breite Einführung von KI, konkret Google Gemini. Die Ziele waren klar: Wir wollen die Produktivität erhöhen und dieses Projekt als Initialprojekt für einen „permanenten Wandel“ nutzen – auch um zu zeigen, dass wir im internationalen Wettbewerb und damit unter dauerndem Veränderungsdruck stehen. Wieder war es eine bewusste strategische Entscheidung für ein wegweisendes Leuchtturmprojekt anstatt vieler kleiner Teilprojekte.

**Konnten Sie bereits messbare Ergebnisse erzielen?**

Ja. Wir sind in allen Unternehmensbereichen spürbar schneller geworden. KI-basierte Informationsaufbereitung von Lageberichten, Berichterstellung und die Dokumentation von Meetings sind da nur einige Beispiele. Die Akzeptanz ist glücklicherweise hoch, da KI mittlerweile auch in der privaten Nutzung der Mitarbeitenden angekommen ist. Unser Ziel bis zum Jahr 2030 ist, dass Kärcher ein „Digital first“-Unternehmen sein wird.

**Der Aspekt der Geschwindigkeit ist zentral in der aktuellen Debatte um den sogenannten „New German Speed“. Warum war es für Kärcher so dringend notwendig, mutiger und schneller zu werden?**

Die Entwicklungszyklen am Industriestandort Deutschland, gerade im Vergleich zu Wettbewerbern wie in China, sind in der Tat deutlich zu lang. Wir müssen mutiger werden. Und schneller. China bündelt beispielsweise mehr Kapazitäten auf ein Projekt und nutzt iterative Entwicklungsprozesse mit deutlich mehr und früherem Prototyping. Wir müssen uns dem anpassen. Wenn man eine Transformationsparalyse verhindern will, ist eine gute Vertrauensbasis essentiell. Gleichzeitig müssen wir sicherstellen, dass moderne Organisationsformen dazu beitragen, dass sich immer wieder neue Verbindungen und Wege zwischen Menschen und Abteilungen bilden können. Neue Synapsen müssen wachsen können.

**“Für eine erfolgreiche digitale Transformation muss man prozessuales Denken in den Mittelpunkt stellen und die bestehenden Silos aufbrechen.”**

**Welche Rolle spielt die Führungsetage, um diese Geschwindigkeit zu gewährleisten und die Kultur der Veränderung zu fördern?**

Der gesamte Vorstand muss als Promotor, als Gesicht der Transformation fungieren. Man muss mit gutem Beispiel vorangehen. Ich selbst habe als Erster meinen Arbeitsplatz auf Google und auch Gemini umgestellt, um Signalwirkung zu erzeugen und als Role Model zu fungieren. Das Ziel ist es, eine Kultur der Veränderung zu schaffen, in der Veränderung als Chance begriffen wird.

**In der Praxis stößt man schnell auf organisatorische und strukturelle Hürden, wenn man die Geschwindigkeit erhöht. Welche Hebel setzen Sie an, um diese zu beseitigen?**

Jenner: Für eine erfolgreiche digitale Transformation muss man prozessuales Denken in den Mittelpunkt stellen und die bestehenden Silos im Unternehmen aufbrechen. Auch die Anpassung des Geschäftsmodells ist notwendig. Wir entwickeln uns vom reinen Gerätehersteller hin zum Lösungsanbieter durch die „Digitalisierung der Reinigung“. Dafür bündeln wir viele unserer Administrationsfunktionen in unserem Tochterunternehmen Kärcher Global Services, um die Strukturen messbar zu machen und eine Grundlage für kontinuierliche Verbesserung zu schaffen.

**Und wie gehen Sie mit den klassischen Bremsern wie Bürokratie oder starren Strukturen um?**

Bürokratie ist ein Geschwindigkeitsblockierer. Außerdem müssen wir bereit sein, alte, fest verwurzelte Gewohnheiten zu hinterfragen, zu ändern und gegebenenfalls auch aufzugeben. Nehmen Sie das Betriebsverfassungsgesetz: Viele der bestehenden Regelungen sind veraltet und entsprechen nicht mehr dem Zeitgeist, etwa die physische Anwesenheitspflicht bei Betriebsversammlungen in Zeiten von Homeoffice. Solche Dinge müssen wir angreifen, um vorwärtszukommen.

**Sie forcieren eine hohe Geschwindigkeit. Ist es möglich, zu schnell zu transformieren und dabei die Mitarbeitenden zu verlieren?**

Die Herausforderung der Transformation ist immer die Synchronisation aller Stakeholder. Insbesondere müssen externe Schlüsselpartner mitziehen, nur ein abgestimmtes Vorgehen verspricht Erfolg. Wichtig bei schneller Transformation ist vor allem, die Leute nicht zu verlieren. Aber ich bin davon überzeugt: Eigentlich gibt es kein zu schnell – es gibt nur ein nicht gut genug. Wenn man gut transformiert, dann kann man auch schnell transformieren. Nur so können wir unsere Vision vom „Digital first“-Unternehmen bis 2030 erreichen.



Fokusbranche TECHNOLOGIES

### ASMPT SMT Solutions

Interview mit Günter Lauber,  
Chief Strategy Officer ASMPT Group &  
Chairman ASMPT SMT Solutions Segment

ASMPT SMT Solutions Segment  
entwickelt hochintegrierte Hard- und  
Softwarelösungen für die Semicon-  
ductor- und Elektronikfertigung.

ASMPT Umsatz lag 2024 bei etwa  
1,7 Mrd. US-Dollar

Weltweit beschäftigt ASMPT  
ca. 11.000 Mitarbeitende

**ASMPT** enabling the  
digital world

Quelle: [www.smt.asmpt.com](http://www.smt.asmpt.com)



**„Schnelligkeit in der Transformation ist nicht alles – ohne ausreichende Traktion fliegt man aus der Kurve.“**

Günter Lauber, Chief Strategy Officer der ASMPT Group & Chairman ASMPT SMT Solutions Segment



### Herausforderung

- Der Wettbewerb in der Elektronik- und Halbleiterindustrie wird immer intensiver – und zeigt sich in stetig verkürzten Produktlebenszyklen, innovativeren Fertigungsverfahren und höheren Kundenanforderungen.
- Diese Trends wirken sich insbesondere auf B2B-Zulieferer und Anbieter von hochintegrierten Fertigungslösungen aus. ASMPT stellt die technologischen Voraussetzungen für die Transformation der Kundenunternehmen bereit und muss dafür selbst dauernder Vorreiter sein – hierzu ist Schnelligkeit in FuE wichtig.
- Zugleich aber müssen Produktionsstrategien, das Design der gesamten Supply Chain und andere Strukturen so aufgestellt sein, dass sie kontinuierliche und nachhaltige Anpassungen an Trends wie Decoupling erlauben – hierzu ist organisatorische Traktion erforderlich.



### Ziel und Ansatz der Transformation

- Die Aktivitäten bei ASMPT SMT Solutions Segment zielen darauf ab, Schnelligkeit und organisatorische Verankerung („Traktion“) der Transformation miteinander in Einklang zu bringen.
- Dazu müssen die erforderlichen strategischen, strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen geschaffen werden – einerseits stabil und nachhaltig, andererseits hochadaptiv und agil.



### Wesentliche Maßnahmen und Erfahrungen

- Ein starkes, geschlossenes Managementteam bildet die Basis: gemeinsame Botschaften und konsequentes Vorleben fördern Akzeptanz, Vertrauen und Motivation zur Transformation. Wandel muss unternehmensweit als Daueraufgabe verstanden werden!
- Change-Management stellt sicher, dass Mitarbeitende weltweit und in allen Prozessen die Ziele der Transformation verstehen, akzeptieren, umsetzen und nachhaltig implementieren können.
- Eingebettet in eine klare Gesamtstrategie verhindert eine intensive interdisziplinäre, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit innovationsschädliches Lagerdenken.
- Projekte werden hochstrukturiert angegangen und anhand moderner Managementmethoden ziel- und vorgabenfokussiert umgesetzt.
- Das konsequent regelbasierte Vorgehen wird gepaart mit ausreichenden Spielräumen für kreative und agile Entscheidungen – das sichert Schnelligkeit in den Prozessen.
- Die ergriffenen Maßnahmen werden im Rahmen eines etablierten KVP stetig verbessert und weiter entwickelt.

# „Transformation ist kein Projekt – sie ist unser Normalzustand“



Interview mit

**Günter Lauber,**  
**Chief Strategy Officer ASMPT Group &**  
**Chairmain ASMPT SMT Solutions Segment**

**Herr Lauber, Sie sind als technologieorientiertes Unternehmen sehr stark in Transformationsprozesse eingebunden. Wie sehen Sie das Thema Transformation bei ASMPT – eher als etwas, das phasenweise passiert, oder als einen dauerhaften Zustand?**

Bei uns findet Transformation eigentlich ständig statt – in zwei Dimensionen. Zum einen in Richtung unserer Kunden, weil wir ihnen helfen, ihre eigene digitale Transformation umzusetzen. Ohne Elektronik wäre die digitale Welt, in der wir leben, gar nicht möglich. In jedem Bereich ist Elektronik der Enabler dieser Transformation. Deshalb lautet unsere Vision auch „Enabling the Digital World“.

Wir als Maschinenbauer stellen die Anlagen bereit, die unsere Kunden brauchen, um elektronische Bauelemente herzustellen und auf Leiterplatten zu bestücken – Komponenten, die dann in Computer, Handys, Rechenzentren und KI-Systeme eingehen. Damit ermöglichen wir indirekt den Wandel, der unser Leben verändert.

Und wie wir alle wissen, entwickeln sich die technologischen Trends und damit unsere Herausforderungen kontinuierlich und in immer kürzeren Abständen und immer größeren Schritten.

Zum anderen betrifft Transformation auch uns selbst. In den letzten zwanzig Jahren hat sich unser Markt komplett verschoben – von Amerika und Europa hin zu Asien, speziell China, das heute einen Großteil des Gesamtmarktes ausmacht. Das hat unsere Produkte, Strukturen und Prozesse stark verändert. Ein zweites Beispiel ist unsere eigene Geschichte: Das SMT Solutions Segment der ASMPT Gruppe war früher einmal Teil des Siemens-Konzerns und wurde dann an ASMPT verkauft – ein mittelständisches Unternehmen. Das war ein großer Einschnitt, denn wir mussten lernen, mit deutlich schlankeren Prozessen und einer neuen Mentalität zu arbeiten. Plötzlich wurde Cashflow noch viel wichtiger als vorher als Business Unit im Konzern. Und zuletzt haben die geopolitischen Veränderungen der letzten Jahre – Stichwort „De-Globalisierung“ und „Decoupling“ – dazu geführt, dass wir unsere Lieferketten komplett neu aufstellen mussten. Wir leben also in ständiger Transformation.

**Wie stellen Sie sicher, dass solche tiefgreifenden Veränderungen im Unternehmen akzeptiert werden und funktionieren?**

Das Wichtigste ist, dass das Managementteam als Einheit auftritt und mit einer Stimme spricht. So entsteht Vertrauen in der Organisation. Genauso wichtig ist eine ehrliche und offene Kommunikation – frühzeitig und transparent. Wir binden die Mitarbeitenden rechtzeitig ein und teilen Informationen, auch wenn sie sensibel sind. Natürlich gibt es immer einzelne, die kritisch sind, aber wenn die Mehrheit hinter einem steht, entsteht ein Momentum, das man kaum aufhalten kann. Dann zieht die Organisation mit.

Eine erfolgreiche Transformation erfordert nicht nur strukturiertes Projekt-Management sondern auch ein Change-Management, das vor allem auf die Mitarbeitenden abzielt und sicherstellt, dass wir auch jede und jeden abholen. Deshalb haben wir intern ein strukturiertes Change-Management etabliert und arbeiten mit dem ADKAR-Modell (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), um Veränderungen verständlich, nachvollziehbar, planbar und nachhaltig umzusetzen.



## **Welche Prinzipien oder Werkzeuge sind für erfolgreiche Transformation aus Ihrer Sicht entscheidend?**

Interdisziplinäre Zusammenarbeit ist zentral – man darf Veränderungen nicht in Silos umsetzen. Es braucht eine klare Strategie, die für alle gilt, und diese muss ständig kommuniziert werden. Ich habe in jedem Meeting wieder und wieder unsere Strategiefolie gezeigt, um den Zusammenhang zu verdeutlichen. Nur wenn jeder versteht, wie er zur Gesamtstrategie beiträgt, funktioniert Veränderung. Wichtig ist außerdem ein klarer Umsetzungsplan mit messbaren Zielen und ehrlicher Erfolgskontrolle. Und: Fehler müssen erlaubt sein. Transformation funktioniert nur, wenn man bereit ist, Fehler zu machen, daraus zu lernen und nachzusteuern.

## **Wie finden Sie die Balance zwischen klaren Vorgaben und Freiraum für die Mitarbeitenden?**

Ein Plan darf nie so starr sein, dass der Weg vollständig vorgegeben ist. Das Ziel und der Zeitrahmen müssen klar sein – also was erreicht werden soll. Aber wie man dorthin kommt, sollte Freiräume bieten. Ein Beispiel: In einem Bereich sollten die Kosten um fast die Hälfte reduziert werden. Das war die Vorgabe. Wie die Abteilung diese umsetzte, hat sie selbst erarbeitet. Je stärker man Verantwortung nach unten delegiert, desto besser. Die Mitarbeitenden kennen ihre Prozesse am besten.

## **Wie wichtig ist die Geschwindigkeit in Transformationsprozessen – gerade angesichts des aktuellen wirtschaftlichen Drucks?**

Geschwindigkeit ist immer wichtig. Wenn man keine klare Timeline hat, verliert das Thema an Bedeutung. Dann gibt es Ausreden, warum etwas nicht angegangen wird.

Aber man darf es nicht übertreiben: Zu viele Projekte auf einmal überfordern die Organisation. Dann passieren Fehler oder die Motivation sinkt. Man merkt recht schnell, ob man zu schnell ist – nämlich an der Reaktion der Mitarbeitenden. Wenn sie erschöpft sind oder nicht mehr mitziehen, ist das ein Zeichen. Deshalb muss man Prioritäten setzen und sich auf die wichtigsten Themen konzentrieren.

## **Sie haben in Ihrer Karriere viele Transformationen erlebt. Wird man mit der Zeit besser darin?**

Ja, eindeutig. Je öfter man solche Prozesse durchläuft, desto besser weiß man, worauf man achten muss – und desto mehr Vertrauen gewinnt man in die eigene Fähigkeit, Wandel zu meistern.

Und das gilt übrigens nicht nur für mich, sondern für die gesamte Organisation, Ich habe oft beobachtet, dass Menschen beim ersten Mal Angst haben, dass etwas nicht funktioniert. Wenn man aber erlebt hat, dass Transformation möglich ist und wirkt, geht man beim nächsten Mal viel entschlossener und effizienter vor. Erfahrung hilft nicht nur beim Erfolg, sondern auch bei der Geschwindigkeit.

## **Sie haben bereits die wichtigsten Werkzeuge für Transformation angesprochen – klare Strategie, Kommunikation, Führung. Gibt es darüber hinaus noch andere Erfolgsfaktoren, besonders wenn man unter großem Druck schnell transformieren muss?**

Wichtig ist, sich zu Beginn genau zu überlegen, was man eigentlich verändern will – und welche Auswirkungen das auf die Mitarbeitenden hat. Im Change-Management ist das einer der zentralen Punkte: zu verstehen, wie Veränderungen auf Menschen wirken und wie man möglichen Widerständen begegnet. Wir arbeiten deshalb mit einem sogenannten Project Charter. Das ist ein Dokument, das Projektleiter zu Beginn ausfüllen. Darin werden unter anderem Ziele, erwartete Auswirkungen und Maßnahmen zur Begleitung des Wandels festgehalten. Je besser diese Vorbereitung ist, desto reibungsloser und schneller läuft das Projekt später ab – weil man die Reaktionen der Mitarbeitenden frühzeitig einplant und adressiert. Und: Widerstand gehört dazu. Wichtig ist, ihn früh zu erkennen und die Betroffenen aktiv mitzunehmen.

## **Wenn Sie auf die Zukunft blicken: Welche Rolle spielt Transformation künftig – für ASMPT und für den Standort Deutschland?**

Wir leben in einer immer unvorhersehbareren Welt, die zunächst „nur“ VUCA – das steht für Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous, also volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig – inzwischen aber BANI – Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible, also zerbrechlich, beängstigend, nichtlinear und schwer durchschaubar ist. Diese Abkürzungen beschreiben gut, was passiert: Stabilität nimmt ab, Unsicherheit zu. Technologische Herausforderungen, politische und wirtschaftliche Ereignisse – ein Regierungswechsel, neue Zölle, Naturkatastrophen – können in kurzer Zeit ganze Lieferketten infrage stellen. Deshalb müssen Unternehmen heute so aufgestellt sein, dass sie resilient und nachhaltig sind und dabei schnell reagieren und sich kontinuierlich anpassen können. Langfristige Planbarkeit, wie wir sie früher kannten, gibt es kaum noch. Unsere Aufgabe ist es, flexibel zu bleiben und uns jederzeit neu aufstellen zu können – das ist der Schlüssel für die Zukunft.



Fokusbranche PHARMA

### **Roche Pharma AG**

Interview mit Dr. Daniel Steiners, CEO

Die Roche Pharma AG (Sitz: Grenzach-Wyhlen) verantwortet Zulassung und Überwachung, das Marketing und den Vertrieb verschreibungspflichtiger Medikamente von Roche in Deutschland sowie Austausch mit Wissenschaftlern, Ärzten und Entscheidungsträgern, um die Lebensqualität von Patientinnen und Patienten zu verbessern.

Die Roche Pharma AG ist Teil des Roche Konzerns mit Sitz in Basel, einem weltweit führenden Unternehmen in den Bereichen Pharma und Diagnostik. In Deutschland erreichte Roche 2024 einen Umsatz von 8,5 Mrd. Euro (Pharma, Diagnostik und konzerninterne Lieferungen) und beschäftigte über 18.000 Mitarbeitende.



Quelle: [www.roche.de](http://www.roche.de)



**„Geschwindigkeit ist entscheidend – aber nicht als hektisches Reagieren, sondern als Ergebnis vorausschauender Arbeit und Vorbereitung.“**

Dr. Daniel Steiners, CEO, Roche Pharma AG



### **Herausforderung**

- Kostendruck, komplexe Bürokratie, langwierige Verfahren und eine unzureichende Digitalisierung bremsen die forschende Pharmaindustrie immer wieder aus. Gleichzeitig nimmt der internationale Standortwettbewerb weiter zu und stellt höhere Anforderungen an Investitionssicherheit, Geschwindigkeit und innovationsfreundliche Rahmenbedingungen.
- Es braucht eine echte Willkommenskultur für Innovationen. Als Schlüsselindustrie und wichtiger Wachstumszweig leistet die Branche einen entscheidenden Beitrag zur Wertschöpfung, Beschäftigung und zur medizinischen Versorgung von Patientinnen und Patienten in Deutschland.
- Künstliche Intelligenz verändert dabei die gesamte Wertschöpfungskette und macht deutlich, dass Geschwindigkeit und Agilität in Transformationsprozessen heute über Wettbewerbsfähigkeit mitentscheiden.



### **Ziel und Ansatz der Transformation**

- Bei Roche versteht man Transformation nicht als Ausnahmezustand, sondern als Daueraufgabe. Ziel ist es, Chancen zu ergreifen, mitzugestalten und schnell zu reagieren.
- Dazu setzt Roche auf vorausschauende Szenarioarbeit, kontinuierliche Vorbereitung und so genannte „Mutausrüche“. Geschwindigkeit entsteht nicht aus Hektik, sondern aus kluger Planung und dem Mut, an den entscheidenden Wendepunkten Verantwortung zu übernehmen, zu gestalten und zu handeln.



### **Wesentliche Maßnahmen und Erfahrungen**

- Die Einführung von agilen Arbeitsweisen und Impact Teams erhöht die Geschwindigkeit und ermöglicht eine schnelle Reaktion auf Veränderungen.
- Offene, transparente Kommunikation gegenüber Mitarbeitenden über strategische und geopolitische Entwicklungen erhöht das Vertrauen und reduziert Unsicherheiten. Dialog und kulturelle Transformation werden gestärkt, indem Teams international tagtäglich zusammenarbeiten.
- Eine kontinuierliche Feinjustierung der Balance zwischen Führung und Autonomie sichert nachhaltige Ergebnisse.

„In Deutschland wird Innovation oft als Risiko gesehen. Dabei kann's auch mal 'nach vorn losgehen'“



Interview mit  
**Dr. Daniel Steiners, CEO,  
Roche Pharma AG**

**Herr Dr. Steiners, die Gegenwart ist in vielerlei Hinsicht geprägt von Transformationsdruck. Wie wichtig ist das Thema Transformation bei Roche?**

Roche ist in diesem Jahr 129 Jahre alt geworden und Veränderung war in dieser Zeit immer Teil unserer Identität. Transformation ist für uns kein Projekt mit Enddatum, sondern ein fortlaufender, systemimmanenter Prozess. Wir reagieren nicht nur auf Veränderungen, wir gestalten sie wissenschaftlich, technologisch und gesellschaftlich aktiv mit. Das liegt auch in unserer Eigentümerstruktur begründet: Die Mehrheit der Stimmrechte liegt nach wie vor bei der Gründerfamilie. Das gibt uns die Möglichkeit, langfristig zu denken und Verantwortung über Generationen hinweg zu übernehmen. Diese Haltung zeigt sich auch in unserem Engagement für Themen wie Klimaneutralität oder gesellschaftliche Verantwortung insgesamt.

**Wie disruptiv ist Transformation bei Ihnen?**

Unsere globale Unternehmensstrategie für die Pharma-Division wurde im vergangenen Jahr grundlegend überarbeitet. Wir konzentrieren uns künftig auf fünf klar definierte, zukunftsrelevante Forschungs- und Entwicklungsfelder - dort investieren wir mit voller Konsequenz und denken "end-to-end". Unser Ziel ist klar: Ressourcen bündeln, Geschwindigkeit erhöhen und unsere Innovationskraft dort einsetzen, wo wir den größten Unterschied machen können.

**Wie beurteilen Sie in dem Zusammenhang die Bedeutung von KI für Ihr Unternehmen?**

KI wird sämtliche Wertschöpfungsstufen bei Roche fundamental verändern - von Forschung und Entwicklung über Produktion bis hin zu allen Funktionen. Wir haben früh erkannt, dass das Thema entscheidend für unsere Zukunft ist, und haben - um ein konkretes Beispiel zu nennen - eine strategische Kooperation mit Nvidia geschlossen, um Zugang zu modernster Technologie und Rechenleistung zu sichern. Bei dem Thema geht es uns nicht in erster Linie um Rationalisierung, sondern um Produktivität. KI soll die Mitarbeitenden entlasten und ihnen helfen, schneller zu besseren Entscheidungen und Ergebnissen zu kommen. Anwendungen wie Gemini, das u.a. Meeting-Notizen automatisiert, schaffen Freiräume für wertschöpfende Arbeit. Ein dediziertes Team bei uns im Unternehmen in Deutschland begleitet diesen Wandel und sorgt dafür, dass Begeisterung und Kompetenz für KI im gesamten Unternehmen wachsen.

**Wie hoch ist die Unsicherheit in der Organisation bei all der Transformation?**

Natürlich gibt es Fragen und auch Unsicherheiten – vor allem, wenn es um neue Technologien geht. Entscheidend ist, dass wir offen darüber sprechen. Aber unsere jüngste Mitarbeiterbefragung zeigt: Die Zufriedenheit und Zuversicht in der Belegschaft sind hoch. Unsicherheit entsteht oft dort, wo Kommunikation fehlt. Wir müssen deutlich machen: KI ist keine Bedrohung, sondern ein Werkzeug, das uns produktiver machen und Freiräume schaffen kann. Dazu gehört auch kultureller Wandel - weniger Hierarchie, mehr Eigenverantwortung und eine Führung, die unterstützt, moderiert und Orientierung gibt.

**Sie haben die kulturelle Transformation bei Roche angesprochen. Was genau bedeutet das im Arbeitsalltag – gibt es konkrete Initiativen oder Konzepte, die diesen Wandel greifbar machen?**

Ein zentrales Beispiel ist unser Konzept der „Mutausrüche“. Wir verstehen darunter gezielte Impulse, die dazu ermutigen, Neues auszuprobieren, Risiken einzugehen und dabei auch Fehler als Lernchancen zu begreifen. Das ist kein Schlagwort, sondern gelebte Praxis - und tief in unseren Kernwerten verankert. Es geht darum, Gestaltungsräume zu erffnen und den Mut zu ffrdern, Dinge anders zu denken und Verantwortung zu bernehmen. Unsere Mitarbeitenden sollen nicht nur Prozesse ausffhren, sondern aktiv mitgestalten. Mutausrüche sind fr uns der kulturelle Motor hinter echter Innovation.

**Gibt es Szenario-Planungen, wenn es um den Standort Deutschland geht?**

Wir arbeiten mit unterschiedlichen Szenarien, um auf mgliche Vernderungen reagieren zu knnen. Aktuell sehen wir positive Signale fr den Standort Deutschland, etwa durch den Pharma-Gipfel oder den Koalitionsvertrag, die die industrielle Gesundheitswirtschaft als Schlsselindustrie in Deutschland positionieren. Fr uns ist entscheidend, dass die Politik Vertrauen in stabile und verlassliche Rahmenbedingungen aufrechterhlt, Innovationen und Zukunftstechnologien im Bereich der Gesundheit honoriert und wertschzt.

**Welche Rolle spielt Geschwindigkeit in Transformationsprozessen?**

Geschwindigkeit ist entscheidend - aber nicht als hektisches Reagieren, sondern als Ergebnis vorausschauender Arbeit und Vorbereitung. Wir beobachten Trends und Entwicklungen genau und sind vorbereitet, wenn ein sogenannter Inflection Point erreicht wird. Dann knnen wir schnell umschalten. Unsere agilen „Impact Teams“ helfen uns dabei, schneller zu reagieren und Verantwortung auf breitere Schultern zu verteilen. Das macht uns beweglicher in einem stark regulierten Umfeld.

**Wie wichtig ist es, Erwartungen und Plne fr Inflection Points vorher zu kommunizieren?**

Wir legen groen Wert auf Transparenz. In internen Informationsveranstaltungen erklren wir regelmig die „Groewetterlage“ – also politische, wirtschaftliche und regulatorische Entwicklungen. Das schafft Kontext. Denn nur wer den Kontext versteht, kann Entscheidungen nachvollziehen. Es geht nicht darum, Sorgen zu schren, sondern Orientierung zu geben und Handlungsfhigkeit zu strken.

**Was sehen Sie an Verbesserungsmglichkeiten bzgl. der Rahmenbedingungen in Deutschland?**

Das grte Hindernis liegt aus unserer Sicht im Mindset. In Deutschland wird Innovation oft als Risiko gesehen. Wir reden drber, was alles schiefgehen knnte und hoffen, dass nichts ‘nach hinten los geht’. Dabei kann’s auch mal ‘nach vorn losgehen’. Damit das gelingt, mssen wir die richtigen Rahmenbedingungen und eine echte Willkommenskultur fr Innovationen schaffen, Burokratie abbauen, eine Digitalisierungsoffensive starten - und vor allem gezielt in Bildung investieren. Denn unser Wohlstand grndet auf Wissen, nicht auf Rohstoffen. Deshalb gilt es, unser Bildungssystem zu strken und Integration aktiv zu frdern, auch sprachlich. Bei uns arbeiten in Deutschland Menschen aus 112 Nationen – diese Vielfalt ist kein Zufall, sondern ein enormes Potenzial, das wir nutzen und weiterentwickeln wollen.

**“Unsicherheit entsteht oft dort, wo Kommunikation fehlt. Hinzu kommt ein kultureller Wandel - weniger Hierarchie, mehr Eigenverantwortung und eine Fhrung, die untersttzt, moderiert und Orientierung gibt.”**



Fokusbranche PHARMA

### MSD SHARP & DOHME GmbH

Gespräch mit Kevin Peters, Managing Director MSD Sharp & Dohme GmbH

MSD gehört zu den weltweit größten forschenden biopharmazeutischen Unternehmen (Umsatz 2023 gut 60 Mrd. US-Dollar).

An acht Standorten in Deutschland arbeiten etwa 2.500 Beschäftigte an der Entwicklung innovativer Therapien und Wirkstoffen für Mensch und Tier.



Quelle: [www.msd.de](http://www.msd.de)



**„Geschwindigkeit beginnt bei uns selbst. Do not wait – but rather shape!“**

Kevin Peters, Managing Director MSD Sharp & Dohme GmbH



### Herausforderung

- Die Biopharma-Branche zeichnet sich durch hochtechnologische, forschungsintensive und stark regulierte Prozesse aus und ist ein wesentlicher Motor für innovative Therapien (z. B. Behandlung von Krebs, kardiovaskulären Krankheiten oder Infektionskrankheiten).
- Ein breit aufgestelltes Produktportfolio bietet strategische Vorteile – eine bessere Risikostreuung der FuE-Vorhaben, eine stärkere Präsenz in verschiedenen Marktsegmenten sowie finanzielle Stabilität und damit eine höhere Attraktivität für Investoren.
- Dabei bestimmt die avisierte künftige Produktpipeline („vom Single Asset zum Multiple Sourced Asset Portfolio“) die notwendige Transformation – attraktive neue Potenziale erschließen, ohne die bestehenden Stärken aufzugeben!



### Ziel und Ansatz der Transformation

- Eine erfolgreiche Transformation zur Stärkung des Multi-Asset-Portfolios erfordert Ambition und Balance: Aus einer Position der Stärke wird bei MSD Deutschland ein ehrgeiziger, langfristiger Ansatz umgesetzt.
- Damit soll den vielfältigen Anforderungen der verschiedenen Geschäftsfelder, Unternehmensteilen und Stakeholder von MSD Rechnung getragen werden.
- Eine zentrale Rolle kommt dabei dem Top Management zu – einerseits als mutiger Impulsgeber der Transformation, andererseits als Balancier der verschiedenen Geschwindigkeiten.



### Wesentliche Maßnahmen und Erfahrungen

- Wesentlich für MSD ist eine risikofreudige und innovative Unternehmenskultur – Ambition, Eigeninitiative und Verantwortlichkeit sind entscheidende Treiber der Transformation.
- In einer multinationalen Belegschaft kommt es dabei vor allem darauf an, ländertypische vorsichtige bzw. mutige Herangehensweisen aufeinander abzustimmen. Leitend ist bei MSD dabei immer der Antrieb, Zukunft aktiv zu gestalten.
- Begleitet wird die Stärkung von Kultur und Mindset bei MSD durch intensive kommunikative Maßnahmen – nach innen, um für eine unternehmensweite Priorisierung, Transparenz und Konsistenz zu sorgen, nach außen, um Rahmenbedingungen und Ökosysteme mitzugestalten.

# Abbildungsverzeichnis

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 2-1: Die Stichprobe                                                         | 08 |
| Abbildung 3-1: Umfang der Transformation                                              | 10 |
| Abbildung 3-2: Erfolgsbeitrag der Transformationswerkzeuge                            | 12 |
| Abbildung 3-3: Transformationsfortschritt am Standort Deutschland                     | 13 |
| Abbildung 4-1: Charakteristika schnelltransformierender Unternehmen                   | 15 |
| Abbildung 4-2: Erfolgsbeitrag der Transformationswerkzeuge bei Schnelltransformierern | 17 |
| Abbildung 5-1: Charakteristika lerntransformierender Unternehmen                      | 19 |
| Abbildung 5-2: Erfolgsbeitrag der Transformationswerkzeuge bei Lerntransformierern    | 21 |
| Abbildung 5-3: Transformationserfolg unterschiedlicher Unternehmenstypen              | 22 |
| Abbildung 6-1: Vergleich der neun Fokusbranchen                                       | 24 |



# Kontakt

**A.T. Kearney GmbH**

Dreischeibenhaus 1  
40211 Düsseldorf

**de.kearney.com**



**Marc Lakner**

Partner & Managing Director DACH  
mark.lakner@kearney.com



**Axel Freyberg**

Partner & Managing Director  
axel.freyberg@kearney.com



**Christine Sachseneder**

Partner & Managing Director  
christina.sachseneder@kearney.com



**Hanjo Arms**

Partner & Managing Director  
hanjo.arms@kearney.com



**Marc P. Philipp**

Partner & Managing Director  
marc.philipp@kearney.com

**IW Consult GmbH**

Konrad-Adenauer-Ufer 21  
50668 Köln

**iwconsult.de**



**Dr. Hilmar Klink**

Senior Manager, IW Consult  
klink@iwkoeln.de



**Dr. Marco Trenz**

Consultant, IW Consult  
trenz@iwkoeln.de



**Hanno Kempermann**

Geschäftsführer, IW Consult  
kempermann@iwkoeln.de

## Über Kearney

Kearney ist eine international führende Unternehmensberatung und strategischer Partner für Unternehmen, Regierungen und Institutionen weltweit. Seit 1926 unterstützen wir unsere Klienten dabei, komplexe Herausforderungen zu meistern und nachhaltige Wirkung zu erzielen.

Mit Standorten in über 40 Ländern und einem global vernetzten Team kombinieren wir fundierte Branchenexpertise mit unternehmerischem Denken und kreativen Lösungsansätzen. Unser Anspruch: Wir schaffen gemeinsam mit unseren Klienten messbaren Mehrwert – durch Klarheit in der Analyse, Exzellenz in der Umsetzung und Wirkung, die zählt.

**[de.kearney.com](https://de.kearney.com)**

## Über IW Consult

Als Spezialisten im Bereich der Auftragsforschung befinden wir uns an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis. Unsere Auftraggeber sind Unternehmen, Kommunen, Verbände, Ministerien, Stiftungen und öffentliche Institutionen. Wir beraten unsere Kunden evidenzbasiert und unterstützen sie mit Fakten, Analysen und Handlungsempfehlungen zu konkreten Fragestellungen.

**[iwconsult.de](https://iwconsult.de)**