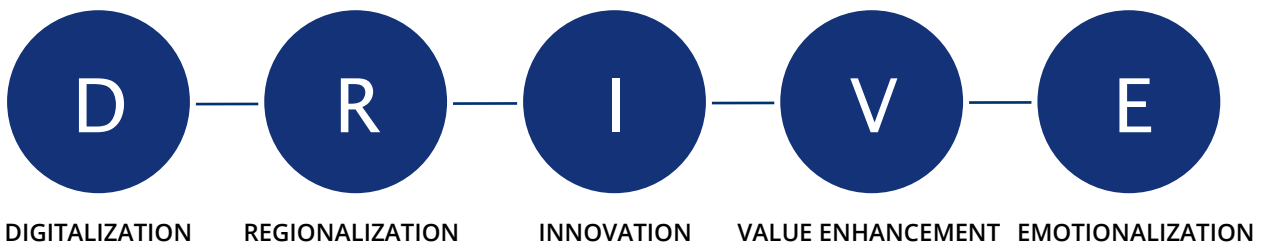


# DER RICHTIGE DRIVE FÜR DIE AUTOMOBIL-INDUSTRIE.

Interview des Automotive Electronics Magazine in Korea mit POLARIXPARTNER.

Kürzlich erläuterte der Geschäftsführer der Managementberatung POLARIXPARTNER, in einem Interview mit Automotive Electronics Korea die aus seiner Sicht wichtigsten strategischen Handlungsfelder für die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der großen, internationalen Fahrzeughersteller. Er nennt seine Strategieempfehlung **DRIVE Auto**, wobei **D** für **Digitalisierung**, **R** für **Regionalisierung**, **I** für **Innovation**, **V** für **Wertsteigerung** (engl.: value enhancement) und **E** für **Emotionalisierung** stehen.



## AUSZUG AUS DEM GESPRÄCH

**1 | Sang Min Han, Automotive Electronics Magazine Korea: Herr Dr. Wimmer, bitte erzählen Sie uns, wie sich die Aussichten für die Automobilindustrie entwickeln. Anscheinend gibt es auf globalem Maßstab weiterhin viele positive Impulse und Wachstumsereignisse.**

In der Tat. Aufgrund gleichbleibend starker Umsätze in China und der anhaltenden Erholung der US-Wirtschaft floriert die Branche und befindet sich derzeit global in einer stabilen Wachstumsphase. Auch beobachten wir eine Wertzunahme pro verkauftem Fahrzeug und eine gesündere Mischung über den Segmentmix hinweg, was insgesamt zur Sicherung einer auskömmlichen Rentabilität beiträgt.

*China und USA sichern den globalen Automarkt auch weiterhin, EU und Russland bergen Risiken.*

**2 | Alles in Ordnung also?**

Ich glaube, es war Ronald Reagan, der einer Anekdote zufolge einmal sagte, er wünsche sich mal einen einarmigen Berater, weil Berater stets mit der unbefriedigenden Phrase „Einerseits ... und andererseits ...“ zu antworten pflegen. Auch ich möchte ganz in diesem Sinne sagen: Ja, die Automobilindustrie wächst, und ... es ist gleichzeitig richtig, dass das kommende Jahrzehnt mehr Veränderungen und Turbulenzen in der Branche mit sich bringen wird, als die vergangenen hundert Jahre zusammen. Und damit meine ich nicht nur die aktuellen politischen Probleme in Folge der Ukraine-Krise oder Schwankungen der Ölpreise aus einer Eskalation der Gewaltspirale im Nahen Osten.

Wir meinen, dass der darunterliegende, strukturelle Umbau unserer Branche tatsächlich der eigentliche Treiber der Veränderung ist.

**3 | Warum ist das so? Können Sie das etwas detaillierter beschreiben?**

Natürlich. Es gibt verschiedene Punkte, die den traditionellen Standbeinen der Branche zusetzen. Da haben wir einmal die sich auflösende, ehemals lineare Interaktionskette entlang der Linie Autobauer-Händler-Kunde.

Dies bedeutet vereinfacht gesagt, dass diese koordinierte Kette verschwindet und durch einen ständig brodelnden Informationsaustausch in Netzwerken ersetzt wird. Man denke nur an eine Welt des „Internet of Things“, in der zum Beispiel

*Die Digitalisierung löst die lineare Wertschöpfungskette auf.*

Getriebehersteller Daten aus der Fahrzeugflotte sammeln können, und damit in einer ständigen Verbindung zu den Fahrzeugen im Feld sind.

Damit rücken viele Zulieferer deutlich näher an den Endkunden heran. Das klingt futuristisch, da wir heute noch so große Schwierigkeiten mit der Basisvernetzung von Fahrzeugen haben. Aber Achtung: Hier ist der Wandel so rasch, dass schneller als gedacht die lineare Wertkette durch ein wildes Durcheinander von Interaktionen zwischen Fahrzeug und Fahrer, zwischen Marke und Umwelt, zwischen Individuum und sozialen Medien, zwischen Lifestyle-Geplauder in digitalen Markenkanälen und komplexer technischer Interaktion in quasi-autonomen Fahrsituationen neu gedacht werden muss. Es entsteht eine äußerst komplexe Welt des digitalen Netzwerkes.

Die Auswirkungen sind fundamental, weil sie die Alleinstellung des OEM und seine Bedeutung für den Kunden bedrohen. Noch vor wenigen Jahren konnte ein Autobauer an der Spitze stehen, wenn er Fahrzeuge akzeptabler Qualität und ein cleveres Design anzubieten hatte. Im Wesentlichen waren Autos „Hellfire Missles“ und funktionierten nach dem Motto: Fire and Forget, der Rest war „After-Sales“.



In naher Zukunft müssen wir jedoch viel dichter an die digitalen Synapsen unserer Kundschaft herankommen – und das dauerhaft, über den Lebenszyklus von Fahrzeugen hinweg. Natürlich wollen die Kunden auch in Zukunft in erster Linie ein „Fahr“-zeug kaufen. Dadurch, dass wir in unseren Premium-Fahrzeugen aber heute schon Rechnerkapazitäten verbaut haben, die das Dreifache eines modernen Kampfflugzeuges umfassen, sind wir auf der Suche nach mehr Komfort, mehr Sicherheit und mehr Nutzen gezwungen, die Vernetzung und Nutzung der Daten aus diesen Fahrzeugen voranzutreiben. Hier stehen wir mit der Autoindustrie im Wettbewerb zu den Googles und den Apples der Welt, die aber andererseits keine Ahnung von der Auswertung von Fahrzeugen oder der Fahrtdaten haben – das bleibt weiterhin die Domäne der Autobauer.

Diese Chance muss aber konsequent genutzt und verteidigt werden. Eine Folge davon ist, dass in meinem Aufruf für „**DRIVE in der Industrie**“ das große „D“ heute für „Digital“ und „Daten“ und nicht mehr für „Design“ steht.

OEM werden daher zu digitalen Daten-Sammlern und -Brokern, was Datensicherung, Markenführung, Händlermanagement, Finanzdienstleistungen und Kundendienst gleichermaßen fordert. Dies wird durch digitale Lifestyle-Trends der kommenden Generation und den Boom der Connected Mobility – also Mobilitätsangeboten über das Fahrzeug hinweg – verstärkt.

**4 | Bleiben wir bei Connectivity und Digitalisierung: BMW hat als erster ausländischer OEM in Korea telematische Dienste auf den Markt gebracht, ein Fahrsicherheitszentrum eröffnet und mehr Personal zu diesen Themen eingestellt. Wie lässt sich diese Entwicklung basierend auf der globalen Strategie von BMW erklären?**

Der Ansatz von BMW ist ein erkennbarer Teil des „I“-Programms und gilt aus unserer Sicht als wegweisender Schritt in die Ära der vernetzten Fahrzeuge. Sowohl Fahrzeuge als auch Mobilitätsdienste werden in einen einzigen Innovationsfluss integriert. Mit dem angebotenen Geschäftsmodell wird die herkömmliche Bedeutung des Begriffs „Telematik“ erweitert und ein Innovations-Drehkreuz geschaffen, das die Entwicklung hin zu einem Anbieter „nachhaltiger Mobilitätskonzepte“ unterstützt. Nachdem innovative Ideen über eine Initialfinanzierung durch den firmeneigenen Wagniskapitalfonds BMW i-ventures startklar gemacht wurden, testet BMW diese Ideen vor Ort – Region für Region – um sie später einem weitaus größeren Kundenkreis zugänglich zu machen.

Innerhalb des „I-Programms“ finden Sie Konzepte wie DriveNow, eine äußerst flexible Carsharing-Plattform, bei der die Fahrer für die Fahrzeugnutzung pro Minute bezahlen und das Auto bei der Rückgabe überall auf der Straße stehen lassen können: dies wird bereits in Deutschland und in den USA getestet. Ein anderer Service nennt sich ParkNow und hilft den Kunden, im Voraus gebuchte Parklücken in städtischen Ballungsgebieten wie etwa San Francisco zu finden.

Spinnt man diese Ideen noch weiter, so schaffen die BMW i-ventures mit ParkAtMyHouse.com mehr öffentliche Parkplätze, indem private Parkplätze Ortsfremden zur vorübergehenden Nutzung angeboten werden können. Was wir gerade erleben, ist die stille Revolution weg von einer Industrie des Fahrzeugs als Produkt hin zu einer Industrie des Fahrzeugs als Dienstleistung.

*Vom Fahrzeug  
als Produkt  
zum Fahrzeug  
als Service.*

**5 | Eine andere Frage zu Ihrem „D“: Mehrere Originalausstatter werden in der zweiten Hälfte dieses Jahres Smartphone-basierte Infotainment-Systeme auf den Markt bringen – bislang ist jedoch Hyundai Kia Motor das einzige Unternehmen, das telematische Dienste anbietet. Glauben Sie, dass die Backbone-gestützten telematischen Dienste, die mit dem zentralen Fahrzeugsystem verbunden sind, in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden?**



Aus koreanischer Sicht ist das derzeitige Serviceangebot in der Tat spärlich, da die Auslieferung von telematischen Diensten in diesem Land bis vor kurzem noch stark begrenzt war. Auf globaler Ebene stellt sich dies jedoch ganz anders dar. Der berühmte Dienst OnStar von General Motors wurde bereits 1995 entwickelt und 1996 als gemeinsames Projekt von GM, EDS und Hughes Electronics Corp. auf den Markt gebracht. Als Grundlage dienten damals analoge Dienste, die 2008 digitalisiert wurden. Trotz der Höhen und Tiefen im Leben der Gesellschaft zählt der Dienst heute über sechs Millionen Abonnenten – erst kürzlich kamen 600.000 in China dazu. Ähnliche Entwicklungen beobachtet man bei MyFord Touch oder Lexus Link.

Aus unserer Sicht lässt sich trotz der Probleme, das Geschäftsmodell für alle beteiligten Parteien attraktiv zu machen, der auf allen Märkten einsetzende Trend der Backbone-gestützten telematischen Dienste nicht mehr aufhalten, da diese maßgeblich zur Erhöhung der Sicherheit auf den Straßen und zur Unfallerkennung beitragen. Ich bin mir sicher, dass mit oder ohne Unterstützung der Regulierungsbehörden in unserer vernetzten Welt auch Autos nicht mehr lange offline bleiben werden. Die Erkennung der Airbagauslösung, die Ortung gestohlener Fahrzeuge oder das Verfahren zur Auslösung eines Notrufes werden innerhalb von zehn Jahren handelsübliche Funktionen in allen Fahrzeugen weltweit sein.

**6 | In jüngster Zeit gab es viele Diskussionen – besonders in Europa – über die Schattenseite der Digitalisierung. Sollten wir uns dabei nicht auch Gedanken um Datenschutz und Privatsphäre machen?**

Diese Diskussion hat auf globaler Ebene gerade erst begonnen und sie ist nicht allein auf Europa beschränkt. Seit den jüngsten NSA-Skandalen zeigen sich sogar die ansonsten gegenüber dem Thema Datenschutz phlegmatischen Amerikaner beunruhigt über das Eindringen in ihre Privatsphäre. Das konnte man zum Beispiel bei der letzten Entwicklerkonferenz von Google in San Francisco beobachten, als Demonstranten die Versammlung störten.

Die Schaffung und konsequente Anwendung eines vertrauenswürdigen Regelwerks zum richtigen Umgang mit Kundendaten wird von entscheidender Bedeutung für das vertrauensvolle Zusammenspiel zwischen einer Marke und einem Kunden sein: Ich sehe mittelfristig eine Zukunft, in der es sehr viel einfacher sein wird, ein physisches Auto innerhalb einer Markengruppe einzutauschen, als von einer Marke zur anderen umzuziehen.

*Sicheres und vertrauenswürdiges Datenmanagement als Alleinstellung.*

Denn in der Datenwolke rund um mein spezifisches Profil sind sämtliche meiner bevorzugten Fahrzeug-, Fahrt- und Streckendaten abgespeichert – und damit meine spezifische Konfiguration, die mein exaktes Profil an digitalen und realen „Mobilitäts-Verbindungen“ mit der digitalen Brand im Hintergrund zum digitalen Markenerlebnis zusammenführen. Ein NSA-ähnlicher Skandal bei nur einem der Fahrzeughersteller könnte nicht nur den einen Hersteller, sondern die gesamte Branche erschüttern. Hier gilt es vorzubeugen und aus meiner Sicht brauchen schon in wenigen Jahren alle Fahrzeuge eine entsprechende Vernetzung und gleichzeitig auch eine Firewall zur Vermeidung eines unautorisierten Zugriffs. Als weitere Komplexität wird das Problem der digitalen Sicherheit von Region zu Region ganz unterschiedlich bewertet, was mich zum nächsten Buchstaben meiner „DRIVE-Strategie“, dem „R“ wie „Regionalisierung“, führt.

**7 | Ich war überrascht, dies so exponiert in Ihrem Hintergrundpapier zu lesen. Steht die Idee der Regionalisierung nicht im Widerspruch zur Globalisierung, der wir alle ausgesetzt sind?**



Nein, das ist kein Widerspruch. Aber stärker als in den vergangenen Jahrzehnten, als die Autobauer noch auf einen viel zentralistischeren Ansatz für die Regionen setzten, in denen sie ihre „globale Plattformen- oder Baukastengetriebene“ Fahrzeuge verkaufen wollten, werden sie in den zwanziger Jahren dieses Jahrhunderts gezwungen sein, ihre Bemühungen in ganz anderem Rahmen regional



auszurichten. Ein tieferes Verständnis der Bedürfnisse der Kunden vor Ort wird sich in lokalen Entwicklungen niederschlagen, welche wiederum die Fahrzeugpaletten weiter aufblähen und die Vielfalt der lokal hergestellten Produkte erhöhen werden.

Dies ersetzt die Baukastenlogik nicht, sondern erweitert sie. Wir werden dann aufgrund behördlicher Vorschriften und wegen des Kostendrucks gleichermaßen gezwungen sein, lokale Inhalte und Zulieferumfänge weiter auszubauen. In diesem Sinne wird die Globalisierung weiter voranschreiten und lokale Produktionen zu vernetzen.

*Zugang zu den verbleibenden Wachstumsmärkten nur über konsequente Lokalisierung.*

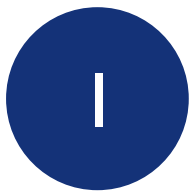
Das betrifft vor allem die noch verbleibenden Wachstumsflecken auf der Landkarte, wie ASEAN oder auch Afrika oder einige Länder Lateinamerikas. Auch diese Länder werden im Gegenzug für die weitere Öffnung ihrer Märkte einen Anteil am globalen Wertschöpfungskuchen fordern. Dafür werden kluge Lokalisierungskonzepte gefragt sein – die wir aber heute, zugegebenermaßen, nur sehr unzureichend beherrschen.

**8 | Für Korea beträgt der Marktanteil importierter Fahrzeuge derzeit über 10%, anvisiert sind 20%. Die deutschen OEM beherrschen den wachsenden Premiummarkt. Wie werden diese OEM aber in einem preissensitiven Wettbewerbsumfeld langfristig mit ihren größten Problemen, teuren Einzelteilen und hohen Lohnkosten, zurechtkommen?**

In allen voll entwickelten Märkten wird die Mischung der Marken auf der Straße immer „internationaler“. Das gilt auch für Korea. Die hohen Lohnkosten bleiben eine Herausforderung für alle Autobauer gleichermaßen – und der Produktionsstandort Deutschland bildet in dieser Hinsicht keine Ausnahme. Infolgedessen haben die Deutschen ihre Kapazitäten zu wachsenden Anteilen nach Osteuropa verlagert, um bei konzernweit durchschnittlichen Produktions-Verhältnissen Anteile der Lohnkosten einzusparen. Wenn es jedoch um eine in jeder Hinsicht wettbewerbsfähige Positionierung geht, ist das Problem vielschichtiger: Wie lassen sich Markenimage, Funktionalität des Produkts und Kosten zu einem attraktiven Angebot für das entsprechende Kundensegment kombinieren? Hier geht man in Europa – und insbesondere in Deutschland – einen Weg der konsequent hohen FuE-Quote, was zu einem stabilen Strom an innovativen Produkten und zur Absicherung eines innovativen Images beiträgt.

**9 | Schauen wir uns in diesem Sinne den nächsten Buchstaben in Ihrem Kunstwort an: Das „I“ für Innovation. Was ist neu daran?**

Ganz ähnlich wie das Kostenmanagement eine strategische Waffe in der Vergangenheit war, wird das Innovationsmanagement im kommenden Jahrzehnt eine zunehmend zentrale Rolle im harten Kampf um Wettbewerbsvorteile spielen. Ich glaube fest daran, dass eine Marke nur dann eine nachhaltige Zukunft haben kann, wenn sie versucht, sich mit etwas zu etablieren, was sie bei ihren Produkten durchgehend und für Kunden nachvollziehbar anders macht. Denken Sie nur daran, was Toyota mit der Ökologie und Mercedes mit der Sicherheit in ihrem Markenkern gemacht haben.



Wir stellen in den letzten Jahren eine allgemeine Suchbewegung bei den Automarken fest, die „ihre spezifische Innovation in Technologien“ als Mission zu begreifen suchen. Angesichts der Tatsache, dass eine komplette Neuerfindung des Autos bevorsteht, sind die Chancen auf innovative Durchbrüche größer als je zuvor – in demselben Maße steigen jedoch auch die damit verbundenen Risiken und Kosten. So verlockend Elektrofahrzeuge, Roboterautos und dergleichen sein mögen: kommerziell lebensfähige Produkte werden unsere Fließbänder noch lange nicht füllen. Der Innovationsmuskel braucht eben auch eine stabile Technologiebasis, auf der er aufsetzen kann. Auch die kolportierte, populäre, aber wenig durchdachte Idee eines Unternehmens Apple, Tesla aufzukaufen, würde keinen anhaltenden Wettbewerbsvorteil per se mit sich bringen.

Wir empfehlen in dieser Hinsicht, eine langlebige und glaubwürdige Story über die technologische Reise der einzelnen Marken zu entwickeln – und sie allen Kunden wirkungsvoll zu erzählen. Das gilt auch für die jüngeren Marken Asiens. Unserer Ansicht nach ist das eine sehr anspruchsvolle, risikoreiche und langfristige Aufgabe – vor allem, weil viele durchschnittliche Kunden der Ansicht sind, die Unterschiede zwischen den Mainstream-Produkten lösten sich in einer „Me-Too“-Cloud auf. Das kann aber nur heißen, dass wir noch größere Anstrengungen unternehmen müssen, um die technische Differenzierung voranzubringen.

Schauen wir uns einige der derzeitigen großen Risikoinvestitionen der Branche an, für die die Entscheidung für Kohlefasern bei BMW nur ein Beispiel ist, so sind die meisten dieser technologischen Schritte beängstigende und extrem risikoreiche Unternehmungen.

Wir sind aber dennoch der Meinung, dass sie für das Überleben aller Branchenakteure wichtig sind. Ein solches Grenzgebiet der technologischen Differenzierung findet sich im „D“ wie Digital wieder, mit all den Auswirkungen, die sich aus dem Brückenschlag zwischen Kraft der



Pferdestärke und Kraft der Apps ergeben. Es gibt aber noch so viele andere Formen der Mehrwertpositionierung.

#### 10 | Was uns auch zu Ihrem „V“ wie Wertsteigerung (*value enhancement*) führt.

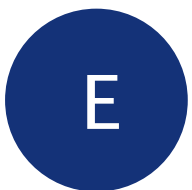
Genau. Aber die Wertsteigerung endet nicht bei mehr Funktionalität für dasselbe Geld; dazu zählt auch das gesamte Dienstleistungsnetzwerk, das aus glücklichen Eigentümern auch glückliche Anwender macht. Dies gilt insbesondere, da viele von ihnen nicht immer wieder erneut kaufen, sondern nur noch anwenden werden. Und das bedeutet unter anderem, die bisherige Kluft zwischen Händlern, Banken, Parkraumanbietern, öffentlichem und privatem Verkehr und Dienstleistern zu schließen. Es ist ein richtiger Paradigmenwechsel. Das wird nicht von heute auf morgen geschehen, aber in einem Zeitraum von etwa zehn Jahren.



Dann wird unsere persönliche Mobilität von unserem virtuellen Mobilitätsbutler organisiert werden, der uns unaufdringlich und unterstützend begleitet, wenn wir Mobilität wünschen. Genau wie die Banken innerhalb von zehn Jahren ihre riesigen Marmorhallen für jederzeit verfügbare Online-Accounts aufgegeben haben, so ist auch die Virtualisierung der Mobilitätsdienste unaufhaltsam.

#### 11 | Wenn ich mir das so anhöre, frage ich mich aber, wie sich das mit Ihrem letzten Buchstaben in DRIVE verträgt, dem „E“, das bei Ihnen für Emotionalisierung steht?

Mit Emotionalisierung meine ich nicht nur, dass alle Arten von Enttäuschung, Mängeln oder Übertreibungen vermieden werden müssen – es bedeutet auch, einer Sache dieses gewisse



emotionale Etwas zu verleihen und ein Zugehörigkeitsgefühl zu schaffen. Emotionalisierung muss in den Produkten spürbar sein, die Interaktion mit den Autohäusern, die Markenpositionierung und jegliche Kommunikation mit der Welt der „Markenfamilie“.

Sie verbindet den Einzelnen mit der Cloud, um ein modernes Wort zu nutzen, der Mobilitätsleistungen. Diese Bindung wird – mehr als Siri dies für Apple bewirkt – zu einer „Lebensader“, weil mit noch mehr bedeutenden Daten und mehr Inhalten betankbar. Wenn der virtuelle Mobilitätsbutler mein Leben zuverlässig einfacher gestaltet und wenn er auch sinnvoll meine Gewohnheiten und Vorlieben berücksichtigt, dann wird es schwieriger sein, diesen Butler auszuschalten, als das Auto umzutauschen, in dem er geliefert wird.

**12 | Was die Emotionalisierung angeht: Wir haben hier in Korea einige äußerst negative Emotionen hinsichtlich der Passivität bei Rückrufaktionen, Schadenersatzklagen und übertriebener Werbung, zum Beispiel bei der Kraftstoffeffizienz, erlebt, wodurch es so aussieht, als ob manche Marken nur auf ihre eigenen Interessen bedacht seien. Wie sind deutsche Autobauer in der Vergangenheit mit solchen Problemen umgegangen und wie gehen sie heute mit ihnen um?**

Die Emotionalisierung verleiht einem Produkt oder einer Kundenbeziehung eine besondere Erwartungsdimension. Wie auch im privaten Leben bergen Emotionen und die damit verbundenen Hoffnungen und Ängste immer auch das Risiko der Enttäuschung und der Frustration. Andererseits lässt sich aber auch nur im emotionalen Bereich eine Quelle echten Glücks finden. In der Automobilindustrie bedeutet dies, dass man sich über die Markenversprechen und die Wünsche, die diese bei Kaufinteressenten auslösen, klarwerden muss – und dass man diese Erwartungen dann über die gesamte Lebenszeit des Produkts entsprechend erfüllen muss. Es ist eine schwierige Gratwanderung zwischen der Schaffung einer Familie aus glücklichen Eigentümern, die mit dem von ihnen genutzten Produkt auch ihren Lifestyle zum Ausdruck bringen – und dem Risiko, selbige in einen anspruchsvollen Mob zu verwandeln, der respektlos mehr fordert, als ihm wirklich zusteht.

Das wahre Geheimnis der Emotionalisierung liegt darin, der anderen Seite aufrichtig zuzuhören. Was sagt die andere Seite wirklich? Was haben wir wirklich versprochen? Wer übertreibt hier? Wie waren die Erwartungen? Es ist kein Geheimnis, dass einer der wichtigsten Gründe für das Auseinandergehen von Beziehungen in enttäuschten Erwartungen liegt.

**13 | Herr Dr. Wimmer, wir haben nun von Ihrem Vorschlag, einer DRIVE-Strategie zu folgen, gehört. Wie aber kann dieser bei einem beliebigen Autobauer oder Zulieferer auch umgesetzt werden?**

Erstens: Reden Sie darüber.

Legen Sie einen Zeitrahmen fest und ziehen Sie Vergleiche. Versuchen Sie zu verstehen, weshalb die Vielzahl an Änderungen und der Zeitdruck so immens sind. Früher dachte unsere Branche in Fahrzeugzyklen, angefangen bei Jahrzehnten, doch der Planungshorizont wurde jüngst auf wenige Jahre verkürzt. Als ein Ergebnis der Finanzkrise haben die meisten Branchenakteure beschlossen, an diesen verkürzten Planungshorizonten festzuhalten und sind noch immer nicht zu einer langfristigen Szenarioplanung und zum Trendscouting zurückgekehrt.

Anschließend prüfen Sie, wie DRIVE Ihre Geschäfte und Ihre Chancen beeinflussen wird, die Sie haben, um Ihre Position im Rennen zu verbessern. Vergessen Sie nicht, dass die nächsten 500 Wochen absolut entscheidend sein werden.

**14 | Was die Zeitplanung angeht, glauben Sie wirklich, dass Originalausstatter nicht mehr als zehn Jahre vorausdenken? Und wie viele Autobauer werden Ihrer Ansicht nach in diesem Haifischbecken überleben?**

Planung ist ein Wort, das für viele Tätigkeiten gebraucht wird, von denen sich nur wenige wirklich auf die Vorbereitung auf die Zukunft beziehen. Viele von ihnen erschöpfen sich in einer simplen Verlängerung des Ist-Zustands. Durch die Evolution sind wir Menschen von einer starken Angst getrieben, das zu verlieren, was wir bereits besitzen, weshalb wir mögliche Gewinne oftmals übersehen – Gewinne, die wir machen könnten, wenn wir nur mutig genug wären.

Ich bin mir sicher, dass viele OEM zwar durchaus leidenschaftliche Visionen und langfristige Pläne haben, dass diese aber auch in ein starkes Ausführungssystem integriert werden müssen, das Überzeugungen zu Taten werden lässt, um den entscheidenden Unterschied zu machen. Schauen wir ein Jahrzehnt zurück: Niemand hätte sich damals träumen lassen, dass die US-amerikanische Automobilindustrie wirklich ins Koma fallen würde, aber die Zahlen deuteten darauf hin, schon lange bevor es passierte. Schauen wir uns das derzeitige Bild der Branche an, so stellen sich noch immer Fragen von ähnlich langfristiger Bedeutung: wir nennen sie **Makrobedingungen**. Sie drehen sich um die Stabilität des chinesischen Booms, die Strapazierfähigkeit unseres internationalen Währungssystems, die Bedeutung neuer Antriebsstränge und die damit verbundenen Vorschriften oder die Schaffung unterschiedlicher Strategien mit Lieferantennetzwerken und Ähnliches.

Dies sind große Themen, die die DRIVE-Strategie überdecken. Die einzige mögliche Brücke über diese stürmischen Gewässer liegt in der Anwendung von Szenariotechniken und der Schaffung einer Optionskette, die unsere Position wohl eher verbessern als verschlechtern wird. **DRIVE** und **Makro** bilden zwei Lagen eines Muskels: sie halten das große Ganze in einer stabilen Form und heben aber den Status Quo auf, dadurch dass alles jeden Tag neu erfunden wird. Wir glauben, dass auf dem Markt bald über 100 Millionen Fahrzeuge pro Jahr verkauft werden. Dies bedeutet, dass die Branche viel Platz bietet, aber nur für Autobauer, die mit den Bedingungen umgehen können. Es ist wie bei der Reise nach Jerusalem: kein Platz bleibt jemals unbesetzt.

## IHR VERSIERTER KONTAKT BEI POLARIXPARTNER

### Petra Birk

POLARIXPARTNER GmbH  
Graf-Siegfried-Str. 32, 54439 Saarburg, Deutschland  
[www.polarixpartner.com](http://www.polarixpartner.com)

**Tel.** +49 6581 8290-142

**Fax** +49 6581 8290 100

**E-Mail** [Petra.Birk@polarixpartner.com](mailto:Petra.Birk@polarixpartner.com)

## ÜBER POLARIXPARTNER

**MANAGEMENT. BERATUNG. MACHEN.** POLARIXPARTNER ist die Managementberatung für die fertige Industrie. Als langjährige Industrie-Insider sind wir Ihr verlässlicher Leitstern auf dem Weg zum Erfolg, zielgebend wie früher der Polarstern für die Seefahrer. Unser Ansatz ist ganzheitlich und wir verfolgen eine umsetzungsorientierte Philosophie. Dabei tauchen wir strategisch tief in Ihre Kernprozesse ein – werden auf dem Shopfloor aktiv und sorgen für eine optimale Verbesserung entlang Ihrer gesamten Wertschöpfungskette. **VORDENKEN. OPTIMIEREN. UMSETZEN.**

THE GUIDING STAR FOR THE  
MANUFACTURING INDUSTRY

