

# WANDEL PLANBAR GESTALTEN

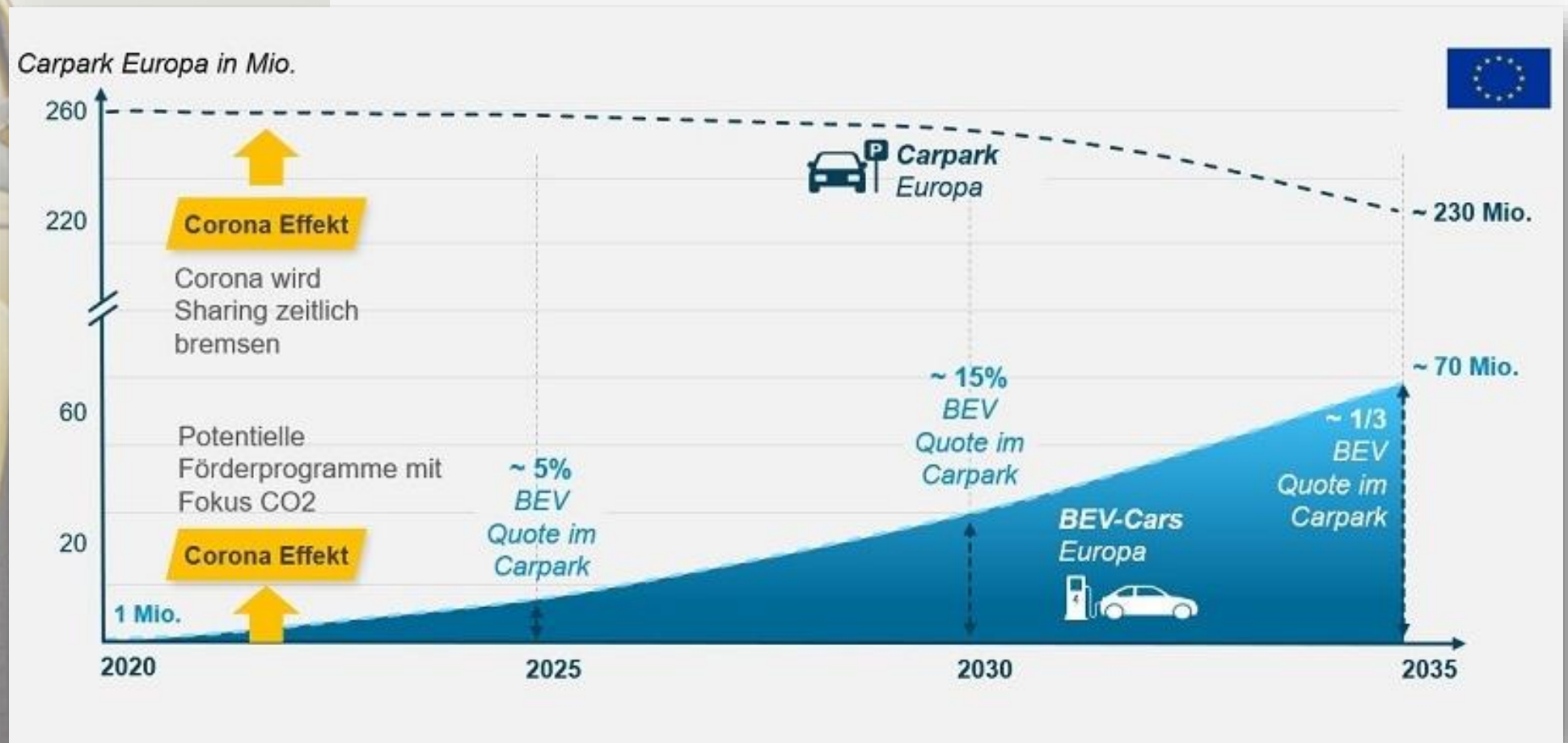








# DIE AUTO-INDUSTRIE IM WANDEL



# DIE POLITISCHE LAGE IST UNKLAR

STREIT ÜBER ELEKTROMOBILITÄT

## „Was die grün geführte Regierung fabriziert, gleicht fast Sterbehilfe für Automobil-Industrie“

Von **Hannelore Crolly**

Stand: 26.09.2024 | Lesedauer: 7 Minuten

1294

f X in



Baden-Württembergs Regierungschef Winfried Kretschmann (Grüne)  
Quelle: Jackyenjoyphotography/Getty Images; Bernd Weißbrod/dpa/generativ bearbeitet; Montage: WELT/Jörn Baumgarten

Für die grün-schwarze Regierung im Autoland Baden-Württemberg steht fest: Wer jetzt nicht auf „Transformation“ zur E-Mobilität setzt, werde „untergehen“. Doch das Interesse der Kunden ist verhalten, bei Autobauern geht die Angst um. Rufe nach einem Kursschwenk beim geplanten Verbrenner-Aus werden laut.

[11]

## „Hat Elektromobilität zerstört“ – deutliche Kritik an Habecks Autopolitik

Der Automobil-Experte und Direktor von Automotive Research, Ferdinand Dudenhöffer, zeigte sich hinsichtlich Habecks Autogipfel eher pessimistisch. „Hoffnungslos – das wird nichts bringen“, teilte er im Gespräch mit der *Welt* mit. Habecks Gipfel zeige „Konfusion“ anstatt tatsächliche Lösungsansätze. Der Experte ging noch weiter – ihm zufolge hat „Habeck die Elektromobilität in Deutschland zerstört“. Der Wegfall der Prämie im vergangenen Jahr habe den [Markt für Plug-in-Hybride geschwächt](#), dasselbe sei bei den batterieelektrischen Autos passiert. Letztendlich sei der Autogipfel auf „reinem Aktionismus“ begründet.

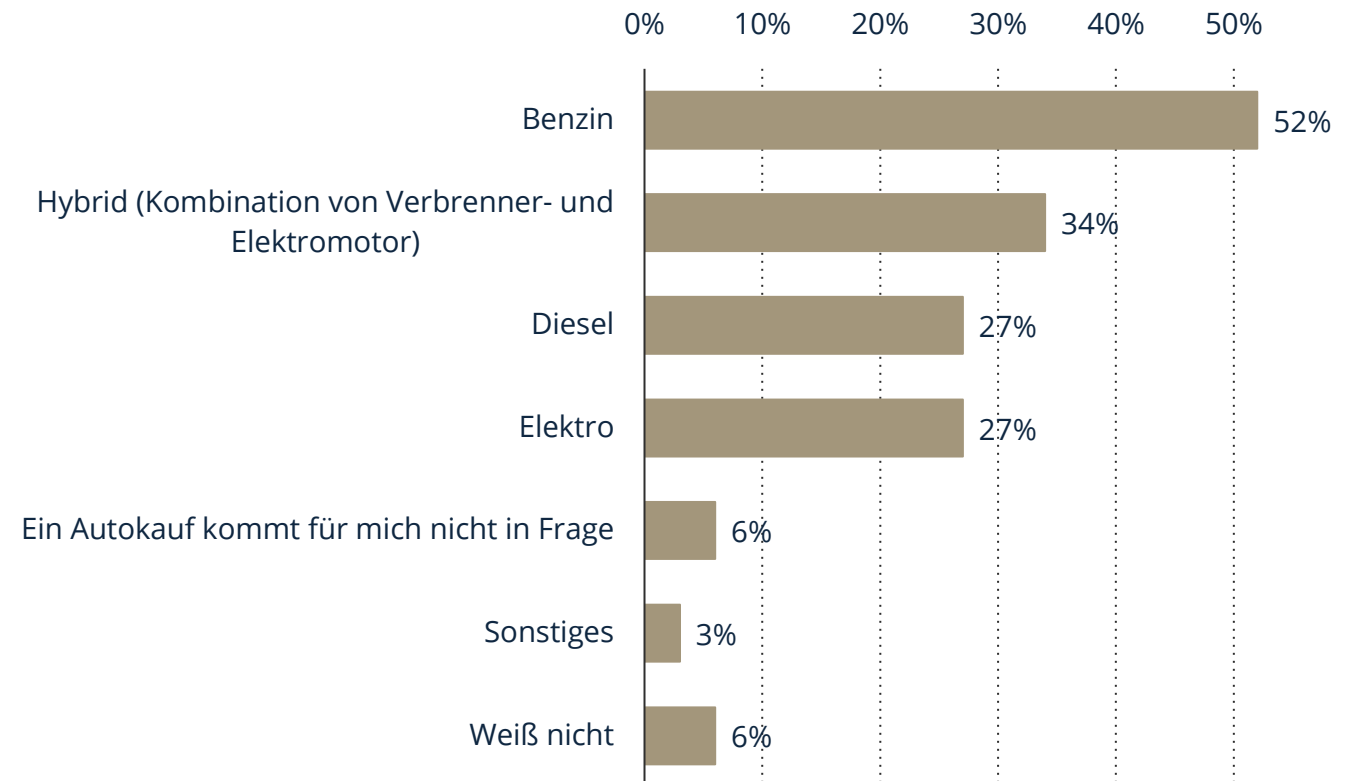
[12]



# DIE INDUSTRIE STECKT FEST IN DER TRANSFORMATION

## In Frage kommende Pkw-Antriebsarten in Deutschland im Jahr 2024 [1]

In Frage kommende Pkw-Antriebsarten in Deutschland 2024



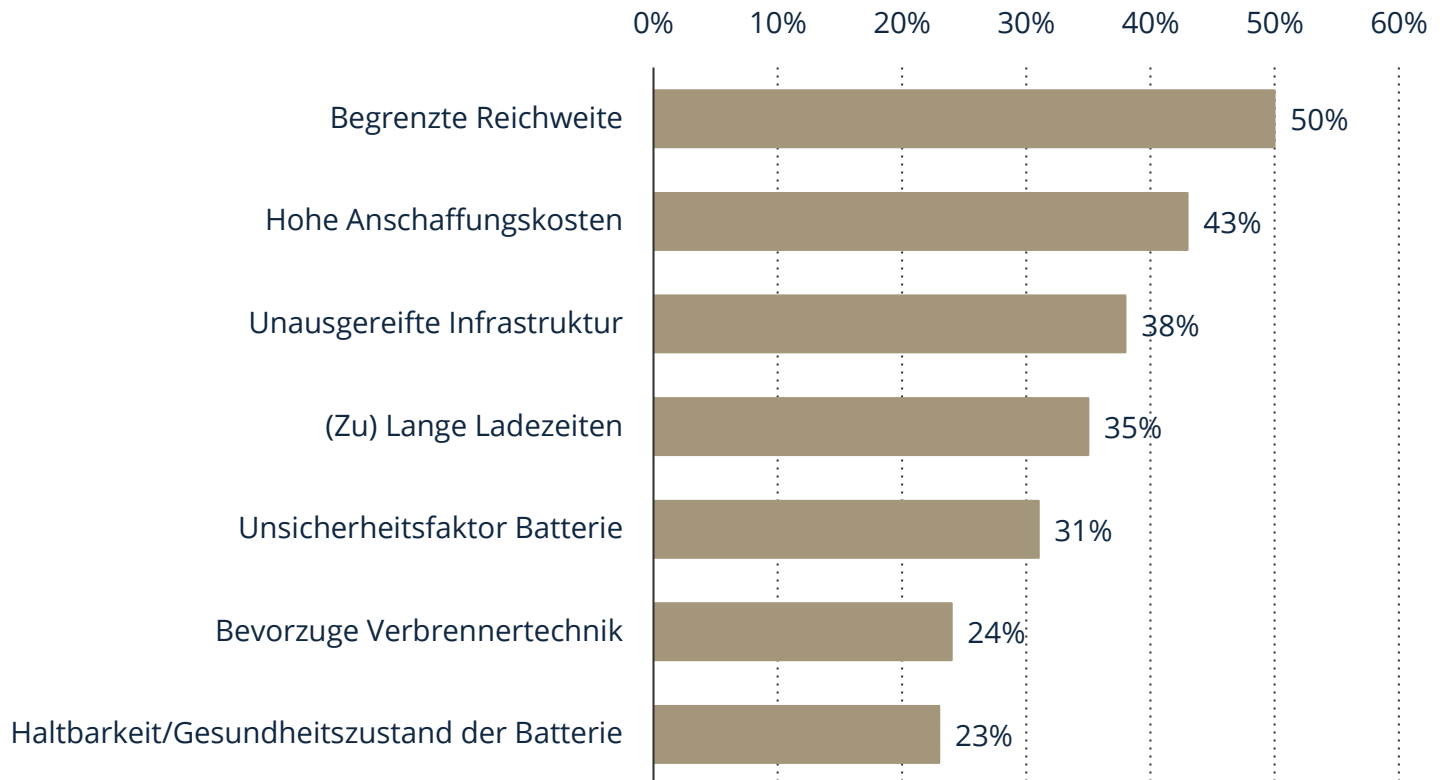




# DER KUNDE WILL (NOCH) NICHT TRANSFORMIEREN

Warum entschieden Sie sich beim Autokauf gegen den Kauf eines Elektroautos (BEV)? [1]

Umfrage unter Käufern von Verbrennern zu den Gründen gegen ein Elektroauto 2023





**WIE KANN DIESE  
TRANSFORMATION  
DENNOCH  
GELINGEN?**







# HOW TO BECOME A TRANSFORMER

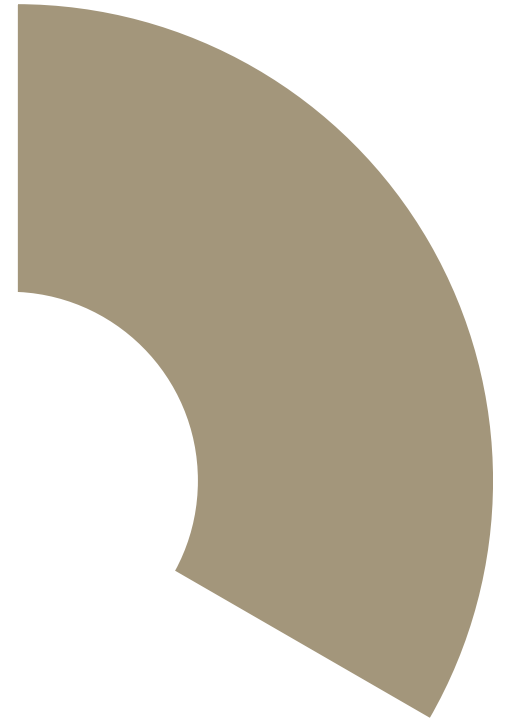
- Wie setzen wir die Strategie im Werk um?
- Was bedeuten die fünf Faktoren für uns und unsere Mitarbeitenden konkret?
- Was müssen wir tun, um die Transformation hinzubekommen?

→ 3 wesentliche Hebel, um dies zu erreichen



# HEBEL 1: DER MENSCH

- Jede Transformation wird durch den **Menschen** und seine **Vision** getrieben.
- Um den Herausforderungen der Transformation in der Automobilindustrie zu begegnen, müssen Unternehmen und ihre Mitarbeitenden starre **Strukturen durchbrechen** und einen **Mentalitätswandel** in der gesamten Organisation erreichen.
- Um Sicherheit zu geben, müssen Führungskräfte das **Umfeld** managen.





# HEBEL 2: DIE TECHNOLOGIE

- Die Technologien innerhalb eines Unternehmens werden sich sehr wahrscheinlich ändern.
- Im Zentrum der Automobilindustrie steht künftig Software. Die Hersteller und viele ihrer Zulieferer müssen einen Wandel zur Automotive **Software-driven Company** vollziehen.
- Um **Überforderung** zu verhindern, kann ein Fokus und Ausbau der Kernkompetenzen helfen, denn **Kernkompetenzen** sichern das Überleben.



# HEBEL 3: DAS BUSINESS

Für Unternehmen innerhalb der Automobilindustrie ist es wichtig, ihre **Kunden ins Zentrum** von Strategie und Geschäftsmodellen zu stellen.

Entscheidend wird die **Anpassungsfähigkeit** und das Geschick, auf veränderte Marktbedingungen und Kundenanforderungen schnell reagieren zu können.

Automobilhersteller und ihre Zulieferer müssen ihre Prozesse verschlanken und effizienter gestalten, **neue Geschäftsfelder** erschließen.





# KERNFRAGEN

## DIE TECHNOLOGIE:

- Welche heutigen Technologien können auch künftig Produkte liefern, welche die Kunden brauchen und nachfragen?
- Wo liegen unsere technol. USPs?
- Wo liegen unsere Kernkompetenzen?

## DAS BUSINESS:

Wie kann das heutige Geschäftsmodell transformiert werden, um auch künftig erfolgreich zu sein?

## DER MENSCH:

- Welche neuen Fertigkeiten müssen erlernt werden?
- Wie können Strukturen adaptiver gestaltet werden?
- Wie kann eine Orientierung von KPIs hin zu einer Purpose-orientierten Organisation gelingen?

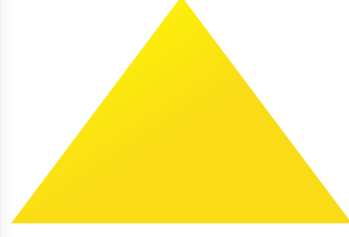


## **DAS BUSINESS:**

Wie kann das heutige Geschäftsmodell transformiert werden, um auch künftig erfolgreich zu sein?



# TRANSFORMER MODELL



**DESIGN**



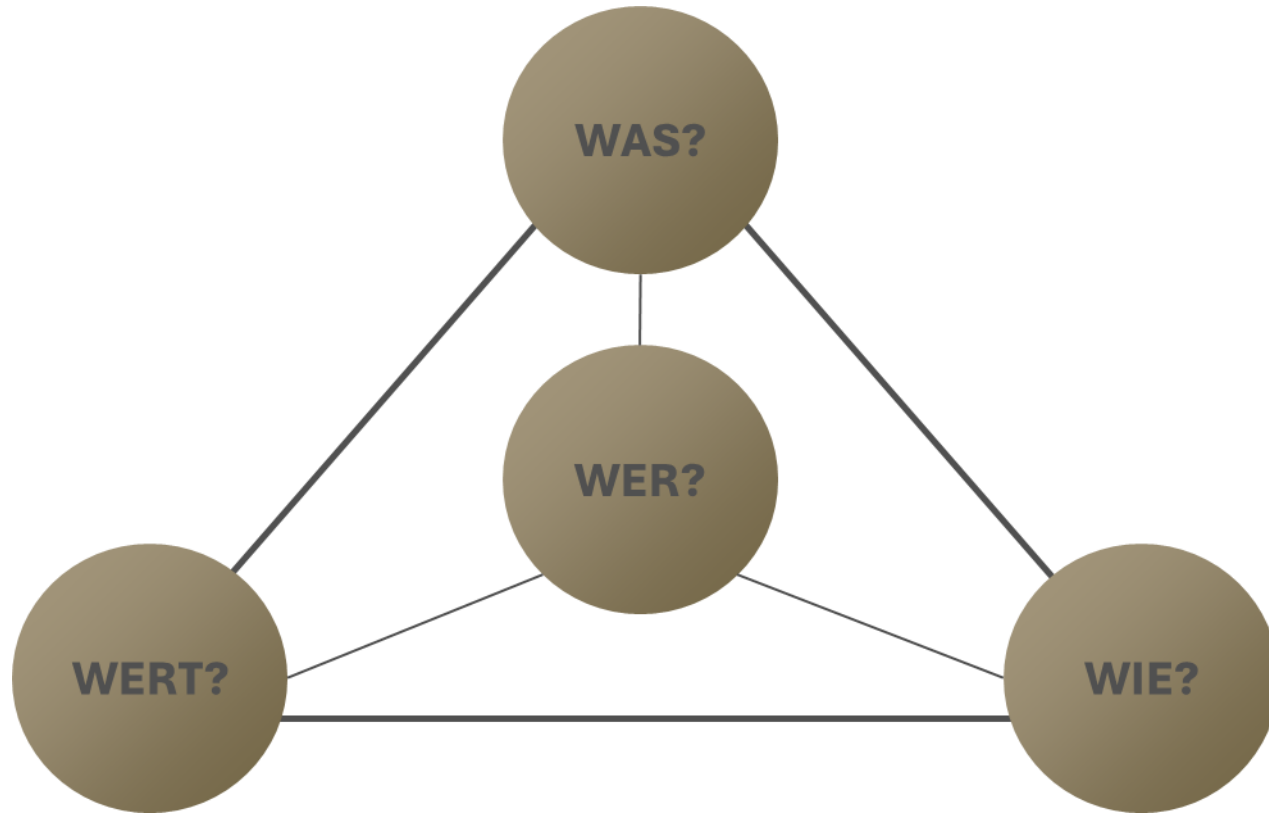
**DEPLOY**



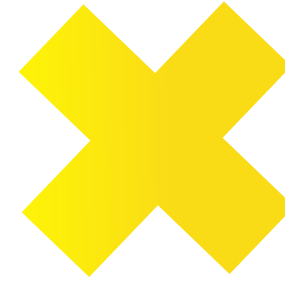
**MANAGE**

1

# ÜBERARBEITUNG DES GESCHÄFTSMODELLS



▲ DESIGN



DEPLOY



MANAGE

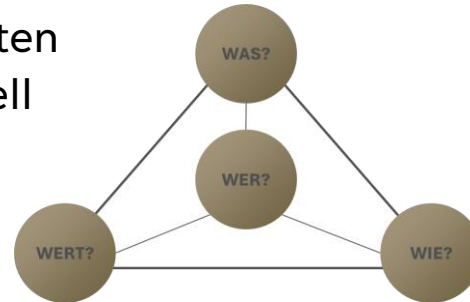


1

# ÜBERARBEITUNG DES GESCHÄFTSMODELLS

Der St. Galler Business Model Navigator [2] bildet die Grundlage für das überdenken des Geschäftsmodells:

- Es gibt zwei Möglichkeiten, um ein neues Geschäftsmodell zu entwickeln: Ähnlichkeitsprinzip oder Konfrontationsprinzip
- Vorgehensweise im **Ähnlichkeitsprinzip**:
  - Auswahl der Suchkriterien
  - Identifikation von analogen Modellen
  - Übertragung der identifizierten Muster auf das eigene Modell



 DESIGN



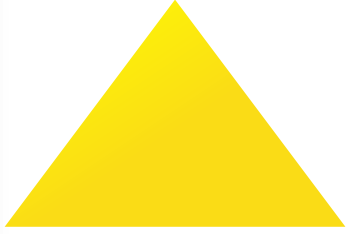
DEPLOY



MANAGE



2



**DESIGN**

# HERUNTERBRECHEN DER MISSION

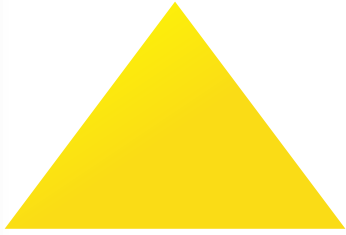


**X DEPLOY**



**MANAGE**

2



DESIGN

# HERUNTERBRECHEN DER MISSION

Mit Hilfe der Hoshin Kanri [5] wird die Mission durch Ziele in die Geschäftseinheit heruntergebrochen.

Im Anschluss entsteht so das Transformationsprogramm für die jeweilige Einheit

Die Erfolgsindikatoren messen den Fortschritt der Projekte und dienen so als Steuerungskenngröße für das Programm.

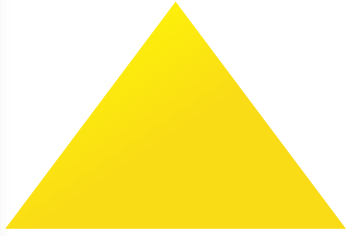


**X** DEPLOY



MANAGE

3

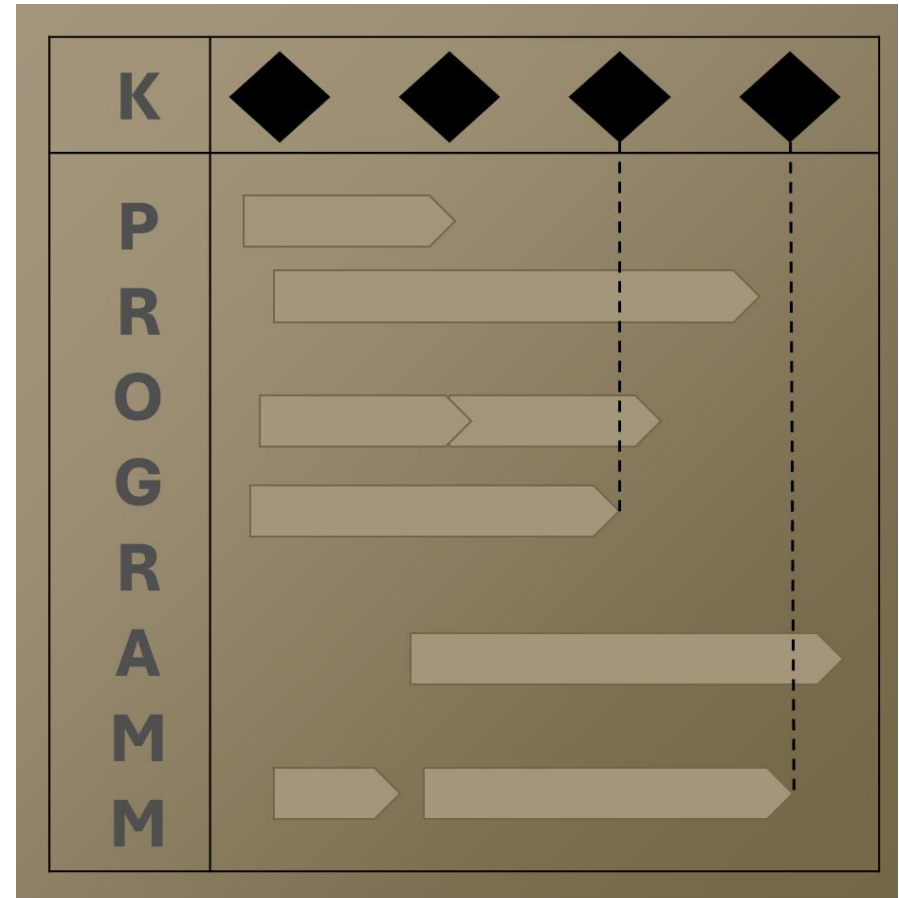


DESIGN



DEPLOY

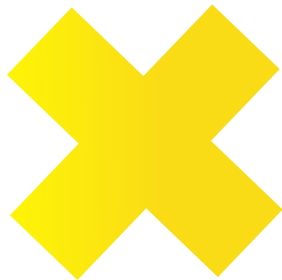
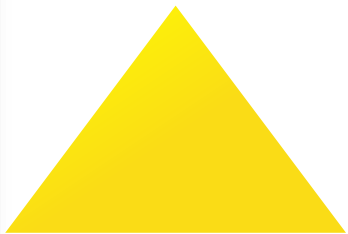
# TERMINIERUNG UND PRIORISIERUNG



 **MANAGE**



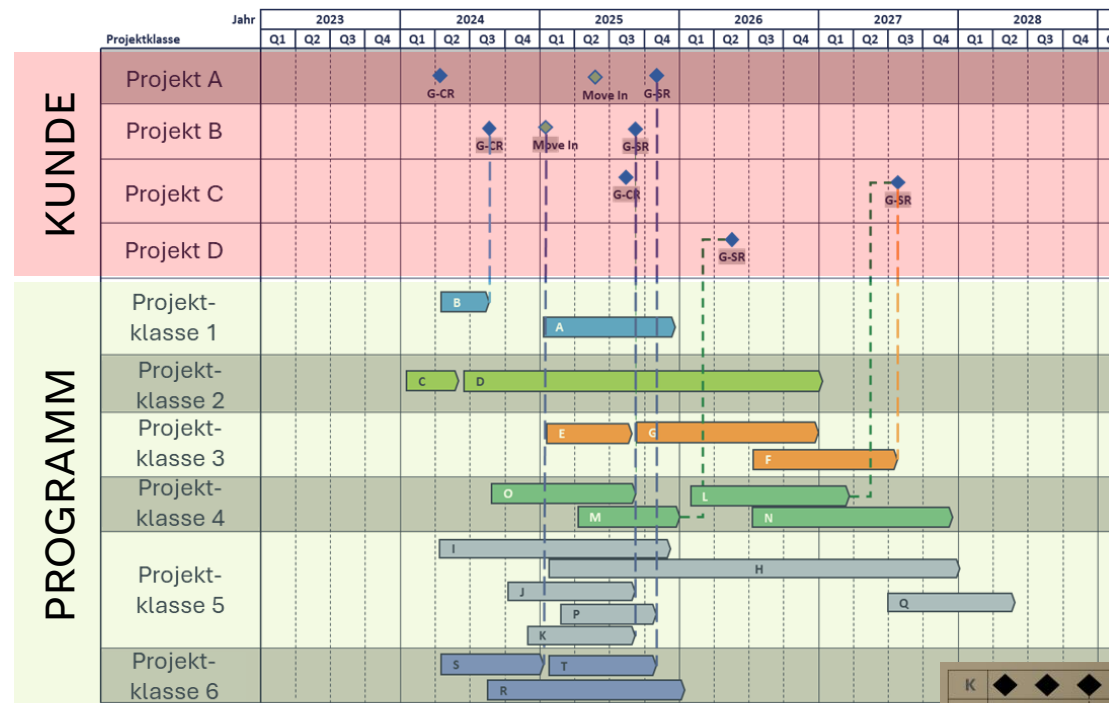
3



DESIGN

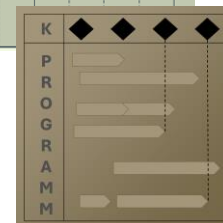
DEPLOY

# TERMINIERUNG UND PRIORISIERUNG



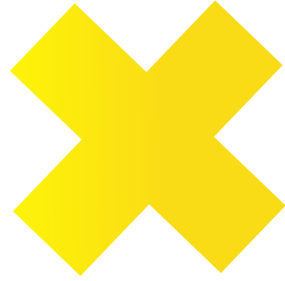
10 Fußzeile

23.07.2024



MANAGE

3



**DESIGN**

**DEPLOY**

**MANAGE**

## VORTEILE

Die Kombination aus drei Methoden machen den Prozess

- übersichtlich,
- einfach zu verstehen,
- transparent und
- Wiederholbar.

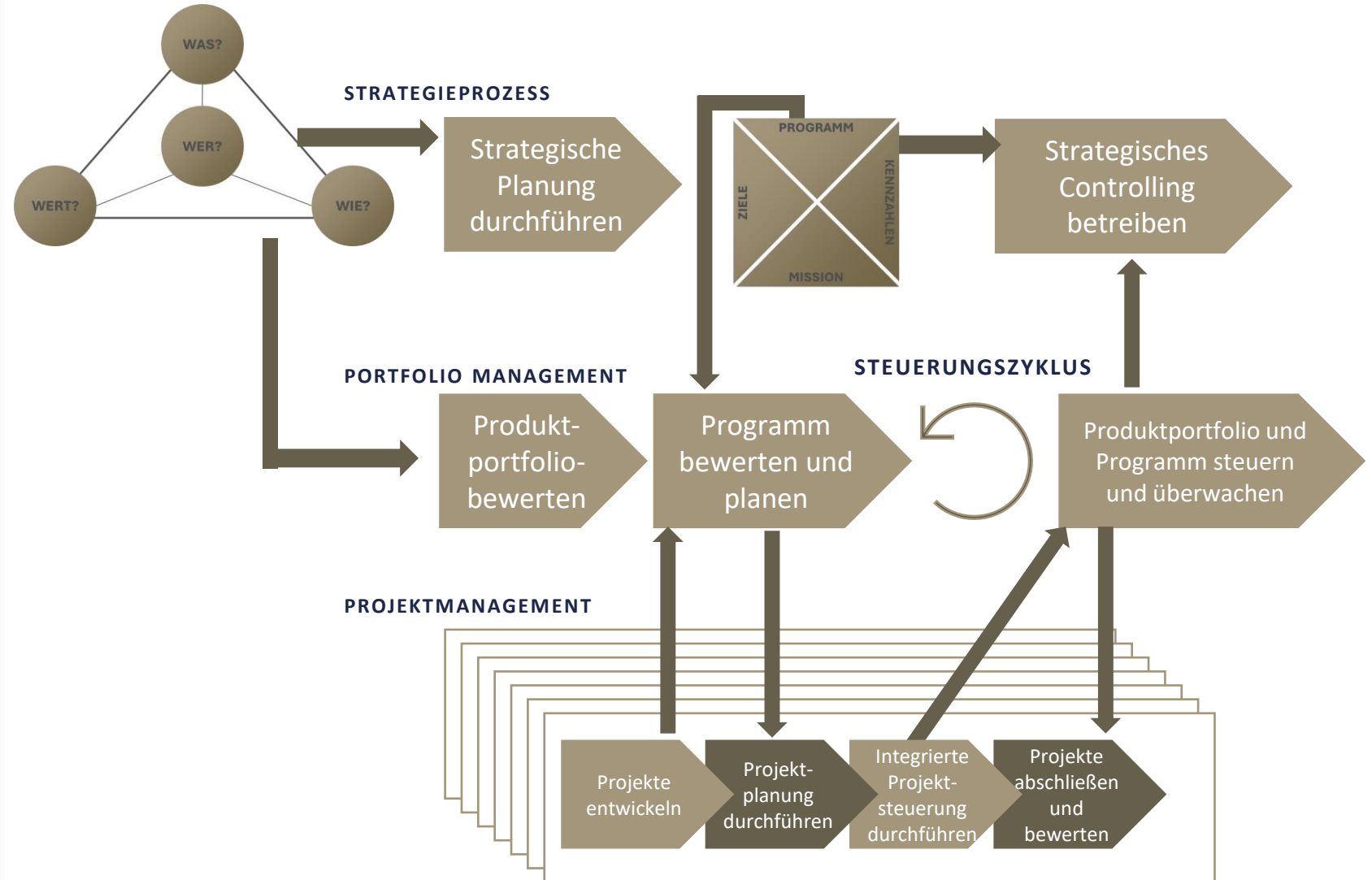
Dadurch können Aspekte von Transformationen wie Komplexität, Unsicherheit und wechselnde Prioritäten reduziert werden.

Durch die Verlinkung des eigenen Transformationsprogramms an Kundenmeilensteine, ist der Fokus „Kunde“ gewährleistet.



PORTFOLIO  
MANAGEMENT

# DER ABLAUFPROZESS





# WICHTIGE PUNKTE FÜR DIE UMSETZUNG

## Informieren

Menschen über die Strategie und die nächsten Schritte permanent zu kommunizieren, Feedback einzuholen und Informationen über mehrere Kanäle bereitzustellen.

## Qualifizieren

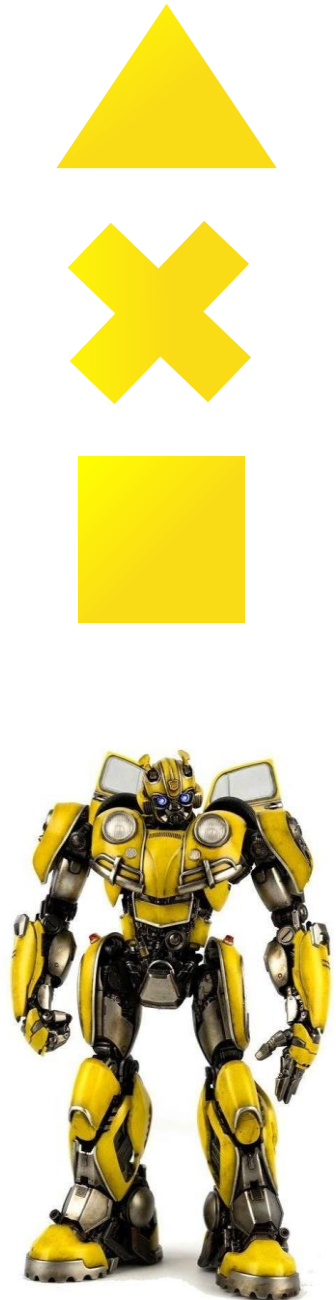
Mitarbeitenden entsprechende Schulungen zur Verfügung zu stellen, die neuen Inhalte zu erklären und die individuellen Personen zu entwickeln.

## Organisieren

Änderungen in der Organisation, den Prozessen und Funktionen implementieren. Ebenso sind die Umsetzungspläne (Kommunikationsplan, Terminplan etc.) zu erstellen.

## Motivieren

Über schnelle erste Erfolge und Umsetzungen und einem aktiven Einbinden der Belegschaft soll die individuelle Motivation sich in Richtung der Strategie zu entwickeln gesteigert werden.



STRATEGIE  
UMSETZUNG  
MOTIVATION

# FAZIT

- Innerhalb einer Transformation ist es wichtig, die zahlreichen Aufgaben, die anstehen und umgesetzt werden müssen, mit der Strategie zu verknüpfen, um den Mitarbeitenden Orientierung zu geben, Komplexität zu reduzieren und Überlast zu verhindern.
- Mit methodischem Vorgehen können Transparenz erhöht und Komplexität verringert werden.
- Das Geschäftsmodell bildet die Grundlage für die Transformation
- Innerhalb der Implementierung werden folgende Stufen durchlaufen
  - Kennen und Verstehen
  - Können
  - Wollen
  - Sollen

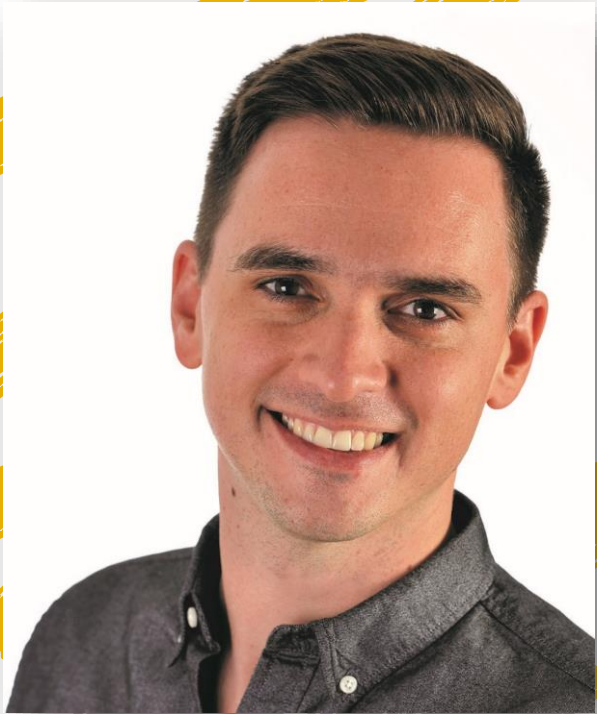




# TRANSFORMATION PIONEER NEWSLETTER







# KENNENLERNEN

Gerne können Sie bei Fragen und/oder Anregungen sich bei mir melden. Ich freue mich auf den Austausch!

[matthias.wurst@elringklinger.com](mailto:matthias.wurst@elringklinger.com)

[Matthias Wurst | LinkedIn](#)

<https://www.linkedin.com/in/matthias-wurst-a1a65b1a2/>

<https://www.linkedin.com/newsletters/7206606980524687360/>





# QUELLEN

1. Studie: Elektromobilität in Deutschland - Fokus Pkw Statista
2. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Choudury, M. (2021)., Geschäftsmodelle entwickeln. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.
3. Prahalad, C., & Hamel, G. (2019), Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. Harvard Business Manager, 32-43.
4. Seidl, J. (2007). Konvergentes Projektmanagement (KPM). Konzepte der Integration von Projektportfoliosteuerung und operativem Programm- und Projektmanagement. Bremen: Universität Bremen, Dissertation.
5. Kudernatsch, D. (2022). Workbook Hoshin Kanri. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
6. Straub, J., & Krüger, S. (2024). Die Strategie als Richtungsgeberin für die Transformation. changemanagement!, 29-33.
7. Dechange, A. (2020). Projektmanagement schnell erfasst. Berlin: Springer-Verlag GmbH Deutschland
8. Werani, T., & Smejkal, A. (2014). Erfolgsfaktoren für strategische Veränderungen. Zeitschrift für Führung und Organisation, 250-256.
9. <https://www.wavestone.com/de/insight/zukunft-automobilindustrie/>
10. [https://www.haufe.de/controllers/controllerpraxis/trends-im-transformationsprozess-der-automobilindustrie\\_112\\_516004.html](https://www.haufe.de/controllers/controllerpraxis/trends-im-transformationsprozess-der-automobilindustrie_112_516004.html)
11. <https://www.welt.de/politik/deutschland/article253705098/Streit-ueber-Elektromobilitaet-Was-gruen-gefuehrte-Regierung-fabriziert-gleicht-fast-Sterbehilfe-fuer-Automobilindustrie.html>
12. <https://www.merkur.de/wirtschaft/habeck-hat-elektromobilitaet-in-deutschland-zerstoert-kritik-nach-autogipfel-zr-93318159.html>