



Q3/20

Miebach Consulting
Automotive
Report

Vorwort



Dirk Rohde
Head of Market Segment Automotive



Michael Wegerer
Business Development Manager



Yannick Cafferty
Senior Consultant Automotive

Verehrte Leserinnen und Leser,

Covid-19 hat die erste Jahreshälfte 2020 dominiert und die Automobilindustrie sowie unser Leben in fast allen Bereichen erheblich beeinflusst. Die PKW-Neuzulassungen sind weltweit stark eingebrochen, die europäischen Werke vieler OEMs laufen immer noch nicht auf Vorjahresniveau, China und Deutschland versuchen mit Kaufprämien für E-Autos dagegen zu steuern. Doch lassen Sie uns einen Blick in die Zukunft werfen, welche Einflussfaktoren und Trends die Automobilindustrie nach Covid-19 beschäftigen.

Ausgelöst durch den Klimawandel und das Wissen, dass 25 % der globalen CO₂-Emissionen dem Bereich Transport zuzuschreiben sind, steht die Automobilindustrie vor der Herausforderung Automobile in der Produktion, der Nutzungsphase und für das Ende des Produktlebenszyklus (Recycling) nachhaltiger zu gestalten – der aktuell dominierende Ansatz ist die E-Mobilität.

Zusätzlich wird durch Digitalisierung die Produktion & Logistik (digitaler Zwilling und virtuelle Produktion) immer stärker befähigt und auch das Produkt Automobil selbst wird zunehmend digital (immer umfangreichere Bordcomputer und Apps bis hin zum autonomen Fahren gehören zum neuen Standard). Neue Geschäftsfelder wie Car-Sharing spiegeln ein neues Konsumentenverhalten wider und wurden durch Digitalisierung erst möglich.

Es wird sehr weitreichende Veränderungen hinsichtlich Teilebeschaffung (Batterien und Rohstoffe), Produktion (geringere Fertigungstiefe) und Nutzung (Ladesäuleninfrastruktur und Stromversorgung während Energiewende) geben. Dieser Wandel ist sehr kapitalintensiv und bedarf einer sorgsam strategischen Planung.

Wie wir Sie bei dem erforderlichen Change Management, um diesen Herausforderungen zu begegnen, unterstützen können, lesen Sie im Trendartikel auf der folgenden Seite.

Mit freundlichen Grüßen

Dirk Rohde

Trends Aktuelle Entwicklungen

Die notwendige Schlagkraft zur Begegnung der aktuellen Veränderungen kann mit den heutigen Strukturen der deutschen Automobilindustrie nicht entwickelt werden.

Die Strukturen der deutschen Automobilunternehmen passen sehr häufig nicht mehr zu dem anstehenden Wandel – aber die Branche benötigt jetzt einen „Sprint“ und mittelfristig einen neuen agileren „Laufstil“. Die Hersteller und Zulieferer müssen den Paradigmenwechsel in den eigenen Organisationen kurzfristig und nachhaltig realisieren.

Im „Sprint“ werden derzeit neue Aufgaben definiert und komplette Abteilungen zur Entwicklung und Produktion, sowie komplett neue Lieferantenbeziehungen (Antriebsstrang, IoT etc.) neu aufgebaut. Das Ganze bleibt aber zurzeit fallweise noch relativ „losgelöst“ von der Organisation. Um diese Veränderungen jedoch nachhaltig und global wirksam werden zu lassen, ist es notwendig die Organisationsstrukturen ganzheitlich auf die veränderten Rahmenbedingungen und Marktgegebenheiten anzupassen.

Der „Laufstil“ muss mittelfristig an die Zukunft angepasst werden. Die Automobilindustrie ist und bleibt ein Skalengeschäft, welches nur dann profitabel ist, wenn alle neuen Aufgaben, Prozesse und Organisationseinheiten möglichst schnell, effizient und skalierbar in die Gesamtorganisation überführt sind – oder die Gesamtorganisation in das neue Geschäftsmodell.

Das stellt die gesamte Branche vor die Herausforderung einer ganzheitlichen Transformation.

Transformation, Change, Veränderung – diese „Buzzwords“ scheinen allgegenwärtig und sind aus unserer Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. Aus Erfahrung wissen wir, dass Transformationen sich immer schwierig gestalten und viele Unternehmen in ihren Vorhaben scheitern oder weit unter den erwarteten Zielen liegen. Zusätzlich fordern Transformationen ihren Tribut von Führungskräften und Mitarbeitern: Sie sind gefordert an der Front zu stehen, immer schneller zu werden, und sich konstant veränderten Bedingungen anzupassen. Für beide – Führungskräfte wie Mitarbeiter – fühlt sich das schon lange wie ein nicht endender Marathon an, ohne die Möglichkeit einer Verschnaufpause, bevor wieder alles von ihnen

gefordert ist. Das klingt nicht nur ermüdend, das ist es auch.

Und doch gibt es sie: Diejenigen, denen Transformation gelingt. Was also macht den Unterschied? Auch wenn wir wissen, dass es kein allgemeingültiges Rezept gibt, lohnt es sich darauf zu schauen, was diesen „Möglichmachern“ von Transformation gemeinsam ist. Es zeichnet sich ab, dass ein intensives und kreatives Nachdenken über die erwünschte zukünftige Ausrichtung des Unternehmens ebenso wie die Fokussierung auf die richtigen Schritte und Strategien, um diesen gewünschten Zustand herzustellen, essentielle Bestandteile einer gelungenen Transformation sind. Zusätzlich wird ersichtlich, dass es ebenso darum geht, auf die unerbittlichen, sich ständig verändernden und wachsenden Anforderungen an die Mitarbeiter einzugehen. Es geht darum, den Fokus auf Maßnahmen zu legen, die Menschen auf allen Ebenen des Unternehmens inspirieren und befähigen. In einer Zeit des raschen Wandels ist mehr denn je gefordert, mehr als nur die richtigen Mittel und Werkzeuge zur technischen Umsetzung parat zu haben.

Kurz gesagt, es wird ein ganzheitlicher Ansatz benötigt, der den Menschen in den Mittelpunkt der Aktivitäten stellt, um den Wandel in den „Köpfen, Herzen und Händen“ zu aktivieren. Vor allem dem Aspekt des „Herzens“ wird oft zu wenig Rechnung getragen. Um eine Transformation erfolgreich zu gestalten, müssen jedoch alle drei Pole gleichermaßen einbezogen werden.

Wesentliche Elemente dabei sind:

- Wie gestalten wir unsere Vision für die Zukunft? Wie priorisieren wir die Schritte, um dort hin zu gelangen?
- Wie stiften wir Sinn und befähigen unsere Mitarbeiter?
- Wie schaffen wir es, Veränderungen in einer sich ständig wandelnden Umwelt umzusetzen?

Fortsetzung auf Seite 4...

Trends Aktuelle Entwicklungen

...Fortsetzung von Seite 3

Gerade in Zeiten der Digitalisierung und dem damit verbundenen ständigen Wandel ist es notwendig Orientierung zu geben. Das bedeutet, die Führungsteams der Organisationen sind gefordert, eine inspirierende Vision einer digitalen Zukunft, die Wachstum ermöglicht, zu schmieden. Sie sind gefordert sicherzustellen, dass innerhalb des Führungsteams eine Einheit und das nötige Commitment zur Veränderung entsteht. Eine klare Kommunikation der Dringlichkeit für die Veränderung ist ebenso Aufgabe der Führung wie das Sichtbarmachen der Strategie, um diese Veränderung zu erreichen. Diese Punkte müssen in die DNA der Führung übergehen und vorgelebt werden. Eine einmalige oder punktuelle Kommunikation reicht nicht mehr aus. Zusätzlich ist die Führung gefordert, die Strategien gemäß der sich wandelnden Umwelt anzupassen und immer wieder neu in die Organisation zu tragen.

Lange Zeit wurde dem Thema Mitarbeiterbefähigung wenig Rechnung getragen. Dieses Thema fand oft nur am Rande oder am Ende einer „Implementierung von Neuem“ Aufmerksamkeit. Eine erfolgreiche Transformation wird allerdings von Menschen getragen – Menschen, die engagiert und motiviert sind auch den Schritt extra zu gehen, um die Veränderung erfolgreich zu gestalten. Unternehmen sind hier gefordert, eine Führungskultur zu etablieren, welche es Mitarbeitern erlaubt das Bestmögliche aus sich herauszuholen. In einer solchen Kultur zeigt sich auch sichtbar für die Organisation der achtsame Umgang mit denjenigen Mitarbeitern, deren tägliche Realität durch die Veränderung nachhaltig beeinflusst wird – und damit sind nicht nur diejenigen Mitarbeiter gemeint, die ggf. das Unternehmen verlassen – sondern auch diejenigen, die bleiben und dazu beitragen, dass die Veränderung Realität wird – auch wenn es einschneidende Veränderungen mit sich bringt.

Zu guter Letzt geht um eine neue Art der Umsetzung. War es früher möglich und praktikabel nach einem zuvor minutiös geplanten Fahrplan und Konzept eine Veränderung umzusetzen – so ist es für Unternehmen heute unter den sich stetig verändernden Rahmenbedingungen nötig, sich selbst schon während der Umsetzung immer wieder neu zu erfinden. Dazu ist es notwendig, dass Entscheidungen dort getroffen werden können, wo sie auch umgesetzt werden.

Also muss eine Verlagerung der Verantwortlichkeiten stattfinden. Die Führung ist hier angehalten ihre Teams so zu befähigen und auszurüsten, dass sie notwendigen Entscheidungen schnell und effizient treffen können. Unternehmen sind gefordert neue digitale Tools und Methoden einzusetzen und agile Arbeitsformen zu ermöglichen, um den Erfolg der Teams zu beschleunigen und Hürden aus dem Weg zu räumen. Das Know-How und das Können der Organisation wird heute nicht mehr am Ende einer Transformation aufgebaut, sondern währenddessen.

Wird diesen Punkten in gleichen Maßen Aufmerksamkeit geschenkt, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit einer gelingenden Transformation. Das bedeutet auch, dass diese Elemente nicht als Sequenz analog einem starren Umsetzungsplan angesehen werden dürfen, sondern eine ausgewogene Gleichzeitigkeit bedingen.

Miebach Consultants verändern seit fast 50 Jahren erfolgreich Supply-Chain-Organisationen auf der ganzen Welt und in allen Industrien – unsere Referenzen am Ende des Reports sind nur ein kleiner Auszug erfolgreich umgesetzter Projekte. Der bewusste Blick auf die Menschen, die diese Transformation leben sollen, ist dabei schon immer integraler Bestandteil unserer Projekte.

Gerne besprechen wir auch Ihre Änderungsvorhaben – sprechen Sie uns an!



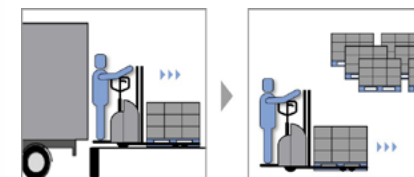
Jasmin Greulich
Principal, Miebach Consulting

Referenzen



Organisationsentwicklung

- Aufgabe von Miebach Consulting war es, die Organisationsstruktur der Entwicklungswerkstätten und angrenzender Bereiche, wie der Fahrzeugkonzeptentwicklung dem Werkstattmanagement und der Logistik, zukunftsfähig auf veränderte Rahmenbedingungen auszurichten.
- Nachdem die aktuelle Organisationsstruktur und die Aufgaben dieser Abteilungen tiefgreifend analysiert wurden, haben sich die Miebach Consultants im Rahmen von über 80 Interviews den Verbesserungspotenzialen und Anforderungen an die neue Organisationsstruktur gewidmet. Bevor das finale Organisationsdesign vom Entwicklungsvorstand und Betriebsrat freigegeben wurde, mussten mehrere Alternativen entwickelt und bewertet werden. Im Anschluss folgte die Umsetzung der neuen Struktur einschließlich der Überführung von etwa 1.000 Mitarbeitern in die neue Organisationsstruktur.
- Mit dem Organisationsentwicklungsprojekt erhielt der Kunde das Commitment und den Rückhalt seiner Mitarbeiter. Mitarbeiter und Führungskräfte sind überzeugt, mit der neuen Organisationsstruktur besser für die Zukunft gewappnet zu sein.



Erstellung von zielgruppenspezifischen Schulungsunterlagen

- Miebach Consultants wurden mit der Erstellung von zielgruppenspezifischen Schulungsunterlagen im Rahmen eines Hochlaufs von zwei Produktionsversorgungen betraut. Die Qualität bereits vorhandener Schulungsdokumente sollte neutral abgesichert werden.
- Zunächst wurden die Prozesse nach den logistischen Funktionen Wareneingang, Warenausgang, Kommissionierung und Bereitstellung gegliedert. Die Schulungsunterlagen wurden zielgruppenspezifisch erstellt und im Rahmen von Workshops vorgestellt. Das Trainingskonzept wurde überprüft und die Schulungen anschließend auditiert.
- Die zielgruppenspezifischen Trainingsunterlagen unterstützen den reibungsarmen Produktionsversorgungs-Ablauf und erlauben eine schnelle und zielgerichtete Einarbeitung neuer Mitarbeiter in einem stark wachsenden Bereich.



Aufbau der Logistik für einen Anbieter von Ladesäulen

- Logistische Befähigung zum Aufbau eines flächendeckenden Netzes an Elektroladesäulen in ganz Europa.
- Erstellung eines Prozesshandbuchs sowie Schulungsunterlagen, welche die Inbound- und Outbound-seitige Supply Chain zu und ab dem Lohnfertiger beschreiben. Dabei wurden neben der Entwicklung der physischen Logistikprozesse, auch die Strukturen zur Steuerung der dienstleisterbetriebenen Lieferkette etabliert.
- Dem Kunden nutzen die erstellten Logistik-Lastenhefte und Ausschreibungsdokumente bei dem erfolgreichen Markteintritt.

Die aktuellen Top-Stories OEMs



Nach dem Tiefpunkt im April steigen die Neuzulassungen in der EU wieder

- Im Mai wurden 581.161 Autos neu zugelassen und damit mehr als doppelt so viele wie im April (270.682) – aber immer noch 50 % weniger als im Vorjahresmonat (1.217.259)
- Die Verkaufszahlen von Elektrofahrzeugen sind auch aufgrund der Förderungen stark, so dass der Zulassungsanteil von Fahrzeugen mit alternativen Antrieben in Q1 auf 17,8 % gestiegen ist.
- Bei Veröffentlichung der Zulassungszahlen für Juni müssen Verschiebungseffekte bedacht werden, welche auf die Ankündigung der Mehrwertsteuersenkung auf 16 % zurückzuführen sind.

Quelle: <https://www.acea.be - passenger-car-registrations>
<https://www.acea.be - fuel-types-of-new-cars>

Volkswagen investiert zwei Milliarden Euro in China

- Zusätzlich zum Einstieg beim Batteriehersteller Gotion High-Tech – ehemals Guoxuan High-Tech – erhöhen die Wolfsburger auch ihren Anteil an dem Elektro-Joint-Venture JAC Volkswagen.
- Volkswagen will in seinem mit Abstand größten Einzelmarkt China 2025 rund 1,5 Millionen Elektroautos ausliefern.
- Der Autobauer BMW erhöht den Anteil an seinem chinesischen Gemeinschaftsunternehmen BBA ebenfalls auf über die Hälfte.

Quelle: www.automobilwoche.de

Daimler Trucks bündelt Brennstoffzellen-Aktivitäten in Joint Venture

- In einem neuen Tochterunternehmen namens Daimler Truck Fuel Cell GmbH & Co. KG bringt der Konzern sämtliche Aktivitäten, die mit der Brennstoffzelle zu tun haben, unter einem Dach zusammen. Später soll die Volvo Group die Hälfte des Unternehmens übernehmen, um gemeinsam die Entwicklung von Brennstoffzellen-Antrieben für schwere Nutzfahrzeuge voranzubringen.
- Daimler plant zudem eine Kooperation mit dem Motorenbauer Rolls-Royce Power Systems im Bereich von stationären Brennstoffzellen-Systemen.

Quelle: www.verkehrsrundschau.de

Weiteres Fahrzeugwerk von Tesla in den USA geplant

- Konkrete Pläne für den Bau einer Fabrik im texanischen Landkreis Travis County, der noch in diesem Sommer beginnen soll, liegen bereits vor.
- Neben der Region nahe Austin ist auch noch Tulsa im Nachbarstaat Oklahoma für das 1 Mrd USD Investitionsprojekt im Gespräch.
- Tesla hat bislang in den USA nur eine Autofabrik im kalifornischen Fremont. Ein weiteres Autowerk wurde in Schanghai eröffnet, eines ist in Grünheide bei Berlin geplant.

Quelle: www.automobilwoche.de

Die aktuellen Top-Stories Zulieferer



Lithium könnte bald in Deutschland gewonnen werden

- Die deutschen Batteriezellenfabriken der Automobilindustrie könnten in wenigen Jahren vom Import des wichtigen Grundstoffs Lithium weitgehend unabhängig werden.
- Das für die Herstellung sogenannter Lithium-Ionen-Akkus unverzichtbare Material soll in Kombination mit bestehenden Geothermiekraftwerken aus dem Tiefenwasser des Oberrheingrabens gefiltert werden.
- Geothermieanlagen in Bruchsal und Insheim sollen hierfür um eine Extraktionsanlage für Lithium-Chlorid erweitert werden.

Quelle: www.welt.de

Bosch schließt Produktion in Bietigheim Ende 2021

- In der Fertigung im Bereich Lenksysteme sind 290 Mitarbeiter beschäftigt, die dann sozialverträglich in Altersteilzeit oder Vorruhestand verabschiedet werden sollen.
- Sowohl die Montage von Sensor- und Servoeinheiten (Steuerung und Motor) für Elektrolenkungen als auch die Fertigung von Produkten für die Nachserienversorgung für Elektrolenkungen und Ventile werde an andere europäische Standorte verlagert.
- Der Entwicklungsbereich mit 270 Mitarbeitern bleibe aber erhalten und soll sogar ausgebaut werden.

Quelle: www.automobil-produktion.de

E-Highway nach Verzögerungen vor Vollbetrieb

- Bisher testen nur zwei Oberleitungs-Lastwagen den sogenannten E-Highway in Südhessen. Weitere Spezial-Laster der Volkswagen-Tochter Scania aus Schweden treffen wegen Corona erst im August ein.
- Das Bundesumweltministerium hat die fünf Kilometer lange Strecke mit knapp 14,6 Millionen Euro finanziert. Weitere rund 15 Millionen Euro sollen in Datensammlungen und Auswertungen fließen.
- Auf der Strecke mit Oberleitungen sollen bis 2022 fünf Hybrid-Laster Daten sammeln. Mit dem Test sollen Auswirkungen auf den Verkehr, ökologische und ökonomische Aspekte und der Mehraufwand für die Straßenmeistereien untersucht werden.

Quelle: www.faz.net

Großformatiges Tablarlager für Rehau

- In Feuchtwangen hat Hörmann Logistik in einer bestehenden Halle ein neues automatisches Kleinteile-Tablarlager errichtet.
- Die großformatigen Stahltablare können in 3 verschiedenen Höhenklassen beladen werden.
- Fördertechnik transportiert die befüllten Großtablare möglichst erschütterungsfrei, damit die Ladung nicht verrutscht, zu den Einlagerstichen des 2-gassigen Lagers.

Quelle: www.logistik-journal.de

Veranstaltungsagenda
Wir freuen uns, Sie auf folgender
Veranstaltung persönlich zu treffen:

BVL Logistikkongress 2020

21. - 23. Oktober, InterContinental und Pullman Berlin Schweizerhof, Berlin

...und sind außerdem in der Covid-19 Krise
immer telefonisch und online für Sie zu
erreichen.

Kontakt

Christian Wibbe
Head of Business Unit
Automotive & Industrie
wibbe@miebach.com
Tel.: + 49 30 893832-29

Dirk Rohde
Head of Market Segment
Automotive
rohde@miebach.com
Tel.: + 49 30 893832-33

Yannick Cafferty
Senior Consultant
cafferty@miebach.com
Tel.: + 49 30 893832-22

Miebach Consulting GmbH
Katharinenstraße 12
10711 Berlin

Michael Wegerer
Business Development Manager
wegerer@miebach.com
Tel.: + 49 89 2444210-28

Miebach Consulting GmbH
Balanstraße 69b
81541 München

Miebach Consulting -
Standorte weltweit

Bangalore, Barcelona,
Berlin, Bogota, Buenos
Aires, Dammam, Dubai,
Frankfurt, Gliwice,
Guatemala City,
Indianapolis, Leuven,
Lima, Madrid, Mexico City,
Milano, Montréal, München,
Oxford, Paris, Santiago de
Chile, São Paulo, Shanghai,
Zug

www.miebach.com