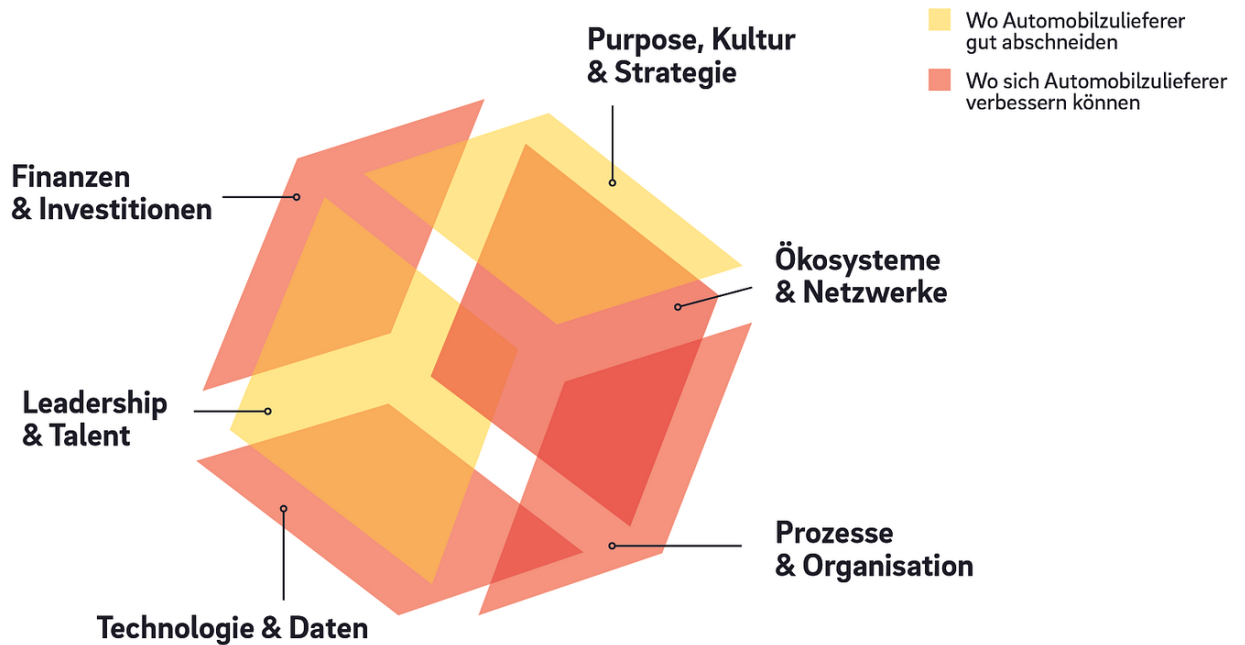


Das Roland Berger Konzept für robuste Organisationen

Ein mehrdimensionaler Ansatz



Quelle Roland Berger

07.07.2022 08:51 CEST

Robuste Organisationen: Technologiewandel zwingt Zulieferer in der Automobilindustrie zu radikaler Neuausrichtung

[Study Download](#)

- Entwicklung hin zu E-Mobilität erhöht Druck auf Zulieferer traditioneller Antriebstechnologie
- Automobilzulieferer schneiden in den Dimensionen Purpose, Kultur und Strategie sowie Führung und Talent gut ab

- Die größten Herausforderungen sind Liquiditätsmanagement, Modernisierung der IT-Systeme und Prozesse sowie Wissensaustausch

München, Juli 2022: Die Automobilindustrie durchlebt den größten Umbruch ihrer Geschichte. Elektromobilität, autonomes Fahren und die zunehmende Digitalisierung der Fahrzeuge zwingen OEMs und Zulieferer, ihre Geschäftsmodelle an radikal veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Roland Berger hat in der Studie „Automotive suppliers. Achieving resilience and getting ahead in a challenging world“ die Situation von 35 Organisationen in der Automobilbranche untersucht und auf Basis des Roland Berger Konzepts für robuste Organisationen analysiert.

„Robustheit bedeutet die Fähigkeit von Organisationen, sich anzupassen und weiterzuentwickeln, Unsicherheiten zu bewältigen und ihre Funktionsfähigkeit, ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihr langfristiges Wachstum zu erhalten“, sagt Ina Wietheger, Partnerin bei Roland Berger. „Das bedeutet mit anderen Worten, dass Unternehmen in der Lage sein müssen, auch dann noch zu bestehen, wenn sich die Grundlage ihres Betriebsmodells verändert.“

Traditionelle Automobilzulieferer stehen vor zahlreichen Herausforderungen. Die Rahmenbedingungen für die Automobilbranche verändern sich fundamental. Die Studienautoren nennen sechs Treiber für den Wandel: Zunächst nimmt die Entwicklung hin zu Elektromobilität nicht zuletzt durch strengere internationale Emissionsrichtlinien weiter an Fahrt auf. Des Weiteren setzt die zunehmende Digitalisierung der Fahrzeuge der Branche zu. Software überholt Hardware an Bedeutung, was ein Umdenken der eigenen Rolle in der Wertschöpfungskette sowie eine deutlich höhere Dynamik bei der Entwicklung erfordert. Zudem wird die Frage der eingesetzten Technologie auch für Investoren immer relevanter. Der Kapitalfluss verlagert sich, denn Kreditgeber scheuen vor alten Technologien zurück. Ferner entwickeln sich die Präferenzen der OEMs weiter, indem sie ihre Make-or-Buy-Entscheidungen hinterfragen. Dies zwingt Zulieferer dazu, ihr Angebot auszubauen. Der fünfte Faktor, der die Unternehmen unter Druck setzt, sind die stark gestiegenen Material- und Rohstoffkosten. Letztlich verschärfen die Nachfrage nach Transparenz in der Lieferkette und höhere Nachhaltigkeitsanforderungen die Situation.

„Unter dem Strich führen diese Faktoren dazu, dass nahezu alle Zulieferer, insbesondere jedoch die der traditionellen Antriebsstrangkomponenten, ihre

Betriebsmodelle überarbeiten müssen. Alle Bereiche eines Unternehmens müssen das Ausmaß und die Richtung des Wandels verstehen – und sich entsprechend anpassen. Einnahmequellen, Kostenstrukturen und Investitionen werden sich ändern und müssen neu überdacht werden“, so Felix Mogge, Partner bei Roland Berger.

Sechs Dimensionen robuster Organisationen und die Performance von Automobilzulieferern

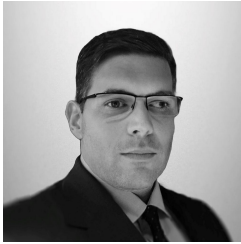
Roland Bergers Konzept für Robustheit umfasst sechs Dimensionen, entlang derer die Situation der untersuchten Organisationen in der Automobilbranche analysiert wurde. In zwei Dimensionen schneiden die Unternehmen gut ab. Sie zeigen sich bei Purpose, Kultur und Strategie gut aufgestellt. Ein gemeinsames Ziel und eine gute Unternehmenskultur sind insbesondere für Automobilzulieferer in Zeiten des Wandels wichtig. Der Bereich Führung und Talent zeigt eine weitere Stärke der Zulieferer; sie bemühen sich häufig schon intensiv um die Förderung und Entwicklung ihrer Mitarbeiter.

In den folgenden vier weiteren Dimensionen einer robusten Organisation besteht jedoch Handlungsbedarf. Die tiefgreifenden Transformationen in den Feldern Elektrifizierung und Software führen zu massiven CAPEX- und F&E-Ausgaben. Im Bereich Finanzierung und Investitionen sind daher insbesondere im Liquiditätsmanagement weitere Verbesserungen nötig. In der Dimension Prozesse und Organisation schöpfen Automobilzulieferer beim abteilungs- und funktionsübergreifenden Wissensaustausch ihr Potenzial noch nicht voll aus. Auch die Vernetzung innerhalb der Branche ist noch nicht auf Referenzniveau, wenngleich erste Partnerschaften und Branchennetzwerke sichtbar werden. Mit Blick auf den Bereich Technologie und Datenmanagement ist die IT-Infrastruktur eine Schlüsselkomponente, die vielfach nicht den technologischen Industriestandards entspricht. Viele Unternehmen haben diese Schwachstelle jedoch erkannt und bereits begonnen, sie zu beheben.

Roland Berger ist die einzige Strategieberatung europäischer Herkunft mit einer starken internationalen Präsenz. Als unabhängige Firma, im alleinigen Besitz unserer Partnerinnen und Partner, sind wir mit 51 Büros in allen wichtigen Märkten präsent. Unsere 2700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeichnet eine einzigartige Kombination aus analytischem Denken und empathischer Einstellung aus. Angetrieben von unseren Werten Unternehmergeist, Exzellenz und Empathie sind wir überzeugt davon, dass Wirtschaft und Gesellschaft ein neues,

nachhaltiges Paradigma benötigen, das den gesamten Wertschöpfungskreislauf im Blick hat. Durch die Arbeit in kompetenzübergreifenden Teams über alle relevanten Branchen und Geschäftsfunktionen hinweg bietet Roland Berger weltweit die beste Expertise, um die tiefgreifenden Herausforderungen unserer Zeit heute und morgen erfolgreich zu meistern.

Kontaktpersonen



Raphael Dörr

Pressekontakt

Head of Corporate Communications & PR

raphael.doerr@rolandberger.com

+49 89 9230 8792



Silvia Constanze Zösch

Pressekontakt

Press Contact Global PR

silvia.zoesch@rolandberger.com

+49 89 9230 8750