

COMMERZBANK



16. Studie der UnternehmerPerspektiven

Unternehmen Zukunft: Transformation trifft Tradition

Ergebnisse für die Automobil-Zulieferindustrie

UnternehmerPerspektiven 2016

Agenda

1. Key Results	Seite 2
2. Untersuchungsdesign	Seite 4
3. Mittelstand in der digitalen Transformation	Seite 6
4. Personal- und Entwicklungsbedarf	Seite 11
5. Handlungsfelder im Transformations-Management	Seite 16

Key Results für die Automobil-Zulieferindustrie

- › Die Automobil-Zulieferindustrie sieht viel Potenzial in neuen digitalen Technologien. Dabei geht es einerseits um Prozess-Optimierung, also um eine bessere und flexiblere Steuerung der Produktion, um Kostensenkung und Vernetzung in der Wertschöpfungskette. Andererseits setzt die Branche gleichzeitig auf die Verbesserung ihrer bisherigen Angebote und die Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen. Jedes vierte Unternehmen zählt zur Spitzengruppe digitaler Transformatoren, dieser Wert liegt über dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt. Der Aufbruch zur Industrie 4.0 findet statt, wenn auch nicht in der ganzen Breite der Branche.
- › Erfolgreiche Digitalisierung erfordert einen weitreichenden Wandel in der Arbeitsorganisation. Kooperation, Vernetzung und gesteuerte Autonomie sind die Schlagworte für die Unternehmenskultur 4.0. Über die Innovationskraft entscheiden individuelle Freiheiten und abteilungsübergreifendes Arbeiten.
- › Der digitale Wandel wird durch den Fachkräftemangel spürbar behindert. Die Mitarbeiter haben reges Interesse an Weiterbildung, stehen Veränderungen aber häufig auch kritisch gegenüber. Der Qualifizierungsbedarf ist entsprechend hoch, die Weiterbildung älterer Arbeitnehmer wird allerdings unterschätzt. Die Unternehmen versuchen eher, Defizite der Stammbesetzung durch Rekrutierung neuer, erfahrener Kräfte auszugleichen.
- › Das Management sieht Veränderungsbedarf auch in der Führungskultur: Kooperation statt Kontrolle, Moderation statt Expertentum, Kompetenz statt Hierarchie. Die neue kooperative Führungsrolle wird in der Praxis aber noch nicht immer umgesetzt. Die forschungsintensive Branche kooperiert aber häufig mit Hochschulen und auch mit Wettbewerbern, um Entwicklungsprojekte gemeinsam aufzusetzen.
- › Im Recruiting verhält sich die Automobil-Zulieferindustrie vergleichsweise strategisch; sie ist aber auch offen für Quereinsteiger und neue Zielgruppen. Gleitzeit ist üblich, weitere Angebote zur individuellen Gestaltung der Arbeitszeit und zur Vereinbarung von Arbeit und Leben sind jedoch selten. Außerdem werden individuelle Entwicklungsperspektiven nur selten in Form von Expertenlaufbahnen oder Ausgründungen verankert. Damit bleiben viele Möglichkeiten ungenutzt, um gute Kräfte langfristig zu binden.

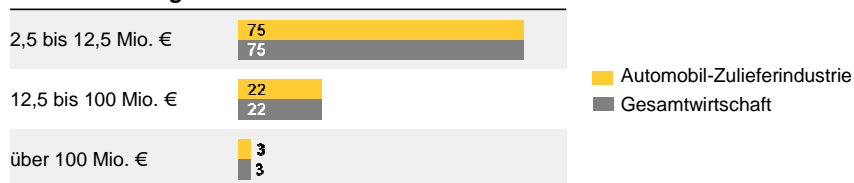
Agenda

1. Key Results
2. Untersuchungsdesign
3. Mittelstand in der digitalen Transformation
4. Personal- und Entwicklungsbedarf
5. Handlungsfelder im Transformations-Management

Repräsentativität für mittelständische Unternehmen aus der Automobil-Zulieferindustrie ab 2,5 Mio. € Jahresumsatz

- › **Branchen-Stichprobe:** 383 Unternehmen aus der Automobil-Zulieferindustrie (Verarbeitendes Gewerbe mit Fokus Automobilindustrie)
- › **Gesamtstichprobe:** 4.000 Unternehmen (im Folgenden „Gesamtwirtschaft“)
- › **Verfahren:** Telefonische Interviews von 20 Minuten Dauer
- › **Gesprächspartner:** Führungskräfte der ersten Ebene
- › **Durchführung:** TNS Infratest
- › **Zeitraum:** November 2015 bis Januar 2016

Unternehmensgröße nach Jahresumsatz

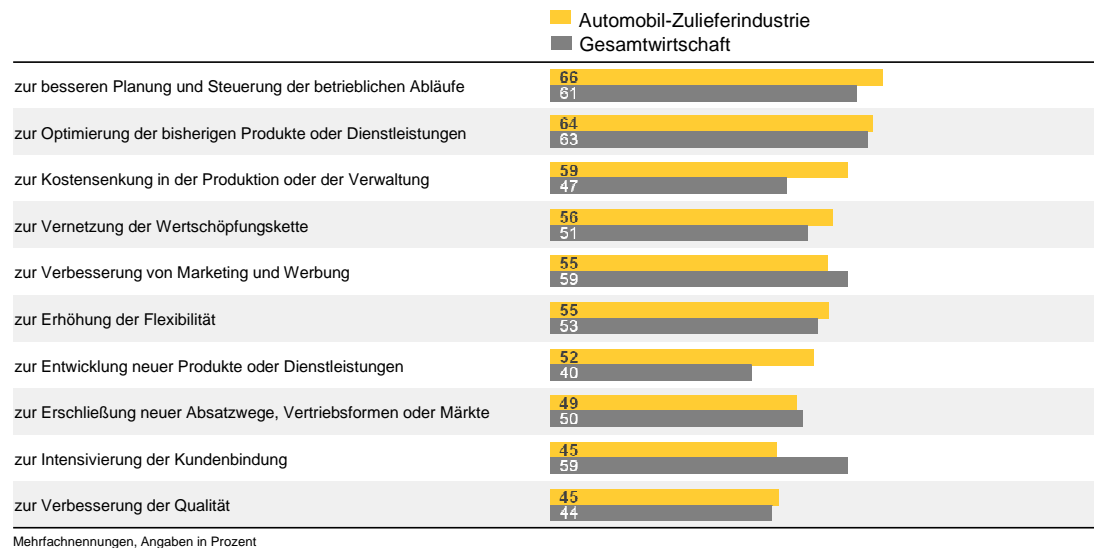


Angaben in Prozent, an hundert Fehlende: keine Angabe

Agenda

1. Key Results
2. Untersuchungsdesign
- 3. Mittelstand in der digitalen Transformation**
4. Personal- und Entwicklungsbedarf
5. Handlungsfelder im Transformations-Management

In welcher Form können die Unternehmen neue digitale Technologien konkret nutzen?



UnternehmerPerspektiven 2016

6

Automobil-Zulieferindustrie setzt auf Digitalisierung zur Prozess-Optimierung, aber auch als Innovationstreiber

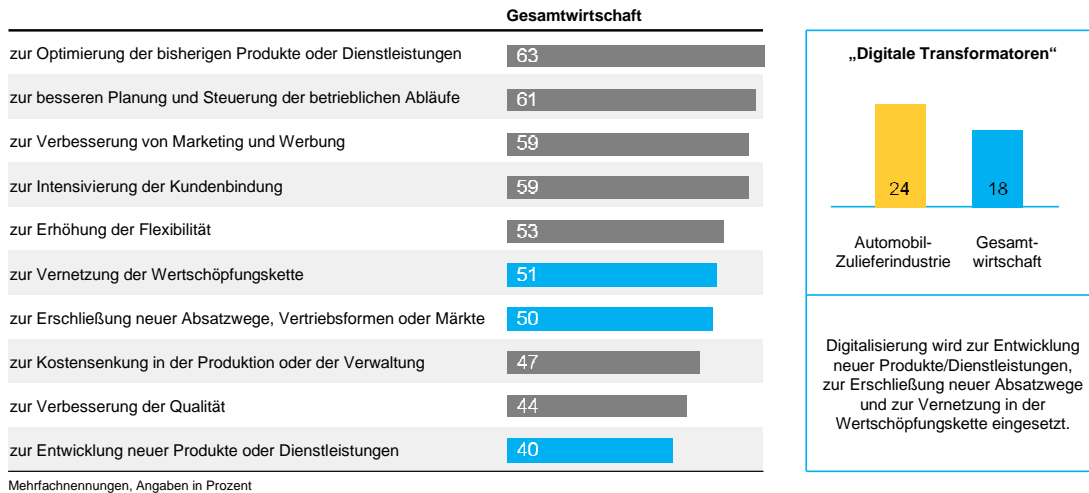
›Neue digitale Technologien sind für fast alle mittelständischen Automobil-Zulieferer relevant. Dabei geht es einerseits um die Optimierung der betrieblichen Abläufe: um eine bessere Steuerung (66 Prozent, plus 5 Prozentpunkte im Vergleich zur Gesamtwirtschaft), um Kostensenkung in der Produktion (59 Prozent, plus 12 Prozentpunkte), um die weitere Vernetzung der Wertschöpfungskette (56 Prozent) und die Erhöhung der Flexibilität (55 Prozent).

›Andererseits sieht die Branche gleichzeitig viel Potenzial zur Verbesserung ihrer bisherigen Angebote (64 Prozent) und setzt darüber hinaus überdurchschnittlich oft auch auf die Entwicklungen neuer Produkte oder Dienstleistungen (52 Prozent, plus 12 Prozentpunkte) auf der Basis neuer digitaler Technologien.

›Eine vergleichsweise untergeordnete Bedeutung hat im B2B-Geschäft der Einsatz digitaler Technologien für Marketing und Werbung (55 Prozent, minus 4 Prozentpunkte), zur Erschließung neuer Absatzwege oder Vertriebsformen (49 Prozent) und zur Intensivierung der Kundenbindung (45 Prozent).

›Insgesamt nutzt die Automobil-Zulieferindustrie den digitalen Wandel vordringlich zur Prozess-Optimierung, aber in hohem Maße auch als Innovationstreiber.

Welche Unternehmen sind in der digitalen Transformation besonders aktiv?



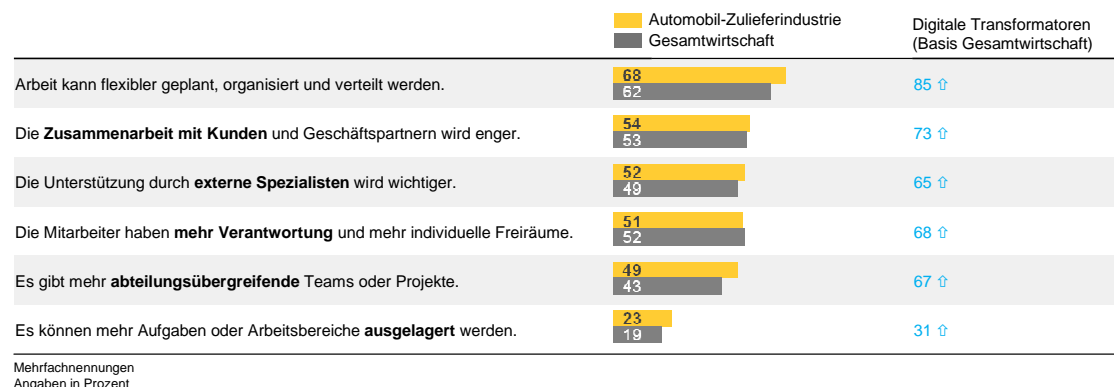
Jedes vierte Unternehmen der Automobil-Zulieferindustrie zählt zu den „digitalen Transformatoren“

›Einige Unternehmen zeigen noch mehr Engagement in der digitalen Transformation: Sie entwickeln mithilfe neuer Technologien nicht nur neue Produkte oder Dienstleistungen, sondern nutzen die Digitalisierung auch zur Erschließung neuer Absatzmärkte und zur Vernetzung der gesamten Wertschöpfungskette.

›Der Anteil dieser „digitalen Transformatoren“ liegt in der Automobil-Zulieferindustrie bei 24 Prozent und damit deutlich über dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt von 18 Prozent. Der Aufbruch zur Industrie 4.0 findet also statt, wenn auch nicht in der ganzen Breite der Branche.

›Nicht im Diagramm: Die Detailanalyse zeigt, dass sich digitale Transformatoren gleichermaßen in fast allen Branchen und Größenklassen finden. Ein verstärktes digitales Engagement ist außerdem nicht von einer guten, momentanen Geschäftslage abhängig und setzt auch keine außerordentlich junge Belegschaft voraus. Digitale Transformatoren sind aber besonders wachstumsorientiert: Sie rechnen überdurchschnittlich oft mit wachsendem Personalbestand.

Welche Auswirkungen haben digitale Technologien auf Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation?



UnternehmerPerspektiven 2016

8

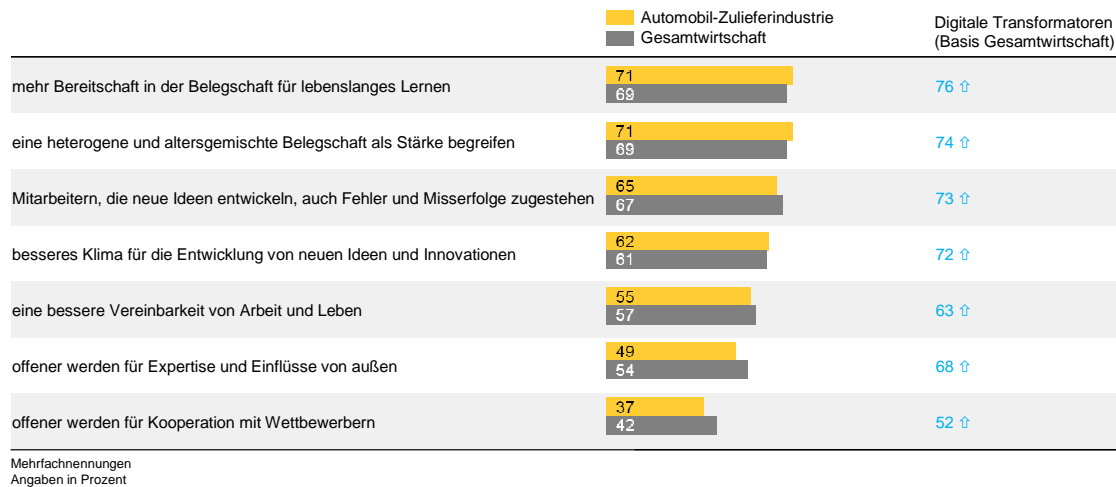
Interne Strukturen und Kompetenzen werden neu organisiert: engere Kooperation, mehr Dialog und gesteuerte Autonomie

›Die zunehmende Digitalisierung bewirkt weitreichende Veränderungen der Arbeitsorganisation.

- 68 Prozent der Automobil-Zulieferer berichten, dass die Arbeit flexibler geplant werden kann. Ein überdurchschnittlich wichtiger Trend ist zudem die Arbeit in abteilungsübergreifenden Projekten (49 Prozent, plus 6 Prozentpunkte im Vergleich zur Gesamtwirtschaft).
- Bei 54 Prozent wird die Zusammenarbeit mit Kunden und Geschäftspartnern enger, bei 52 Prozent die Unterstützung durch externe Spezialisten wichtiger.
- Eine höhere Verantwortung der Mitarbeiter sehen 51 Prozent.

›Soll Digitalisierung nicht nur zur Optimierung eingesetzt werden, sondern eine substanzielle Rolle im Geschäftsmodell spielen, erfordert sie einen noch weitreichenderen, geradezu fundamentalen Wandel in der Organisation. Dies zeigt der Vergleich mit digitalen Transformatoren. Kooperation, Vernetzung und gesteuerte Autonomie sind damit die Schlagworte für die Unternehmenskultur 4.0.

Welche Veränderungen der Unternehmenskultur sind für die Unternehmen erfolgskritisch?



UnternehmerPerspektiven 2016

9

Mindset: Digitale Transformation braucht Lernbereitschaft, Management von Diversität und besseres Klima für neue Ideen

›Ob die digitale Transformation in Unternehmen gelingt, ist vor allem eine Frage der Einstellung – der Unternehmensführung und der Belegschaft.

›Aus Sicht der Unternehmen kommt es vor allem auf die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen und das Management von Diversität (z. B. bei altersgemischten Teams (je 71 Prozent) an, auf eine innovationsfördernde Fehlerkultur (65 Prozent) und ein gutes Klima für die Entwicklung neuer Ideen (62 Prozent).

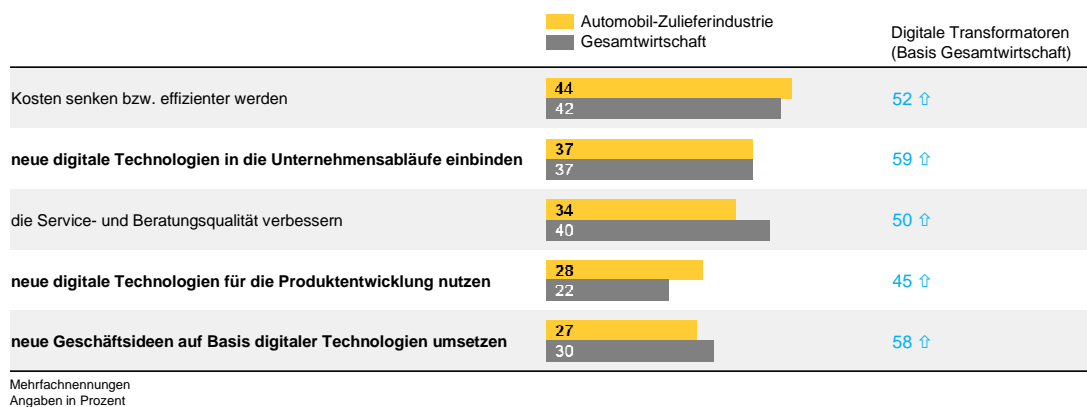
›Der Vergleich mit den digitalen Transformatoren zeigt, dass weitere Aspekte erfolgskritisch sind. Der digitale Wandel erfordert auch Offenheit für Expertise von außen und die Bereitschaft zur Kooperation – selbst mit Wettbewerbern.

›Ohne Einflüsse von außen sind echte disruptive Innovationen nicht möglich: Wer als mittelständisches Unternehmen neue Standards setzen will, muss sich mit Wettbewerbern und Kooperationspartnern verbünden.

Agenda

1. Key Results
2. Untersuchungsdesign
3. Mittelstand in der digitalen Transformation
- 4. Personal- und Entwicklungsbedarf**
5. Handlungsfelder im Transformations-Management

Welche Aufgaben leiden unter dem Mangel an qualifiziertem Personal?



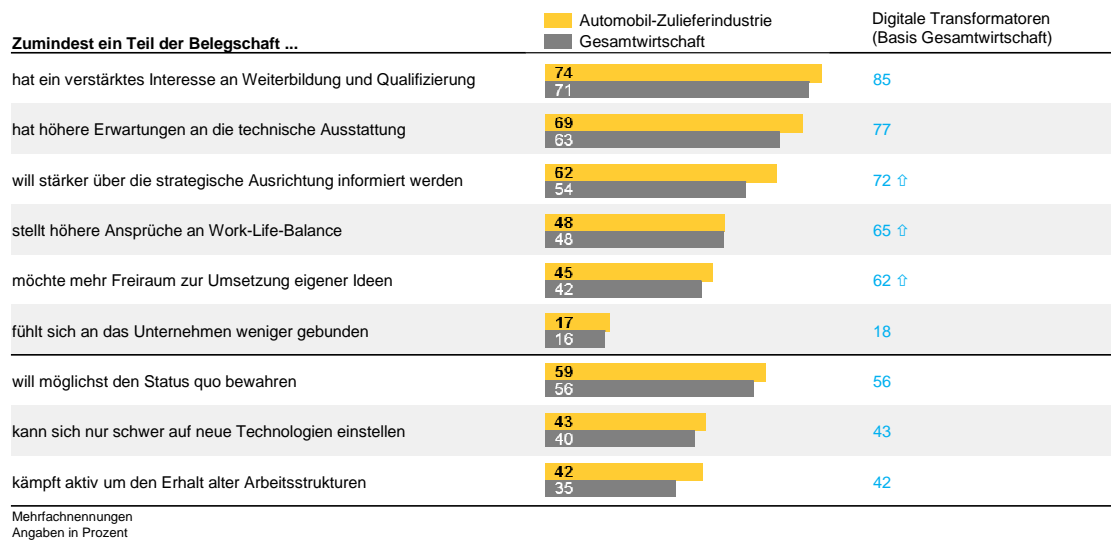
Mangel an qualifiziertem Personal behindert den digitalen Wandel

›Der anhaltende Fachkräftemangel führt in der Automobil-Zulieferindustrie zu bekannten Effizienz- und Qualitätsproblemen. 44 Prozent der Unternehmen fühlen sich im Bemühen um mehr Effizienz, immerhin 34 Prozent bei der Verbesserung der Servicequalität ausgebremst.

›Auch die Digitalisierung wird durch den Mangel an entsprechend qualifiziertem Personal behindert – in der Breite etwas seltener, bei digitalen Transformatoren aber umso häufiger.

- 37 Prozent der Automobil-Zulieferer haben Probleme, digitale Technologien in die Unternehmensabläufe einzubinden.
- 28 Prozent sehen sich bei der Entwicklung neuer Produkte auf der Basis digitaler Technologien behindert. Dieser Wert liegt deutlich über dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt (plus 6 Prozentpunkte).
- 27 Prozent fühlen sich bei der Umsetzung neuer digitaler Geschäftsideen gebremst.

Wie reagieren die Mitarbeiter auf die Veränderungen in den Unternehmen und in den Märkten?



UnternehmerPerspektiven 2016

12

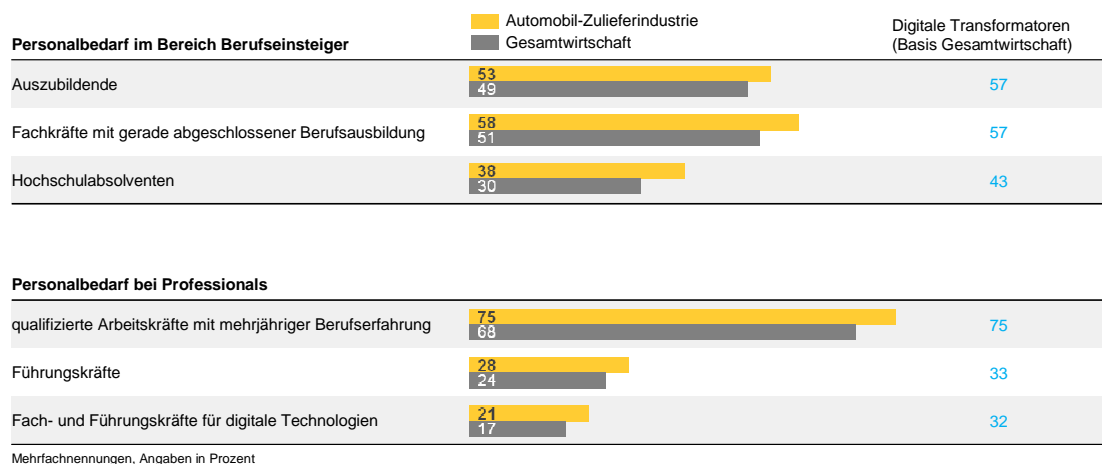
Manager sehen bei Mitarbeitern hohe Weiterbildungsbereitschaft, aber überdurchschnittlich oft auch Veränderungsblockaden

›Bei den Mitarbeitern erzeugt Digitalisierung ein sehr starkes Interesse an Weiterbildung und Qualifizierung, so die Einschätzung von 74 Prozent der befragten Führungskräfte aus der Automobil-Zulieferindustrie. Aus Sicht des Managements: haben die Mitarbeiter zudem höhere Ansprüche an die technische Ausstattung (69 Prozent), wollen sie stärker in die strategische Ausrichtung eingebunden werden (62 Prozent) und erwarten mehr Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie (48 Prozent).

›Die befragten Top-Führungskräfte kritisieren gleichzeitig eine geringe Veränderungsbereitschaft. Mehr als die Hälfte gibt an, dass zumindest Teile der Belegschaft am liebsten den Status quo wahren wollen (59 Prozent). 43 Prozent beklagen, dass sich Mitarbeiter nur schwer auf neue Technologien einstellen können und 42 Prozent berichten, dass sich Mitarbeiter aktiv gegen den digitalen Wandel stemmen und um den Erhalt der alten Arbeitsstrukturen kämpfen (plus 7 Prozentpunkte).

›Die Branche hat damit vergleichsweise häufig mit Veränderungsblockaden auf Seiten der Mitarbeiter zu kämpfen. Dies mag auch daran liegen, dass der digitale Wandel hier besonders tiefgreifend stattfindet.

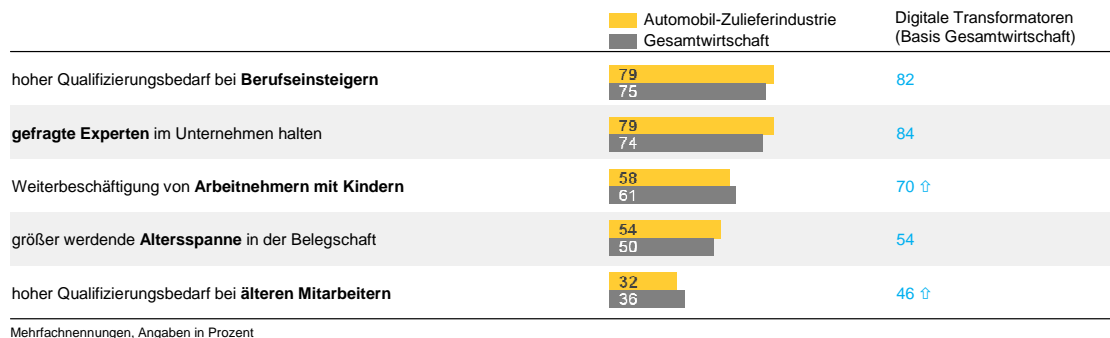
In welchen Qualifikationsgruppen haben die Unternehmen aktuell Personalbedarf?



Hoher Personalbedarf in allen Bereichen, vor allem bei Professionals

- › In der Automobil-Zulieferindustrie besteht angesichts des geschilderten Fachkräftemangels ein überdurchschnittlich hoher Bedarf an qualifiziertem Personal.
- › Fachkräfte mit gerade abgeschlossener Ausbildung (58 Prozent) und Auszubildende (53 Prozent) werden häufiger gesucht als Hochschulabsolventen (38 Prozent), diese sind jedoch in der Automobil-Zulieferindustrie ebenfalls überdurchschnittlich gefragt (plus 8 Prozentpunkte im Vergleich zur Gesamtwirtschaft).
- › Besonders groß ist der Personalbedarf bei qualifizierten Arbeitskräften mit mehrjähriger Berufserfahrung (75 Prozent, plus 7 Prozentpunkte). Die Unternehmen versuchen offenbar, die Defizite bei der Stammebelegschaft über den Arbeitsmarkt auszugleichen.
- › Fach- und Führungskräfte mit spezieller digitaler Expertise werden zwar auch gesucht, aber vergleichsweise seltener (21 Prozent). Digitalisierung kann nur begrenzt an Spezialisten ausgelagert werden; sie erfordert in fast allen Berufsgruppen neue Qualifikationsprofile.

Was sind die zentralen Aufgaben der Personalentwicklung?



Qualifikationsbedarf auf allen Ebenen, Qualifizierungsbedarf älterer Arbeitnehmer wird unterschätzt

›Die Automobil-Zulieferer sehen vor allem bei Berufseinsteigern (79 Prozent) einen hohen Qualifikationsbedarf. Die Bildungsabschlüsse entsprechen offenbar oft nicht den Anforderungen.

›Eine weitere zentrale Aufgabe lautet: vorhandene Qualifikationen, also gefragte Experten an das Unternehmen binden (79 Prozent). Dies kann zum Beispiel durch spezifische Beschäftigungsformen für Arbeitnehmer mit Kindern geschehen (58 Prozent).

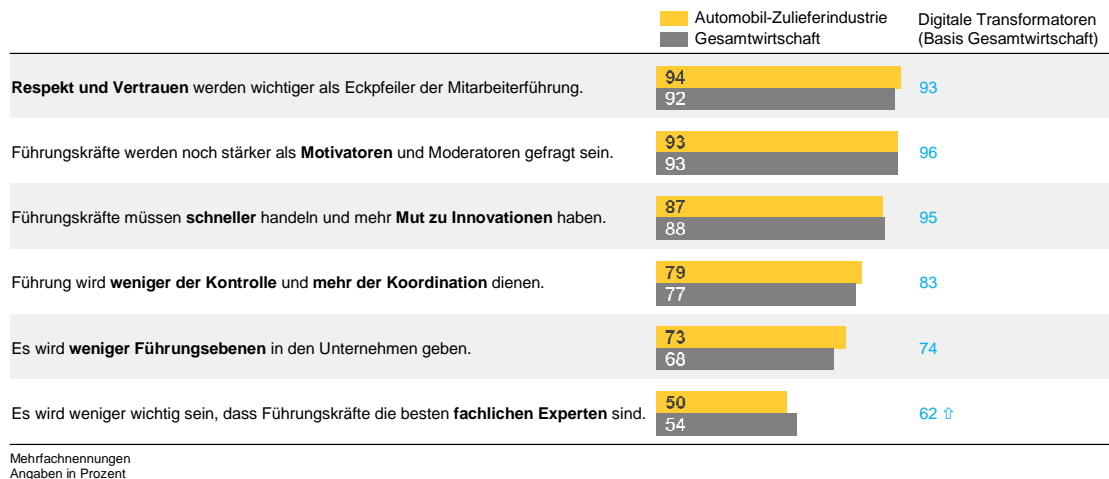
›Unterschätzt wird die Weiterqualifizierung von älteren Mitarbeitern (32 Prozent), die aufgrund des demografischen Wandels lange in den Unternehmen bleiben werden und für den digitalen Wandel „fit gemacht“ werden müssen. Für digitale Transformatoren ist dieses Thema besonders wichtig, da sie (anders als Start-ups) über eine eher ausgeglichene Altersstruktur verfügen. Sie legen deutlich häufiger Wert darauf, ältere Mitarbeiter weiterzuqualifizieren (46 Prozent).

›Insgesamt müssen die Prioritäten in der Personalentwicklung kritisch hinterfragt werden: Berufseinsteiger stehen (zu) oft im Mittelpunkt, die Weiterqualifizierung älterer Arbeitnehmer wird zum Teil vernachlässigt.

Agenda

1. Key Results
2. Untersuchungsdesign
3. Mittelstand in der digitalen Transformation
4. Personal- und Entwicklungsbedarf
- 5. Handlungsfelder im Transformations-Management**

Welche Aussagen zum Begriff „Führungskultur von morgen“ treffen zu?



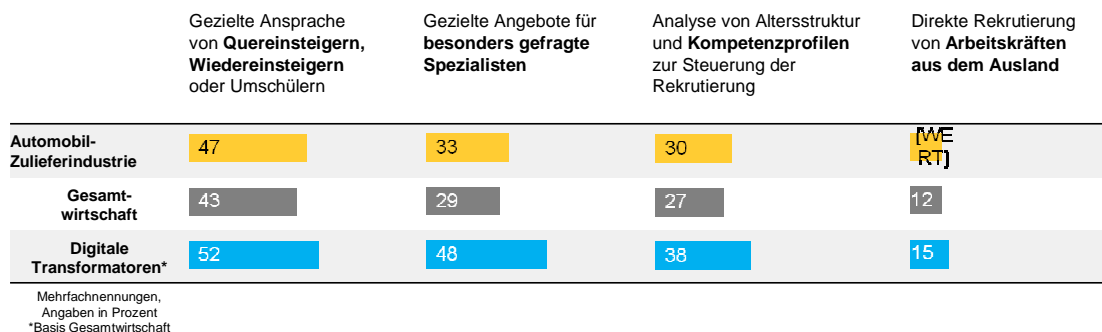
Neue Führungsrolle: Kooperation statt Kontrolle, Moderation statt Expertentum, Kompetenz statt Hierarchie

›Die Unternehmen aus der Automobil-Zulieferindustrie setzen auch im digitalen Wandel auf klassische Tugenden der Mitarbeiterführung: Das Top-Management muss aus Sicht der befragten Führungskräfte künftig mehr Respekt und Vertrauen ausstrahlen (94 Prozent) und noch stärker als Motivator fungieren (93 Prozent). Dabei braucht es auch selbst mehr Mut zu Innovationen und schnellen Entscheidungen (87 Prozent).

›Eine neue kooperative Rolle wird gesehen, aber in der Praxis nicht immer umgesetzt.

- 79 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass Führung künftig eher Koordination und weniger Kontrolle bedeutet, weil Mitarbeiter autonom agieren werden.
- 73 Prozent ziehen daraus den Schluss, dass weniger Führungsebenen in den Unternehmen gebraucht werden.
- 50 Prozent halten fachliches Expertenwissen für die Führungskräfte von morgen für weniger wichtig. Bei digitalen Transformatoren ist die Abkehr vom Spezialistentum deutlich stärker verbreitet.

Welche Maßnahmen werden in der Rekrutierung durchgeführt?



Automobil-Zulieferindustrie setzt auf Quereinsteiger, aber auch auf strategisches Recruiting

›Die Automobil-Zulieferer versuchen im Recruiting besonders gefragte Spezialisten gezielt zu gewinnen (33 Prozent) und gehen dabei vergleichsweise strukturiert nach Kompetenzprofilen und Altersstrukturanalysen vor (30 Prozent) vor.

›Gleichzeitig ist die Branche überdurchschnittlich häufig bereit, Quer- und Wiedereinsteigern eine Chance zu bieten: 47 Prozent der Unternehmen (plus 4 Prozentpunkte) öffnen sich neuen Zielgruppen, um ihren Personalbedarf zu decken.

›Die Rekrutierung im Ausland bleibt eine Ausnahme (12 Prozent), obwohl die exportorientierten Industrieunternehmen ansonsten einen hohen Internationalisierungsgrad aufweisen.

Welche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Arbeit und Leben werden angeboten?

	Möglichkeiten zur individuellen Planung des Arbeitstags	Betriebliche Angebote für Erholung, Freizeit oder Fitness	Modelle für Lebensarbeitszeit und betriebliche Auszeiten	Betriebliche Angebote für Kinderbetreuung
Automobil-Zulieferindustrie	47	33	30	11
Gesamtwirtschaft	46	30	29	12
Digitale Transformatoren*	58	40	37	16

Mehrfachnennungen, Angaben in Prozent
*Basis Gesamtwirtschaft

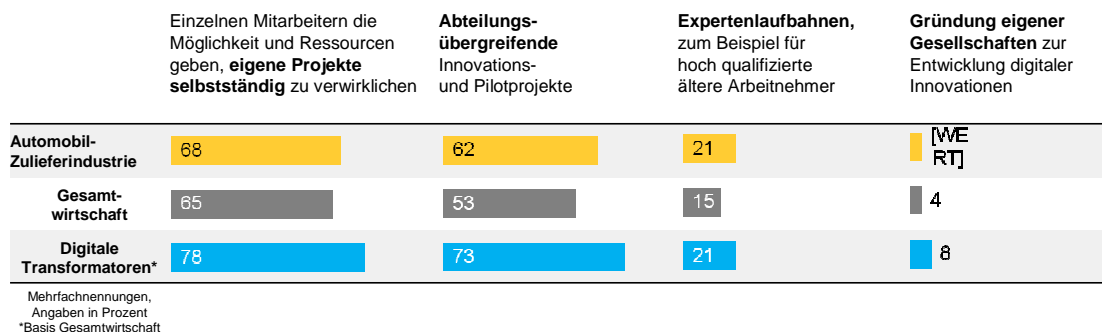
Gleitzeit ist üblich, weitere Angebote zur Arbeits- und Lebensgestaltung selten

›Eine individuelle Planung des Arbeitstages (zum Beispiel durch Gleitzeit) wird den Mitarbeitern bei vielen Automobil-Zuliefern ermöglicht (47 Prozent), obwohl dies nicht einfach mit den Produktionsabläufen zu vereinbaren ist.

›Weitere Angebote zur Gestaltung der (Lebens-)Arbeitszeit werden eher selten gemacht. 33 Prozent der Unternehmen bieten betriebliche Einrichtungen für Erholung und Freizeit, 30 Prozent Lebensarbeitszeitmodelle, nur 11 Prozent Möglichkeiten der Kinderbetreuung.

›Damit liegt die Automobil-Zuliefererindustrie im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt. Es gibt also durchaus noch Potenzial beim Thema „Vereinbarkeit“. Denn dies ist ein zentraler Weg, um besonders erfahrenes und qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten.

Welche Maßnahmen zur Sicherung von Expertenwissen werden im Unternehmen durchgeführt?



Projektarbeit ist die Regel, Expertenlaufbahnen im Kommen, Ausgründungen sind die Ausnahme

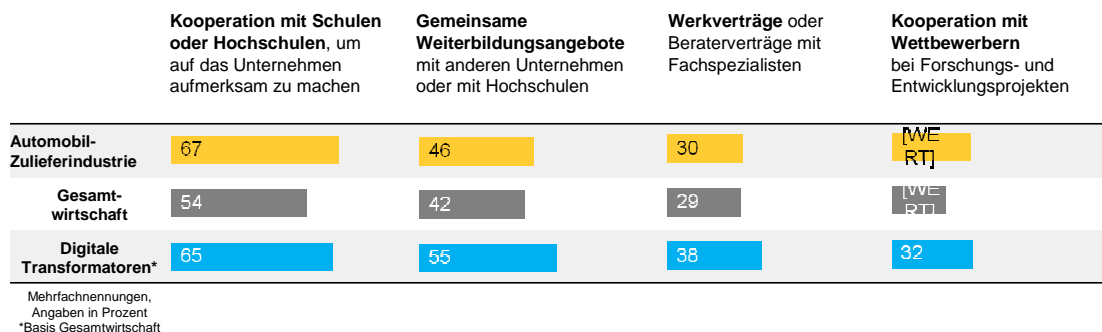
›Projektbezogene Freiheiten werden den Mitarbeitern in der Automobil-Zulieferindustrie bereitwillig eingeräumt. 68 Prozent der Unternehmen stellen Ressourcen für individuelle Entwicklungsprojekte zur Verfügung.

›Überdurchschnittlich viele Unternehmen der forschungsintensiven Branche setzen auf abteilungsübergreifende Innovations- und Pilotprojekte (62 Prozent, plus 9 Prozentpunkte im Vergleich zur Gesamtwirtschaft) .

›Immerhin 21 Prozent der Unternehmen richten bereits jenseits der klassischen Karrierewege auch Expertenlaufbahnen ein (plus 6 Prozentpunkte), auch wenn individuelle Entwicklungsperspektiven noch zu selten institutionell verankert werden. Nur eine verschwindende Minderheit von 4 Prozent schafft Inkubatoren für Innovation durch die Gründung eigener Gesellschaften.

›Freiräume werden also meist aus der betrieblichen Notwendigkeit heraus gedacht und gewährt, nicht aber als Bindungsmaßnahme verstanden, um besonders qualifizierte oder engagierte Mitarbeiter zu halten und zu fördern. Innovationskultur und individuelle Freiräume können noch stärker verankert werden.

Welche Maßnahmen werden im Bereich Kooperationen durchgeführt?



Kooperation sind sehr weit verbreitet, können strategisch noch weiter ausgebaut werden

›Mit Schulen oder Hochschulen wird in der Automobil-Zulieferindustrie überdurchschnittlich kooperiert. 67 Prozent der Unternehmen (plus 13 Prozentpunkte im Vergleich zur Gesamtwirtschaft) machen so in ihrem regionalen Umfeld auf sich aufmerksam.

›Die Kooperationen werden allerdings nicht immer strategisch ausgebaut und genutzt. Nur 46 Prozent kooperieren mit Hochschulen oder anderen Unternehmen, um gemeinsame Weiterbildungsangebote aufzusetzen.

›Seltener werden strategische Aufgaben an externe Dienstleister durch Werk- oder Beraterverträge ausgelagert (30 Prozent).

›Kooperationen mit Wettbewerbern gibt es in der Branche verhältnismäßig häufig. 31 Prozent der Unternehmen suchen sich Partner für ihre Entwicklungsprojekte (plus 10 Prozentpunkte im Vergleich zur Gesamtwirtschaft).

›Die Kooperationsbereitschaft ist bei den Automobil-Zulieferern also relativ ausgeprägt, selbst wenn es um Kernfunktionen und „Alleinstellungsmerkmale“ geht. Durch eine enge Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette werden die Unternehmen den neuen Anforderungen an Offenheit und Vernetzung gerecht.