

November 2021

Automobilwoche
SPEZIAL

AUTOMOTIVE CONSULTING 2021



Neue Zeiten

Unternehmen stellen sich auf eine Ära der Veränderungen ein ▶ Seite 4

Neue Chefs

Führungskräfte mit Gespür für den Zeitgeist sind gesucht ▶ Seite 6

Neue Freundschaften

Berater plädieren für mehr Kooperationen zwischen den Marktplayern ▶ Seite 12

Get beyond the wheel



Die Automobilindustrie erfindet sich gerade neu und schafft ein Ökosystem für Mobilität.

Welche Rolle spielt das Auto darin und wie wird es zukünftig genutzt werden? Das müssen wir ganz neu definieren. Die Megatrends liefern uns eine erste Orientierung: Vernetzung und autonome Technologien werden immer ausgefeilter, im Software Defined Vehicle rückt die Hardware in den Hintergrund, an Nachhaltigkeit führt kein Weg vorbei, die Erwartungen der Kunden entwickeln sich stetig weiter. So viel Veränderung ist zwar eine große Herausforderung – aber auch eine großartige neue Chance.

Im Mittelpunkt steht nun die Frage, wie es der Automobilindustrie gelingt, ihre Wertschöpfungsketten diesen

neuen Gegebenheiten anzupassen. Das lässt keinen Bereich unberührt: Neue Produkte sind gefragt – und sie müssen anders vermarktet werden. Die Unternehmensstruktur wird sich ändern. Technologie gewinnt an Bedeutung. Materialien müssen verfügbar und Lieferketten stabil sein. Services und Erlebnisse gilt es für Kunden neu zu denken.

Das Ökosystem rückt in den Fokus. Partnerschaften über Branchengrenzen hinweg spielen eine wichtige Rolle. Wer erfolgreich bleiben will, muss neue Wege bei Innovation und zusammen mit Partnern gehen.

EDITORIAL

Stark in der Krise

Wie die Beratungsunternehmen aus der Krise herauskommen, ist beachtlich. Die Firmen haben die Covid-19-Pandemie genutzt, um um-, aus- und aufzubauen. Fast schien es vor einigen Jahren so, als käme ihnen ihre stets gültige Deutungshoheit abhanden. Doch sie sind wieder da. Um den oft zitierten Satz Winston Churchills zu bemühen: „Never waste a good crisis.“ Das „Gute“ an der Krise: Schwächen zu dezimieren und die Truppen für die Trends von morgen aufzustellen.

Der Fokus der Consultingfirmen liegt klar auf der Kompetenz in der Digitalisierung. Also auf der IT-Fähigkeit, mit der sie ihre Pläne, Strategien und Konzepte auf digitalen Wegen bei ihren Kunden implementieren. Manche Beratungsgesellschaft ist bereits ein halbes Softwarehaus. Der Analyse folgt der Algorithmus, der Strategie die Software.

Auch der Alltag in den Beratungsunternehmen ist nicht mehr der gleiche. Wie in allen Branchen wird mehr digital und virtuell kommuniziert, auch wenn der persönliche Kontakt nicht ganz wegfallen darf. Denn davon lebt Beratung.

Anregende Lektüre wünscht

Burkhard Riering,
Chefredakteur *Automobilwoche*



INHALT

Neue Beratungsansätze	4
Wieder auf Kurs – unter neuen Vorzeichen	
Umfrage Personalberater	6
„Wir brauchen echte Führungspersönlichkeiten“	
Recruiting	8
Vorstellungsgespräch per Videocall	
Robuste Logistik	10
Lieferketten besser handhaben	
Neue Geschäftsfelder	12
Selbst machen – oder machen lassen?	
Lehren aus der Corona-Krise	14
Was nach der Pandemie bleibt	
Impressum	15

UNTERNEHMEN	
Accenture	18
BearingPoint	20
Hanselmann & Compagnie	22
Mazars	24
Mercuri Urval	26
MHP	28
MSX International	30
SBD Automotive	32
Sopra Steria	34
The Gap Partnership	36
Unity	38

Wieder auf Kurs – unter neuen Vorzeichen

Die jüngsten Krisen haben für Autoindustrie und Beratungsunternehmen neue Fragen aufgeworfen: Wie erreicht man wieder Planungssicherheit? Wie Agilität? Wie Nachhaltigkeit?

JÜRGEN PANDER

MÜNCHEN. Die Metapher von der Achterbahnfahrt passt in dem Fall sehr gut. Die Autobranche hat in den vergangenen rund eineinhalb Jahren ein spektakuläres Auf und Ab hingelegt: Corona-Pandemie, Halbleiterkrise, Flutkatastrophe – und zwischendurch immer wieder kurze Höhenflüge, bedingt durch erfreuliche Verkaufszahlen in China oder die hohe Nachfrage nach Elektrofahrzeugen.

Neben diesen akuten Ereignissen, die das Geschäft zum Teil massiv beeinflussten, bleiben weiterhin die Metathemen wie Elektrifizierung und Digitalisierung virulent. Das bedeutet: immense Herausforderungen bei zugleich immer geringerer Planungssicherheit. Und es bedeutet auch eine Fülle neuer Fragen und Projekte für die Entscheider in den Unternehmen und deren Berater.

Mehr Beweglichkeit

Für Matthias Loebich, Vizepräsident des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) und Mitglied der Geschäftsführung bei BearingPoint Deutschland, hat sich in der Krise gezeigt, wo Nachholbedarf ist. Er hat vier Punkte ausgemacht: „Erstens wurde deutlich, dass die Reaktionsfähigkeit auf Krisen verbessert werden muss, ebenso die Flexibilität der Unternehmen, wenn sich das Umfeld komplett ändert. Zweitens das Risiko, das lange Lieferketten bergen. Drittens hat Corona die globale Digitalisierung beschleunigt, die letztlich ein Faktor für die aktuelle Halbleiterkrise ist, die keiner vorhergesehen hat. Und viertens sind Elektromobilität und Klimaneutralität zu den neuen Überthemen der Branche geworden.“



New Normal: Die Corona-Pandemie hat nicht nur das persönliche Verhalten verändert,

Aktuell sind insbesondere die Automobilhersteller bemüht, all diese Themenfelder zu bearbeiten, um für künftige Krisen besser gerüstet zu sein. Das heißt jedoch nicht, dass nun permanent die unterschiedlichsten Krisenszena-

„Neben der aktuellen Halbleiterkrise und der Frage, wie sich Unternehmen zukunftssicher aufstellen können, bleiben natürlich andere Themen ebenfalls wichtig. Zum Beispiel die Wettbewerbsfähigkeit, eine schlagkräftige Organisation, eine Beschleunigung der Prozesse und die weitere Steigerung der Agilität.“ Die Erfahrung aus den zurückliegenden „Achterbahn“-Monaten, dass sicher Geglauhtes keineswegs sicher sein muss, hat nach Cornets Beobachtung einen „ganz neuen Willen entstehen lassen, die richtigen Weichen für die Zukunft zu stellen“.

Zum Beispiel geht es um die Frage, wie ein Hersteller das immer mehr durch Software definierte Produkt Auto weiterhin markenspezifisch ausprägen kann. Denn wenn Kundenerwartungen sich durch global verbreitete Digitalumgebungen immer mehr angleichen, wird es zunehmend kompli-

„Die große Frage ist natürlich, wie sich eine größere Planungssicherheit etablieren lässt.“

Matthias Loebich, 49, Vize-Präsident BDU und GF-Mitglied BearingPoint



Foto: BDU

rien entworfen werden – denn selbstverständlich geht es zuallererst darum, die Unternehmen insgesamt robuster und zukunftsfester aufzustellen. Andreas Cornet, der bei McKinsey die Automobilberatung in Deutschland leitet, sagt:



Foto: BulentBARIS/Stock

sondern auch globale Geschäftsbeziehungen.

ziert, diese Erwartungen einerseits zu erfüllen und andererseits durch markenspezifische Besonderheiten auch noch zu übertreffen.

Genau dieses Problem jedoch müssen Automobilhersteller lösen. Loebich: „Es ist fraglich, ob es künftig ausreichen wird, ein Produktanbieter zu sein, die Anwendungsfälle jedoch – also etwa die Over-the-air-Updates für Zusatzfunktionen, die digitale Vernetzung des Fahrzeugs oder die Energieversorgung – anderen Akteuren zu überlassen.“

McKinsey-Berater Cornet bestätigt die Tendenz, dass sich OEMs aus ihren gewohnten Technologie-Territorien herauswagen. „Die Projekte und die Fragestellungen, mit denen wir im Beratungsgeschäft konfrontiert werden, haben sich deutlich verändert. Investments werden massiv umgelenkt. Und zwar einerseits in den Bereich Daten und Software und nicht mehr so stark in die Hardware.

Und andererseits geht es um eine Monetarisierung über den gesamten Lebenszyklus eines Fahrzeugs bis hin zu ‚Second-use‘-Modellen, etwa für die Batterien.“

Mehr Beweglichkeit

Letzteres hängt mit dem Thema Klimaschutz zusammen. Gerade die Autoindustrie hat hier – nicht zuletzt durch diverse Abgasskandale in den vergangenen Jahren – enormen Nachholbedarf. Der bloße Wechsel vom Verbrenner hin zum E-Motor wird nicht ausreichen, um sowohl das Vertrauen der Kunden zurückzugewinnen als auch die Klimaziele der EU zu erfüllen. Berater Cornet: „Was wir auf allen Ebenen sehen, ist, dass die Themen Nachhaltigkeit und Zirkularität an Bedeutung gewinnen. Ohne Zweifel hat auch die Fridays-for-Future-Bewegung Anteil daran, dass in vielen Unternehmen inzwischen auf allen Ebenen darüber sehr ernsthaft und offen gesprochen wird.“

Erkennbar war das auf der IAA im September in München, als

BMW die Studie i Vision Circular vorstellte, ein komplett recyclingfähiges Auto. Auch andere Hersteller beschäftigen sich mit intelligenten, nachhaltigen und kostengünstigeren Materialkreisläufen. „Ich sehe an mehreren Stellen in der Autoindustrie einen Paradigmenwechsel“, sagt Cornet. „Etwa von der Optimierung des

„Was wir auf allen Ebenen sehen, ist, dass die Themen Nachhaltigkeit und Zirkularität an Bedeutung gewinnen.“

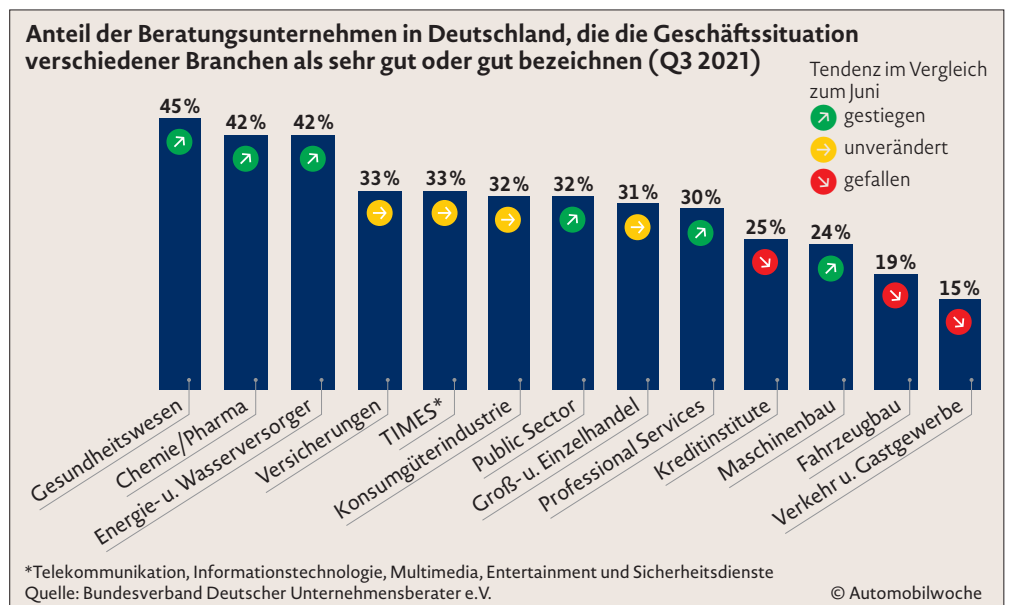
Andreas Cornet, 54, McKinsey



Foto: McKinsey

Geschäfts hin zur Neubildung von Geschäft. Dann hat sich das Entscheidungstempo deutlich gesteigert. Und es war vermutlich noch nie so spannend, in der Autoindustrie zu arbeiten – weil sich gerade so viel auf einmal verändert.“ Die Achterbahnfahrt ist noch nicht zu Ende. ■

GEBREMSTER OPTIMISMUS IN DER FAHRZEUGBRANCHE



„Wir brauchen echte Führungspersönlichkeiten

Für die Transformation der Automobilbranche sind Menschen gefragt, die mutig, weitsichtig und

JÜRGEN PANDER

MÜNCHEN. Die Auswirkungen der Corona-Pandemie haben die Situation der Personalberatungsunternehmen in Deutschland im vergangenen Jahr stark beeinflusst. Der Umsatz der Headhunter-Branche schrumpfte 2020 um etwa acht Prozent auf 2,3 Milliarden Euro. Seither hat sich der Markt aber deutlich erholt. Die *Automobilwoche* hat führende Personalberater über die gegenwärtige Lage in der Automobilbranche befragt. Hier sind die Antworten der Experten.



Foto: Kienbaum

Oliver Schwarz, 51, Direktor im Executive Search von Kienbaum Consultants International.



Foto: Spencer Stuart

Ralf Landmann, 58, Deutschland-Geschäftsführer von Spencer Stuart.

FRAGE 1:

Im Corona-Jahr 2020 wurden viele Personalentscheidungen zurückgestellt. Wie schätzen Sie die aktuelle Personalsituation in der Automobilbranche ein?

Die Branche hat einen Überhang an Fach- und Führungskräften im Verbrenner-Geschäft und massiven Bedarf in den New-Business-Technologien. Unsicherheiten der Pandemie haben Unternehmen zurückgeworfen. Herausforderungen sind, Top Talente zu halten und weitere aufzubauen – was zu verhalten über „frisches Blut“ von außen geschieht.

Auf der Top-Ebene sehen wir einen Kandidatenmarkt – gerade wenn es um die Transformation geht. Top-Executives, die Unternehmen ausrichten und weiterentwickeln können, die in einem komplexen Umfeld mit enormer Themenvielfalt Orientierung schaffen und eine klare strategische Linie vorgeben, sind stark gesucht und umworben.

FRAGE 2:

Welche Themen – abgesehen von der Höhe des Gehalts – sind Kandidatinnen und Kandidaten für Top-Automotive-Positionen bei ihrer Entscheidung besonders wichtig?

Das Gesamtpaket muss attraktiv sein: Wichtig sind eine herausfordernde Aufgabe mit Gestaltungsspielraum, ein zukunftsfähiger Produktmix, welche Mitstreiter es gibt und wie der Spirit ist – Stichworte Agilität und Transformationsbereitschaft. Dazu kommen Erwartungen an eine ausgewogene Work-Life-Balance und New-Work-Modelle.

Der Sinn der Aufgabe, die Ziele des Unternehmens, der Grad der Herausforderung und die Unternehmenskultur sind entscheidende Kriterien, um für die besten Kandidat:innen attraktiv zu sein. Internationalität, Geschäftsmodell und Zukunftsfähigkeit sind weitere Faktoren. Es geht um das Potenzial, wirklich etwas verändern zu können.

FRAGE 3:

„Benzin im Blut“ galt einst als Idealvoraussetzung für Top-Executives in der Autobranche. Welche Grundhaltung ist heute unabdingbar?

Der Markt schreit nach Veränderung, der Wandel hin zur Nachhaltigkeit ist wie eine Revolution zu betrachten. Transformationsbereitschaft, Entrepreneurship und agiles Leadership, geistige Flexibilität, Kreativität sowie Gespür für das technologisch Machbare sind unabdingbare Voraussetzungen für heutige Top-Executives.

Wir brauchen *echte* Führungspersönlichkeiten. Dabei geht es um viel mehr als nur um ein Abhaken altgewohnter Anforderungskataloge. Wir brauchen Persönlichkeiten, die besser mit unklaren Situationen umgehen können und die fähig sind, in die Zukunft zu schauen, eine Zielrichtung festzulegen und das Team hinter sich zu versammeln.

iten“

kreativ denken und handeln. Fünf Personalberater erklären, wie man diese Menschen findet.



Foto: Russell Reynolds

Boris Jary, 52, Managing Director/ Partner von Russell Reynolds Associates.

In der Top-Führungsebene von Unternehmen erleben wir: Die Nachfrage nach Spitzenführungs-kräften, die den Transformationsprozess aktiv gestalten können, steigt an. Der Bedarf an Elektronik- und Softwarewissen, gepaart mit Leadership-Fähigkeiten und P+L-Erfahrung, wächst zunehmend, vor allem auf Zulieferer-Seite.

Topführungs-kräfte wollen in hohem Maß eigenverantwortlich gestalten können. Die Freiheitsgrade hängen von Governance und Eigentümerstruktur ab. Talentierte Leader wollen für Unternehmen arbeiten, in denen es eine wettbewerbsfähige und nachhaltige Strategie gibt, die Innovationskraft als essenziellen Erfolgsfaktor erkennt.

„Benzin im Blut“ reicht heute nicht mehr aus. Elektronik- und Softwarekompetenz werden immer wichtiger. Topmanager müssen sich beim Thema Mobilität der Zukunft exzellent auskennen. Ein klares Bekenntnis zu Nachhaltigkeitsthemen ist ebenso wichtig. Und auch ein exzellentes Verständnis für sich verändernde Geschäftsmodelle.



Foto: Egon Zehnder

Christian Rosen, 52, Leiter globale Praxisgruppe Mobility & Automotive von Egon Zehnder.

Die Automobilbranche ist – endlich – im Wandel angekommen. Richtig gute Manager:innen sind Mangelware, doch auch mit neuen Köpfen allein ist es nicht getan. Es braucht mehr Weiterentwicklung und Neuerung: persönlich, auf der Ebene der Kultur und der Organisation. Echte Diversität wird dabei immer wichtiger.

Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit! Gute Kandidat:innen lassen sich nicht mit Scheinargumenten blenden: Sie durchschauen, ob ein Wandel fingiert ist oder gelebt wird. Schafft es ein Unternehmen, Fragen nach Diversität, agiler Arbeit und offener Führungskultur authentisch zu beantworten, zieht das Top-Performer an.

Heute geht es um Mobilität und Nachhaltigkeit. „Benzin im Blut“ hat ausgedient. Moderne Auto-manager:innen haben die Welt im Blick – und beherrschen moderne Themen wie Software und Konnektivität. Es geht um eine grüne und technologieorientierte Zukunft.



Foto: Mercuri Urval

Klaus Steinmann, 56, Leiter Global Automotive Sector Team bei Mercuri Urval.

Nachdem zwischen März und Ende August 2020 für uns im Automotive Sector eine sehr ruhige Phase war, zog unser Geschäft ab September 2020 wieder an – als ob wieder „ein Schalter umgelegt wurde“. Seit Januar 2021 suchen fast alle Automotive-Unternehmen wieder mit Hochdruck Führungskräfte, besonders in den Bereichen Battery & Software.

Immer wichtiger bei der Ansprache und Motivation von Kandidaten sind zum einen „the story behind“ – welche Vision verfolgt das Unternehmen, an welcher Success-Story kann man mitschreiben? Zum anderen spielt mobiles Arbeiten und die Möglichkeit, einen Dienstsitz an verschiedenen Orten weltweit zu haben, eine immer größere Rolle.

Es sind inzwischen andere Persönlichkeitsmerkmale, die wichtig sind – etwa Anpassungsfähigkeit. Oder die Fähigkeit, unter volatilen Bedingungen schnell Entscheidungen treffen zu können. Auch „intercultural fit“ ist gefragt. Außerdem ist es wichtiger denn je, Follower zu gewinnen und diese für sich und seine Ideen begeistern zu können.

Vorstellungsgespräch per Videocall

Recruitingprozesse laufen zunehmend digital ab. Manche Kandidaten erhalten neue Jobs ohne ein persönliches Treffen. Eine Personalberaterin und eine Personalchefin berichten.

JÜRGEN PANDER

MÜNCHEN. Personalberatung, das ist klassischerweise ein Geschäft, bei dem der persönliche Kontakt, die unmittelbare Kommunikation und ein hohes Maß an Vertrauen entscheidend sind. Deshalb hat die Headhunter-Branche während der Corona-Pandemie besonders gelitten – vor allem während des Lockdowns mit Kontakt- und Reisebeschränkungen. Der Umsatz der Personalberatungsfirmen in Deutschland schrumpfte 2020 um acht Prozent auf 2,3 Milliarden Euro.

Doch inzwischen hat sich dieser Trend umgekehrt: Für das laufen-

„Wenn Sie den Klienten nicht gut kennen, sind Sie als Personalberater nur halb so gut.“

Barbara Hartmann, 57,
Managing Partner
Heads!



Foto: Heads!

den Jahr wird ein Umsatzplus von 15 Prozent erwartet. Die Aufträge kommen zurück.

Nicht wiederkehren wird jedoch manch sicher geglaubte Routine. Denn die Branche hat sich während der Krisenmonate in hohem Tempo digitalisiert – und damit verändert. Bei allen Beteiligten sei die lange vorherrschende Skepsis gegenüber Videointerviews bei der Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten deutlich gewichen, heißt es beim Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU).

Digitale und mobile Recruitingprozesse bedeuten allerdings höhere Anforderungen an die Unternehmen und ihre Berater: Einerseits muss der Such- und Auswahlprozess komplett digital

durchstrukturiert werden, andererseits führen die zunehmende Digitalisierung und die agileren Unternehmensstrukturen auch zu neuen Suchprofilen bei den Kandidaten.

Zeit des Dazulernens

Auch für sehr erfahrende Personalberater war die Phase ab März 2020 eine herausfordernde und lehrreiche Zeit. Barbara Hartmann, seit 15 Jahren Managing Partner bei der Personalberatung Heads! und davor bei der Personalberatungsfirma Heidrick & Struggles, sagt: „Was wir Personalberater in den vergangenen eineinhalb Jahren unter anderem gelernt haben: Viele Treffen und die damit verbundenen Reisen sind nicht wirklich notwendig. Wir alle sind viel sparsamer und effizienter geworden. Vor allem in der Vorselektion funktioniert inzwischen das meiste digital – und danach bleiben nur noch wenige persönliche Interviews übrig.“

Digitale Werkzeuge haben die Arbeit deutlich beschleunigt. Gleichzeitig wird es anspruchsvoller, einen vertrauensvollen Kontakt aufzubauen, wenn nur die Bildschirm-Dimension zur Verfügung steht. „Was bei einem Videocall fehlt, ist das Persönliche, Emotionale, Sinnliche“, sagt Hartmann. „Es gibt kein Händeschütteln, und auch kleine Gesten wie ein Lächeln oder ein Augenzwinkern gehen oft verloren. Was man hat, ist vor allem ein konfrontatives Bild. Deshalb sind wir Personalberater gefordert, auch bei Videogesprächen eine lockere, entspannte Atmosphäre zu schaffen.“ Es gehe um ein wenig Small Talk, um einen insgesamt vertrauensvollen Austausch.

Während Personalberater zu ihren Klienten, also den Unternehmen, oft ein über Jahre gewachsenes Vertrauensverhältnis haben, ist der Kontakt mit potenziellen



Auch via Bildschirm gilt: Ein gepflegtes Äußeres ist ein Muss bei Bewerbungsgesprächen.



Foto: dusanpetkovic/istock

Kandidaten sehr oft ein Neustart. Das gilt auch umgekehrt – und insofern ist es verwunderlich, wie wenig auf den berühmten „ersten Eindruck“ geachtet wird. Hartmann hat einschlägige Erfahrungen: „Auffällig ist das wenig professionelle Auftreten mancher Kandidaten am Bildschirm. Anfangs lag das oft noch an technischen Problemen, das hat sich weitgehend gelegt. Aber es gibt nach wie vor Videocalls, da fragt man sich schon, ob das Gegenüber weiß, dass gerade ein Bewerbungsgespräch stattfindet. Wenn etwa der Kamerawinkel unglücklich gewählt ist, das Umfeld und der Hintergrund irritierend sind – oder das Auftreten beinahe übertrieben casual ist. Für manche wäre es sicher gut, sich einmal mit der eigenen Außenwirkung zu beschäftigen.“ Ihr Fazit: „Ein Bewerbungsgespräch ist ein Bewerbungsgespräch – auch während eines Lockdowns und auch über eine digitale Verbindung.“

Digitales kommt an

Vieles spricht dafür, dass das Videointerview in unterschiedlichster Form auch in Zukunft ein zentrales Kommunikationsmittel beim Bewerbungsverfahren bleiben wird. „Wir haben damit sehr gute Erfahrungen gemacht und stellen mittlerweile auch neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein, ohne dass ein persönliches Treffen vor Ort stattgefunden hat“, sagt Ariane Reinhart, Vorstand für Personal und Nachhaltigkeit beim Hannoveraner Reifen- und Technologieunternehmen Continental. „Wir haben bereits vor der Corona-virus-Pandemie neue digitale Tools eingeführt und so die virtuelle Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens stark gefördert. Es wurden aber auch neue Auswahlverfahren eingeführt, die sich pers-

pektivisch auch nach der Pandemie etablieren werden und sich als digitales Format bewährt haben.“ Ein konkretes Beispiel dafür sind virtuelle Assessment-Center für die Personalreferenten von Continental. Bei diesem Verfahren werden die unterschiedlichen Aufgaben für die Kandidaten an den virtuellen Raum angepasst, was zu einem hohen Standardisierungsgrad und damit zu einer größeren Objektivität führen soll. Reinhart nennt einen weiteren Vorteil: „Durch den Einsatz virtueller Auswahlverfahren können wir darüber hinaus einen größeren Bewerberkreis einbeziehen. Und so beispielsweise

„Für unsere Recruiter war der Umstieg auf Video-interviews problemlos möglich.“

Ariane Reinhart, 52, Vorstand Personal und Nachhaltigkeit, Continental



Foto: Continental

auch Kandidatinnen und Kandidaten aus den USA, Japan oder Brasilien, die das virtuelle Assessment-Center erfolgreich absolviert haben, für eine offene Stelle in Deutschland berücksichtigen.“ Die Digitalisierung und das Ausschöpfen der damit verbundenen Möglichkeiten bei der Einführung von neuen Methoden und Systemen spielen generell für die Personalauswahl eine entscheidende Rolle, sagt die Conti-Vorständin.

Und worauf müssen sich Bewerber einstellen? Conti achte zunehmend „auf Kompetenzen im Bereich virtuelle Führung“ sowie den „Umgang mit mobile Work und neuen Arbeitsmodellen“. Wer dies beherrscht, hat gute Aussichten – sofern sie oder er auch auf die jeweilige Außenwirkung achtet. ■

Lieferketten besser handhaben

Naturkatastrophen, Krisen und die steigende Bedeutung des Umweltschutzes verändern die Belieferung in der Autoindustrie. Doch es gibt Ansätze für eine robuste Neuordnung.

MARTIN WITTLER

MÜNCHEN. Im Autokonzern Stellantis zeigte sich zuletzt, was droht, wenn die Lieferkette reißt: die Schließung eines Werks. Die Produktion der Stellantis-Marke Opel in Eisenach musste Ende September stoppen. Bis mindestens Jahresende liegt die Fertigung still. Es fehlen Halbleiter.

Lieferketten geraten dementsprechend mehr und mehr in den Fokus der Autohersteller. Nur mit einer optimierten Versorgung lassen sich solche Krisen in Zukunft besser durchstehen. Das gehört zu den neuen Prioritäten der Branche.

Eine Automobilproduktion ist komplex. „Es müssen Tausende von Teilen zum richtigen Zeitpunkt und ohne große Zwischenlagerung orchestriert werden“, sagt Harald Proff, Partner und Leiter Automobilindustrie bei Deloitte.

Nicht nur aufs Geld schauen

In letzter Zeit geriet diese Orchestrierung aus dem Takt. Etwa als ein Containerschiff im März den Sueskanal und damit auch die Lieferketten etlicher Unternehmen blockierte. Oder als die Flutkatastrophe im Juli in Teilen Deutschlands alles lahmlegte. Auch ein Werk des Autozulieferers ZF Friedrichshafen wurde dabei schwer verwüstet. „Die Unsicherheiten bezüglich der Stabilität der globalen Lieferketten wird nicht nur aufgrund der geopolitischen Entwicklungen, sondern auch durch Umwelteinflüsse weiter auf die Probe gestellt werden“, sagt Detlef Eitel, Associate Partner EY.

„Bisher ist es Bestandteil vieler Lieferbeziehungen, dass selbst winzige Teile für einen Kostenvorteil dreimal um die Welt verschifft werden“, sagt Deloitte-Experte Proff. Diese Vorgehensweise wird

nun überdacht. Denn auch die theoretisch kosteneffizienteste Verschiffung von Bauteilen geht nicht auf, wenn auch nur ein Teil auf der Strecke bleibt. Es braucht laut Eitel einen Paradigmenwechsel: „Das heißt: nicht mehr die letzten Prozent-Kosten herausholen

„Spielräume, die sich bei einem Modellwechsel oder der Planung eines neuen Fahrzeugs ergeben, sollten die Hersteller nutzen.“

Harald Proff, 55, Partner Deloitte



Foto: Deloitte

zu wollen, sondern stattdessen verlässliche Partnerschaften mit den Lieferanten aufzubauen.“

Und wie funktioniert das? Ralf Bechmann, Partner bei ROI Management Consulting: „Liefer-

ketten müssen gestärkt und bei Bedarf gekürzt werden.“ Konkret heiße das, dass etwa „Lieferanten, die heute in Europa oder in Asien sitzen und an OEM-Standorte in Übersee liefern, künftig verstärkt nachziehen und Bauteile in der Nähe des ausländischen Produktionsstandorts des Herstellers fertigen werden“.

Um die eigenen Lieferketten zu stärken, müssen Risiken minimiert werden, entlang der ganzen Kette – vom OEM bis hin zum Tier-N. „Üblicherweise kannten OEMs ihre ganze Lieferkette nicht“, sagt Bechmann. Das ändert sich derzeit. „Die Hersteller werden zukünftig über ein Cockpit auf ihr gesamtes Liefernetz schauen. Von dort aus können Probleme und Risiken ausgemacht und dann vor Ort gelöst werden“, sagt Bechmann.

Deloitte-Berater Proff plädiert für eine besser vernetzte Liefer-



Stillstand verhindern: Durch Stärkung und Optimierung der Lieferketten können Krisen besser gehandhabt werden.

kette, weil sie Transparenz erzeugt: „Die Transparenz zwischen den Akteuren – vom OEM zum Tier-N – steigt, was eine höhere Flexibilität im Gesamtsystem ermöglicht, ohne dass die Kosten stark steigen.“

Die Optimierung der Lieferketten darf aber nicht zu teuer werden. Bechmann: „Der OEM schaut intensiv auf die Materialkosten, immerhin machen die im Durchschnitt geschätzt rund 60 Prozent der Kostenzusammensetzung eines Fahrzeugs aus.“ Dazu kommt das Problem, dass Hersteller vertraglich meist langfristig oder modellabhängig an Lieferanten gebunden sind. „Spielräume, die sich bei einem Modellwechsel oder der Planung eines neuen Fahrzeugs ergeben, sollten die Hersteller nutzen, um ihre Lieferketten zu optimieren“, sagt Proff.

Die beiden gängigsten Methoden zur Umstrukturierung sind die

folgenden: Zum einen der „Follow the Source“-Ansatz. Lieferanten ziehen dabei in die Nähe des Automobilherstellers. Zum anderen der „Multiple Sourcing“-Ansatz, also die Aufsplittung von Bezugsvolumen von einem weit entfernten auf mehrere lokale Lieferanten. Das Problem: Der Aufbau eines neuen Lieferantenstandorts, erst recht von mehreren, kostet Geld und Zeit. „Herausforderungen sind die Qualifikation neuer, lokaler Lieferanten sowie der Um- und Rückbau der bestehenden globalen Supply-Chain-Organisationen“, sagt auch Eitel.

Zugang zu Rohstoffen

Weiterhin ist es wichtig, dass die Hersteller jederzeit an die Rohstoffe herankommen. Was andernfalls droht, macht die Chipkrise deutlich. Seit das Corona-Virus 2020 zwischenzeitlich die Autobranche lahmlegte und die Halbleiter-Unternehmen die deshalb frei gewordenen Kapazitäten der Unterhaltungs- und Elektronikbranche zusicherten, herrscht in der Autoindustrie ein Mangel an Silizium-Chips. Ganze Baureihen konnten nicht gefertigt werden. BMW sprach von bis zu 90.000 Autos, die 2021 nicht fertig wurden. Und bei Opel musste, wie beschrieben, das Werk in Eisenach schließen.

Das will die Industrie künftig vermeiden. Dafür müsse die Branche verstärkt in Szenarien denken, sagt Bechmann. Der Trend, dass Elektronik im Auto wichtiger wird, sei nicht neu. Dass die Bedeutung von Halbleitern zunimmt, hätte deshalb niemanden überraschen dürfen: „Die Halbleiterhersteller werden sich die gestiegene Nachfrage durchaus bezahlen lassen. Die Kosten für Fahrzeugelektronik werden nicht mehr auf das Vor-Corona-Niveau sinken. Es ist zu

erwarten, dass die höheren Materialkosten auch mittelfristig von den Herstellern an die Endkunden weitergegeben werden“, so Bechmann.

Das Umrüsten der Industrie auf Elektromobilität wird weitere Konsolidierungen mit sich bringen. „So wird zum Beispiel die Fertigung von Verbrennungsmotoren aufgrund des rückläufigen Bedarfs

„Lieferketten müssen gestärkt und bei Bedarf gekürzt werden.“

Ralf Bechmann, 54,
Partner ROI
Management Consulting



Foto:ROI

nur noch an einzelnen Standorten stattfinden. Solche Entwicklungen verändern dann die Teilelogistik und Lieferketten“, sagt Deloitte-Mann Proff. Auch die stetig wachsende Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit und etwa das verstärkte Setzen auf Kreislaufwirtschaft beeinflusst die Lieferketten. „Die Nachverfolgung der wiederverwendeten Teile erhöht die Komplexität. Dies kann nur durch einen hohen Grad an Digitalisierung gelingen. Die Logistik wandelt sich durch die Zerlegung zu regionaler Mikrologistik“, sagt EY-Berater Eitel. Fest steht in jedem Fall: Die Branche steht vor komplexen Aufgaben. ■

„Die Logistik wandelt sich durch die Zerlegung zu regionaler Mikrologistik.“

Detlef Eitel, 51,
Associate Partner EY



Foto:EY



Foto:Volkswagen

und auch vorhergesehen werden.

Selbst machen – oder machen lassen?

Autobauer werden zu Mobilitätskonzernen, Motorenhersteller werden zu Softwarefirmen. In der Automobilbranche herrscht Aufbruchstimmung, doch der beste Weg ist noch unklar.

JÜRGEN PANDER

MÜNCHEN. Es herrscht Aufbruchstimmung. Mercedes sucht weltweit 3000 Programmierer, um das neue eigene Fahrzeug-Betriebssystem MB.OS zu entwickeln. Allein in Sindelfingen sollen 1000 neue Mitarbeiter eingestellt werden. Volkswagen wiederum hat die Softwarefirma Cariad gegründet, in der einmal mehr als 10.000 Menschen arbeiten sollen. Der Auftrag der Softwareingenieure der Autohersteller: Geschäftsmodelle für die Zukunft realisieren.

Volkswagen schätzt, „dass bis 2030 rund 20 Prozent unserer Umsätze aus Abos und anderen kurzzeitigen Mobilitätsangeboten stammen könnten“, wie VW-Vertriebsvorstand Klaus Zellmer sagt. Autobauer werden zu Mobilitätskonzernen, Motorenbauer zu Softwarehäusern – noch nie war die Experimentierfreude in der Branche so ausgeprägt. Ebenso gut aber könnte man sagen: Noch nie war die Unsicherheit über künftige Geschäftsmodelle so eklatant.

Nicht bloß Lieferant von Autos

Damit steht die Branche am Scheideweg. „Für Automobilhersteller stellt sich die Frage, wofür sie in Zukunft stehen möchten. Klar ist: Keiner sieht sich künftig lediglich als Autolieferant“, sagt Jan Burgard, CEO der Berylls Group. Gleichzeitig aber hätten viele Autobauer noch nicht geklärt, „auf welchen weiteren Feldern sie sich Kompetenzen erschließen, wodurch sie sich differenzieren, welche neuen Geschäftsmodelle sie entwickeln wollen“.

Aktuell wird laut Burgard vieles ausprobiert, aber es sei unmöglich, in allen relevanten Zukunftsfeldern mitzumischen. „Autohersteller sollten sich auf jene Bereiche

konzentrieren, die zur Differenzierung beitragen. Schon diese Aufgabe ist angesichts der vielen neuen Themen überaus anspruchsvoll.“

Normalerweise kaufen Autohersteller das meiste zu. Die Wertschöpfungsverteilung zwischen OEM und Zulieferer liegt im Industrieschnitt bei einem Verhältnis von etwa 30:70. In dem 30-Prozent-Anteil der OEMs stecken noch Aggregat und Antriebsstrang, und diese zentrale Kernkompetenz gerät mit der Elektromobilität ebenfalls ins Wanken. Was bleibt: der Aufbau von Softwarekompetenz im eigenen Haus.

Komplexität der Software

Schon jetzt entfallen rund 90 Prozent aller Automobil-Innovationen auf Software. Da erscheint es nur logisch, dass die Autohersteller diese Schlüsselkompetenz in ihren Händen halten wollen. Die Frage ist allerdings: Was genau soll unter Kontrolle gebracht werden? Denn die „Software“ eines Fahrzeugs ist kein monolithisches Gebilde, sondern besteht aus einer Vielzahl unterschiedlichster Programme auf mehreren Ebenen. Eine Kom-



Fahrzeuge des zum VW-Konzern gehörenden

plexität der Software ist ein Unterschied, ob ein Unternehmen zehn Millionen Fahrzeuge pro Jahr verkauft und mit einem eigenen Betriebssystem ausrüsten kann, oder ob es eineinhalb Millionen Fahrzeuge verkauft. In letzterem Fall wäre eine andere Lösung sicher sinnvoller.“

Endkunde im Fokus

Und: Welche Anwendungen bringen einen Mehrwert für die Kunden? Burgard: „Es müssen eigene, exklusive Dienste sein, etwa On-Demand-Funktionen, die die großen Player wie beispielsweise Google nicht bieten können.“



Foto: Berylls

„Autohersteller sollten sich auf jene Bereiche konzentrieren, die zur Differenzierung beitragen.“

Jan Burgard, 48, CEO Berylls Group

plett-Software aus einem Guss gibt es nicht – Kooperationen sind daher unvermeidlich.

„Wer sich mit Software beschäftigt, wird sehr schnell feststellen, dass man sich da immer auf gewisse Abhängigkeiten einlassen muss.



Foto: Volkswagen

Ridepooling-Anbieters Moia beim Aufladen: Sollten Autohersteller Mobilitätsanbieter werden?

Christian Hummel, Head of Automotive Consulting Deutschland der Unternehmensberatung Capgemini Invent, stellt bei der Frage, was ein Autokonzern selbst beherrschen sollte, den Endkunden in den Mittelpunkt. „Alles, was an der Kundenschnittstelle relevant ist, sollten die Hersteller in der Hand haben. Das heißt, dass jeder OEM für sich klarstellen muss, wodurch er sich differenzieren möchte. Und dann gilt es, die dazu notwendigen Kompetenzen zu schaffen und zu etablieren.“

Die richtige Strategie innerhalb dieser für die Autoindustrie neuen Fragestellungen zu finden, ist indes ein komplexer Prozess. Denn es geht einerseits um die Konzentration auf das Wesentliche, andererseits um das Gegenteil davon: die Offenheit, neue Herausforderungen anzunehmen und für das eigene Geschäft nutzbar zu machen.

Das lässt sich kaum im Alleingang bewältigen – und es muss

auch nicht sein. Hummel: „Ich finde es nachvollziehbar, wenn Automobilhersteller in diesem Fall Kooperationen und Partnerschaften anstreben.“

Das gilt nicht nur für Software und Digitalisierung, sondern auch für die Etablierung von Mobilitäts-

„Die Klimaziele zu erreichen, kann nicht ohne neue Mobilitätsdienstleistungen funktionieren.“

Christian Hummel, 49, Head of Automotive Consulting, Capgemini Invent



Foto: Capgemini

diensten – denn auch auf diesem Feld haben Hersteller keine oder kaum Erfahrung. BMW etwa startete 2011 das Carsharing-Angebot DriveNow, Anfang 2019 wurde das Geschäft mit dem ähnlich gearteten Angebot Car2go des Konkur-

renten Daimler zum neuen Unternehmen Share Now vereinigt. Die Bilanz bislang: ernüchternd. BMW-Chef Oliver Zipse hat den Fokus jetzt neu justiert. In einer Analogie zur Luftfahrtbranche nennt er BMW einen „Flugzeugbauer und keine Airline“. Man kann das so verstehen, dass Mobilitätsangebote künftig nur noch eine untergeordnete Rolle spielen.

Bei Volkswagen in Wolfsburg hingegen werden im Rahmen der Konzernstrategie „New Auto“ unter anderem auch neue Mobilitätsdienste zügig ausgebaut. Ein weiterer Versuch nach dem Trial-and-Error-Prinzip?

Nicht ganz, sagt Capgemini-Berater Hummel. „Obwohl derzeit Mobilitätsangebote von Automobilherstellern vielfach noch defizitär sind, sind zugleich die Prognosen optimistisch. Es gilt als unstrittig, dass Mobilität als Dienstleistung in Zukunft ein riesiger Markt werden wird.“ Allerdings sei derzeit noch nicht ganz abzusehen, welche Angebote abheben und welche scheitern werden.

Langer Atem nötig

Es kommt auf einen langen Atem an – und wohl auch auf klar zugeschnittene Kooperationen. Und nicht zuletzt muss auch die gesellschaftliche Situation passen. Wer jetzt auf Mobilitätsdienste setzt, könnte künftig – wenn der Klimaschutz zu einer ernsthaften Einflussgröße wird – tatsächlich einen Vorteil haben. Hummel formuliert es so: „Die Klimaziele zu erreichen, kann nicht ohne neue Mobilitätsdienstleistungen funktionieren. Es geht dabei allerdings um eine gemeinsame Aufgabe von Herstellern und Politik, denn die Technologie muss in Lösungen angeboten werden, die auch durchsetzbar sind.“

Was nach der Pandemie bleibt

Hybrides Arbeiten als Standard, Flexibilität von Zulieferern und Herstellern als zentrale Kompetenz – die neuen Ansätze helfen, um für kommende Krisen besser gewappnet zu sein.

MARTIN WITTLER

MÜNCHEN. Homeoffice, Video-konferenzen, hybride Events – die Corona-Pandemie hat die Arbeitswelt im vergangenen Jahr drastisch verändert. Vieles von dem werde bleiben, heißt es in der Beraterbranche. Aber: Ist die Automobilindustrie für künftige Krisen auch besser aufgestellt?

Von jetzt auf gleich hat die Corona-Pandemie Anfang 2020 alles auf den Kopf gestellt. Die Welt – und damit auch die Autoindustrie – stand plötzlich still. Das Arbeiten von zu Hause wurde zum Standard, Videokonferenzen wurden Alltag. Ebenso das Tragen medizinischer Masken, das Abstandhalten oder der Ellbogen-Gruß – falls es doch mal zu einem persönlichen Treffen kam. Vom „New Normal“ ist seitdem die Rede.

Gibt es also kein Zurück zum Zustand, der noch 2019 herrschte? „Nein, es wird nicht wieder so werden wie vorher“, sagt Federico Magno, Geschäftsführer in der Beratungsgesellschaft Porsche Consulting. Die Pandemie habe alle gezwungen, neue Tools auszuprobieren. „Dabei haben wir gelernt, wie gut heute remote oder zumindest hybrid funktioniert – und dass man so deutlich schneller und besser arbeiten kann. Die Beschleunigung der Digitalisierung ist nicht zurückzudrehen, und es wird sich eine neue Art zu arbeiten etablieren“, sagt Magno.

„Dauerhaftes virtuelles Arbeiten ist bei Herstellern und Zulieferern zum Alltag geworden.“

Norbert Dressler, 50,
Partner Roland Berger



Foto: Roland Berger



Foto: somreiesgratis/istock

Mobiles Arbeiten und Homeoffice werden bleiben.

Das gilt auch für die Autoindustrie. „Dauerhaftes virtuelles Arbeiten ist bei Herstellern und Zulieferern zum Alltag geworden“, sagt Norbert Dressler, Partner bei Roland Berger und Global Head of Automotive & Industrials. „Ein vollständiges Zurück in die Büros wird es wohl nicht geben – wenn nicht aus Gründen des Gesundheitsschutzes, dann aufgrund der Arbeitsflexibilität des heimischen Arbeitsplatzes für Mitarbeiter“, meint Dressler. Die Pandemie habe gezeigt, dass im Homeoffice viel mehr Tätigkeiten durchgeführt werden können als vorher angenommen wurde.

Auch bevor das Virus die Welt veränderte, gab es schon Menschen, die von zu Hause arbeiteten. Jedoch waren es 2019 gerade einmal vier Prozent der Beschäftigten in Deutschland. Anfang 2021 war es hingegen schon rund ein Viertel aller Beschäftigten.

Coronas heftige Wirkung

Einige Tätigkeiten werden künftig routinemäßig von zu Hause erledigt. Für manche Dinge jedoch bleibt die Anwesenheit im Büro unabdingbar. Axel Schmidt, Global Lead Automotive bei Accenture: „Bei den Bürojobs in der Autoindustrie – wie auch in vielen anderen Branchen – geht der Trend zum hybriden Arbeiten.“ Vor allem Arbeiten, die den kreativen Austausch erfordern, ließen sich jedoch auch künftig „am besten im direkten Kontakt vor Ort erledigen“. Die Dimension, in der Corona die Autobranche getroffen habe, sei außergewöhnlich gewesen, meint Roland-Berger-Berater Dressler. „In einer immer stärker vernetzten Welt entfalten Krisen natürlich auch schneller eine globale Wirkung.“

Insbesondere die aus der Pandemie resultierende Halbleiterkrise, die die Lieferketten vieler Hersteller derzeit lahmlegt, wird die Branche noch lange beschäftigen. Die geopolitischen Risiken bei derartigen Produkten würden zunehmen, meint Accenture-Experte Schmidt. „Gerade bei Zukunftstechnologien wie 5G oder leistungsfähigen Chips für das autonome Fahren könnten wir Engpässe sehen, wenn die Ausfuhr solcher Technologien aufgrund nationaler Interessen eingeschränkt werden sollte.“

Manche Hersteller und Zulieferer beginnen deshalb, ihre Lieferketten zu lokalisieren. „Wer zu den Gewinnern einer Krise gehören

will, muss sie überbrücken können, darf zum Beispiel seine Lieferketten nicht nur auf maximale Effizienz trimmen. Lieferantenbeziehungen müssen resilient sein, flexibel und anpassungsfähig, eher einem Netzwerk gleichen als einer Liefer-Pyramide“, sagt Porsche-Consulting-Geschäftsführer Magno (siehe Seite 10/11).

„Radar für Krisen“

Pandemien, Materialmängel, steigende Energiepreise: Die vergangenen beiden Jahre waren geprägt von Herausforderungen für die Autoindustrie. Es bleibt die Frage: Welche Krise kommt als Nächstes? „Firmen brauchen ein regelrechtes Radar für Krisen“, sagt Magno. Regionale Lieferantennetzwerke in der Hinterhand zu haben, die einspringen können, wenn es global hakt, sei dafür wichtig. Mehr Flexibilität wird in dem Zusammenhang gern eingefordert. „Dazu gehören die Neubewertung des Ressourcenzugangs zum Beispiel zu Batterierohstoffen oder

Energie“, sagt Roland-Berger-Partner Dressler. Und Magno: „Batterien oder auch Software sind strategische Felder, die man beherrschen muss. Und für alles, was man nicht selber macht, muss man detaillierte Planungen haben.“

Das Mantra lautet: Beherrschen ja, aber nicht alles selbst produzieren. Software, Batterie, Elektronik, E-Antrieb: Viele der neuen, zentralen Komponenten eines Autos würden die Hersteller gerne selbst kontrollieren. Sie müssen jedoch klären, wo ihre Kernkompetenzen liegen. „Kein Hersteller der Welt hat die Ressourcen, das alles allein zu stemmen“, sagt Accenture-Mann Schmidt.

„Bei den Bürojobs in der Autoindustrie – wie auch in vielen anderen Branchen – geht der Trend zum hybriden Arbeiten.“

Axel Schmidt, 55, Automotive Lead Accenture

„Batterien oder auch Software sind strategische Felder, die man beherrschen muss.“

Federico Magno, 48, Geschäftsführer Porsche Consulting



Foto: Porsche Consulting

Auch der Alltag der Berater selbst hat sich deutlich verändert. Präsenztationen im Ausland etwa finden inzwischen meist virtuell statt. „Ich habe eine globale Rolle, aber ich war noch nie so wenig dienstlich unterwegs wie heute“, sagt Schmidt. Aus Klimaschutzgründen ist das begrüßenswert. Dennoch vermissen auch die Berater den direkten Kontakt zum Kunden. „Wir wollen Kollegen und Kunden erleben, mit ihnen sprechen und diskutieren“, sagt Magno.

Oder, wie es Accenture-Berater Schmidt ausdrückt: „Noch eine virtuelle Weihnachtsfeier muss dieses Jahr aber nicht unbedingt sein.“

IMPRESSUM

Automobilwoche

DIE BRANCHEN- UND WIRTSCHAFTSZEITUNG

Verlag:

Crain Communications GmbH
Technopark, Argelsrieder Feld 13
82234 Oberpaffenhofen
Tel. 081 53 - 90 74 00, Fax: 081 53 - 90 74 26,
E-Mail: automobilwoche@craincom.de

Herausgeber:

Helmut Kluger,
Tel. 081 53 - 90 74 02, E-Mail: hkluger@craincom.de

Redaktion:

Chefredakteur:
Burkhard Riering (bur), Tel. 081 53 - 90 74 20,
E-Mail: briering@craincom.de

Leitender Redakteur:

Henning Kruse (kru), Tel. 081 53 - 90 74 17,
E-Mail: hkruse@craincom.de

Autoren:

Jürgen Pander,
Martin Wittler

Redaktionsassistent:

Ingrid Reich (ir), Tel. 081 53 - 90 74 20,
Fax: 081 53 - 90 74 27, E-Mail: ireich@craincom.de

Bildredaktion:

Karin Bohnert

Text- und Schlussredaktion:

Dirk Wagner

Herstellung und Layout:

Jörg Hunner, Tel. 081 53 - 90 74 14,
E-Mail: jhunner@craincom.de

Layout:

Hubert Lechner

Verlag:

Verlagsleiter Verkauf und Marketing:
Thomas Heringer, Tel. 081 53 - 90 74 04,
E-Mail: theringer@craincom.de

Verkaufsleitung:

Baden-Württemberg/Südwesteuropa:
Alexandra Pethke,
Tel. 082 45 - 96 74 97, Fax: 082 45 - 96 74 98,
E-Mail: apethke@craincom.de

Bayern/Norddeutschland:

Maria Valérien-Mertl, Tel. 081 53 - 90 74 30,
E-Mail: mvalerienmertl@craincom.de

Mitte/Nordeuropa:

Christoph Weiß, Tel. 081 53 - 90 74 63,
E-Mail: cweiss@craincom.de

Verkauf Job-Portal:

Katarina Egentenmeyer, Tel. 061 51 - 7 80 43 69,
E-Mail: katarina.egentenmeyer@kimeta.de

Anzeigendisposition:

Manuela Bordbarkhou, Tel. 081 53 - 90 74 09,
E-Mail: mbordbarkhou@craincom.de

Veranstaltungen:

Andrea Latty Kongress- und Eventmanagement,
Tel. 081 53 - 90 74 50, E-Mail: alatty@craincom.de

Vertriebsleitung:

Georg Linder, Tel. 081 53 - 90 74 72,
E-Mail: glinder@craincom.de

Vertriebsmanager:

Michael Werber, Tel. 081 53 - 90 74 74,
E-Mail: mwerber@craincom.de

Sekretariat der Geschäftsleitung:

Sandra Hossinger, Tel. 081 53 - 90 74 02,
E-Mail: shossinger@craincom.de

Anzeigenpreisliste:

Nr. 20 vom 01.09.2020

Jahrgang:

20. Jahrgang

Erscheinungsweise:

14-täglich, jeweils montags
Bezugspreis: Das Spezial Automotive Consulting 2021 ist eine Sonderausgabe der Automobilwoche. Einzelheftpreis € 12,-, Einzelheftpreis der Automobilwoche € 6,90

Die Mitglieder der BFC e.V., HDT e.V. und Greenteam 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 € 32,-

Nachrichten-App: mobiler Zugriff auf alle Artikel auf automobilwoche.de für iOS und Android für € 65,-

Print: gedruckte Ausgaben für € 149,- zzgl. Versandkosten*

E-Paper: für iOS und Android für € 149,-

Datencenter: Onlinezugang zu über 4.500 Grafiken und Statistiken für € 175,-

PREMIUM: das Gesamtpaket zum Kombipreis von € 285,- zzgl. Versandkosten*

Studenten erhalten gegen Vorlage einer gültigen Bescheinigung 30 % Rabatt.

Alle Preise zzgl. MwSt.

* Versandkosten zzgl. 7 % MwSt.: Inland: € 16,-; Europa: € 30,-; 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. 061 23 - 92 38 - 2 31, Fax: 061 23 - 92 38 - 2 32,
E-Mail: automobilwoche@vertriebsunion.de
Bankverbindung: Commerzbank AG, München,
IBAN: DE61 7008 0000 0408 6909 00,
BIC: DRESDEF700

Die Rechte zur Übernahme von Artikeln in interne elektronische Pressespiegel erhalten Sie über die PMG Presse-Monitor GmbH, Telefon: 030 - 28 49 30, oder www.pressemonitor.de

Druck:

ADV SCHODER, Augsburg 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)

EU-Datenschutzgrundverordnung (EU-DSGVO)

Falls Sie die Automobilwoche nicht im Abonnement beziehen, erhalten Sie diese auf der gesetzlichen Grundlage von Artikel 6 Absatz 1 lit. f DSGVO. Wenn Sie die kostenlose Leseprobe künftig jedoch nicht mehr von uns erhalten möchten, genügt eine kurze formlose Nachricht an Fax: 08153/907428 oder automobilwoche@vertriebsunion.de. Wir werden Ihre personenbezogenen Daten dann nicht mehr für diesen Zweck verarbeiten. Die Verarbeitung Ihrer Daten ist gemäß den Bestimmungen der DSGVO. Weitere Infos dazu finden Sie auch unter unserem Datenschutzhinweis: www.automobilwoche.de/datenschutz

