

Transformation von Automobilunternehmen

Jan Brecke, Daniel Niederberger, Prof. Dr. Dieter Nazareth, Helmut Ramsauer

Das Buch „Transformation von Automobilunternehmen“ ist als Taschenbuch oder eBook erhältlich unter ISBN 978-3-744-80102-7 im Buchhandel oder online unter www.automotivetransformation.de
Diese Zusammenfassung gibt einen kurzen Überblick über die Inhalte des Buches.

Motivation

Die Automobilindustrie, von der in unserem Land und in Europa heute so vieles abhängt, steht vor weitreichenden Marktveränderungen. Dieses Buch entstand aus der Zuversicht, dass sich die traditionsreichen Automobilunternehmen mit dem Markt transformieren können und auch neue Felder erschließen können, wenn sie die erforderlichen Rahmenbedingungen für sich schaffen und die Veränderungen konsequent angehen.

Wir haben kaum Publikationen gefunden, welche sich konkret und praktisch, um nicht zu sagen, »handwerklich«, mit der Transformation von Automobilunternehmen beschäftigen. Wie geht das eigentlich? Viele Experten mahnen, dass sich Automobilunternehmen transformieren müssen. Manche sagen noch grob, wohin, aber wenige sagen, wie.

Wir geben praktische Anregungen.

Trends

Aktuell beherrschen einige Megatrends die Automobilindustrie. Ein besonders bedeutsamer ist vor allen anderen der soziale Trend zur geteilten Mobilitätsnutzung oder »*Mobility-as-a-Service*«. Daneben gibt es die drei technologischen Trends: Elektroantrieb, Autonomes Fahren, und Connected Driving. Jeder dieser vier Trends könnte die Automobilbranche auf den Kopf stellen, und das werden sie auch. Aber sie haben jeweils eine unterschiedliche Wirkung. Die einzelnen Trends wirken auf etablierte Unternehmen unterschiedlich »*zerstörerisch*«.

Am »*zerstörerischsten*« ist dabei *Mobility-as-a-Service*, weil hier ein Paradigmenwechsel vollzogen wird. Nicht mehr der Besitz eines Fahrzeuges steht im Vordergrund, sondern nur noch der Wunsch nach Mobilität. Wir glauben, dass vor allem dieser Trend einen gewaltigen Einfluss auf das Produkt Fahrzeug und seine Hersteller haben wird und zu einer Neuorientierung des Automobilmarktes führen wird.

Szenario

Unter Berücksichtigung der o.g. Trends sehen wir drei mögliche Archetypen für den zukünftigen Mehrmarkenhersteller:

- B2C Fahrzeughersteller (Business to Consumer): heutiger Hersteller, erweitert um ein Dienstangebot
- B2B Fahrzeughersteller (Business to Business): Produktion von Fahrzeugen für Mobilitätsdienstleister
- Mobilitätsdienstleister: konsequenter Fokus auf Mobilitätsanwendungen

Die Zulieferer sind von dieser Transformation ebenfalls betroffen. Wird eine angebotene Technologie nicht mehr nachgefragt, dann muss sich der Zulieferer ebenfalls wandeln, andernfalls wird er vom Markt verschwinden.

Unser Szenario ist ein internationaler Automobilmischkonzern, in dem die drei obigen Archetypen konsequent als separate Sparten geführt werden. Der Konzern wird von einer Finanzholding gesteuert. Querschnittsbereiche (z.B. zentrale IT, Personalwesen, Facilities etc.) bedienen die drei Sparten.

Transformation

Eine Transformation ist immer eine »*Maßanfertigung*« für das jeweilige Unternehmen und sollte methodisch solide unterlegt sein. Methodische Ansätze für Veränderungen lassen sich sehr vereinfacht zwei Grundansätzen oder Haltungen zuordnen. Klassische Restrukturierungsansätze sind eher managementorientiert »*top-down*«, systemische Veränderungsmethoden sind eher mitarbeiterorientiert »*bottom-up*«.

Es gibt inzwischen auch komplementäre oder hybride Veränderungsansätze, die die unterschiedlichen Methodenrahmen kombinieren, sozusagen eine bewusste Mischung aus top-down und bottom-up. Oft werden sie als »*Business Transformation*« bezeichnet.

Wichtig ist es, bei der Vielzahl von Methoden und Begrifflichkeiten die verschiedenen Methoden-Ebenen innerhalb einer Transformation zu differenzieren und zu verstehen, was die jeweilige Methode bewirken kann und was nicht. Im Wesentlichen gibt es drei Ebenen: Ganzheitliche Business Transformation, Fach- und Veränderungsmethoden, Arbeitstechniken.

Digitale Transformation

Für Entscheider ist Digitalisierung oftmals nicht greifbar, auch weil der Begriff »digital« oder »Digitale Transformation« inflationär verwendet wird. »Digital« sind aber heute sämtliche Elemente einer Transformation, es gibt keine »nicht-digitalen« Transformationen mehr. Entscheidend ist es, den Begriff »digital« in das konkrete Umfeld des Unternehmens und in konkrete Veränderungsabsichten zu übersetzen.

Typisch für ganzheitliche Business Transformationen sind die **fünf Dimensionen** Services und Produkte, Organisationsstruktur, Kultur und Raum. Sie werden nachfolgend beschrieben.

Dimension Services und Produkte

Vor über 100 Jahren hatte ein Mann das Auto aus der handwerklichen Individualfertigung in die industrielle Massenfertigung überführt: Henry Ford. Vor allem die Fahrzeuge der deutschen Automobilhersteller werden heutzutage individuell in Losgröße 1 gefertigt. Aus dem Massenprodukt ist wieder ein Individualprodukt geworden.

Wie aber wird die Fahrzeugflotte eines großen Mobilitätsdienstleisters aussehen? Die Anzahl der unterschiedlichen Modelle wird sehr klein sein. Im Idealfall sind alle Fahrzeuge der Flotte vom selben Modell. Und warum sollten sich die Fahrzeuge in der Ausstattung unterscheiden? Aus dem Individualprodukt wird erneut ein Massenprodukt.

Wenn Mobilitätsdienstleister große Mengen an einheitlichen Fahrzeugen benötigen, kann es zu einem Szenario kommen, wie wir es aus der Luftfahrtindustrie kennen. Jeder Mobilitätsdienstleister, hier Airline genannt, hat sein spezifisches Interieur, seine spezifische Komfortelektronik und seine eigene Unterhaltungselektronik mit zahlreichen digitalen Diensten. Ein zukünftiger Mobilitätsdienstleister wird folglich tief in die Kernkompetenz heutiger B2C Hersteller eingreifen.

Dimension Organisationsstruktur

Die Veränderung der Organisationsstruktur ist ein maßgeblicher Bestandteil und Erfolgsfaktor einer Transformation. Einige Automobilunternehmen starten noch vor einer Transformation mit neuen explorativen Organisationseinheiten, wie zum Beispiel Innovationslaboren, Startup-Acceleratoren oder kleineren Venture Capital Einheiten. Transformation ist aber mehr als Innovation. Die bestehende Organisation muss im Mittelpunkt der Veränderung stehen.

Dimension Steuerungsmechanismen

Die Veränderung von Steuerungsmechanismen und Kennzahlen ist ein wichtiges flankierendes Element einer Transformation. Vor allem die Rolle als Mobilitätsdienstleister erfordert völlig neue Kennzahlenwelten. Plötzlich ist es nicht mehr die Zahl der verkauften Fahrzeuge, die wesentlich ist, sondern z.B. die mit der eigenen Marke zurückgelegten Kilometer oder die in den Fahrzeugen der eigenen Flotte verbrachte Zeit, der dort getätigte Umsatz für Mehrwertdienste usw.

Dimension Kultur

Kulturelle Veränderungen umfassen viele Facetten wie Werte, Führungsprinzipien, Freiheitsgrade oder Selbstverständnis. Für jede konzernweite Transformation braucht es maximales Interesse und Engagement des Top-Managements. Im Idealfall wird versucht, über Fokusgruppen einen Querschnitt der Mitarbeiterschaft am Prozess der Transformation zu beteiligen und über alle gängigen Kommunikationsmaßnahmen die gesamte Mitarbeiterschaft zu Diskussionen anzuregen. Kulturveränderung lebt von einem klaren Zielbild, der Vision und Mission. Man kann postulieren, dass solch ein einschneidender Transformationsprozess 1-2 Jahre dauern kann, wobei die letztendlichen Veränderungen manchmal erst nach 5-10 Jahren völlig offensichtlich und wirksam werden.

Dimension Raum

Die Wirkung von räumlichen Veränderungen wird als isolierte Maßnahme manchmal überschätzt. Als Bestandteil einer ganzheitlichen Transformation spielen räumliche Veränderungen aber eine große Rolle. Dabei geht es um räumliche Fragen im Großen, insbesondere bei der Frage von Standorten und ihren manchmal ganz unterschiedlichen Kulturen, und um Arbeitsumgebungen, die Veränderungen fördern können. Anhand der in der kulturellen Transformation herausgearbeiteten Werte und Zielvorstellungen

der künftigen Kultur muss sich jedes Unternehmen individuell entscheiden, wie diesbezüglich Raum und Arbeitsumgebung gestaltet werden sollte.

Fazit

Die Bedeutung der Automobilbranche für Deutschland und Europa ist immens. Unübersehbar steht der gesamten Branche jedoch eine Zeitenwende bevor, die in Ansätzen bereits begonnen hat. Die marktgetriebenen Entwicklungen, Elektromobilität, autonomes Fahren, Connected Car und Mobility-as-a-Service, die wir beschrieben haben, werden aus unserer Sicht drei neue Unternehmensarchetypen hervorbringen; B2C Fahrzeughersteller, B2B Fahrzeughersteller und Mobilitätsdienstleister.

Aus diesen Archetypen haben wir ein Szenario für den Automobilkonzern der Zukunft abgeleitet und praktisch aufgezeigt, wie die Transformation dorthin für traditionsreiche Automobilunternehmen in der Praxis aussehen kann. Wesentliche Dimensionen einer solchen Transformation sind Services/Produkte, Organisationsstruktur, Steuerungsmechanismen, Kultur und Raum.

Die bevorstehende Transformation wird für etablierte und heute erfolgreiche Automobilunternehmen herausfordernd. Bewährte Muster und Strukturen verlieren teilweise ihre Relevanz. Sie werden durch eine neue Mobilitäts- und Unternehmenswelt ersetzt. Deren Gestaltung und auch das operative Tagesgeschäft werden stärker von flachen Hierarchien, agilen Prozessen und branchenübergreifenden Kooperationen bestimmt sein als heute. Darin liegen aber ungeahnte Chancen und Potenziale für die traditionsreichen Automobilkonzerne.

Jetzt ist der Zeitpunkt für den Beginn der Transformation. Es gibt kein Ereignis in der Zukunft und keine Prognose, die man abwarten müsste.

Autoren

Jan Brecke

Kontakt: jb@janbrecke.com



»Digitalisierung braucht neue Unternehmenskulturen und Führungsstrukturen.«

Prof. Dr. Dieter Nazareth

Kontakt: dieter.nazareth@haw-landshut.de



»Software is driving the car.«

Daniel Niederberger

Kontakt: daniel@newmobilitybusiness.com



»Mobilität der Zukunft erfordert Mut zu frischem Denken und neuen Partnerschaften.«

Helmut Ramsauer

Kontakt: hra@spin.partners



»Digitale Transformationen sind Business Transformationen in digitalen Zeiten.«