



# Eine neue Haltung für die Zulieferindustrie

## Die Vorteile von Beratungsagenturen den Wandel in der Industrie zu begleiten

Von Fridolin Dietrich

Die deutsche Automobil- und Zulieferindustrie wird sich nun endgültig verändern. Grund dafür sind ausgerechnet die Verbrauchs- und Emissionsprobleme der Verbrennungsmotoren. Auf der kommenden IAA 2017 werden Konzeptfahrzeuge der Zulieferindustrie präsentiert, die den prognostizierten Wachstumsraten von über 100 Prozent für die neue Technologie Rechnung tragen sollen. Dennoch mehren sich die Sorgen, ob die deutsche Automobilindustrie die Veränderung meistern wird. Viel zu spät wurde auf den Zug zur Elektromobilität aufgesprungen. Unmut, Irritationen und Ängste prägen die Landschaft.

### Zahlen und Argumente schaffen kein Verständnis

Argumente, gebetsmühlenartig vorgetragen, die die fossilen Verbrennungsmotoren wieder stärken sollten, werden nicht helfen. Innovationsbereitschaft und Wille zur Durchsetzung muss her. Kurz: Die Haltung in der Branche muss verändert werden.

### Agenturen im Relevant Set

Wurden früher internationale Unternehmensberatungen für solche länder- und kulturübergreifenden Projekte angefragt, so tauchen heute immer mehr Beratungsagenturen im Relevant Set der Entscheider auf. Mit gutem Grund. Bei der Gestaltung der Beratungsprozesse legen „kreative Unternehmensberatungen“ besonderen Wert darauf, dass die Kommunikation stimmt. Denn sie spielt eine erfolgskritische Rolle. Ohne Kommunikation ist jede Veränderung erfolglos.

Präzise Kommunikation, schnelle Reaktionsfähigkeit und enge Abstimmung sind agile Formen der Zusammenarbeit, die Agenturen seit jeher auszeichnen. Hinzu kommt, dass sich klassische Unternehmensberater meist nicht für die Umsetzung zuständig fühlen. „Management Summaries und Strategiepapier, das war’s.“ so ein Insider. Ganz anders bei Beratungsagenturen. Mittels Workshops, Expertengesprächen, Kampagnen und interaktiven Dialogforen werden Projektfortschritte dokumentiert, kommentiert und bieten Transparenz für alle Beteiligten.

### Beratung ist Veränderungsarbeit.

Wir erleben in Teams oft Reibungsverluste und Konflikte durch mangelndes Verständnis für die Prioritäten, fehlende Kommunikation oder geringe Wertschätzung des Anderen. Sobald aber auf der Beziehungsebene Unstimmigkeiten vorhanden sind, kann auch die Sachebene nicht mehr einwandfrei funktionieren. Diese Dynamiken entstehen aus unterschiedlichen Wahrnehmungen durch unterschiedliche

Perspektiven, Kulturen, Verhaltensweisen und Persönlichkeiten und wirkt sich äußerst hemmend auf marktadäquate Änderungen aus.

Wandlungsfähige Unternehmen brauchen Mitarbeiter, die durch Information und Kommunikation befähigt werden die Veränderung mitzugestalten. Mit Unvoreingenommenheit gegenüber Neuen, mit der Fähigkeit zur Kommunikation, mit dem Engagement dazu zu lernen, mit der Bereitschaft zu beobachten und zuzuhören, mit Nervenstärke unbehagliche Situationen durchzustehen. Alle diese Fähigkeiten lassen sich kaum aus Power Point Folien oder Analysen fördern.

Beispiel: Unternehmen mit 10.000 Mitarbeitern, 20 Standorten und 5 unterschiedlichen Kommunikations-, Werte- und Kulturprogramme. Das wollte der Vorstand nicht mehr akzeptieren. „Wir brauchen ein gemeinsames und einheitliches Verständnis, wie wir handeln und zusammenarbeiten. Nur so können wir zielgerichtet arbeiten.“

Strategische Beratungsprojekte ergeben sich häufig aus Kommunikationsaufgaben. So stand auch bei dem Unternehmen die Definition der eigenen Haltung am Anfang. Denn jede Veränderung braucht Haltung. Haltung sind Werte und die neue Werthaltung des Unternehmens wirkte sich rasch auf Führung, Zielkategorien und Prioritäten aus. Aus neuen Werten wurde ein gemeinsames Corporate Culture Programm. Innovationsfähigkeit wurde eine zentrale Kompetenz.

### Chance Digitalisierung

Die Chancen so einen Prozess ohne ein weltweites Beratungsnetzwerk zu steuern, wird erst durch die digitale Welt möglich. Die Digitalisierung ist die größte Chance unserer Zeit. Zwei Welten prallen aufeinander. Die analoge Kommunikationswelt wie Meetings, Workshops, Hauspost, Mitarbeiterzeitung, Anzeigen, Plakate, Messeauftritte, Broschüren, Prospekte. Planbar, steuerbar und kontrollierbar. Dagegen die interaktive Welt

aus Internetseiten, Dialogforen, Social Media, Skype, Chatter und Webinare. Spontan, schnell, informell, interaktiv und nicht kontrollier- und steuerbar.

Das zeigt: Der digitale Wandel wird das Innen- und Außenleben der Unternehmen auf den Kopf stellen. Im Zuge der digitalen Transformation werden nicht nur ganze betriebliche Strukturen neu aufgebaut, sondern Abteilungen und Hierarchieebenen einer neuen Kommunikationskultur angepasst. Schnelle Reaktion, direkte Kommunikation auch über Hierarchieebenen hinweg – wie zum Beispiel bei Chatter Programmen – eröffnen dabei ganz neue informelle Wege.

Elektroautomobile werden die Unternehmen der Automobil- und Zuliefererindustrie einem starken Wandel unterwerfen. Eine neue Haltung zu innovativen Technologien zu entwickeln und Kommunikation zu betreiben, werden wichtige Mittel sein, dem divergierenden Verständnis zu begegnen. Wer Kommunikation beherrscht, ist dann eindeutig im Vorteil. ■

 **Digitale BusinessCard**



**Fridolin Dietrich**  
Markenberater



 Identity-Berater Fridolin Dietrich hat sich seit zwei Jahrzehnten auf die Entwicklung von Unternehmensidentitäten und Markenstrategien spezialisiert. Mit seiner Beratungsagentur Dietrich Identity hat er eine Vielzahl an Industrieunternehmen wie Efaflex, Heidelberg, Leoni, Webasto, Fränkische oder Emuge Franken begleitet. Weitere Informationen [www.dietrichid.com](http://www.dietrichid.com)