



 **allfoye**
Strategy & Transformation

 **BOSCH**

Change Brand Architecture

Kommunikations-Silos aufbrechen und durch einen systematischen Ansatz global abgestimmte Botschaften entwickeln.

Eine Case Study mit der **Robert Bosch GmbH**

Case Study

Change Brand Architecture

Von der Vielfalt zur Einheit: Der Weg der Robert Bosch GmbH zu einem übergreifenden Change Management für die digitale Transformation.

Im Jahr 1886 gründete der Ingenieur und deutsche Industrielle Robert Bosch die „Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik“ in Stuttgart. Die daraus entstandene Robert Bosch GmbH ist heute ein global agierendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen mit 470 Tochter- und Regionalgesellschaften in mehr als 60 Ländern.

Unter dem Leitspruch „Technik fürs Leben“ entwickelt und produziert Bosch innovative Lösungen für übergreifende Trends wie Automatisierung, Elektrifizierung, Digitalisierung, Vernetzung und Nachhaltigkeit. Fast 130.000 Mitarbeitende in Forschung & Entwicklung sowie in der Softwareentwicklung unterstreichen den hohen Anspruch an Innovations- und Technologieführerschaft.



Unternehmen	Robert Bosch GmbH
Branche	Mobility, Industrial Technology, Consumer Goods sowie Energy and Building Technology
Produkte (Auswahl)	Elektrowerkzeuge, Haushalts- und Gartengeräte, Antriebs- und Steuerungstechnik, Automobiltechnologie und Werkstattausstattung, Antriebe für E-Bikes und Pedelecs, Sicherheitssysteme, industrielle Software, Fertigung und Automatisierung
Umsatz	91,6 Milliarden Euro (2023)
Mitarbeitende	429.000
Hauptsitz	Stuttgart, Deutschland
Projekt	Unified Change Brand
Projektlaufzeit	6 Wochen



Die Ausgangssituation

Bosch setzt sich intensiv mit den nächsten Schritten der digitalen Transformation in den Bereichen Produkte, Services und interne Prozesse auseinander. Verbunden sind diese **Digitalisierungsvorhaben** mit der gruppenweiten Conversion des SAP-basierten ERP-Systems auf die neue Version **SAP S/4HANA**. Change-Expert:innen in den verschiedenen Sparten haben dafür bereits Change Stories entwickelt. Sie beschreiben Sinn, Charakter und Zielbild der Veränderungsprozesse aus der jeweiligen Perspektive ihres Geschäftsbereichs. Indes divergieren die Change Stories inhaltlich und formal zum Teil deutlich. Gesucht wird deshalb eine Vorgehensweise, um die verschiedenen Ansätze der Change Stories zu vereinheitlichen und zudem eine **übergeordnete Change-Vision** für das Unternehmen zu formulieren.

Der Auftrag: die Change Stories auf ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin zu analysieren und eine systematische Grundlage für ein gruppenübergreifendes Storytelling zum Veränderungsprozess zu entwickeln.

Warum:

- Die Geschäftsbereiche der Robert Bosch GmbH arbeiten eng verzahnt miteinander. Ihre diversen Veränderungs- und Change-Prozesse müssen entsprechend synchronisiert sowie von gruppenweiten Werten und Zielbildern getragen werden.
- Das Change Management benötigt selbst eine klare Positionierung, um Führungskräfte und Mitarbeitende bei der Digitalisierung des Konzerns und der Geschäftsbereiche effektiv unterstützen zu können.



Das Projekt

Komplexe Aufgaben erfordern **kreative Methoden**: Schnell wurde in diesem Projekt deutlich, dass Standardinstrumente die Herausforderungen bei Bosch nicht ausreichend lösen würden. Über den Tellerrand blicken, interdisziplinär denken – so konnten wir dem Change Management zur digitalen Transformation eine gruppenübergreifende Perspektive und Dynamik geben.

Der Schlüssel: eine **Kombination aus drei bewährten Tools aus Brand Management, Marketing sowie Organisations- und Strategieentwicklung**, mit denen sich die verschiedenen Vorstellungen zum Change-Prozess sowie die divergierenden Change Stories vereinheitlichen lassen.

Die Change Stories wurden auf ihre Charakteristika in den Dimensionen Change-Markenarchitektur, Purpose-Orientierung und Erzählstruktur untersucht. Als zentral erwies sich dabei das **Change Laddering** (siehe Abbildung auf Seite 5), das sowohl eine systematische Analyse der bestehenden Texte sowie eine Schritt-für-Schritt-Entwicklung des neuen Storytellings gewährleistete.

Schritte im Projekt

- + Stakeholder Analyse
- + Change Story und Purpose
- + Change Brand Architecture
- + Change Management Roadmap



Change Laddering

Der Aufstieg des Purpose

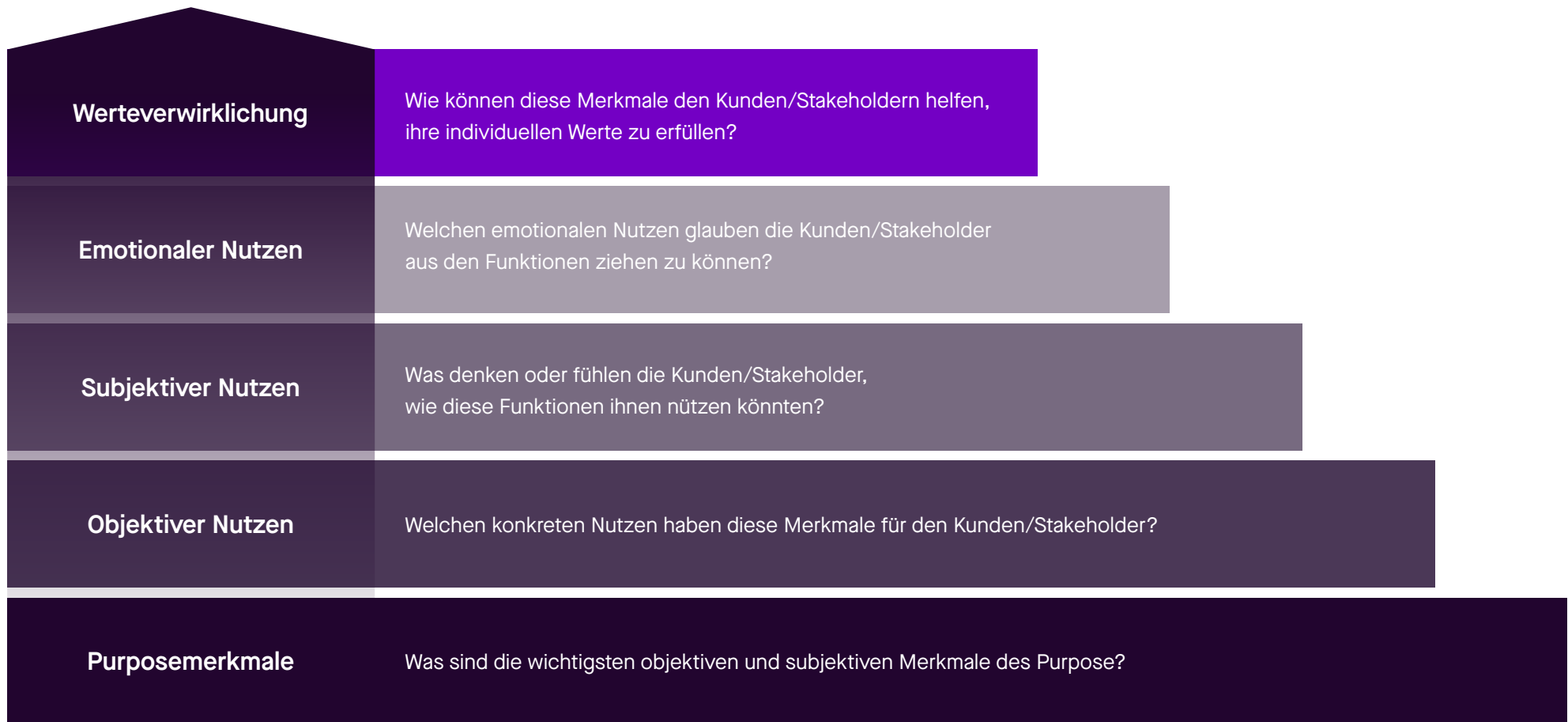

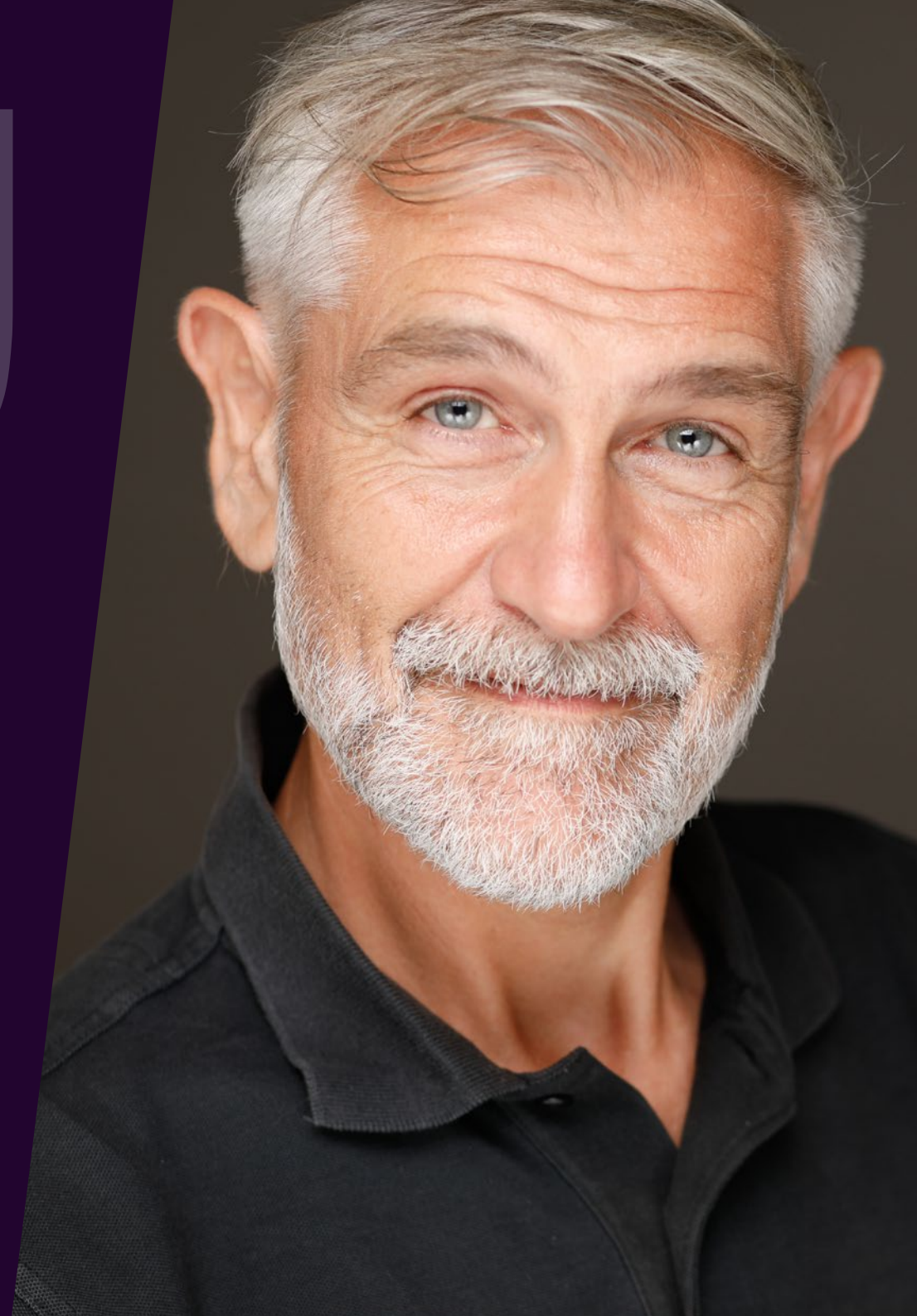


Abbildung: Change Laddering – der Purpose des Wandels. Die Methodik ermöglicht eine schlüssige Entwicklungslogik für den Purpose und die Story von Change-Prozessen.



Bosch beschäftigt sich intensiv mit den nächsten Schritten in der digitalen Transformation: Wie verändern sich Arbeit, Produkte, Services und unsere internen Prozesse? Wie wandelt sich das Verhalten unserer Kunden? Was bedeuten die Veränderungen für die Mitarbeitenden und für Bosch insgesamt? Gleichzeitig genießen die einzelnen Geschäftsbereiche weitreichende Freiheiten, so auch bei der Conversion zu SAP S/4HANA. Sie haben ihre eigenen Vorstellungen zum begleitenden Change Management. Insgesamt fehlte ein Gesamtbild, eine gruppenübergreifende Vision für den Veränderungsprozess. Die mit der Allfoye Managementberatung gefundene Lösung war ein Eye-Opener und hat die Prozessbeteiligten extrem motiviert. Change mit Markencharakter, Purpose und strukturiertem Storytelling – das hat Kraft.

Pierre Wettermann
Organizational Change Manager, Robert Bosch GmbH



Die Ergebnisse

Bosch hat einen breiten Überblick über die Inhalte und Potenziale der einzelnen Change Stories gewonnen. Das Unternehmen verfügt über eine „**Unified Change Brand**“, mit der die Change Stories der Geschäftsbereiche systematisch vereinheitlicht werden konnten. Diese Marken- und Purpose-Architektur dient auch als Grundlage für das gruppenübergreifende Storytelling, mit dem – unter dem Titel „SHAPE“ – eine **Roadmap** für künftige Change Initiativen im Rahmen der Digitalisierung entwickelt wurde. So werden die dezentralen Aktivitäten der Geschäftsbereiche optimal unterstützt.

„**SHAPE**“ enthält konkrete Maßnahmen, wie die Geschäftsbereiche im Change Management unterstützt werden:

- Eine übergeordnete **Roadmap** koordiniert die einzelnen Initiativen und die Arbeit in den Sparten auf der Zeitschiene.
- Prozesse und Methoden werden als „Best Practice“ modernisiert, vereinfacht und gemeinsam genutzt.
- Ein **internes Change-Netzwerk** und eine gemeinsame **Austauschplattform** vernetzen die Einzelinitiativen.
- **Synergien** können so besser genutzt werden, und der Wissensaustausch zum Organizational Change Management (OCM) und den Best Practices funktioniert reibungslos.

Ergebnisse

7

Change Stories

15

Change-Vertreter:innen

aus den Geschäftsbereichen und der
übergeordneten Robert Bosch GmbH

2

Workshops

1

übergreifende
Change Story

1

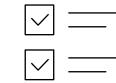
klarer Blick
auf das weitere Vorgehen

Konkret



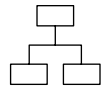
Phase 1

Stakeholder-Analyse als Ausgangsbasis für das Projekt: Wer hat welche Haltung zu den Veränderungsprozessen? Welche Standpunkte und Verhaltensweisen sind zu erwarten? Wen muss das Change Management erreichen?



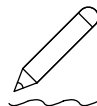
Phase 2

Analyse und Alignment der Change Stories der verschiedenen Geschäftsbereiche mit einer eigens entwickelten Methode. Zentrale Fragen: Welchen Markencharakter und welchen Purpose-Typ repräsentieren sie? Wo stehen sie im Change Laddering?



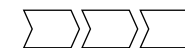
Phase 3

Festlegung des einheitlichen Aufbaus der Change Stories im Sinne einer Change Brand Architecture. Entscheidende Fragestellung: Wie kann sichergestellt werden, dass die Change-Kommunikation im gesamten Bosch-Konzern einer einheitlichen Storyline folgt?



Phase 4

Definition einer übergeordneten Change Story für Bosch, die die Change Stories der Sparten unterstützt.



Phase 5

Umsetzung der Change Story und Entwicklung einer Change Roadmap für die gesamte Gruppe.

Tipps

01 Die größten Herausforderungen

- Die Change-Verantwortlichen in den Sparten mussten **motiviert** werden, sich erneut und im Kontext der Gruppe mit den Change Stories auseinanderzusetzen.
- Es bedurfte einer **schlüssigen Argumentation**, wie der spartenübergreifende Change-Prozess von einer ebenso übergreifenden Change Story unterstützt werden kann.



Tipps

02 Die größten Lektionen

- Wenn sich das Projektteam wirklich **engagiert** und sichtbar Mühe gibt, dann lassen sich die Verantwortlichen in den Sparten davon anstecken.
- „**Out of the Box**“ zu denken, Methoden aus anderen Disziplinen zu adaptieren, kreativ zu werden – das löst so manchen Knoten.
- Nicht den zweiten Schritt vor dem ersten machen. Erfolgsscheidend war, zunächst **geeignete Mechanismen** zu etablieren, mit denen die große Informationsfülle aus den Change Stories auf ihre Essenz reduziert werden konnte.

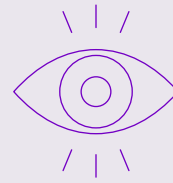


Tipps

03 Die wichtigsten Erfolgsfaktoren

- Die vielfältigen Change Stories mussten **systematisch dekonstruiert** werden, um inhaltlich wie formal einen gemeinsamen Nenner zu finden.
- Die guten zwischenmenschlichen Beziehungen im Projektteam, geprägt von gegenseitigem **Vertrauen** ohne jede Hidden Agenda, erleichterten die komplexe Arbeit.
- Es bedarf manchmal des Muts, „**einfach mal zu machen**“ – auch wenn anfangs nicht hundertprozentig erkennbar ist, wie sich das Ergebnis mit der Kultur des Unternehmens verbinden wird.
- Das **Momentum** nutzen – als die Change Brand Architecture stand und einen klaren Entwicklungspfad wies, konnten viele Change-Verantwortliche für das Projekt begeistert werden.





Ausblick

Das Vorgehensmodell bietet weitreichende, über die Kommunikation in Veränderungsprojekten **hinausgehende Einsatzmöglichkeiten**. Aus diesem Grund entwickelt die Allfoye das Modell kontinuierlich weiter und überträgt es auf essenzielle unternehmerische Anwendungsbereiche.

Dazu gehört die nachhaltige Unternehmenstransformation ebenso wie die übergreifende Purpose- und Strategieentwicklung. Mithilfe des Vorgehensmodells wird gewährleistet, dass strategische Leitlinien und richtungsweisende Initiativen von der Unternehmensspitze bis zu den operativen Ebenen komplementär entwickelt sowie konsistent kommuniziert und umgesetzt werden.



Projektpartner

Allfoye

Die Managementberatung für Transformation
im Mittelstand.

allfoye.com



Kontakt

Ansprechpartner

Allfoye Managementberatung GmbH

Graf-Adolf-Platz 1-2

40213 Düsseldorf

☎ +49 211 550 263 0

✉ post@allfoye.com

