

Juni 2019

Automobilwoche
SPEZIAL

AUTOMOTIVE CONSULTING 2019



Bedeutung

Was man als Kunde von Consulting-Unternehmen erwarten darf

► Seite 4

Bewertung

Manager nennen ihre Forderungen an die Berater

► Seite 6

Bekräftigung

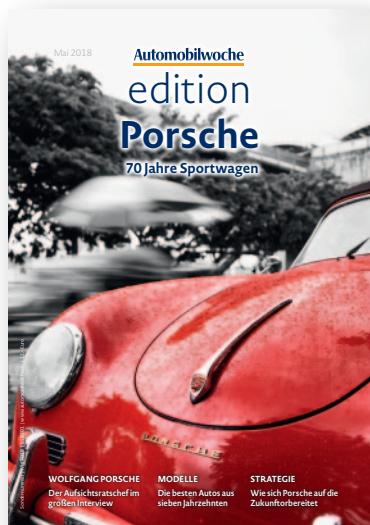
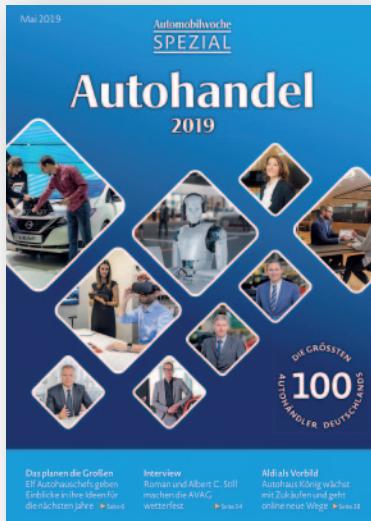
Unternehmen sollen vom weiblichen Blick profitieren

► Seite 14

Automobilwoche

SPEZIAL-WISSEN

Qualitativ hochwertige Inhalte und eine außerordentliche Aktualität machen die Sonderausgaben der Automobilwoche unverzichtbar für Ihr Geschäft.



Jetzt für
nur € 29,-
bestellen

Das neue Automobilwoche- Startpaket

6 Ausgaben der Automobilwoche
plus 3 Sonderhefte Ihrer Wahl

Jetzt das Startpaket sichern: www.automobilwoche.de/startpaket

Abonnenten der Automobilwoche erhalten jeweils ein Exemplar der Sonderhefte automatisch zugeschickt.

EDITORIAL

Fünf Trends der Stunde

Die Beraterbranche wird gegenwärtig von gleich mehreren Strömungen erfasst. Guten wie gefährlichen. Die Wirtschaft leitet inmitten der Digitalisierung Veränderungsprozesse ein und braucht das Know-how von außen mehr denn je. Das bedeutet mehr Geschäft für die Berater (Trend 1). Doch die Kunden verlangen heute auch Umsetzungskompetenz, bloße Beratung ist out (Trend 2). Alle Beraterfirmen gehen daher in die Umsetzung, was heißt: Sie haben auch mit ihrer eigenen Transformation ordentlich zu tun (Trend 3). Um an die dafür notwendigen Köpfe und Technologien zu kommen, machen die Consulting-Häuser Zukäufe links und rechts vom Kerngeschäft (Trend 4). Doch über eines klagen die Berater besonders: den Preiskampf untereinander (Trend 5). Der Wettbewerb um kleine und mittlere Aufträge ist deutlich härter geworden.

Über diese und viele andere Trends erfahren Sie mehr im vorliegenden Automobilwoche-Spezial „Automotive Consulting 2019“.

Anregende Lektüre wünscht

Burkhard Riering,
Chefredakteur Automobilwoche



INHALT

Die Bedeutung von Beratung	4
Was man von Consulting erwarten darf	
Die ideale Beratung	6
Das wünschen sich Unternehmen	
Auswahlprozess	8
Die richtige Wahl	
Personalberatung	10
Die Jäger der brillanten Köpfe	
Industrie 4.0	12
Im Auge des Transformationsprozesses	
Der weibliche Blick	14
„Die Geschlechterfrage ist verstaubt“	
Impressum	15

UNTERNEHMEN	
Abat	16
Advyce	18
BearingPoint	20
Continental Business Consulting	22
Heads! International	24
Herbold Fischer Associates	26
Mercuri Urval	28
Roi Management Consulting	30
Roland Berger	32
Staufen	34
The Retail Performance Company	36
Unity	38

Was man von Beratung erwarten darf

Die Automobilbranche wandelt sich von Grund auf, der Consulting-Bedarf ist immens. Doch wie berechtigt ist die Annahme, dass die zündenden Ideen von außen kommen?

JÜRGEN PANDER

MÜNCHEN. Es gibt vermutlich nur eine Aussage, auf die sich in diesen für die Automobilindustrie turbulenten Zeiten alle Akteure sofort einigen können: Nichts zu tun wird nicht funktionieren.

Mit dieser Erkenntnis aber fangen die Schwierigkeiten an. Denn die zentrale Frage dahinter lautet: Was genau ist zu tun, damit das Geschäft auch in Zukunft funktioniert? Die richtige Antwort zu finden, ist in vielen Fällen eine Herkulesaufgabe.

Beratung ist daher gefragt. Die Unternehmen brauchen Unterstützung, neue Impulse, frische Ideen. Dass man in Zukunft elektrisch fährt, autonom und vernetzt, gilt inzwischen als ausgemacht. Aber was bedeutet das wirklich? Norbert Dressler, Automotive-Partner bei Roland Berger: „Elektromobilität ist heute in aller Munde. Doch dahinter steckt eine komplett neue Geschäftswelt. Denn es geht hier um neue Produkte, neue Werke, neue Komponenten wie Batterien und Elektromotoren und eine gänzlich neue Infrastruktur.“

Wie Tanker und Schlepper

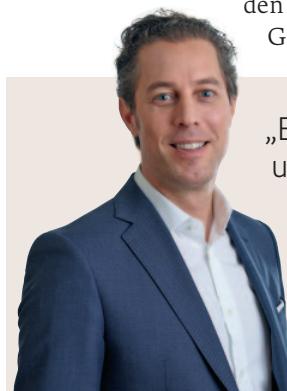
Elektromobilität ist nur eines der Schlagworte, das die Branche derzeit umtreibt. Die anderen sind Digitalisierung, autonomes Fahren und Mobilitätsangebote. Und immer steckt ein ganzes Bündel an Veränderungen dahinter – und vor allem auch massiver Investitionsbedarf. Für die Industrie bedeutet dies, um einen weiteren, arg strapazierten Begriff zu benutzen, den größten Transformationsprozess seit Langem, vielleicht sogar seit Erfindung des Automobils. Automotive-Experte Dressler beschreibt die Situation mit einer maritimen Metapher:



Foto: W. Meepian/iStock

Warum Beratung? Weil der Blick von außen für ein Unternehmen ganz neue Perspekti-

„Die Automotive-Unternehmen sind wie große Tanker, die einen neuen Kurs einschlagen müssen – und wir, die Berater, sind die Schlepper, die dabei helfen, sich in die richtige Richtung zu bewegen, den richtigen Weg zu ihrer Geschäftsstrategie zu finden.“



„Es geht nicht mehr nur um Konzepte, sondern um deren konkrete Umsetzung.“

Jan Burgard, 46, Executive Partner Berylls Strategy Advisors

Die neue Ausrichtung, eine veränderte Strategie, weitere Geschäftsfelder – das ist der eine Teil der Aufgaben, für die sich Unternehmen Hilfe holen. „Aber es geht längst nicht mehr nur um Konzepte, sondern immer öfter auch um

deren konkrete Umsetzung“, sagt Jan Burgard von Berylls Strategy Advisors. „Wenn beispielsweise Lösungen für das Laden von Elektroautos benötigt werden, kümmern wir uns, wenn der Kunde es wünscht, End-to-End um alle Prozessschritte. Wir können ein Partnernetzwerk zusammenstellen, das den Anschluss einer geeigneten Wallbox ermöglicht und die Programmierung einer App, die den Ladevorgang steuert, gewährleistet – und das ganze weltweit.“

Warum aber holen sich die hoch spezialisierten Firmen der Fahrzeugindustrie solcherlei Expertise überhaupt von außen? Warum fragen sie nicht die Spezialisten in den eigenen Fachabteilungen? Die Antwort: Weil Fachkompetenz allein noch nicht zu einer zukunftsweisenden Lösung führt. Im Gegenteil: Wer sehr tief in einem Thema steckt, läuft Gefahr, die Zusammenhänge aus dem Auge zu verlieren. Burgard: „Wir hören sehr



ven eröffnen kann.

oft von Kunden: „Haltet uns den Spiegel vor“ oder „Wir brauchen einen Sparringspartner.“

Auch Roland-Berger-Berater Dressler betont die Bedeutung des Blicks von außen. Denn nur die externe Perspektive verschafft einem den nötigen Überblick – sowohl innerhalb des Unternehmens als auch auf einem immer stärker globalisierten Markt. „Nicht selten geht es auch darum, den Kunden aus einer Komfortzone herauszuholen und ihn mit Wegen zu konfrontieren, die bis dahin kaum denkbar waren“, sagt Dressler.

Mitunter werden Berater auch als eine Art personelle Zusatzkapazität eingesetzt. Gerade bei Problemstellungen, die in einem Unternehmen lange vernachlässigt worden sind. Dann kann ein kompetentes, externes Team als Treiber fungieren, um ein Projekt gezielt umzusetzen und auch, um die betroffenen Mitarbeiter zu motivieren.

Wenn man sich mit Beratern unterhält, wird rasch deutlich, dass die menschliche Komponenten ihrer Arbeit die eigentlich entscheidende ist. „Die meisten Probleme sind nicht fachlicher Natur“, sagt Matthias Loebich, Vizepräsident des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) und Geschäftsführungsmitglied bei BearingPoint. „Wenn man als Berater unvoreingenommen an die Aufgabe herangeht und die richtigen Fragen stellt, erkennt man sehr oft, dass bei vielen Dingen, die nicht so laufen wie gewünscht, menschliche Belange nicht ausreichend berücksichtigt wurden.“

Innen und außen kombinieren

Deshalb sei es wichtig, den Blick von außen mit der innerbetrieblichen Perspektive zu kombinieren. Es gehe darum, die richtigen Leute zusammenzubringen und, besonders wenn bereichsübergreifende Kooperation nötig ist, auf Kapazitäten, Prioritäten und Hierarchien der beteiligten Abteilungen Rücksicht zu nehmen. „Wenn dies einem Berater als neutraler Instanz mit offenem Blick

„Der Wille, Beratung auch anzunehmen, ist zentral.“

Matthias Loebich,
47, Vizepräsident
BDU und Manager
BearingPoint

gelingt, besteht darin ein großer Mehrwert für das Unternehmen“, sagt Loebich. Das sieht Dressler ebenso: „Der Berater allein kann nichts bewirken. Es geht vor allem darum, die Menschen im Unternehmen mitzunehmen und sie

von den neuen Entwicklungen zu überzeugen.“

Das Ganze verlangt ebenso nach Fachkompetenz. „Früher reichte es, ein Konzept abzugeben. Heute muss man gemeinsam mit den Kunden um die beste Lösung ringen und diese zusammen umsetzen“, sagt Burgard. Berylls habe sich daher ein Netzwerk aus rund 30 Kooperationspartnern aufgebaut, darunter mehrere Fraunhofer-

„Der Berater allein kann nichts bewirken. Es geht vor allem darum, die Menschen im Unternehmen mitzunehmen.“

Norbert Dressler, 47, Senior Partner Roland Berger



Institute. Auch bei Roland Berger wird auf externe Expertise gesetzt. Die Firma arbeitet mit Hochschulen, Forschungszentren und Unternehmen zusammen, akkumuliert Wissen in einem „Excellence Center“ und achtet bei der Zusammenstellung der Beraterteams auf breite Streuung der Kompetenzen.

Analyse top, Umsetzung flop

Doch so gut und sinnvoll eine Beratung auch sein mag – der wichtigste Faktor, damit sie zum gewünschten Ergebnis führt, ist die Haltung des Kunden. BDU-Mann Loebich sagt: „Der Wille, Beratung auch anzunehmen, ist die Grundvoraussetzung für ihr Gelingen.“ Es braucht also etwas mehr als nur die Erkenntnis, dass man dringend etwas tun müsse. Loebich: „Wenn Beratungsleistungen zum Erfolg führen sollen, sind Analyse und Konzept nicht genug. Entscheidend ist auch deren konsequente Umsetzung.“ ■

Das wünschen sich Unternehmen von Beratern

Fachliche Kompetenz, authentisches Auftreten, soziales Know-how – hier erklären fünf Topmanager, was sie von einer Beratung erwarten.

MATTHIAS KRIEGEL

MÜNCHEN. Wie sieht die ideale Beratung aus? Mit dieser Leitfrage haben wir eine Frau und vier Männer aus dem Topmanagement von Unternehmen aus der Automobilbranche konfrontiert. Sie alle haben bereits Erfahrungen mit externen Unternehmensberatungen. Hier sind ihre Antworten zu den Fragen nach den erforderlichen Kompetenzen der Berater und nach den Auswahlkriterien für Beratung. Und jeweils einen guten Rat haben die Befragten auch noch.



Andrea Eck, 55, Vorstandsmitglied der BLG Logistics Group, Geschäftsbereich Automobile.



Torsten Greiner, 53, Vorsitzender der Geschäftsführung des Automobilzulieferers Edscha.

FRAGE 1:

KOMPETENZEN

Was erwarten Sie von einer Beratung? Welche Kompetenzen erachten Sie als wesentlich für eine erfolgreiche Beratung?

Eine Strategieentwicklung mit pragmatischer Implementierung und nachhaltiger Effizienzsteigerung. Erfolgsgaranten sind fachliche und persönliche Kompetenzen. Dazu gehört für mich auch ein ausgeprägtes Problemverständnis, das durch Zuhören gelingt und sich äußert, indem die Berater die Dinge auf den Punkt bringen können.

Von einer Beratung erwarte ich, dass sie ergänzende Fachkompetenzen einbringt. Unerlässlich sind ein fundiertes Wissen über Märkte, Unternehmen, bestehende und zukünftige Geschäftsfelder und Prozesse. Eine große Rolle spielt zudem die persönliche Qualifikation der Berater.

FRAGE 2:

KRITERIEN

Nach welchen qualitativen Kriterien wird entschieden, ob eine Beratung von außen angefragt wird? Wann ist der richtige Zeitpunkt für eine Beratung gekommen?

Eine externe Beratung sollte hinzugezogen werden, sobald externes Know-how in der Konzeptionsphase von spezifischen Projekten benötigt wird und wenn zu wenig eigene Kapazitäten für die Umsetzung vorhanden sind. Gerade große Unternehmensberatungen verfügen über wertvolle Informationen über Mit- und Wettbewerber.

Weniger ist mehr! Was externe Beratungen angeht, ist das für mich die Maxime. Eine Beratung ziehen wir nur in Einzelfällen bei wichtigen Strategieinitiativen oder Veränderungsprozessen hinzu, um zusätzliches Wissen ins Haus zu holen, Benchmarks durchzuführen oder um die Umsetzung wichtiger Veränderungen zu beschleunigen.

FRAGE 3:

KRITIK

Wenn Sie an frühere Beratungssituationen denken: Hätten Sie einen guten Rat für die Berater?

Entscheidend ist die eindeutige Auftragsklärung. Der Kunde möchte verstanden werden. Darüber hinaus ist für mich die Kooperation mit den Mitarbeitern wichtig: Prozesse sollten gemeinsam, und nicht von oben herab, behandelt werden. Da kann schon der typische „Berater-Dresscode“ mitunter eine abschreckende Wirkung haben.

Ja, übertreiben Sie bitte nicht die Selbstvermarktung! Denn Berater neigen nicht selten dazu, innerhalb eines laufenden Projekts neue eröffnen zu wollen. Überdies gehört für mich zu jedem Team mindestens ein Berater, der über viel Branchen- und Umsetzungserfahrung verfügt.

ratern

ger, was sie von Consultants erwarten



Kay Thielemann, 47, Head of Continental Business Consulting.



Frank M. Rinderknecht, 63, Chief Executive Officer von Rinspeed.



Jesús Salvador, 42, Organization and Corporate Projects Director von Gestamp.

Es ist immer gut, als Berater dem Kunden einen Schritt voraus zu sein, und das zusammengestellte Team solle ein hohes Maß an Fach- und Sachkompetenz haben. Man vermittelt so Sicherheit und Souveränität und schafft Vertrauen auf Kundenseite. Effektivität und Effizienz stehen im Berateralltag an vorderster Stelle.

Wir definieren das Wort Beratung eher als „Sparring“. Gemeinsam sollen gesetzte oder auch noch höhere Ziele erreicht werden. Da dienen weniger (gut gemeinte) Ratschläge, sondern ein tiefes, aber auch holistisches Verständnis der Materie und die Ausarbeitung von zukunftsweisenden Lösungsansätzen und deren Umsetzung.

Wir bei Gestamp erwarten von einem Berater, dass er umsetzbare und maßgeschneiderte Strategien entwickeln kann, die auf breiten Branchen- und Marktkenntnissen basieren. Zudem ist es wichtig, dass wir eine klare Roadmap für die Umsetzung erhalten und nicht lediglich eine Reihe von Szenarien oder alternativen Handlungsoptionen.

Wir haben zwar ein breites Beraterportfolio, decken aber dennoch nicht alle Themen ab. Wenn wir Beratungen von außen anfragen, kommt es auf die richtige Mischung aus Referenzen, das passgenau komplementäre Expertiseprofil sowie die richtige Reaktionsgeschwindigkeit an. Auch der Preis spielt heute eine Rolle.

Da wir alle mehr oder weniger in unserer eigenen Welt gefangen und auch mit kleineren oder größeren Scheuklappen versehen sind, bietet sich ein „Sparring“ immer dann an, wenn es eine Sicht von außen braucht – und damit der Horizont erweitert werden soll.

Gefragt ist vor allem fundiertes Wissen um die dynamischen Veränderungen der Industrie. Bei Gestamp glauben wir an den Grundsatz: Je früher wir ein geeignetes Beratungsunternehmen beauftragen, desto besser. Jedoch braucht es Zeit, zu verinnerlichen, dass sich Grundlegendes ändert und dass externe Beratung erforderlich ist.

Zentral ist, sich komplett in die Thematik einzudenken und bei der Lösungsfindung immer die Extrameile zu gehen. Eine präzise Strukturierung sowie Systematisierung der Herangehensweise ist eine solide Grundlage. Sich dazu für die Implementierung einzusetzen sowie sensitiv und authentisch mit dem Kunden umzugehen, ist wichtig.

Der Berater soll weniger beraten, sondern mehr auf das Gegenüber eingehen, sein Thema, aber auch seine Wünsche zu verstehen versuchen. Kurz: gemeinsam die Zukunft erfolgreich gestalten.

Fokussieren Sie sich auf eine langfristige Beziehung mit Ihrem Kunden. Es braucht Zeit, ein vertrauensvolles Verhältnis aufzubauen, aber es ist unerlässlich, um auch kritische Angelegenheiten besprechen zu können. Kurz gesagt: Der Aufbau langfristiger Beziehungen auf der Grundlage von Ehrlichkeit und Vertrauen ist der Schlüssel.

Die richtige Wahl

Beratung ist ein weites Feld. Umso wichtiger ist es für Unternehmen, die neue Impulse suchen, die passende Consultingfirma zu finden. Experten sagen, worauf es dabei ankommt.

JÜRGEN PANDER

MÜNCHEN. Welches Beratungsunternehmen ist das richtige? Gute Frage. Vor allem aber keine einfache. Denn sie provoziert sofort Gegenfragen: Welche Art von Beratung wird gesucht? Wie lautet die Themenstellung? Was soll bei der Beratung herauskommen? In welcher konkreten Situation soll die Beratung erfolgen?

Über diese Fragen muss sich ein Unternehmen Gedanken machen, bevor es nach einer geeigneten Beratung sucht. Denn: „Was man bei der Auswahl des Beraters falsch macht, lässt sich später meist nicht mehr korrigieren“, sagt Christian Hummel, Leiter des Beratungsbereichs Automotive von Capgemini Invent in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Strategie oder IT?

Bei der Auswahl einer Beratungsfirma ist es hilfreich, die drei wesentlichen Unterscheidungsmerkmale des ziemlich unübersichtlichen Angebots zu kennen. Punkt eins ist die Differenzierung nach Branchenschwerpunkten – zum Beispiel Automotive. Punkt zwei ist die thematische Ausrichtung der Beratung, also das Spektrum von klassischer Strategieberatung über Managementberatung, Prozessberatung, Organisationsberatung bis zu IT- oder Personalberatung. Und schließlich, Punkt drei, kann Beratung auch noch nach funktionalen Merkmalen unterschieden werden: etwa in Spezialberatungen für die Bereiche Einkauf, Logistik, Entwicklung, Produktion, Vertrieb oder Aftersales.

Ein wichtiges Kriterium bei der Beraterauswahl ist also eine klar formulierte Erwartung. Wer an einer Neuausrichtung des Geschäfts

interessiert ist, sollte sich eine Strategieberatung suchen, wer die Digitalisierung im Unternehmen vorantreiben möchte, eine IT-Beratung. Wer einen breiten Ansatz wünscht, ist bei einem Generalisten besser aufgehoben, wer ein spezifisches Thema bearbeiten möchte, wird dies in aller Regel mit einer Spezialberatung tun.

Auch die Situation, in der Rat gesucht wird, ist ein Auswahlkriterium. Muss ein Unternehmen zügig Kosten senken, wird eine eher zahlengetriebene Beratung die beste Lösung sein. Geht es vor allem darum, den Mitarbeitern eine veränderte Ausrichtung, eine Neuorganisation oder Ähnliches zu vermitteln, sollte das Unternehmen bei der Wahl des Beraters auf dessen Kompetenzen bei der Umsetzung achten.

„Aus meiner Sicht ist das ein zentraler Punkt“, sagt Hummel. Natürlich betreffe das unmittelbare Beratungsgeschäft fast immer die Managementebene. Doch damit allein sei nichts gewonnen. „Es geht letztlich immer um die Frage, wie man das gewünschte Thema tatsächlich in der Orga-

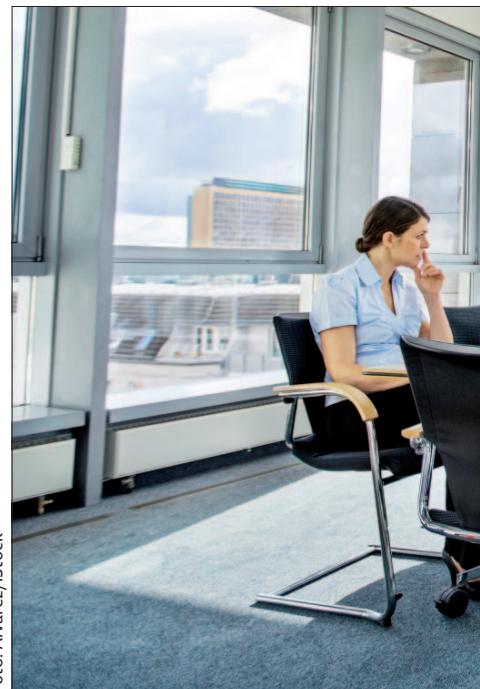
„Was man bei der Auswahl falsch macht, lässt sich kaum korrigieren.“

Christian Hummel,
47, Capgemini Invent

nisation verankert, damit es Wirkung entfalten kann. Anders gesagt: Es geht darum, die Veränderungen den einzelnen Mitarbeitern zu vermitteln und damit in die Fläche des Unternehmens zu bekommen.“

Damit das gelingt, ist eine sorgfältige Vorbereitung unumgäng-

Foto: Alvarez/istock



lich, ebenso aber eine dauerhafte Begleitung des Beratungsprozesses. Fast jeder Unternehmensberater mit ein paar Jahren Erfahrung kennt Fälle, bei denen sich die Unternehmen nach der Anfangsinitiative auf eine passive Beobachterposition zurückzogen. Nach dem Motto: Jetzt haben wir Berater im Haus, jetzt müssen wir uns nicht mehr kümmern.

Das Szenario ist nicht nur ein Albtraum für Berater, sondern auch ein Signal, dass der Beratungsauftrag womöglich versandt wird. Wie es erfolgversprechender laufen könnte, beschreibt Hummel so: „Es sollte immer ein Ansprechpartner des Unternehmens für den Berater zur Verfügung stehen. Wenn es einen internen Verantwortlichen gibt, bei dem die Fäden der Beratung zusammenlaufen, ist das immer ein Indiz dafür, dass die Beratung auch wirklich dort ankommt, wo sie hingehört.“

Die Qualität der Zusammenarbeit – und damit letztlich das Vertrauen zwischen Berater und





Unternehmen – ist von enormer Bedeutung. Nur so gelangt der Berater an Informationen, die er als Externer gar nicht haben kann, die aber wichtig sind, um Prozesse im Unternehmen zu verstehen oder Befindlichkeiten richtig einzuschätzen.

Kompetenz als Moderator

Natürlich ist dabei das Fingerspitzengefühl des Beraters gefragt. Und seine Kompetenz als Moderator. Hummel: „Die Fachexpertise aus dem Unternehmen ist das eine. Ein zielführendes Projekt wird daraus aber erst, wenn ein Berater dies in einem Projekt strukturieren, moderieren und fokussieren kann. Dazu gibt es eine Art Handwerkskasten, der sozusagen die Grundkompetenzen eines Beraters enthält.“

Andreas Schlosser, Partner Automotive Practice bei der Strategieberatung Arthur D. Little, betont neben den Fachkenntnissen noch einen weiteren Schwerpunkt, der

bei der Auswahl der Beratungsfirma ins Gewicht fällt: Beratung sei ein Geschäft, bei dem der Mensch im Mittelpunkt steht. „Wir legen großen Wert auf die Empathie unserer Berater, denn die zwischenmenschliche Interaktion mit dem Kunden ist von größter Bedeutung.“

„Empathie ist wichtig, die Interaktion mit dem Kunden ist von größter Bedeutung.“

Andreas Schlosser,
52, Arthur D. Little

Wenn Firmen Beratung suchen, gibt es dafür fast immer einen konkreten Anlass. Beispielsweise wenn sich die finanziellen Kennzahlen signifikant verändern, wenn neue Geschäfts- oder Technologiefelder erschlossen werden sollen oder wenn Unternehmenszukäufe geplant sind. Dann – die-



ser Aspekt ist bei kleineren und mittleren Unternehmen oft wichtig – wird eine Beratungsleistung als Beschleuniger eingesetzt.

„Wenn extern Wissen eingekauft wird, lassen sich bestimmte Projekte deutlich konzentrierter vorantreiben – oder überhaupt erst starten“, sagt Schlosser.

Der Zeitpunkt für eine Beratung kann entscheidend für den Erfolg sein. Ein gutes Timing ist in zweierlei Hinsicht von Bedeutung: Erstens bindet ein Beratungsprojekt immer auch Ressourcen im Unternehmen, weshalb es wichtig ist, dass diese Ressourcen auch zur Verfügung stehen. Und zweitens sollte beim Timing berücksichtigt werden, dass nach dem eigentlichen Beratungsprojekt auch noch die Umsetzung vollzogen werden muss. Und das ist in aller Regel keine kurzfristige Angelegenheit von ein paar Tagen, sondern kann über Wochen oder sogar mehrere Monate gehen.

Einfach mal nachfragen

Welches Beratungsunternehmen ist das richtige? Es ist klar, dass es sich lohnt, in die Antwort auf die Frage ein wenig Zeit und Energie zu investieren. Am besten, indem man anhand der eingangs genannten Kriterien zunächst eine kleine Auswahl infrage kommender Beratungsunternehmen zusammenstellt. In einem zweiten Schritt sollte das Unternehmen bei den ausgewählten Consultingfirmen mit einer klar formulierten Aufgabenstellung und möglichst konkreten Erwartungen nachfragen. Und dann gibt es noch einen Weg, ein Beratungsunternehmen auszuwählen. Sowohl Hummel als auch Schlosser haben ihn erwähnt: „Fragen Sie bei Geschäftspartnern nach einer persönlichen Empfehlung.“ ■

Die Jäger der brillanten Köpfe

Die Autobranche braucht Menschen, die den fundamentalen Umbruch gestalten können. Das ist in disruptiven Zeiten jedoch nur eine von vielen Herausforderungen für Personalberater.

MATTHIAS KRIEGEL/JÜRGEN PANDER

MÜNCHEN. Personalberatung ist ein Wachstumsgeschäft. Seit neun Jahren steigt der Umsatz des Beratungssegments in Deutschland, zuletzt auf ein neues Hoch von 2,36 Milliarden Euro. Und die Zukunftsaussichten sind positiv.

„Wir sehen weiterhin eine gute Nachfrage unserer Kunden“, sagte Wolfram Tröger, Vizepräsident des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU), beim Deutschen Personalberatertag in Bonn. „Die Kandidatenmärkte sind in vielen Branchen und für viele Positionen eng. Da müssen Unter-

13,5

Prozent der 2018 von deutschen Personalberatern vermittelten Neueinstellungen hatten einen direkten digitalen Bezug

nehmen sowohl kräftig in die Bildung einer starken Arbeitgebermarke als auch in die Unterstützung durch qualifizierte Personalberater investieren, um offene Positionen erfolgreich besetzen zu können.“

Für die Autobranche gilt das im Besonderen, der „War for Talents“ prägt die Situation

Klaus Steinmann, 54, ist Global Head Automotive & Mobility von Mercuri Urval.

auf dem Automotive-Stellenmarkt seit Jahren. „Es gibt einen regelrechten Kampf um die richtigen Führungskräfte“, sagt Klaus Steinmann, Global Head Automotive & Mobility beim Personalberatungsunternehmen Mercuri Urval.

Was Steinmann auch bestätigen kann, ist die hohe Nachfrage nach Personalberatung. „Das vergangene Jahr war ein Rekordjahr bei Mercuri Urval.“ Und es gibt Anzeichen, dass dieser Trend anhält. Die Treiber des Wachstums sind die Internationalisierung und der Bedarf an Expertinnen und Experten für künstliche Intelligenz.

Weltweit auf der Suche

Während noch vor wenigen Jahren die Suche nach Bewerbern vor allem auf Deutschland fokussiert war, wird heute weltweit gesucht. „Häufig finden wir Kandidaten in Asien oder Nordamerika, die dann für Positionen in Europa vorgesehen sind – oder umgekehrt“, sagt Steinmann. Was sich noch verändert hat: Die Branche, die sich in einem umfassenden Wandel befindet, sucht vor allem Führungskräfte, die ein Gespür für tief greifende Veränderungen haben – und Ideen, wie man inmitten dieser Disruption erfolgreich bleiben kann.

Steinmann hat dafür ein aktuelles Beispiel parat: Vor rund zwei Jahren wandelte der französische Automobilzulieferer Faurecia die Sparte Abgassysteme in das neue Geschäftsfeld „Clean Mobility“ um. Dort werden nun Komponenten für Elektro- und Wasserstofffahrzeuge entwickelt und gebaut. „Und natürlich hat man dann Know-how aus diesem Bereich eingekauft, also Führungskräfte angeworben, die sich mit Elektro- und Wasserstoffmobilität auskennen.“ Dies sei nur ein Beispiel für



Foto: rclassenlayouts/istock



etliche Neuorientierungen in der Branche, die meist auch personelle Folgen haben.

Eine Herausforderung für Personalberater bestehe zudem darin, das Recruiting auf immer neue Branchen auszuweiten – eben weil in der Autoindustrie zunehmend neue, bislang kaum benötigte Kompetenzen gefragt sind. Der Paradigmenwechsel lasse sich überall ablesen, sagt Steinmann. Zum Beispiel am Aufstieg der Unterhaltungselektronikmesse CES in Las Vegas zur wohl bald wichtigsten Automotive-Messe der Welt. Oder an Pieter Nota: Nota, seit Januar 2018 BMW-Vertriebsvorstand, war zuvor beim Elektronikkonzern Philips, davor beim Konsumgüterkonzern Beiersdorf.

Die Fachkraft im Heuhaufen

Die fast schon paradoxe Situation eines Personalberaters in der Autoindustrie könnte man so charakterisieren: Gesucht werden Spezialisten auf einem sehr eng begrenzten Feld, dafür aber in allen Bereichen, die diese Expertise zu bieten haben. Wenn Top-Positionen im Kompetenzfeld Elektromobilität besetzt werden müssen, ist China ein gutes Pflaster. Steinmann: „Dort habe ich bei einem chinesischen Hersteller einen Kandidaten entdeckt, der jetzt als globaler Entwicklungsleiter eines deutschen Powertrain-Unternehmens arbeitet. Er ist übrigens Deutscher.“

Verändert hat sich auch die Ansprache. Immer häufiger, so Steinmann, komme der erste Kontakt zu einem Kandidaten über SMS oder WhatsApp zustande. Kommt es dann zum Gespräch, wird der Unterschied zu früher noch deutlicher. „Über Dinge wie Betriebsrente oder Firmenwagen lächelt die junge Generation nur noch“, sagt

Steinmann. „Die fragen nach der Möglichkeit eines Sabbaticals, wollen ‚freedom to act‘, also Gestaltungsspielraum, fordern sinnvolle Aufgaben und favorisieren attraktive Standorte.“ Es gibt Unternehmen, die in Berlin eine Niederlassung aufmachen, weil es ihnen leichter fällt, Mitarbeiter dorthin zu locken als etwa nach Wolfsburg oder Lippstadt.

Doch nicht nur die Arbeitnehmer, auch die Arbeitgeber haben ihre Ansprüche verändert. Wenn heute Fachleute wechseln, heißt es oft als Begründung: Die oder der passte nicht zu uns. „Bei Kandidaten für eine freie Stelle wird heute viel stärker auf die Persönlichkeit geachtet. Das Schlagwort lautet ‚cultural fit‘. In dieser Hinsicht sind die Anforderungen an Kandidaten laut Steinmann stark gestiegen: „Sozialverhalten und Unternehmenskultur müssen zusammenpassen.“ ■

GUTES WACHSTUM

Kennzahlen der deutschen Personalberatungsbranche 2018

Umsatz

2,36 Mrd. Euro +7,5%

Anzahl Beratungsunternehmen ca. 2.000

Anzahl besetzte Positionen ca. 72.000

Anzahl Gesamtmitarbeiter ca. 15.100

Anzahl Berater ca. 7.600 ♀ 36,5%

Anzahl Researcher ca. 4.100 ♀ 51,0%

Anzahl Backoffice-Kräfte ca. 3.400 ♀ 63,0%

Quelle: BDU

© Automobilwoche

Im Auge des Transformationsprozesses

Die Autoindustrie arbeitet an der umfassenden Vernetzung – „Industrie 4.0“ lautet das Schlagwort. Zwei Berater erklären, welche Fragen und Konsequenzen sich daraus ergeben.

JÜRGEN PANDER

MÜNCHEN. Industrie 4.0 – das ist zunächst einmal ein Schlagwort, das nach Software-Update klingt und in das sich allerlei hineininterpretieren lässt. Doch natürlich gibt es einen konkreten Hintergrund: Nach den drei industriellen Revolutionen – durch die Dampfmaschine, durch die Elektrifizierung und durch die Automatisierung – bezeichnet Industrie 4.0 die vierte große Umwälzung in der massenhaften Güterfertigung. Das Besondere daran: Diese Transformation findet gegenwärtig statt, die Automobilindustrie steckt mittendrin.

Axel Schmidt, Global Automotive Lead der Unternehmensberatung Accenture, definiert den Begriff so: „Wir verstehen unter Industrie 4.0 die Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette. Dazu gehören nicht nur der physische Warenfluss, sondern auch alle Informationsflüsse.“

Beschleunigte Entwicklung

Es geht um eine ganzheitliche Vernetzung – Fachleute sprechen von End-to-end-Vernetzung –, bei der von der Entwicklung über die Produktion bis zum AfterSales-Bereich mit einem einheitlichen Datensatz operiert wird. Möglich wird das unter anderem durch Cloud-Technologien. Welche Vorteile sich aus dieser umfassenden Vernetzung ergeben, ist derzeit vermutlich erst ansatzweise erkennbar. „Das beginnt schon bei der virtuellen Absicherung und der Simulation im Entwicklungsprozess“, sagt Schmidt. „Bei konsequenter Anwendung solcher digitalen Werkzeuge lässt sich der Entwicklungsprozess deutlich beschleunigen. Zuletzt stagnierte die Zeitspanne, die für die Entwick-

lung eines neuen Fahrzeugs notwendig ist, bei etwa vier Jahren.“

Geschwindigkeit ist jedoch nur ein Aspekt des Transformationsprozesses. Der andere ist die Beherrschbarkeit immer komplexerer

Technologien. Denn nicht nur die Entwicklungs- und Her-

„In einem Pkw stecken heute bereits 100 bis 150 Millionen Programmierzeilen.“

Axel Schmidt, 53,
Global Automotive
Lead Accenture

stellungsprozesse wandeln sich, sondern auch das Produkt Automobil. Die Kurve, die die Software-Bedeutung und -Abhängigkeit des Fahrzeugs beschreibt, steigt – auch

getrieben durch künstliche Intelligenz (KI) – exponentiell an. Schmidt nennt dafür ein anschauliches Beispiel: „In einem Durchschnitts-Pkw stecken heute zwischen 100 und 150 Millionen Programmierzeilen – in einem Airbus liegt der Vergleichswert bei zehn bis 15 Millionen. Und wenn autonom fahrende Autos kommen, dann sprechen wir über mehr als eine Milliarde Programmierzeilen im Automobil.“ Eine derartige Komplexität wird ohne KI nicht mehr zu beherrschen sein.

Beratung als Kompass

Die Entwicklung ist absehbar und längst im Gange. Davon müsse man niemanden in der Autoindustrie mehr überzeugen, sagt Schmidt. Es gehe jetzt vielmehr darum, wie der Wandel im



Foto: Morsimages/Stock

eigenen Unternehmen aufgegriffen und gestaltet werden kann. „Keiner kennt das Fahrtenbuch für die Transformation, deswegen herrscht vielfach noch eine Trial-and-Error-Mentalität“, so Schmidt. Fundierte Beratung könnte daher ein wichtiger Kompass sein, um die Herausforderungen zukunftsweisend zu meistern.

Markus Uellendahl, Senior Partner bei Porsche Consulting, sieht das ganz ähnlich. Er betont, dass „die Phase des Ausprobierens und des Verstehens der Technologien allmählich endet. Jetzt geht es immer stärker um die Frage, wie man die Chancen der Digitalisierung umsetzen und vor allem in der Breite für ein Unternehmen erschließen kann.“

Noch gibt es kein Beispiel aus der Autoindustrie, wo das bereits umfassend gelungen ist. Was es

gibt, sind etliche Pilotprojekte und Einzellösungen. Der nächste Schritt wird die Ausbreitung und Verknüpfung dieser Ansätze sein. „Die Transformation wird jetzt erst erwachsen“, sagt Uellendahl.

Was man dabei nicht vergessen darf: Ein derartig umfassender Umbau vertrauter und etablierter Wertschöpfungsketten ist keine Sache von einigen Wochen oder Monaten. Gerade weil die Veränderungen so tief greifend sind, werden sie sehr viel Zeit in Anspruch nehmen. Beispielhaft lässt sich das an der „Factory 56“ von Daimler in Sindelfingen erkennen: Die Grundsteinlegung für die „Autofabrik der Zukunft“ erfolgte im Februar 2018, die Inbetriebnahme des Werks ist für „Anfang der nächsten Dekade“ angekündigt. Eine komplett digitalisierte Autoproduktion in einer neuen, 220.000 Quadratmeter großen Halle nach modernsten Standards ist eben in jeder Hinsicht eine Großbaustelle.

Foto: Porsche Consulting

Der Mensch im Mittelpunkt

Wenn Uellendahl über Industrie 4.0 spricht, weist er immer wieder darauf hin, dass der Mensch im Mittelpunkt dieses nur auf den ersten Blick rein technologischen Transformationsprozesses steht. „Was wir noch nicht sehen, ist die menschenleere, sich zu 100 Prozent selbst steuernde Fabrik. Wir glauben stattdessen an die Kollaboration von Menschen und Maschinen, weil wir der Überzeugung sind, dass beide zusammen sehr viel bessere Ergebnisse erzielen als jeweils eine Seite für sich allein.“

Wichtig sei es aus dieser Perspektive daher, die Schnittstellen des Informationsaustausches in den Blick zu nehmen. Also jene Berührungspunkte von Mensch und Technik, an denen Verantwortlichkeiten übertragen und Handlungs-

optionen übergeben werden. Uellendahl: „Für uns geht es beim Stichwort ‚Industrie 4.0‘ nicht nur um die Chance, eine Effizienzsteigerung von 20 bis 25 Prozent zu erzielen. Sondern für uns geht es immer auch darum, Fabriken flexibler, zuverlässiger und nachhaltiger und auch attraktiver für die Arbeitnehmer zu machen.“

Künstliche Intelligenz wird dabei helfen – etwa durch „Predictive Maintenance“, die vorausschauende Wartung von Maschinen und Anlagen. Dadurch lassen sich etwaige Probleme im Vorfeld erkennen und so Ausfälle vermeiden.



„Wir glauben an die Kollaboration von Menschen und Maschinen.“

Markus Uellendahl, 43,
Senior Partner
Porsche Consulting

Der Einsatz neuer Technologien, die Umstellung der Prozesse, die begleitende Qualifizierung der Mitarbeiter – all das bedeutet fundamentale Veränderungen und verursacht erhebliche Kosten. Auch hier bietet der Wandel des Geschäfts – Stichwort „Sharing Economy“ – neue Möglichkeiten. Uellendahl: „Neben dem tradierten Modell, dass alle Investitionen selbst angegangen werden, tritt immer häufiger ein zweites Modell, in dem beispielsweise ‚Roboter as a Service‘ oder ‚Software as a Service‘ verfügbar sind. So lassen sich klassische Investitionsgüter auch partiell einkaufen und zeitlich nach Notwendigkeit begrenzt einsetzen. Das beschleunigt den Transformationsprozess.“

Aufhalten kann die Entwicklung niemand mehr. Es geht darum, sie möglichst gut zu gestalten. ■



„Die Geschlechterfrage ist verstaubt“

Autoindustrie und Beraterbranche gelten als Männerdomäne. Doch im Consulting tut sich was. Zwei Frauen über Geschlechterrollen im Job.

MATTHIAS KRIEGEL

MÜNCHEN. „Ich empfinde es durchaus als Vorteil, als Frau in der Beraterbranche zu arbeiten“, sagt Iris Grewe, seit neun Jahren Partnerin bei BearingPoint. „Mitunter ist einem dadurch schneller die Aufmerksamkeit sicher. Von einem solchen Effekt profitiert natürlich jede Person, die anders aussieht als die Mehrheit der jeweiligen Gruppe.“

Die ‚Mehrheit der Gruppe‘, das sind in der Beraterbranche immer noch die Männer. Dunkler Anzug, gedeckte Krawatte, wenig Zeit – so das Klischee. Doch die Branche ist im Wandel. Das registriert auch Grewe, die das Geschäft von BearingPoint in Deutschland, Österreich, Italien und der Schweiz leitet. Denn die Beratungsbranche wird weiblicher. Laut einer Analyse des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) lag der Anteil an Juniorberaterinnen in den einzelnen Unternehmen 2018 zwischen 35 und 49 Prozent, in der Unternehmensleitung im Schnitt bei 37 Prozent.

Woran das liegt? Jedenfalls nicht an einer Frauenquote, sagt Grewe. „Von Quoten halte ich nicht viel. Wir rekrutieren die Besten und

Passendsten. Wir gehen dabei nicht nach Geschlecht, sondern nach Fähigkeiten und Potenzial.“ Der Grund, warum der Frauenanteil wachse, liege gerade auch im Automotive Consulting an der Dynamik der Branche.

Da die Autobranche noch deutlich männlich geprägt ist, ergibt sich eine interessante Konstella-

tionen gestreut sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die althergebrachte Männerdominanz schwindet.

Neue Themenfelder wie die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, die Optimierung der Produktionsprozesse und der internationalen Lieferketten sowie die Verbesserung der finanziellen Performance stehen im Fokus. Dazu kommen nun auch noch Bereiche wie Umweltschutz oder Ressourcenschonung. „Diese Themen sprechen natürlich nicht nur Männer an“, sagt Grewe.

Generell fühlt sich dadurch offenbar eine jüngere, weiblichere Klientel angesprochen. Berufseinsteigerinnen wie Melanie Heinzler. Die 29-Jährige ist Senior-Beraterin bei der Consultingfirma Unity und hilft Autoherstellern und Zulieferern beim Prozessmanagement sowie bei der Organisationsentwicklung und agilen Transformation. Seit acht Jahren arbeitet Heinzler mittlerweile bei Unity. Auch sie spricht vom Attraktivitätszuwachs der Branche. „Es gibt mittlerweile auch für Berater flexiblere Arbeitszeiten“, sagt Heinzler und fügt hinzu: „Familie und Beruf sind besser in

37

Prozent beträgt aktuell der Anteil von Frauen am Führungspersonal in deutschen Unternehmensberatungen

tion: Eine zunehmend weibliche Beraterbranche trifft auf eine mehrheitlich von Männern beherrschte Industrie. Grewe sieht darin kein Problem. „Ob der Konferenzraum nur mit Männern oder Frauen besetzt ist, ist nicht die Frage“, sagt sie. „Viel wichtiger sind das Know-how und der Einsatzwillen, und das gilt in jeder Branche. Geschlecht – aber auch Alter oder Herkunft – spielen daher nicht die größte Rolle.“ Und je breiter die gefragten Kom-



Iris Grewe, studierte Volkswirtin, wurde 2010 Partner bei BearingPoint. Seit 2018 gehört sie der Geschäftsleitung an.



Melanie Heinzler, studierte Technische Betriebswirtin, begann als Werksstudentin bei Unity. Seit 2016 ist sie als Senior-Beraterin tätig.

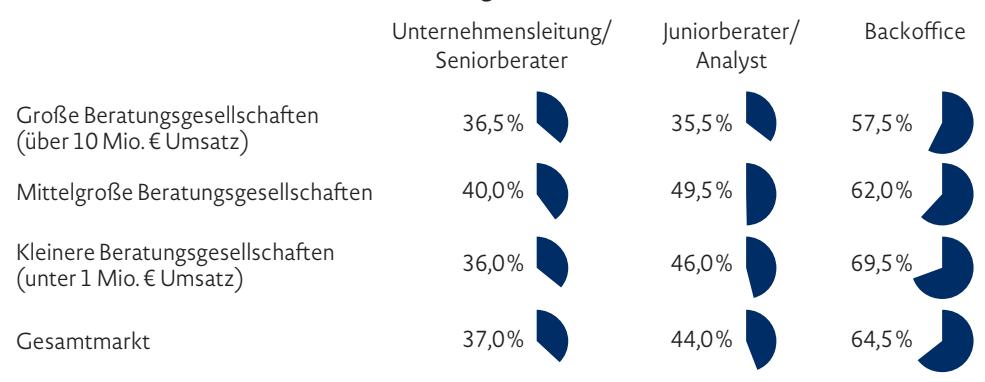
Einklang zu bringen, persönliche Ziele lassen sich integrieren, und es gibt individuelle Wiedereinstiegs-möglichkeiten.“

Nicht nur die Themen, auch die Arbeitsmodelle sind also im Wan-del. Beides sind Triebfedern für das sich ausgleichende Geschlechter-verhältnis im Beratungsbusiness. „Wir registrieren eine steigende Anzahl an Absolventinnen, die sich bei uns um eine Stelle bewerben und die wir auch einstellen“, sagt Heinzler. Natürlich sei noch Stei-gerungspotenzial vorhanden.

„Insgesamt könnte die Branche noch stärker von Frauen durchdrungen werden“, sagt sie. Die Verantwortung liege bei den Unternehmern, die eine ideale Mischung aus Kompetenz und Persönlichkei-ten in einem Team schaffen sollten. Heinzler: „Das macht erfolgreich.“

KOMPETENZ STATT QUOTE

Anteil von Frauen in der deutschen Beratungsbranche 2018



Quelle: Branchenstudie Facts & Figures zum Beratermarkt 2019, BDU

© Automobilwoche

Im Alltagsgeschäft spielt das Geschlecht eine untergeordnete Rolle, sagt Heinzler. „Wenn ich einen Kunden aus der Automobil-industrie berate und den Konfe-renzraum betrete, achte ich nicht

auf das Geschlechterverhältnis, sondern auf die Atmosphäre, die ich vorfinde.“ Und Grewe erklärt: „Ich empfinde die bloße Ge-schlechterfrage mittlerweile als fast schon etwas verstaubt.“ ■

IMPRESSUM

Automobilwoche

DIE BRANCHEN- UND WIRTSCHAFTSZEITUNG

Verlag:
Crain Communications GmbH
Technopark, Argelsrieder Feld 13
82234 Oberpfaffenhofen
Tel. 0 81 53 - 90 74 00, Fax: 0 81 53 - 90 74 26,
E-Mail: automobilwoche@craincom.de

Herausgeber:
Helmut Kluger,
Tel. 0 81 53 - 90 74 02,
E-Mail: hkluger@craincom.de

Redaktion:
Chefredakteur:
Burkhard Riering (bur),
Tel. 0 81 53 - 90 74 20,
E-Mail: brierling@craincom.de

Leitender Redakteur:
Matthias Karpstein (mk),
Tel. 0 81 53 - 90 74 17,
E-Mail: mkarpstein@craincom.de

Autoren: Matthias Kriegel, Jürgen Pander

Redaktionsassistenz:
Verena Senger (vs),
Tel. 0 81 53 - 90 74 20,
Fax: 0 81 53 - 90 74 27,
E-Mail: vsenger@craincom.de

Bildredaktion: Karin Bohnet

Text- und Schlussredaktion: Dirk Wagner
Herstellungsleitung und Layout:

Jörg Hunner, Tel. 0 81 53 - 90 74 14,
E-Mail: jhunner@craincom.de

Layout: Hubert Lechner

Verlag:

Verlagsleiter Verkauf und Marketing:
Thomas Heringer, Tel. 0 81 53 - 90 74 04,
E-Mail: theringer@craincom.de

Verkaufsleitung:

Baden-Württemberg/Südwesteuropa:
Alexandra Pethke,
Tel. 0 82 45 - 96 74 97, Fax: 0 82 45 - 96 74 98,
E-Mail: apethke@craincom.de

Bayern:

Maria Valérien-Mertl, Tel. 0 81 53 - 90 74 30,
E-Mail: mvalerienmertl@craincom.de

Mitte/Nordeuropa:

Christoph Weiß, Tel. 0 81 53 - 90 74 63,
E-Mail: cweiss@craincom.de

Nord/Stellenmarkt:

Annette Meiners-Langs, Tel. 0 81 53 - 90 74 33,
E-Mail: ameinerslangs@craincom.de

Nordamerika:

Karen Rentschler, Tel. +1 313 446-6058,
E-Mail: krentschler@autonews.com

Verkauf Job-Portal:

Wolfgang Kellerer, Tel. 0 81 53 - 90 74 40,
E-Mail: wkellerer@craincom.de

Verkauf Marktplatz:

Markus Faul, Tel. 0 81 53 - 90 74 47,
E-Mail: mfaul@craincom.de

Anzeigendisposition:

Manuela Bordbarhou, Tel. 0 81 53 - 90 74 09,
E-Mail: mbordbarhou@craincom.de

Veranstaltungen:

Andrea Latty Kongress- und Eventmanagement,
Tel. 0 81 53 - 90 74 50, E-Mail: alatty@craincom.de

Vertriebsleitung:

Georg Linder,
Tel. 0 81 53 - 90 74 72,
E-Mail: glinder@craincom.de

Sekretariat der Geschäftsleitung:

Sandra Hossinger,
Tel. 0 81 53 - 90 74 02,
E-Mail: shossinger@craincom.de

Anzeigenpreiliste:

Nr. 18 vom 01.09.2018

Jahrgang: 18. Jahrgang

Erscheinungsweise: 14-täglich, jeweils montags

Bezugspreis: Das Spezial Automotive Consulting 2019 ist eine Sonderausgabe der Automobilwoche. Einzelheftpreis € 12,-; Einzelheftpreis der Automobilwoche € 6,30

Die Mitglieder der BFC e.V., HDT e.V. und Green-team Uni Stuttgart e.V. erhalten Automobilwoche im Rahmen ihrer Verbandszugehörigkeit. Der Bezugspreis wird durch den Mitgliedsbeitrag abgegolten.

Bezug im Abonnement:
www.automobilwoche.de/abo

Business Class: Onlinezugang zu allen Artikeln auf automobilwoche.de für € 29,-

Nachrichten-App: mobiler Zugriff auf alle Artikel auf automobilwoche.de für iOS und Android für € 59,-

Print: gedruckte Ausgaben für € 139,- zzgl. Versandkosten*

E-Paper: für iOS/Android für € 139,-

Datencenter: Onlinezugang zu über 4.000 Grafiken und Statistiken für € 169,-

PREMIUM: das Gesamtpaket zum Kombipreis von € 267,50 zzgl. Versandkosten*

Studenten erhalten gegen Vorlage einer gültigen Bescheinigung 30% Rabatt.

Alle Preise zzgl. MwSt.

* Versandkosten zzgl. 7% MwSt.: Inland: € 13,-; Europa: € 28,-; außerhalb Europas: Luftposttarif

Die Abonnements haben eine Laufzeit von einem Jahr und verlängern sich automatisch um ein weiteres Jahr. Sie können jederzeit, jedoch spätestens 6 Wochen vor Ablauf der Bezugszeit schriftlich gekündigt werden.
ISSN 1619-0327

Abonnement-Service:

Automobilwoche, Postfach 11 53, 65331 Eltville
Tel. 0 61 23 - 92 38 - 2 31, Fax: 0 61 23 - 92 38 - 2 32,

E-Mail: automobilwoche@vertriebunion.de

Bankverbindung: Commerzbank AG, München,
IBAN: DE61 7008 0000 0408 6909 00,

BIC: DRESDEFF700

Die Rechte zur Übernahme von Artikeln in interne elektronische Pressepiegel erhalten Sie über die PMG Presse-Monitor GmbH, Telefon: 0 30 - 28 49 30, oder www.pressemonitor.de

Druck:

ADV SCHODER, Augsburger Druck- und Verlagshaus GmbH
Aindlinger Straße 17-19
86167 Augsburg

Ohne Genehmigung des Verlages ist eine Verwertung in jeglicher Form strafbar.

Geschäftsleitung:

Keith E. Crain, Editorial Director

Keith E. Crain, Jr. (KC), Group Publisher

Helmut Kluger, Herausgeber

Crain Communications Inc.,

Detroit, Michigan, USA

Keith E. Crain, Chairman

Mary Kay Crain, Vice Chairman

KC Crain, President

Chris Crain, Senior Executive Vice President

G. D. Crain Jr., Founder (1885 - 1973)

Mrs. G. D. Crain Jr., Chairman (1911 - 1996)

M. P. Crain, Secretary (1942 - 2012)



abat

DAS UNTERNEHMEN

abat ist ein internationaler SAP-Dienstleister und Produktanbieter, der Unternehmensprozesse optimiert. Der Fokus liegt auf den Branchen Automotive, Diskrete Fertigung, Logistik sowie Nachhaltigkeitsmanagement. Mit Standorten in Deutschland, Weißrussland, Mexiko und den USA berät das Unternehmen in allen Phasen des IT-Service-Managements – angefangen von der Ausrichtung der IT auf die Geschäftsprozesse über Entwicklung bis hin zu Implementierung und Wartung von Standardlösungen. Für Logistiker und Logistikdienstleister bietet abat Lösungen zur Optimierung der Supply Chain, z.B. in der Intralogistik und im Transportmanagement. Im Nachhaltigkeitsmanagement bietet abat eine ganzheitliche Beratung an und zusätzlich die Unterstützung bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung durch unsere Software ID-Report. Last but not least bieten wir im Bereich Informationssicherheit Beratungsleistungen zu den Themen ISO 27001 sowie TISAX®.

KOMPETENZEN

- SAP-Lösungen entlang der kompletten Wertschöpfungskette in den Bereichen Automotive sowie Lager- und Transportmanagement
- MES PLUS: weltweit einziges Standardprodukt auf SAP-Basis für die Steuerung des gesamten Produktionsprozesses
- SAP Gold Partner
- SAP Recognized Expertise für Automotive, Travel & Transportation, Supply Chain Management und Consumer Products in Deutschland

BERATUNGSFOKUS

- S/4HANA-Einführung Greenfield / Brownfield
- Steuerung der logistischen Versorgung von Werken
- Abbildung von Lager- und Transportprozessen in SAP EWM/TM
- Aufbau und Überwachung von konzernweiten Templates
- Application Management Services weltweit 24/7
- SAP Leonardo – Lageroptimierung, Predictive Maintenance und Predictive Quality Assurance

REFERENZEN / PROJEKTE

abat berät führende Automotive-Hersteller wie Audi, BMW, Daimler, MAN, Porsche, Volkswagen und Qoros. Im Logistik-Sektor arbeitet abat unter anderem für Brose, Bosch, Daimler, DHL, thyssenkrupp und VS HEIBO Logistics.

KARRIERE / JOBANGEBOTE

<https://www.abat.de/de/karriere-abat>

abat

An der Reeperbahn 10
28217 Bremen
Tel. +49 421 43046-0
Fax +49 421 43046-77
www.abat.de



Ihr Ansprechpartner

Adrian Stucke
adrian.stucke@abat.de



Baustein der Digitalisierung

PAPIERLOS FERTIGEN IN DER FABRIK DER ZUKUNFT

Motorhaubenplakate, Stempelkarten, Kommissionierbelege: Gerade in der Automobilproduktion werden noch heute viele Prozessschritte mit Papier gesteuert und auf Papier dokumentiert. So müssen sich Monteure an jeder Station auf einem Beleg ansehen, was zu tun ist, die Qualitätsinformationen dokumentieren sowie die sicherheitsrelevanten Aufgaben als erledigt kennzeichnen. Dabei sind im Rahmen zunehmender Digitalisierung die Qualitätssicherung sowie ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess nur eingeschränkt möglich und die heutigen Anforderungen an die Prozesssicherheit sind oftmals gar nicht abzubilden. Das hat einer unserer Kunden, OEM der Automobilbranche, schon vor einiger Zeit erkannt und verfolgt das Ziel der papierlosen Fabrik in allen Werken weltweit. Dabei ersetzen Ortungssysteme sowie Hard- und Softwarelösungen das Dokumentieren auf Papier. Werksmitarbeiter informieren sich jetzt durch Tablets über die jeweiligen Arbeitsschritte und erfassen mit ihnen Prozess- und Qualitätsdaten.

Die Vorteile von digitalisierten Abläufen

Nachhaltig produzieren

Wird das Papieraufkommen allein in den deutschen Werken unseres Kunden durch IT-geführte Prozesse ersetzt, können dadurch pro Jahr rund acht Tonnen Papier eingespart werden. Das entspricht etwa 500 qm Wald.

Arbeit im Werk erleichtern

Über mobile Endgeräte können Werker in Echtzeit melden, wenn ein sicherheitsrelevanter Arbeitsschritt erledigt ist. Die einzelnen Montageschritte sowie passende Teile werden variantengenau auf dem Bildschirm angezeigt.

Daten erheben

Durch die Digitalisierung lassen sich wertvolle Erkenntnisse entlang der Prozesskette sammeln. Sie dienen als Basis für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und Predictive Analytics-Applikationen.

Prozesse stabilisieren, absichern und verbessern

Mit einer durchgängig digitalisierten Produktion ist es möglich, den Produktionsdurchsatz zu erhöhen, bei gleichzeitig höherer Qualität und geringeren Kosten.

Zufriedenere Kunden

Am Ende profitiert auch der Kunde. Er erhält sein Fahrzeug schneller und kann sicher sein, dass das Endprodukt trotz Komplexität und Vielfalt seinen gewohnten Erwartungen an ein Qualitätsprodukt entspricht.

Technologie und Infrastruktur

Basis der papierlosen Fabrik sind die entsprechende Technologie und Infrastruktur. Im Werk unseres Kunden ortet ein modernes System die Fahrzeuge und Werkzeuge in Echtzeit und erstellt ein virtuelles Abbild der Fabrik. Dadurch lässt sich die Position der Fahrzeuge in der Montagelinie genau bestimmen und mit WLAN-Werkzeugen verbinden. Das Ortungssystem stellt sicher, dass an jeder Station die richtigen Informationen zum jeweiligen Arbeitsschritt und Fahrzeug verfügbar sind. Durch die WLAN-Verbindung zum Werkzeug bekommt er zudem durch eine Signalleuchte angezeigt, welches Werkzeug für den aktuellen Arbeitsschritt freigegeben wurde.

Integrierte Produktionssteuerung seit 15 Jahren

Neben der technischen Infrastruktur ist auch ein modernes Manufacturing Execution System (MES) notwendig, um die Prozesse zu digitalisieren. Unser Kunde setzt zur Steuerung der Produktionsprozesse weltweit bereits seit mehr als 15 Jahren die Software Plus von abat ein. Dabei handelt es sich um eine integrierte Produktionssteuerungslösung, die Fertigungs- und Produktionsprozesse lenkt sowie das Qualitätsmanagement durchgängig in der gesamten Produktion übernimmt. Durch die serviceorientierte Architektur (SOA) ermöglicht Plus ein hohes Maß an Standardisierung, ohne Einbußen bei der Individualisierung. Sämtliche Informationen zu Qualität, Prozessen, Terminen oder Teilen werden dokumentiert. Erst ein solches System ermöglicht die konsequente Abschaffung von Papier in der Produktion.

Worauf kommt es an?

Auf seinem Weg zur papierlosen Fertigung geht unser Kunde schrittweise vor. Ein Werk diente als Pilotprojekt. Gesteuert wurde das Projekt mit der Scrum-Methode. Innerhalb sogenannter Sprints wurden vorher definierte Aufgaben abgearbeitet. Im Rhythmus von zwei Wochen wurde die überarbeitete Software installiert und konnte direkt im Werk produktiv genutzt werden. Änderungen können so schnell eingearbeitet werden, ohne die Produktion zu beeinträchtigen. Außerdem werden die Mitarbeiter in der Produktion in kleinen Schritten an die Digitalisierung der Abläufe herangeführt.

Zusammen mit der Belegschaft

Der OEM legte großen Wert auf das Feedback der Anwender: Sie waren am Entwicklungsprozess beteiligt und konnten, in Bezug auf Design und Funktionalität, Wünsche und Bedürfnisse äußern. Dies stellte sicher, dass die Stationen für Mitarbeiter leicht zu bedienen sind und erhöhte die Akzeptanz der neuen Lösung. Zur erfolgreichen Umsetzung der papierlosen Fabrik bedarf es also einer durchdachten Kombination aus agilen Projektmethoden, intelligenten Softwarelösungen und einem gezielten Change Management. So kann es in Zukunft in vielen Werken weltweit heißen: Papierkram ade!

ADVYCE GmbH

DAS UNTERNEHMEN

ADVYCE wurde 2014 gegründet und gehört zu den innovativsten und wachstumsstärksten Strategieberatungen in Deutschland. Mit derzeit 60 Beratern an den deutschen Standorten München, Düsseldorf und Berlin sowie einem etablierten internationalen Netzwerk verbindet ADVYCE klassische Strategiearbeit mit modernen Technologien. Interdisziplinäre Vernetzung steht ganz oben auf der ADVYCE-Agenda.

Eine der Schlüsselindustrien von ADVYCE ist die Automobilindustrie. Durch moderne Ansätze, das Einbringen branchenfremder Experten ergänzend zur ausgeprägten Automotive-Expertise, Inkubatoren und Netzwerkpartnern sowie die internationalen ADVYCE-Offices, gewährleisten wir stets einen Blick über den Tellerrand. So erreichen wir die besten Lösungen für unsere Kunden und rasche, abgesicherte Implementierungen der gemeinsamen Konzepte.

KOMPETENZEN

Technologiekompetenz in ihrer heutigen Vielfalt ist für uns Bedingung, um erfolgreicher Partner unserer Kunden zu sein. Geschätzt werden wir für die Fähigkeit, mit den Teams und Menschen zielgerichtet und gut verzahnt zusammenzuarbeiten. Interdisziplinäre Teams, konstruktives Querdenken und das Einbinden von Experten, Kunden, Praktikern und Wissenschaftlern machen den Unterschied und sind der Schlüssel zu nachhaltigem Projekterfolg.

BERATUNGSFOKUS

Unsere Beratungsschwerpunkte sind:

- Strategie und Innovation
- Neue Geschäftsmodelle und Business Transformation
- Organisations- & Prozessgestaltung und Optimierung
- Operative Exzellenz

Unsere Kunden überzeugt besonders der ADVYCE End-to-End-Ansatz: von der Ambition über das Konzept bis zur erfolgreichen gemeinsamen Umsetzung.

REFERENZEN / PROJEKTE

- Neuausrichtung der Unternehmensstrategie für einen Tier 1 Zulieferer für den Strategieschwerpunkt Elektromobilität
- Umfassendes Ergebnisseigerungsprogramm – von der Idee über Konzeption bis zur Implementierung der Savings
- Neuausrichtung der weltweiten Entwicklungsorganisation
- Stabilisierung eskalierter Projekte

KARRIERE / JOBANGEBOTE

www.advyce.de/karriere/

ADVYCE GmbH

Königsallee 60F, 40212 Düsseldorf
Brunnstraße 7, 80331 München

www.advyce.com
+49 (0)211 86 93 69 80

Ihr Ansprechpartner

Stefan Hecht
s.hecht@advyce.com



INTERVIEW MIT STEFAN HECHT, PARTNER AUTOMOTIVE & INDUSTRY PRACTICE, ADVYCE GMBH

Was sind heute die besonderen Herausforderungen in der Automobilindustrie?

Das Management in der Autoindustrie hat selten so anspruchsvolle Zeiten erlebt wie wir sie derzeit beobachten: zu den technologischen »CASE-Themen« (Connectivity, Automation, Sharing, Electrification), alleamt anspruchsvolle Themen, welche die Industrie bereits seit vielen Jahren bearbeitet, gesellen sich weitere Anforderungen, die den Hindernispark weiter erschweren.



Bedeutet dies, die Unternehmen müssen die großen Technologieaufgaben unter verschärfter Budgetsituation und größerem Wettbewerbsdruck zügig und erfolgreich lösen?

Exakt. Dies fasst die Herausforderung für das Automotive Management heutzutage gut zusammen.

Gibt es ein Erfolgsrezept, in dieser Situation zu bestehen?

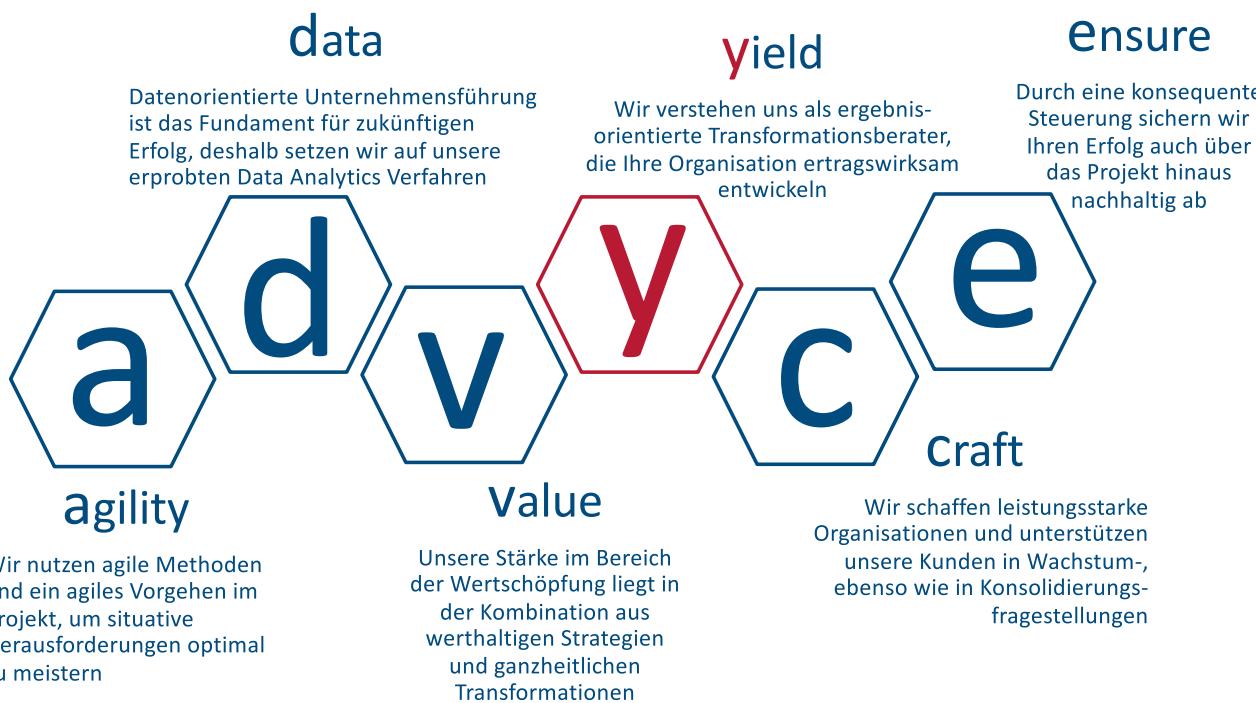
»Das« Erfolgsrezept gibt es sicher nicht – hierzu sind die Unternehmenssituationen und die jeweiligen Stärken und Defizite zu spezifisch. Eine Reihe wesentlicher Erfolgsfaktoren gibt es nach unserer Erfahrung gleichwohl:

- Geschickte Balance von strategischem

Fokus und gleichzeitig strategischer und operativer Flexibilität angesichts der hohen Veränderungsdynamik

- Zweckorientierte Organisation, Ressourcen- und Kompetenzstruktur – das reicht heute über das eigene Unternehmen hinaus und umfasst besonders eine adäquate Partnerstruktur. Die Aufgaben von heute löst niemand alleine
- Effizienz und operative Exzellenz in allen Prozessen sind zwingend, um die Limitationen wie Ergebnisbeiträge bestmöglich auszuschöpfen
- Leistungsfähiges Projektmanagement & Projektteams – starke und effiziente Projektmanagementmethoden sind heute zwingend, um das Potenzial der einzelnen Menschen wie der Teams wirksam auf die Straße zu bringen

Neben aller Menschen- und Teamorientierung kommt nach unserer Einschätzung der Führung die Schlüsselrolle zu, in diesen Zeiten erfolgreich zu bestehen!



BearingPoint

DAS UNTERNEHMEN

BearingPoint ist eine Management- und Technologieberatung mit europäischen Wurzeln und globaler Reichweite.

Wir unterstützen Kunden bei der Entwicklung neuer Geschäftsstrategien, der Optimierung von Prozessen sowie der Auswahl und Implementierung passender Technologien.

Zu unseren Kunden gehören viele der weltweit führenden Automobilunternehmen – OEMs, Zulieferer, Händlerketten sowie Mobilitätsdienstleister.



UMSATZ GESAMT 2018



738 Mio. Euro



UMSATZ AUTOMOTIVE 2018



82 Mio. Euro



MITARBEITER



>4500



BERATER AUTOMOTIVE



>500

KOMPETENZEN

Digitale Transformation

Digital Ecosystems · Customer Experience Management · Digital Analytics

Mobilität

New Mobility und Automatisiertes Fahren · eMobility

Industrie 4.0 / Digital Twin

Connected Supply Chain
Logistikoptimierung mit dem BearingPoint Factory Navigator

Technologie-Lösungen

SAP® (S/4HANA, eWM, TM, Ariba, IBP, C4C) · Microsoft® Azure/IoT · Salesforce®

BERATUNGSFOKUS

- Strategie- und Prozessberatung
- IT- und SAP-Implementierung
- Projekt- und Programm-Management
- Change Management
- Product Lifecycle Management
- Supply Chain Management
- Produktion und Logistik
- Finance und Controlling
- Customer Management
- Data Analytics
- IT-Advisory

REFERENZEN / PROJEKTE

Beim Logistik Scouting der Volkswagen Konzernlogistik und dem Institut für Produktionsmanagement (IPM) wurde BearingPoint als Top Innovator 2019 ausgezeichnet. Dieser Preis wurde für unsere Lösung »Digital Process Twin« verliehen, mit der die Selbstoptimierung der Logistik möglich wird.

KARRIERE / JOBANGEBOTE

www.bearingpoint.com

BearingPoint

Speicherstraße 1
60327 Frankfurt
Tel. +49 69 13022-0
www.bearingpoint.com



Ihr Ansprechpartner

Matthias Loebich
Globaler Leiter Automotive
Tel. +49 89 54033-6126
matthias.loebich@bearingpoint.com



Technologie ist, was Sie daraus machen.



Gut vernetzt und bestens aufgestellt für Industrie 4.0

Die intelligente Vernetzung von Produktionsprozessen mit der digitalen Welt wird für Unternehmen zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil. Kooperation und Kommunikation sind die Erfolgsfaktoren von Industrie 4.0: zwischen Menschen und Maschinen, Systemen und Produkten.

BearingPoint entwickelt maßgeschneiderte digitale Strategien und Geschäftsmodelle, optimiert Prozesse und konzipiert IT-Architekturen für das digitale Zeitalter. Nutzen Sie das Erfolgspotenzial der Digitalisierung.





Continental Business Consulting

DAS UNTERNEHMEN

Die Continental Business Consulting (CBC) ist die Managementberatung des Technologieunternehmens Continental, einer der größten Automobilzulieferer und Reifenhersteller weltweit. Seit 2011 bietet die CBC maßgeschneiderte Lösungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette, vorrangig in den Bereichen Mobilitätslösungen, digitale Transformation, Industrie 4.0, neue Organisationsmodelle sowie Prozessoptimierungen.

Die CBC unterstützt ihre Kunden mit ihrem international erfahrenen Team von der ersten konzeptionellen Idee bis hin zur Implementierung.

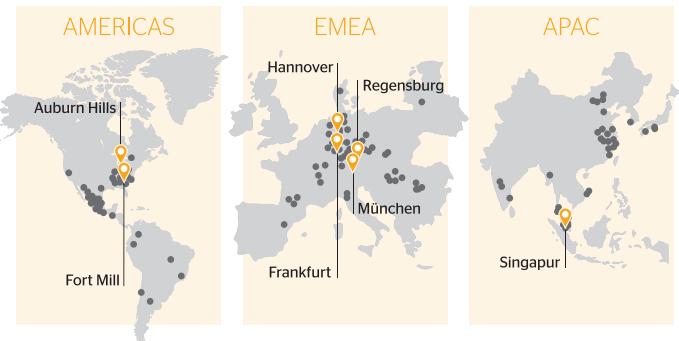


MITARBEITER



rund 100

Weltweit engagiert: Standorte und Projektlandschaft



KOMPETENZEN

- Projektbetreuung von der Konzeption bis hin zur nachhaltigen Umsetzung
- Kreativität, gezielte Kombination von Fach- und Methodenwissen
- Tägliche Erfahrung im Projektmanagement globaler Teams bzw. komplexer Netzwerke
- Implementierung und Harmonisierung von Methoden, Prozessen und Systemen

BERATUNGSFOKUS

- Vorantreiben der digitalen Transformation von der Gestaltung neuer, digitaler Geschäftsmodelle und -prozesse bis hin zu globalen, digitalisierten Fertigungsnetzwerken – von der Idee bis zur Implementierung
- Konzeptionierung und Einführung von Scrum, KanBan, Continuous Integration in großen, verteilten Entwicklungsteams zur Steigerung der Entwicklungseffizienz und -qualität

- Strategische Ausrichtung von Unternehmens- und Geschäftsbereichen inklusive nachhaltiger Organisationsentwicklung
- Effizienzsteigerung von Produktions- und Versorgungsprozessen durch die Digitalisierung und Automatisierung der direkten und indirekten Ablauforganisation

REFERENZEN / PROJEKTE

Mehr als 250 erfolgreich abgeschlossene Projekte in über 20 Ländern, vorrangig in allen Bereichen der Automobilindustrie.

KARRIERE / JOBANGEBOTE

www.continental-jobs.com

Continental

Continental Business Consulting
Vahrenwalder Strasse 9
30165 Hannover
Telefon: 0511- 938 12553
www.continental-corporation.com

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

cbc@continental.com
www.continental-business-consulting.com



INTERVIEW MIT DR. KAY THIELEMANN, LEITER DER CONTINENTAL BUSINESS CONSULTING

Vor welchen Herausforderungen steht die Automobilindustrie?

Die großen Treiber der Mobilität der Zukunft sind Sicherheit, Sauberkeit und Intelligenz. Es ergeben sich spannende Geschäftsmodelle durch Digitalisierung, neue Formen urbaner Mobilität, den technologischen Wandel hin zum Elektroantrieb bzw. zur Brennstoffzelle, das autonome Fahren und eine völlig neue Interaktion mit dem Automobil. Dazu verändern sich Kundenanforderungen, Entwicklungsprozesse und -zyklen sowie Fertigungsprozesse deutlich. Dies fordert sowohl aufseiten von Zulieferern als auch OEMs Anpassungen. Softwarekompetenz wird immer entscheidender – auf Produktebene, für die Entwicklung und Fertigung, aber auch im Verwaltungsbereich. Anbieter stehen vor der Herausforderung, in neue Technologien zu investieren und dabei gleichzeitig ihre Geschäftsmodelle neu auszurichten.



Wie kann die CBC zur Transformation beitragen?

Der Wandel des Automobils vom Beförderungsmittel zum Hochleistungsrechner auf vier Rädern erfordert neue Geschäftsmodelle. Wir helfen unseren Kunden, Markttrends, Innovationstreiber und Substitutionen zu identifizieren, und begleiten sie auf Wunsch bei der Umsetzung ihrer Ziele. Wir konzentrieren uns zum Beispiel darauf, ganz neue Chancen

und Effizienzgewinne durch die vernetzte Fertigung auf der Basis der Industrie 4.0 zu generieren. Ein weiterer Beitrag ist die kontinuierliche Optimierung weltweiter Operations- und R&D-Footprints, um sie nach Marktentwicklungen und Kundenanforderungen kosteneffizient auszurichten. Big Data ist auch ein wichtiger Schwerpunkt unserer Beratungsleistung. Wir unterstützen bei der Identifikation von neuen Geschäftsideen bzw. bei der Datenextrahierung und -transformation. In Zukunft wird sich die Art und Weise der Zusammenarbeit und Interaktion in Unternehmen zunehmend verändern. Es wird immer wichtiger, die maßgeblichen Akteure und Experten zusammenzubringen – ein Thema, das wir ebenfalls vorantreiben.

Mit welchen Herangehensweisen stellt die CBC den Erfolg ihrer Kunden sicher?

Ein Konzept allein hat noch keinen Wert generiert. Erst der messbare Erfolg bestätigt unsere Leistung für unsere Kunden. Dabei ist unter anderem die optimale Besetzung unserer Projekte wichtig, um passgenau die Beraterexpertise zu kombinieren. Unser CBC-Team rekrutiert sich aus Mitarbeitern des Continental-Konzerns, externen Consultants sowie Fachexperten und dadurch wird der Beratungserfolg deutlich nachhaltiger. Wesentliche Basis unseres Erfolges ist zudem, dass wir fachlich auf Augenhöhe mit unseren Kunden und deren Fachexperten agieren können. Da hilft uns unser originärer Automobilhintergrund. Wir versuchen bereits im Vorfeld, den jeweiligen Sachverhalt so umfassend wie möglich zu erfassen, um von Anfang an die richtigen Themen anzusprechen und so den Fortschritt des Gesamtprojekts zu beschleunigen.

Continental
The Future in Motion

My job is done when
tomorrow's questions
are answered today.

Tze Hui Yew,
Consultant, Continental Business Consulting, Singapore

continental business consulting
Let your ideas shape the future:
careers-continental.com

Heads!

INTERNATIONAL

DAS UNTERNEHMEN

Reden wir über Führung.

Wir suchen und finden Menschen und Persönlichkeiten, die führen – es können und wollen! Für die Zukunft Ihres Unternehmens.

Das war unsere Idee, als wir vor über 20 Jahren mit unserer Arbeit begonnen haben. Das ist unser Leitgedanke. Das ist unser Versprechen an jeden unserer Mandanten, der uns vertraut, ihm bei seiner größten Herausforderung zur Seite zu stehen. Wir wissen, dass wir damit sorgsam umzugehen haben. Am Ende zählt der Erfolg. Und je erfolgreicher die Suche und Besetzung, umso besser für unsere Mandanten und umso besser auch für uns. Das ist unser Verständnis.

Viele namhafte Unternehmen vertrauen bereits unserem weitreichenden Branchenwissen.

Zu unseren Klienten zählen:

- weltweit börsennotierte Unternehmen, Konzerne
- große Familien- und Mittelstandunternehmen
- Unternehmen im Besitz von Private Equity

MITARBEITER



rund 110

KOMPETENZEN

Die Automobilindustrie steht vor Veränderungen von revolutionärer Dimension. Digitalisierte Prozesse, veränderte Mobilitäts-Szenarien und gesellschaftlicher Wandel werden bisherige Maßstäbe massiv verschieben – und schließlich neue Organisationsformen und Geschäftsmodelle hervorbringen. Ein komplexer, langfristiger Transformationsprozess, der Mittelstand und Konzernmanagement vor höchste Anforderungen stellt.

Heads! findet Spitzenkräfte, um Ihren Markterfolg langfristig zu sichern.

BERATUNGSSFOKUS

- Automobilhersteller
- Automobilzulieferer
- Connected/Shared Mobility
- Digital Services
- Aftermarket
- Nutzfahrzeughsteller
- Automobilhandel

SERVICES

- Board Advisory/CEO Search
- Executive Search
- Executive Assessment/ Management Audit



**Ansprechpartner
für Automobilzulieferer**
Matthias Herkner
Managing Partner
Fon: +49 6174 6393-24
Email: matthias.herkner@headsinternational.com



Email: alexander.zimmermann@headsinternational.com





AUTOMOTIVE & MOBILITY

**Einer Practice vertrauen,
die zu den bekanntesten
der Branche zählt.**

Heads!
INTERNATIONAL

www.headsinternational.com

Heads! GmbH & Co. KG · Altkönigstraße 8 · 61462 Königstein · T +49 6174 6393-0

Herbold Fischer Associates

DAS UNTERNEHMEN

Herbold Fischer Associates ist eine der führenden deutschen Executive Search-Gesellschaften, spezialisiert auf mittlere und Top-Managementpositionen in ausgewählten Branchen. Zu den Mandanten von Herbold Fischer Associates gehören u.a. renommierte und international aufgestellte OEMs und Lieferanten der Automobilbranche sowie Beratungs-, Maschinenbau-/Anlagenbau- und IT/New Technologies-Unternehmen.

UMSATZ



k.A.

MITARBEITER



k.A.

KOMPETENZEN

Top-Kandidaten erwarten beim Direct Search eine ihrer Position entsprechende Ansprache. Sie sind selbstbewusst und haben oft zahlreiche Optionen. Arbeitgeber müssen sich ihnen gegenüber so verhalten, dass der Kontakt in der Bewerbungsphase keinen Schaden nimmt. Bei Herbold Fischer Associates arbeiten Beraterpersönlichkeiten mit Erfahrung und Standing, die ihre Klienten durch diesen oft schwierigen Prozess bis zum erfolgreichen Abschluss begleiten. Alle Berater von Herbold Fischer Associates sind zudem bei der Personalsuche auf ausgewählte Branchen fokussiert. Zudem verfügen die Berater über ein belastbares Netzwerk in den Branchen, auf die sie sich konzentrieren.

BERATUNGSFOKUS

- Automotive
- Professional Services/Consulting
- Private Equity-Gesellschaften
- Maschinen- und Anlagenbau
- IT/Digitalisierung

REFERENZEN / PROJEKTE

Viele Klienten von Herbold Fischer Associates sind weltweit agierende Unternehmen. Daher arbeitet Herbold Fischer Associates in einem Partner-Netzwerk in Asia-Pazifik, Europa und Nordamerika. Jedes Partnerunternehmen verfügt über langjährige Erfahrungen im jeweiligen Markt und hat einen erstklassigen Ruf als eigenständige Personalberatung. Die Berater von Herbold Fischer Associates verfügen über eine tiefe Marktkenntnis. Sie wissen, welche Kandidaten es gibt und welche nicht. Sie beraten die Klienten entsprechend und zeigen bei Bedarf Alternativen auf.

Herbold Fischer Associates GmbH

Main Airport Center
Unterschweinstiege 10
D-60549 Frankfurt
Tel. +49 69 219 78 78 0
Fax +49 69 219 78 78 77
www.herbolfischer.com

Kontakt

info@herboldfischer.com



»JETZT IST DIE STUNDE DER QUERDENKER«

Die Automotive-Branche befindet sich am Beginn eines tiefgreifenden Umbruchs: Alternative Mobilitätskonzepte, die Digitalisierung, der Trend zur E-Mobilität sowie zum autonomen Fahren erfordern neue Kompetenzen bei Fach- und Führungskräften. Im Interview erläutert Heiner Fischer, Gründer und Geschäftsführer der Personalberatung Herbold Fischer Associates, wie es gelingen kann, die Old Economy in die Welt von morgen zu heben.

Herr Fischer, alternative Antriebsformen verdrängen zunehmend den klassischen Verbrennungsmotor. Gleichzeitig unterliegt die Branche einem Wandel durch die Digitalisierung. Was bedeutet das für das Recruiting in der Automobilindustrie?

Diese Transformation ist für die Automotive-Branche eine große Chance. Um diese zu ergreifen, muss sie den Wandel aber auch selbst mitgestalten und sich selbst neu ausrichten. Denn es ändert sich ja nicht nur die Technologie, sondern auch die gesamte Wertschöpfungskette. Damit ändern sich die Anforderungen an Fach- und Führungskräfte ganz erheblich.

Inwiefern?

Nehmen wir das Beispiel der E-Mobilität. Gerade für die Entwicklung alternativer Antriebe braucht es Experten, die mit herkömmlichem Automobilbau unter Umständen noch nie etwas zu tun hatten. Gefragt sind beispielsweise Elektronik-Spezialisten für die Batterieentwicklung oder Leistungselektronik, aber auch Manager und Experten aus der IT-Branche. Diese bringen ein riesiges Know-how bei Architektur oder mechanischem Design mit und können mit ihren Teams die neuen Elektronikkomponenten und Hybridsysteme entwickeln. Das ist Know-how, das OEMs und Zulieferer noch zu wenig haben.

Hat der klassische Automobilmanager also ausgedient?

Keineswegs. Natürlich werden bis auf weiteres Spezialisten für klassische Antriebe gebraucht. Zudem werden sich viele Komponenten nicht oder kaum verändern. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, sind aber neue Qualifikationen gefragt. Aber: Mit ein paar neuen Elektroingenieuren ist es nicht getan. Die Autoindustrie muss lernen, sich für branchenfremde Fachkräfte jenseits des Tellerrands zu öffnen. In China beispielsweise entsteht eine völlig neue Autoindustrie, die unbelastet von Traditionen den Markt umkämpft. Der deutsche Automobilbau darf den Anschluss an diese neue Konkurrenz nicht verlieren.

Welchen Anreiz gibt die Automobilindustrie den branchenfremden Spezialisten?

Grundsätzlich bietet die Automotive-Industrie natürlich ein spannendes Arbeitsfeld. Die ganze Branche steht vor einem Zeitenwechsel – das ist ungemein reizvoll. Außerdem zahlt die Autoindustrie überdurchschnittlich gut. Die Gehälter liegen deutlich über dem Durchschnitt aller Branchen.



Wieso tut sich die Automotive-Branche dann so schwer, Spezialisten zu finden?

Ein Problem ist die Anspruchshaltung der Unternehmen. Die Lebensläufe der benötigten Experten entsprechen oft nicht den üblichen Maßstäben der Branche. Die Karrieren verlaufen nicht immer gradlinig. Das ist aber gar nicht negativ, das muss die Automobilindustrie lernen. Dazu kommt, dass es nur wenige potenzielle Kandidaten gibt. Dadurch findet sich die Branche auf einmal in der Rolle des Bittstellers wieder. Das ist neu für sie. Aber nur, wenn die Automobilunternehmen diese veränderte Ausgangslage akzeptieren, können sie geeignetes Personal für sich gewinnen.

Was müssen Automotive-Unternehmen konkret verändern, um für branchenfremde Experten interessant zu sein?

Andere Branchen, allen voran die IT-Branche, sind im Gegensatz zur Automobilindustrie sehr modern – hier dominieren flache Hierarchien und schnellere Entscheidungs- und Entwicklungsschritte. Aber das sind entscheidende Faktoren für die Kandidaten. Da kann die Automobilbranche oft nicht mithalten, weil sie noch zu sehr in ihren alten Strukturen denkt. Ein IT-Spezialist zum Beispiel wird seinen sicheren, ebenfalls gut bezahlten Job dafür nicht so ohne Weiteres dafür aufgeben. Die Auto-Branche muss also auch ihre innere Kultur ein Stück weit aufbrechen und völlig neu denken.

Wer hat derzeit den höchsten Personalbedarf?

Die Zulieferer haben die Trends oft schneller verstanden als die OEMs. Daher treiben die Zulieferer die Innovationen momentan am stärksten voran und benötigen entsprechendes Personal. Sie haben in vielen Bereichen bereits einen deutlichen Entwicklungsvorsprung gegenüber den OEMs. Aber auch die Autobauer sind aufgewacht und haben verstanden, dass es befriedend wirkt, wenn beispielsweise Technikchefs aus einer anderen Branche kommen. Jetzt ist die Stunde der Querdenker.

Mercuri Urval

DAS UNTERNEHMEN

Mercuri Urval ist ein führendes internationales Beratungsunternehmen für Executive Search, Professional Recruitment und Talent & Leadership Advisory.

Unser Ziel ist es sicherzustellen, dass Unternehmen immer die richtigen Mitarbeiter an Bord haben, um die bestmöglichen Ergebnisse zu liefern.

Wir denken unternehmerisch und glauben an individuelle Verantwortlichkeit. Dank unserer flachen Teamstruktur beraten wir unsere Klienten stets maßgeschneidert und individuell. Egal an welchem Standort.

Durch unsere Struktur, unsere Prozesse und unser International Business Office können wir die globale Reichweite nahtlos mit lokaler Kompetenz kombinieren. Wir sind da, wo immer unsere Mandanten uns brauchen.

KOMPETENZEN

- Executive Search
- Professional Recruitment
- Talent & Leadership Advisory
- Weltweit

KARRIERE / JOBANGEBOTE

[https://www.mercuriurval.com/
global/our-opportunities/](https://www.mercuriurval.com/global/our-opportunities/)

BERATUNGSGOKUS

- Automobilhersteller
- Automobilzulieferer
- Mobilitätsdienstleister
- E-Mobilität
- Digitalisierung/Künstliche Intelligenz
- Autonomes Fahren
- Abgasanlagen/Katalysatoren
- Exterior-Systeme
- PKW/ Nutzfahrzeuge
- Innenraum-Systeme
- Elektrik
- Bordnetz-Systeme
- Infotainment

REFERENZEN / PROJEKTE

- CEO Germany, OEM
- Head of BU E-Mobility, Tier 1
- Head of Battery Systems, OEM
- Head of Business EV, Tier 1 und OEM
- Head of Communication, OEM
- Regional CEO Asia, Tier 1
- COO, Tier 1
- CIO, Tier 1
- CFO, Tier 1
- Divisional Global Head HR, Tier 1

Mercuri Urval GmbH

Klaus Steinmann
Partner
Global Head Automotive & Mobility
Peter-Müller-Straße 26
40468 Düsseldorf
klaus.steinmann@mercuriurval.com

Mercuri Urval AG

Daniel Müller
Partner & Deputy Global Head Automotive &
Mobility
Balz-Zimmermann-Strasse 7
CH-8058 Zürich Airport
daniel.mueller@mercuriurval.com



VIER FRAGEN AN KLAUS STEINMANN UND DANIEL MÜLLER PARTNER BEI MERCURI URVAL

1. Was unterscheidet Mercuri Urval von anderen Executive Search Beratungen?

»Cultural Fit« ist sehr häufig der entscheidende Faktor. Der Slogan von Mercuri Urval lautet »the right people make great things happen«. Mitarbeiter werden aufgrund ihrer Ausbildung und Erfahrung eingestellt, jedoch aufgrund ihrer Persönlichkeit entlassen. Ein gemäß CV vermeintlich bester Kandidat muss nicht automatisch der beste Kandidat für das Unternehmen sein. Der Schlüssel zum Erfolg liegt im richtigen »Cultural Fit« zwischen Unternehmenskultur und Persönlichkeit (Werte, Einstellungen, Motivation, Führungsstil etc.) des Kandidaten. Durch die im Searchprozess eingesetzte eigens durch Mercuri Urval entwickelte, ISO-zertifizierte Eignungsdiagnostik erzielen wir eine Erfolgsquote bei unseren Placements von bis zu 95%. Wir geben gerne bei unseren Suchaufträgen eine Wiederbesetzungsgarantie, weil diese fast nie eintritt.

2. Wie hat sich der Markt in den vergangenen 12 Monaten verändert?

Sowohl Unternehmen als auch Kandidaten sind deutlich anspruchsvoller geworden. Kein Klient geht bei der Besetzung von Schlüsselpositionen einen Kompromiss ein. Kandidaten

suchen sich Unternehmen heute nach ganz anderen Gesichtspunkten aus wie z.B. Flexibilität bezgl. Arbeitsort und -zeit, Sinnhaftigkeit des Jobs, »Freedom to Act« oder Möglichkeit eines Sabbaticals. Die Suche ist viel internationaler geworden. Sehr häufig lautet unsere Mission: finde die besten fünf Kandidaten für Position X weltweit – egal wo der Kandidat heute sitzt.

3. Wie lösen Sie diese Herausforderungen?

Auf der einen Seite brauchen wir ein gutes Verständnis für und ein gutes Netzwerk im Kandidatenmarkt, auf der anderen Seite entwickeln wir bei jedem Search-Projekt eine gute Vision, um Kandidaten für eine Aufgabe und ein Unternehmen zu begeistern. Unsere globale Präsenz und unsere eigenen kompetenten Researcher helfen uns, dieses Ziel zu erreichen.

4. Worauf wird es in Zukunft ankommen, um die besten Leader und High Potentials für ein Unternehmen zu gewinnen?

- Die Möglichkeit, an jedem Ort der Welt zu arbeiten
- Eine Sinn stiftende Vision und Mission des Unternehmens (z.B. zero emission, zero accidents ...)



Klaus Steinmann ist Partner und Global Head Automotive & Mobility. Seine Expertise liegt in der umfangreichen Führungserfahrung in Industrie, Vertrieb und Marketing. Er trat 1998 in die Executive Search Beratung Mercuri Urval mit dem Schwerpunkt Automotive ein. Seit 2013 leitet er das Global Automotive Sector Team, in welchem heute 40

Berater in 18 Ländern für 10 Automobilhersteller und ca. 30 Zulieferer weltweit tätig sind.

@ klaus.steinmann@mercuriurval.com
☎ +49 172 65 62 952



Daniel Müller, tätig bei Mercuri Urval in Zürich, konzentriert sich auf die Bereiche Mobilität und Industrie. Sein Augenmerk liegt auf Executive Search, Nachfolgeplanung und der Beratung von Führungskräften. Zusätzlich ist Daniel im Management Team der Mercuri Urval Schweiz AG sowie Deputy Global Head Automotive & Mobility.

@ daniel.mueller@mercuriurval.com
☎ +41 76 353 50 42

MEET US AT

September 10th & 11th 2019
IAA Cocktail Reception,
Executive Breakfast & Executive Dinner
Frankfurt, Germany

October 23rd – 25th 2019
Handelsblatt Autogipfel,
Porschemuseum Stuttgart, Germany

February 12th – 13th 2020
Car Symposium Bochum,
Germany

March 3rd & 4th 2020
Geneva International Motor Show
Geneva, Switzerland

November 6th & 7th 2019
Automobilwoche Kongress
Berlin, Germany

January 7th – 9th 2020
CES, Consumer Electronics Show
Las Vegas, USA

April 2020
Auto China Peking &
Chinese Car Symposium, Peking
China

Mercuri Urval

It's All About People™

ROI Management Consulting AG

DAS UNTERNEHMEN

Als Experten für F&E, Produktion und Industrie 4.0 unterstützen ROI-Berater Unternehmen aus dem Automotive-Bereich und anderen Industrien darin, ihre Wertschöpfung zu optimieren und die Potenziale der Digitalisierung für effizientere Prozesse und intelligente Produkte zu nutzen. Operative Exzellenz und quantitative, nachhaltig wirksame Ergebnisse sind dabei die Ziele, an denen wir uns messen lassen. Für unsere Beratungsprojekte wurden wir mehrfach ausgezeichnet, u.a. mit dem Siegel »Hidden Champion« für R&D, Produktion und Industrie 4.0. Um Industrie 4.0 greifbar und in der Unternehmenspraxis effektiv nutzbar zu machen, betreibt ROI eine Industrie-4.0-Lernfabrik, in der Grundlagen und Prinzipien der Digitalisierung mit dem Lean-Production-Ansatz kombiniert und praxisnah vermittelt werden. Mit dem »Industrie 4.0 Award« zeichnen wir zudem regelmäßig wegweisende Projekte aus der Industrie 4.0-Praxis aus.

KOMPETENZEN

Mit mehr als 3.000 erfolgreichen Projekten verfügt ROI über umfassende Expertise und branchenübergreifende Erfahrung in den Bereichen:

- Digitalisierung & Industrie 4.0
- Global Operations Footprint
- Forschung & Entwicklung
- Produktion & Logistik
- Supply Chain Management

BERATUNGSFOKUS

- Gestaltung und Optimierung von Produktionssystemen und Supply Chain-Netzwerken
- Effiziente, zukunftssichere und marktnahe Ausrichtung der globalen Entwicklungsorganisation
- Operational Excellence Programme zur Steigerung der Produkt- und Prozessqualität
- Schulung und Qualifizierung von Mitarbeitern

REFERENZEN / PROJEKTE

- Qualitätsoffensive im globalen Werksverbund eines OEM
- Predictive Quality- und Predictive Production-Konzept (Zulieferer Elektromobilität)
- Prozess-Stabilisierung und Hochlauf (Batteriefabrik)
- Operational Excellence Programme in internationalem Produktionsnetzwerk

KARRIERE / JOBANGEBOTE

www.roi.de/unternehmensberatung/karriere/wir-suchen/

ROI Management Consulting AG

Infanteriestr. 11
80797 München
Tel. 089 121590-0
Fax 089 121590-10
kontakt@roi.de
www.roi.de

Ansprechpartner Automotive

Michael Jung
Vorstand
kontakt@roi.de



INTERVIEW MIT HERRN THOMAS SCHMALL, VORSITZENDER DES VORSTANDS VOLKSWAGEN GROUP COMPONENTS

Herr Schmall, die Volkswagen Konzern Komponente ist seit dem 1. Januar 2019 eine eigenständige unternehmerische Einheit unter dem Dach der Volkswagen AG. Was verbirgt sich dahinter?

Die Volkswagen Group Components ist mit 80.000 Beschäftigten und 62 Werken weltweit einer der größten Zulieferer in der Automobilbranche. Wir produzieren unter anderem Motoren, Getriebe, E-Antriebe, Lenkungen und Sitze für die Konzernmarken.

Vor welchen Herausforderungen steht die Konzern Komponente?

Wir befinden uns in einer noch nie dagewesenen Transformation. So beschäftigt uns der Wandel von klassischen Antrieben hin zur E-Mobilität wie keine andere Unternehmenseinheit. Wir gestalten wesentliche Prozessschritte in der End-to-End-Batteriestrategie des Konzerns – vom Kompetenzaufbau für die Zellfertigung über das 2nd Life der Batterie, zum Beispiel als Mobile Ladesäule, bis zum Recycling. Ein wichtiger Schritt für den gesamten Konzern. Zudem gilt es, im Kerngeschäft die Wettbewerbsfähigkeit weiter kontinuierlich zu stärken und uns mit den Besten im externen Wettbewerb zu behaupten.

Wie sieht Ihre Strategie dazu aus?

Wir haben für die Konzern Komponente das Strategieprogramm ONE MISSION 2025 entwickelt, das vier wesentliche Zieldimensionen umfasst: Kunde & Produkt, Mensch & Verantwortung, Exzellenz sowie Digitalisierung.

Sie arbeiten bei der Umsetzung Ihrer Strategie auch mit Unternehmensberatungen wie der ROI Management Consulting AG zusammen, warum?

Zunächst bin ich grundsätzlich der Meinung, dass wir in der Konzern Komponente das erforderliche Know-how im Hause haben, um unsere Herausforderungen aus eigener Kraft zu stemmen. Es geht vor allem darum, diese vorhandenen Potenziale bei den Prozessen und in der Zusammenarbeit im Produktionsverbund auszubauen und übergreifend nutzbar zu machen.

Ein zentrales Element hierbei ist z.B. unser gemeinsam mit ROI ins Leben gerufener SPEED+ Award. Dahinter verbirgt sich ein operativer Exzellenzwettbewerb, an dem im nunmehr dritten Jahr mehr als 25 Werke aus mehreren Konzernmarken im Produktionsverbund teilnehmen. ROI hat hierfür den Rahmen geschaffen, Methodenwissen eingebracht und fungiert als



neutraler Schiedsrichter und Beschleuniger im Wettkampf. Die konkreten Ideen zur Prozessoptimierung kommen aus unseren Teams in den Werken.

Worin liegt dann der konkrete Nutzen der ROI-Berater in diesem Projekt?

Vor allem natürlich in der externen Sicht auf unsere Prozesse und Strukturen. Die ROI-Berater mit ihrer langjährigen Erfahrung hinterfragen bei uns vorhandene Lösungen, bringen Best-Practices und Benchmarks ein und können so gezielt Input für die Weiterentwicklung unserer operativen Exzellenz geben. Dies öffnet unseren Blick auch durch den Vergleich mit anderen Firmen und beschleunigt vor allem die Umsetzung und damit die erforderliche Nutzung unserer Potenziale. Dieser Mehrwert schafft Vertrauen und ein sehr konstruktives Miteinander.

Welche Rolle wird das Thema Digitalisierung für die Group Components in den nächsten Jahren spielen?

Eine sehr zentrale! Durch die Digitalisierung unserer Geschäftsprozesse sehen wir enorme Möglichkeiten für Effizienz- und Flexibilitätssteigerungen. Die Roadmap hierzu steht – in vielen unserer Werke sind bereits erste Konzepte umgesetzt und zahlreiche Initiativen am Laufen. Gemeinsam mit ROI entwickeln wir derzeit zum Beispiel unseren globalen Standard für ein digitales Shop Floor Management, was auch eine der ersten Anwendungen der Volkswagen Industrial Cloud werden wird.

Was ist Ihr Erfolgsrezept für eine erfolgreiche Transformation?

Wichtig ist ein kooperatives Zusammenarbeitsmodell in einem Netzwerk aus internen und externen Spezialisten. Denn so lässt sich operative Exzellenz am besten umsetzen und die zahlreichen Möglichkeiten nutzen, die uns digitale Technologien bereits heute liefern. Die richtigen Berater an der richtigen Stelle können dabei ein wichtiger Erfolgsfaktor sein.

Roland Berger GmbH

DAS UNTERNEHMEN

Roland Berger, 1967 gegründet, ist die einzige der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit deutscher Herkunft und europäischen Wurzeln. Aufgrund branchenübergreifender Projekte, ist Roland Berger mit 52 Büros in 35 Märkten aktiv und berät auch Klienten aus der Automobilindustrie entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Unser umfassendes Verständnis der Automobilindustrie basiert auf einer langjährigen Erfahrung in diesem Sektor. Die Automobilindustrie steckt mitten im Wandel: E-Mobilität, autonomes Fahren und neue Mobilitätskonzepte stellen traditionelle Produktions- und Geschäftsmodelle infrage. Wir begleiten unsere Kunden aus der Industrie bei der Transformation ihrer Branche und schaffen gemeinsam die Grundlagen für langfristigen Erfolg.

KOMPETENZEN

- Entwicklung neuer Geschäftsmodelle; Aufbau strategischer Partnerschaften
- Strategieentwicklung und Technologieberatung
- Effizienzsteigerung entlang der Wertschöpfungskette (Entwicklung, Einkauf, Produktion, Verwaltung)
- Unternehmerische Transformation und Restrukturierung
- M&A-Unterstützung und Post-Merger-Integration
- Digitalisierung (Prozesse, Unternehmenskultur)

BERATUNGSSFOKUS

AUTOHERSTELLER

- Unternehmerische Transformation entlang MADE
- Strategieentwicklung für neue Geschäftsfelder sowie Allianzen
- Technologische Neuausrichtung inkl. Software-Strategie
- Funktionale Neuausrichtung (Produktions-, Vertriebs-, Preis-, Aftersales-Strategien)
- Optimierung der Supply Chain

ZULIEFERER

- Strategische Neuausrichtung und Wachstumsstrategien

- Ergebnissesteigerung entlang der kompletten Wertschöpfungskette
- Reorganisation
- M&A-Unterstützung und Post-Merger-Integration

AUTOHANDEL / AFTERMARKET

- Digitale Geschäftsmodelle
- Markt-, Preis- und Vertriebsstrategien
- Multi-Channel-Strategien
- Netz- und Kostenoptimierung

KARRIERE / JOBANGEBOTE

www.rolandberger.com/de/Join/

Roland Berger GmbH

Sederanger 1
80538 München
Tel. +49 89 9230-8511
Fax +49 89 9230-8202
Mail: contact@rolandberger.com
www.rolandberger.com

Ihr Ansprechpartner

Norbert Dressler
Senior Partner
Central Europe Head of
Competence Center Automotive
Tel. +49 89 9230-8511



INTERVIEW MIT NORBERT DRESSLER, SENIOR PARTNER BEI ROLAND BERGER

Wo sehen Sie die Automobilindustrie in 10 Jahren?

Für die nächsten fünf Jahre lässt sich eine seriöse Prognose abgeben. Allerdings reicht diese Perspektive nicht aus und keiner kann heute sicher sagen, wo die Branche in 10 oder 20 Jahren stehen wird, bzw. welche Geschäftsmodelle dann profitabel sein werden. Aus diesem Grund muss die gesamte Automobilindustrie einen Spagat zwischen Kosteneffizienz und Innovationen wagen. Dafür müssen die Unternehmen deutlich agiler werden, was sie heute in weiten Teilen noch nicht sind.

Welche Szenarien hätten die größten Auswirkungen auf die Branche?

Die technische Entwicklung lässt sich relativ gut in vier große Schwerpunktthemen fassen: E-Mobilität, autonomes Fahren, digitale Vernetzung sowie zusätzliche Anforderungen durch neue Mobilitätskonzepte. Angetrieben von diesen Innovationen drängen neue Spieler in den Markt und fordern die etablierten Unternehmen heraus. Letztendlich geht es um die Kundenschnittstelle, die heute bei den Herstellern liegt. Und hier sehen wir die tiefgreifendsten Veränderungen: Bestellen wir unser Auto in Zukunft beim Technologiekonzern oder



machen wir die Kaufentscheidung vom Mobilitäts- bzw. dem Informationsangebot abhängig? Das sind durchaus denkbare Szenarien, in denen die OEMs zum Zulieferer werden, was gleichzeitig ihre Margen unter Druck setzen und die Wertschöpfungskette auf den Kopf stellen kann.

Wie können die Unternehmen darauf reagieren?

Der Transformationsdruck ist in der Automobilbranche angekommen. Entsprechend sind sich alle Unternehmen darüber im Klaren, dass sie handeln müssen. Leider fehlt es oft an der nötigen Entschlossenheit und den Konsequenzen. Deshalb sind mutige, stringente Entscheidungen gefragt, die sich primär an einer Optimierung der Effizienz und Flexibilität sowie der nachhaltigen Zukunft ausrichten. Dadurch können sich die Firmen neue Spielräume erarbeiten, um neue Geschäftsmodelle anzugehen. Auf dieser Basis sind sie dann bestmöglich auf unerwartete Verwerfungen – sogenannten Disruptionen – vorbereitet. Was dabei oft unterschätzt wird: Sie müssen die Mitarbeiter mitnehmen, die Transformation aktiv begleiten und als Vorbild vorangehen. Klare Qualifizierungsinitiativen der Mitarbeiter und eine transparente Kommunikation sind essentielle Schritte, um den notwendigen Kulturwandel im Unternehmen einzuleiten.

M A D E

Wir begleiten unsere Klienten aus der Automobilindustrie bei der Transformation ihrer Branche und schaffen gemeinsam die Grundlagen für langfristigen Erfolg.

Roland Berger 

STAUFEN.

STAUFEN.AG

DAS UNTERNEHMEN

In jedem Unternehmen steckt ein noch besseres. Mit dieser Überzeugung berät und qualifiziert die Staufen AG seit 25 Jahren Unternehmen und Mitarbeiter weltweit. Märkte sind in Bewegung, der Konkurrenzdruck enorm. Staufen hilft, die richtigen Veränderungen schnell in Gang zu bringen, die Produktivität zu erhöhen, die Qualität zu verbessern und die Innovationskraft zu steigern. Die internationale Lean Management Beratung sorgt mit den passenden Strategien und Methoden für schnelle und messbare Erfolge. Um die in jedem Unternehmen vorhandenen Potenziale zu heben, etablieren die Staufen-Berater gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitern eine lebendige und nachhaltige Veränderungskultur.

KOMPETENZEN

Die Staufen Berater vereinen über 600 Jahre Automotive-Expertise zur nachhaltigen Performance-Verbesserung in allen direkten und indirekten Bereichen:

- Entwicklung
- Produktion
- Einkauf
- Vertrieb
- Logistik & SCM

BERATUNGSFOKUS

So unterschiedlich unsere Beratungsleistungen auch sind, eines haben alle gemeinsam: Sie bauen auf Lean Grundsätzen auf. Führen und Arbeiten nach Lean Philosophie vermeidet Verschwendungen, erhöht die Produktivität und verbessert die Qualität. Mit Strategien und Methoden zur Lean Transformation ermöglichen wir Unternehmen, eine lernende, flexible und agile Organisationskultur zu etablieren.

STAUFEN.AG

Beratung.Akademie.Beteiligung
Blumenstraße 5 . 73257 Köngen
Deutschland
Tel. +49 7024 8056-0
E-Mail: kontakt@staufen.ag
www.staufen.ag

Ihr Ansprechpartner

Dr. Thilo Greshake
Partner Automotive
T.Greshake@staufen.ag

UMSATZ GESAMT 2018



65 Mio. Euro



UMSATZ AUTOMOTIVE 2018



10 Mio. Euro



Mitarbeiter



320



BERATER AUTOMOTIVE



50

REFERENZEN / PROJEKTE

In mehr als 60 globalen Beratungsprojekten pro Jahr unterstützen und qualifizieren wir Automotive OEMs und ihre Zulieferer. Die Nachhaltigkeit unserer Projekte und die enge Verbundenheit zu den Kunden zeigt sich auch in unseren über 70 BestPractice Partnern.

KARRIERE / JOBANGEBOTE

www.staufen.ag/karriere



**INTERVIEW MIT
DR. THILO GRESHAKE.
PARTNER AUTOMOTIVE
BEI DER STAUFEN AG**

Die Automobilindustrie befindet sich mitten im Wandel. Dabei nimmt die Entwicklung der Unternehmenskultur eine Schlüsselrolle ein. Was müssen Unternehmen in diesen Umbruchzeiten lernen?

Unternehmen sind ständig im Fluss, sind Veränderungen unterworfen, da sich Markt und Umfeld rasch verändern. Neben neuen Organisationsstrukturen, braucht es eine neue Führungskultur. Doch in der Automobilbranche wird zurzeit flächendeckend der Rotstift angesetzt. Und es wächst die Gefahr, dass neben dem Verlust von Arbeitsplätzen auch die Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte zurückgefahren werden. Viele Unternehmen laufen daher aktuell Gefahr, das Kind mit dem Bade auszuschütten. Denn gerade heute werden ganz andere Managertypen und Führungsqualitäten gebraucht als noch in den vergangenen Jahren.

Angesichts des hohen Kostendrucks stehen die klare Priorisierung von Aufgaben, die Glättung der Prozesse



sowie eine Optimierung der Supply Chain ganz oben auf der Agenda. Was macht in diesem Kontext heute einen erfolgreichen Führungsstil aus?

Zunächst einmal: Schlechte Führung schlägt sich früher oder später stets im Unternehmensergebnis nieder. Wenn wir den Blick nach vorne richten, werden wir feststellen, dass der Managertyp »harter Hund« ausgedient hat. Er eignet sich nicht, um die Mitarbeiter in Zeiten des Wandels mitzunehmen und die Prozesse im Sinn einer effizienten und effektiven Organisation zu optimieren. Heute erwarten die Mitarbeiter einen partnerschaftlichen und partizipativen Führungsstil. Die Zeiten von »Befehl und Gehorsam« sind endgültig vorbei.

Welche Rolle spielen dabei die Führungskräfte?

Unternehmen müssen eine Kultur des kontinuierlichen Lernens schaffen. Vordringliche Aufgabe der Führungskräfte ist es, die Kompetenzen der Mitarbeiter zu erweitern und diese zu motivieren. Ziel muss sein, agile Formen der Zusammenarbeit in Unternehmen zu etablieren, um die Kundenbedürfnisse schneller zu antizipieren und die Arbeitsprozesse zeitnah an Veränderungen anzupassen.

AN DIESER SAMMLUNG HABEN WIR 25 JAHRE GEARBEITET



Die Staufen AG gibt seit 25 Jahren alles für den Erfolg ihrer Kunden. Dafür wurden wir zum sechsten Mal in Folge ausgezeichnet. Wir sind eine internationale Lean Management Beratung und glauben, dass in jedem Unternehmen ein noch besseres steckt.

The Retail Performance Company

DAS UNTERNEHMEN

The Retail Performance Company (rpc) ist eine Beratung, die Unternehmen bei vertrieblichen Fragestellungen unterstützt. Mit den Service-Bereichen Coaching, Consulting, Customer Experience Design, Data Analytics, Talent Management und Training & Qualification bieten wir unseren Kunden ganzheitliche Lösungen an, um sie auf dem Weg zu einer kundenorientierten Transformation zu begleiten. Unser Fokus liegt auf der Schaffung inspirierender Kundenerlebnisse für eine nachhaltige und wertschöpfende Beziehung zwischen Marken und Endkunden. rpc wurde im Jahr 2013 als Joint Venture von der BMW Group und der h&z Managementberatung gegründet und ist in zehn Ländern vertreten.

KOMPETENZEN

rpc bietet von der Strategie bis zur Implementierung und Steuerung eine ganzheitliche Beratung an, um die Leistungsfähigkeit des Vertriebs und Handels zu steigern. Zu unseren Kompetenzbereichen zählen:

- Coaching
- Consulting
- Customer Experience Design
- Data Analytics
- Talent Management
- Training & Qualification

BERATUNGSFOKUS

- Agile Transformation
- Customer Experience Design
- Datenstrategie und -analyse
- Kundenorientierte Unternehmensstrategie
- Marketing und Sales Performance
- Omnichannel Management
- Operational Excellence
- Sales, Executive und Team Coaching
- Talent Management
- Touchpoint und Lead Management
- Training und Qualifizierung

REFERENZEN / PROJEKTE

- Agile Coaching
- Connected Point of Sales
- Datengetriebenes Performance Management
- Digitales Fitness-Programm
- Kundenorientierte Strategie
- Kundenwert und kundenorientierte Steuerung
- Performance Marketing
- Predictive Analytics
- Social Media im Autohaus

KARRIERE / JOBANGEBOTE

www.rpc-partners.com

The Retail Performance Company GmbH
Inspiring customer-centric transformation
Pelkovenstr. 145
80992 München
Tel. +49 89 2000 50 80
www.rpc-partners.com
info@rpc-partners.com

Ihre Ansprechpartner

Christian Feilmeier
christian.feilmeier@rpc-partners.com
Jan Schemuth
jan.schemuth@rpc-partners.com



INTERVIEW MIT CHRISTIAN FEILMEIER UND JAN SCHEMUTH GESCHÄFTSLEITUNG VON THE RETAIL PERFORMANCE COMPANY

The Retail Performance Company (rpc) ist als Joint Venture der BMW Group mit der Managementberatung h&z entstanden. Warum wurde rpc gegründet?

Feilmeier: Seit geraumer Zeit ist der stärkere Fokus auf Retail Teil der Vertriebsstrategie von BMW. Ein wirksamer Aufbau von entsprechendem Know-how wurde dadurch erschwert, dass das globale Händlernetzwerk regelmäßig von externen Dienstleistern beraten und betreut wurde. So entschied sich BMW Ende 2012, eine eigenständige und agile Organisation als Joint Venture mit der Münchner Managementberatung h&z zu gründen, um Expertise im Kernthema Retail Performance aufzubauen sowie Vertriebsleistung und Kundenorientierung international und nachhaltig zu steigern. rpc sollte auch die Rolle eines Think Tanks einnehmen, um sich mit neuen Trends innerhalb und außerhalb der Branche auseinanderzusetzen, um sie dann in der Arbeit bei BMW wieder einfließen zu lassen.

Was sind die Schwerpunkte der Beratungsleistung von rpc?

Feilmeier: rpc ist eine spezialisierte Beratung, die Unternehmen unterschiedlicher Größe bei vertrieblichen Fragestellungen unterstützt. Unsere strategische Beratungsleistung geht immer Hand in Hand mit der Befähigung und Entwicklung der Mitarbeiter. Training, Coaching und Talent Management sind nahezu vom ersten Tag an feste Bestandteile unseres Kompetenzbereichs.

Letztes Jahr haben wir unser Portfolio um die Bereiche Data Analytics und Design erweitert, da es uns wichtig ist, die Herausforderungen unserer Kunden ganzheitlich anzugehen. Wir möchten vertiefte Lösungen anbieten, um die Kundenschnittstellen – sei es zum Beispiel im stationären Handel, mit einem Online-Shop oder über Virtual-Reality-Applikationen – entlang der Kundenbedürfnisse zu gestalten. Die Kombination aus Design-Methoden und Datenanalyse birgt sehr viel Potenzial, kreative, datengetriebene Lösungen zu finden, die beim Endkunden ankommen.

Wie hat sich rpc seitdem entwickelt?

Schemuth: Uns war bewusst, dass es für einen weltweit agierenden Kunden wichtig ist, Projekte nicht nur von der Zentrale aus zu steuern, sondern auch international vor Ort. Deswegen haben wir sehr früh auf Internationalisierung gesetzt und mittlerweile neben Deutschland in neun andere Märkte investiert, wie USA, China oder Großbritannien. Neben der Automobilbranche öffneten wir uns auch schrittweise für andere Branchen, da sich die Erfahrungswerte von BMW sehr gut auf andere Industrien wie Finanzdienstleistungen oder Konsumgüter übertragen lassen.



**Herr Jan Schemuth (links)
und Herr Christian Feilmeier**

Aus meiner Sicht war einer der zusätzlichen Erfolgsfaktoren, dass wir es geschafft haben, die Kultur und unsere Mitarbeiter mit zu entwickeln und eine echte Gemeinschaft aufzubauen. Wir haben in der vergleichsweisen kurzen Zeit eine eigene rpc Kultur entwickelt: eine gute Mischung aus den Einflüssen von BMW und h&z, aber doch sehr eigenständig.

Wie gestaltet sich Ihr Meinung nach der Vertrieb der Zukunft?

Schemuth: Die große Herausforderung für Unternehmen ist es zu erfassen, wann ihre Kunden wo und wie Informationen zulassen und einkaufen möchten. Die Kunden sind es gewohnt, sich unmittelbar zu allem, was sie interessiert, näher informieren zu können. Sie recherchieren und lassen sich von Erfahrungen und Empfehlungen anderer in ihrer Entscheidungsfindung unterstützen und beeinflussen. Mithilfe diverser Analyseinstrumente haben Unternehmen heute die Möglichkeit, bereits zu einem frühen Zeitpunkt den Bedarf ihrer Kunden zu identifizieren und darauf zu reagieren. Zu glauben, die Reise der Kunden beginnt erst dann, wenn sie einen Shop betreten, ist zu kurz gedacht und lässt viele Chancen ungenutzt.

Für die Zukunft bedeutet das, dass die Unterscheidung zwischen Online und Offline nicht mehr relevant ist. Alle Vertriebskanäle sind miteinander vernetzt und verschmelzen zum »No-Line«-Handel – mit Vorteilen für Kunden und Unternehmen. Neue Vertriebskonzepte verlangen aber nach Dateninfrastrukturen, die Informationen zwischen allen Kanälen intelligent verknüpfen. Das ist aktuell noch eine große Aufgabe für viele Unternehmen.

Ich denke, dass der Vertrieb der Zukunft durch die konsequente Ausrichtung am Kunden entsteht und mit einem tiefen Verständnis darüber, wie der Kunde tickt. Die Digitalisierung prägt das Kundenverhalten und gleichzeitig entscheidet der Kunde darüber, welche technologischen Neuerungen er in seinem Entscheidungs- und Kaufprozess nutzen will. Unternehmen haben die große Chance daraus ableiten zu können, wie sie die Schnittstellen zu ihren Kunden gestalten wollen. Langfristig werden die Schnittstellen bleiben, die dem Kunden den größten Nutzen bieten.

Managementberatung für Innovation und Digitale Transformation

DAS UNTERNEHMEN

UNITY ist die Managementberatung für Innovation und Digitale Transformation. Wir machen unsere Kunden zu Gewinnern der Digitalisierung. Wir steigern ihre Innovationskraft und ihre operative Exzellenz. Automotive-Projekte sind unsere Leidenschaft: Seit 1995 beraten wir Automobilhersteller und Zulieferer in den Bereichen Future Business, Future Development, Future Production sowie Future Mobility.

UNITY ist mit 250 Mitarbeitern weltweit an 15 Standorten vertreten und führt rund um den Globus Projekte durch.

UNITY wurde mehrfach für exzellente Projektarbeit sowie als herausragender Arbeitgeber ausgezeichnet – unter anderem mit dem »Best of Consulting«-Award der *Wirtschaftswoche*, als »Beste Berater« durch *Brand eins* und als »Top Arbeitgeber Mittelstand« vom *Focus*.

KOMPETENZEN

UNITY vereint eine ausgeprägte Technologietiefe und die Kompetenzen, die für eine erfolgreiche Digitale Transformation erforderlich sind: Wir sind Innovator, Integrator und Transformator. Ganz konkret verfügen wir über eine umfangreiche Expertise in den Bereichen R&D, Systems Engineering, PLM, Digitaler Zwilling, Cyber Security, Supply Chain Management, Smart Factory sowie Data Driven Services. Von diesem Know-how profitieren Automobilhersteller und -zulieferer bei ihrer Digitalen Transformation.

PROJEKTBEISPIELE

Unsere Kunden sind u.a. Audi, BMW, Bosch, Continental, Daimler, Faurecia, Knorr Bremse, Porsche, Schaeffler und VW. Inhaltliche Schwerpunkte sind z.B.:

- Einführung Digitaler Zwilling
- Weltweite PLM-Systemablösung
- Digitalisierung der Produktentstehung
- Model-Based Systems Engineering
- Entwicklung Technologie-Roadmap und IT-Bebauung für autonomes Fahren
- Etablierung der Smart Factory
- Digitalisierung der Supply Chain
- Intelligente datengetriebene Services
- Einsatz agiler Methoden

KARRIEREPERSPEKTIVEN

Wir bieten nicht nur eine erfolgreiche Zukunft, sondern auch eine einzigartige Kultur. Vertrauen, Wertschätzung, Eigenverantwortung und kollegiales Miteinander – wir leben unsere Werte. Unsere dynamischen Strukturen geben Gestaltungsfreiraume, um innovativ und zukunftsorientiert zu handeln, sich in Projekten zu entfalten und mit unseren Kunden zukunftsweisende Lösungen zu entwickeln. Wir fördern die persönliche Entwicklung jedes Einzelnen durch die UNITYacademy.

UNITY – Consulting & Innovation

Gropiusplatz 10
70563 Stuttgart
Tel. +49 711 686890-30
www.unity-automotive.de



Ihr Ansprechpartner

Stephan Bille
Vorstand Automotive
Tel. +49 711 686890-31
stephan.bille@unity.de



Ihre Karriere wird neu berechnet.



jobs.unity.de

**Jetzt als Automotive-
Experte* bewerben!**

*Bei uns ist jedes Geschlecht willkommen.



Die perfekte Kombi:

Automobilwoche
ABONNEMENT

Automobilwoche PLUS Gratis-Tablet

Lesen Sie die Top-Meldungen der Automobilwoche-Redaktion in Echtzeit auf Ihrem neuen Tablet und montags ab 6:00 Uhr die aktuelle Ausgabe der Automobilwoche!

UNSER EXKLUSIVES ABOPAKET:

- Automobilwoche E-Paper-App
- Automobilwoche Nachrichten-App
- Samsung Gratis-Tablet

GRATIS*

Samsung SM-T590
Galaxy Tab A 10.5
Wi-Fi Tablet-PC

* im Abopaket



Jetzt gleich bestellen unter: www.automobilwoche.de/abo-gratis-tablet