
EIN SCHLAGKRÄFTIGES TEAM VON SOLISTEN

Welche Kompetenzen in der Automobilindustrie Wachstum schaffen

Executive Summary

- Das überdurchschnittliche Wachstum der deutschen Automobilindustrie basiert neben einer ausgeprägten Produkt- und Technikkompetenz auf herausragenden Managementkompetenzen vor allem in den Bereichen Markt- und Kundenorientierung sowie teamorientierte Zusammenarbeit.
- Ein niedrigeres Kompetenzniveau bei der strategischen Orientierung und der Organisationsentwicklung verweist zugleich auf Schwächen, die in einem weniger günstigen wirtschaftlichen Umfeld kritisch werden könnten.
- Vor dem Hintergrund des fundamentalen Wandels der Branche ist eine profunde Ist-Diagnose der vorhandenen Kompetenzen unerlässlich. Nur so können die richtigen Maßnahmen für ein zukunftsweisendes Talent-Management entwickelt werden.
- Generell gilt es,
 - eine ausreichende Zahl exzellenter Manager zu entwickeln und zu binden;
 - Führungskräfte, die durch einzelne stark ausgeprägte Fähigkeiten hervorstechen (Spiky Leaders), gezielt zu fördern;
 - ein systematisches Talent-Management zu etablieren.

EIN SCHLAGKRÄFTIGES TEAM VON SOLISTEN

Welche Kompetenzen in der Automobilindustrie Wachstum schaffen

Die deutsche Automobilindustrie ist weltweit führend – ökonomisch wie technologisch. Dass ihr überdurchschnittliches Wachstum vor allem auf herausragenden Managementkompetenzen basiert, belegt eine aktuelle Studie von Egon Zehnder International. Sie zeigt auch, wo sich die Branche noch verbessern kann, um fit zu werden für kommende Herausforderungen.

Welche Führungskompetenzen machen die deutsche Automobilindustrie heute so erfolgreich? Und: Werden die Erfolgsfaktoren, denen sie ihr Wachstum verdankt, angesichts so weitreichender Herausforderungen wie des Umbruchs bei den Antriebstechnologien oder der Globalisierung von Produkten und Wertschöpfungsketten auch morgen noch tragen? Diesen Fragen ist Egon Zehnder International in einer detaillierten Untersuchung nachgegangen. Die Grundlage dafür bildeten die Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie „Return on Leadership – Competencies that Generate Growth“, in der wir gemeinsam mit der Strategieberatung McKinsey & Company analysierten, welche Kompetenzen Wachstum schaffen.

Wie hängen Kompetenzen und Wachstum zusammen?

Gut geführte Unternehmen sind erfolgreicher und wachstumsstärker, kein Zweifel. Oder doch? So sehr die Aussage einleuchtet, bewiesen war sie bislang nicht. Noch weniger gab es valide Erkenntnisse darüber, was genau ein Führungsteam erfolgreich macht und dementsprechend das Unternehmenswachstum vorantreibt. Braucht es ein kleines Team mit großen Stars oder eher eine breit aufgestellte Führungsgruppe? Zahlt sich ein einheitliches Kompetenzprofil aus oder ist Vielfalt erfolgversprechender?

Die Studie beantwortet Fragen wie diese. Sie vergleicht die Wachstumskennzahlen von rund 50 global agierenden Unternehmen mit den anonymisierten Kompetenzprofilen von etwa 5.000 Top-Führungskräften dieser Unternehmen, die Egon Zehnder International im Rahmen von Management-Appraisals ermittelt hat. Das Ergebnis könnte klarer nicht sein: Jene Unternehmen, die laut den Daten von McKinsey & Company ein überdurchschnittliches Wachstum erzielten, ragen auch hinsichtlich des Kompetenzniveaus ihrer Führungskräfte deutlich heraus. Damit ist erstmals statistisch valide nachgewiesen, dass Führungsqualität mit Unternehmenserfolg und Wachstum korreliert.

Die Studie zeigt aber auch, dass es keineswegs genügt, gute Führungskräfte zu haben: Nur Unternehmen mit wirklich exzellenten Teams an der Spitze glänzen mit einem deutlich höheren Ergebniswachstum. Keine andere Kompetenz scheint dabei so entscheidend zu sein wie die Kundenorientierung, abzulesen an einer starken Korrelation zwischen der Ausprägung dieser Kompetenz im Führungsteam und dem erzielten Wachstum. Welche Kompetenzen darüber hinaus wachstumstreibend sind, hängt von der aktuellen Situation und Strategie des Unternehmens ab. So etwas wie ein allgemeingültiges Profil wachstumstreibender Kompetenzen gibt es nach den Ergebnissen der Studie nicht.

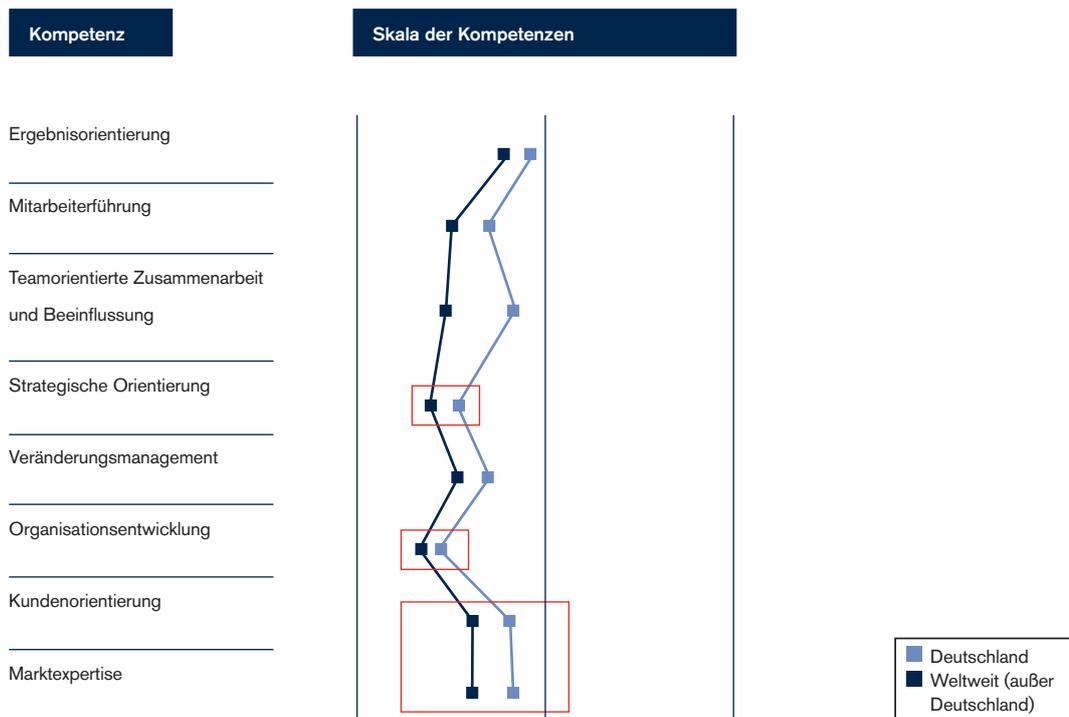
Letztere Vorstellung entpuppt sich damit ebenso als Mythos, wie die Annahme, schon eine kleine Zahl herausragender Manager oder ein exzellenter CEO allein könne genügen, um überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen. Vielmehr braucht es, so zeigte sich, eine Mindestzahl exzellenter Führungskräfte: Die kritische Masse liegt im Allgemeinen bei etwa 40 Prozent bis 50 Prozent. Was diese Spitzenmanager charakterisiert, ist dabei keineswegs ein harmonisches Profil zahlreicher ausgeprägter Kompetenzen. Stattdessen zeichnen sich besonders leistungsstarke Unternehmen durch einen hohen Anteil von „Spiky Leaders“ aus – Top-Managern, die in zwei oder drei Kompetenzen deutlich herausragen.

Kundenorientierung und Marktexpertise sind Wachstumstreiber

Was bedeutet all das für die deutsche Automobilindustrie, die in den letzten Jahren weltweit einzigartige Erfolge eingefahren hat? Welche Kompetenzen sind dort besonders ausgeprägt und haben mithin – die nachweisliche Korrelation zwischen Managementqualität und Unternehmenserfolg vorausgesetzt – das überdurchschnittliche Wachstum ermöglicht? Um dem nachzugehen, hat Egon Zehnder International in einer weiteren Studie anonymisierte Daten aus Management-Appraisals in der Automobilindustrie eingehender analysiert. Es kann kaum überraschen, dass wir die Kernergebnisse der branchenübergreifenden Studie dabei bestätigt fanden. Darüber hinaus brachte die Untersuchung differenziertere Erkenntnisse zutage, die Aufschluss geben über spezifische Stärken und Schwächen im Kompetenzprofil von Automobilunternehmen.

Vergleicht man zunächst die Kompetenzskalen der deutschen Automobilindustrie mit denen der Branche weltweit, so zeigt sich die deutsche Industrie in allen Kompetenz-Dimensionen klar überlegen. Vor allem in punkto Kundenorientierung und Marktexpertise sowie teamorientierte Zusammenarbeit lässt sie den Wettbewerb weit hinter sich. In der überdurchschnittlichen Ausprägung der beiden erstgenannten Kompetenzen schlägt sich zweifellos die seit jeher starke Fokussierung der deutschen Autobauer auf Produkt und Technik nieder. Dies ist sicherlich auch das Ergebnis der sprichwörtlichen Leidenschaft der Deutschen für ihr Produkt und die lange Tradition des Maschinenbaus in Deutschland. Daneben offenbart die Analyse jedoch auch Schwächen. So finden wir die – durchaus wachstumskritischen – Dimensionen der Strategie- und Organisationsentwicklung relativ wenig ausgeprägt. Ein Zeichen dafür, dass die automobilen Geschäftsmodelle in der Automobilhersteller- und Zulieferindustrie in den vergangenen Jahren vergleichsweise stabil waren.

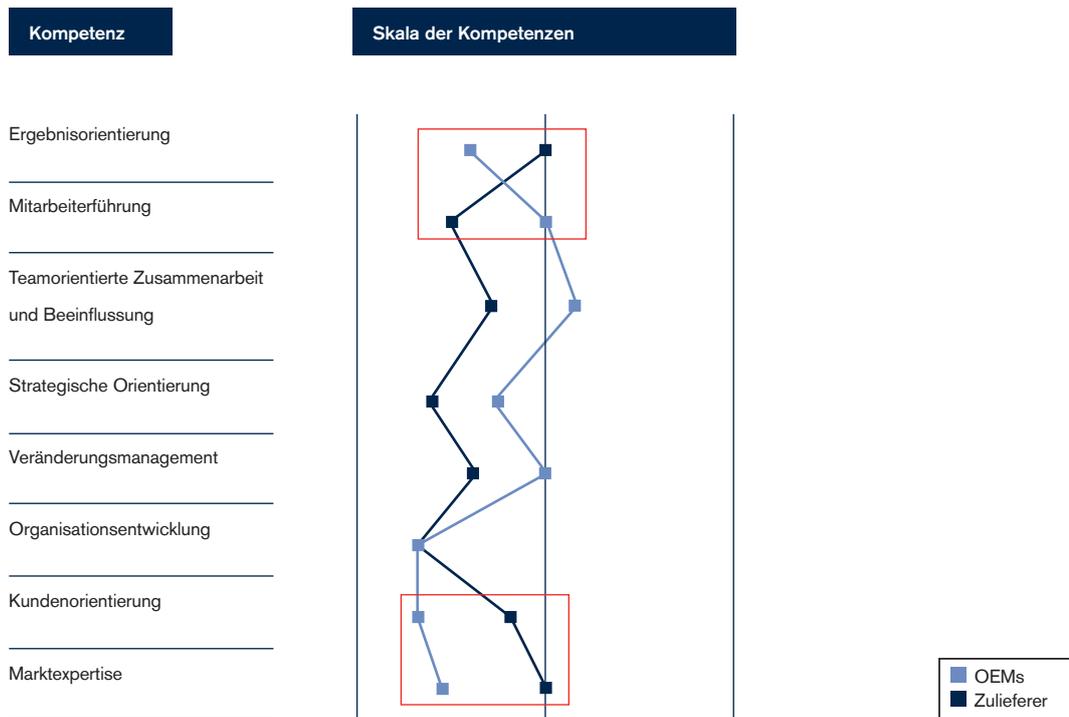
Kompetenzprofil der deutschen Automobilindustrie



Das Kompetenzprofil der deutschen Automobilindustrie spiegelt deren weltweite Führungsrolle – und offenbart neben Stärken auch Schwächen.

Ein spezifischer Vergleich der deutschen mit der amerikanischen Automobilindustrie bestätigt den allgemeinen Befund. Auch hier liegt die deutsche Industrie vor allem in den markt- und kundenorientierten Kompetenzen sowie in der Teamorientierung vorn. Als aufschlussreich erweist sich darüber hinaus ein differenzierter Blick auf die deutsche Automobilindustrie allein. Stellt man den Kompetenzskalen der Automobilhersteller (Original Equipment Manufacturers, OEM) jene der Zulieferunternehmen gegenüber, so fällt auf, dass die Kundenorientierung und Marktexpertise, aber auch die Ergebnisorientierung bei den Zulieferern noch stärker ausgeprägt sind als bei den Autobauern. Auch wenn dieser Befund angesichts der Abhängigkeit der Zulieferer von den OEM kaum überraschen mag, zu denken gibt er immerhin: OEM haben in punkto Markt- und Kundenorientierung offensichtlich durchaus noch Spielraum, sich weiter zu verbessern.

Kompetenzvergleich OEMs / Zulieferer in Deutschland



Marktorientierte Kompetenzen sind bei den deutschen Automobilzulieferern noch stärker ausgeprägt als bei den Herstellern (OEM).

Zusammenfassend ist festzuhalten: Die deutsche Automobilindustrie verdankt ihren überdurchschnittlichen Erfolg vor allem einer herausragenden Führungskompetenz in den Bereichen Markt- und Kundenorientierung sowie teamorientierte Zusammenarbeit. Zugleich verweist das niedrigere Kompetenzniveau bei der strategischen Orientierung und der Organisationsentwicklung auf Schwächen, die in einem dynamischen wirtschaftlichen Umfeld durchaus kritisch werden können.

Das Kompetenzmodell zukunftsfähig gestalten

Trotz ihres globalen Erfolgs besteht für die deutsche Automobilindustrie mithin kein Anlass, in den Anstrengungen zur Kompetenzentwicklung nachzulassen. Ganz im Gegenteil. Die Branche steht derzeit vor einem wahrhaft fundamentalen Wandel. Herausforderungen wie die Globalisierung der automobilen Wertschöpfungskette, die weltweite Anpassung der Produkte an lokale Absatzmärkte, der technologische Umbruch infolge elektrischer und alternativer Antriebskonzepte und das Aufkommen neuer, nutzungsorientierter Geschäftsmodelle erfordern ein radikales Umdenken. Vor dem Hintergrund derart weitreichender Veränderungen ist es für die Automobilindustrie essenziell zu überprüfen, ob ihr heute so erfolgreiches Kompetenzprofil zukunftsfähig ist, und es, wenn nötig, an kommende Anforderungen anzupassen.

Was ist also zu tun? Die meisten Automobilunternehmen haben unserer Erfahrung nach bisher kein klares Bild davon, wo sie hinsichtlich des Kompetenzprofils ihrer Führungsmannschaften stehen. Es gilt daher zunächst, eine umfassende Ist-Diagnose zu erstellen und zu ermitteln, ob das Unternehmen auf den verschiedenen Führungsebenen über die exzellenten Köpfe verfügt, die es jetzt und in Zukunft benötigt. Dies sollte auf Basis der Unternehmensstrategie für die einzelnen Geschäftsbereiche und Regionen geschehen. Die Ergebnisse erlauben in der Regel einen präzisen Einblick in den Entwicklungsbedarf.

Die hier vorgestellten Untersuchungsergebnisse geben dabei die große Richtung vor. Demnach sollten zum einen die aktuellen Erfolgskompetenzen der Marktexpertise und Kundenorientierung im Blick auf eine globale Organisation für die neuen Märkte weiterentwickelt werden. Zum anderen wird es darauf ankommen, wichtige und bisher weniger ausgeprägte Kompetenzen neu zu entwickeln. So dürfte die strategische Kompetenz in einem immer dynamischer und komplexer werdenden automobilen Umfeld mehr und mehr zum kritischen Faktor werden. Da zudem Themen wie die Globalisierung der Unternehmensorganisation, die Anpassung der Entwicklungskompetenzen an technologische Trends wie die Elektrifizierung des Antriebsstrangs und – last but not least – die Entwicklung und Bindung exzellenter Führungskräfte auf der Tagesordnung stehen, ist davon auszugehen, dass auch die Kompetenz der Organisationsentwicklung eine zentrale Bedeutung gewinnen wird.

Drei wesentliche Ansatzpunkte ergeben sich darüber hinaus aus den Kernergebnissen der branchenübergreifenden Studie:

Ausreichend exzellente Manager entwickeln und binden

Wir haben gesehen, dass es einer kritischen Masse von mindestens 40 Prozent herausragender Manager in der Führungsmannschaft bedarf, damit ein Unternehmen stärker wächst als der Wettbewerb. Um einen solchen, recht hohen Anteil exzellenter Top-Manager zu erreichen, müssen die Automobilunternehmen ihre Führungskräfteentwicklung exakt auf die jeweils gefragten Kompetenzen, Strukturen und Funktionen zuspitzen. Dies setzt klare, messbare Ziele für die Förderung jedes einzelnen Managers voraus. Da Exzellenz in der Regel jeweils nur in einigen ausgewählten Kompetenzen erreichbar ist, kommt es dabei entscheidend darauf an, sich auf jene Dimensionen zu konzentrieren, die für das Unternehmenswachstum ausschlaggebend sind.

Spiky Leaders fördern

Die meisten Unternehmen orientieren sich derzeit am Ideal des „Allround-Managers“ mit möglichst ausgeglichenem Kompetenzprofil. Nicht selten bestehen sogar Vorbehalte gegenüber Führungskräften, die durch einzelne, überdurchschnittlich ausgeprägte Fähigkeiten hervorstechen. Eben diese Stärken noch zusätzlich zu fördern, verlangt ein Umdenken, oft sogar einen Wandel in der Unternehmenskultur. Dass es sich jedoch auszahlt, gerade in „Spiky Leaders“ zu investieren, hat unsere Untersuchung klar erwiesen. Vor allem auf der obersten Führungsebene braucht es diese herausragenden Köpfe, die auf einigen Kompetenzfeldern deutlich überdurchschnittliche Werte vorweisen können. Dazu gehört zum Beispiel der charismatische Führer, der Menschen für eine Sache zu gewinnen versteht, ebenso wie der visionäre Stratege, der zielorientiert Neuerungen vorantreibt. Entscheidend ist es jedoch, aus diesen profilierten Managern ein Team zu formen, in dem sich die herausragenden Stärken und die durchaus auch vorhandenen Schwächen der Spiky Leaders möglichst optimal ergänzen und ausgleichen. Gelingt diese Balance, entsteht ein schlagkräftiges Team von Solisten, die das Unternehmenswachstum nachhaltig befördern.

Talent-Management etablieren

Viele Automobilunternehmen kamen bisher ohne eine systematische Talententwicklung für ihre Führungsteams aus. Unter den Bedingungen dynamisch wachsender Märkte wirkte sich dies kaum nachteilig aus. In den kommenden Jahren dürfte den Unternehmen angesichts der Herausforderungen eines vielschichtigen Wandels jedoch ein schärferer Wind entgegenwehen. Umso wichtiger erscheint es, ein systematisches Talent-Management aufzubauen und einheitliche Prozesse zu etablieren, um Talente erkennen, bewerten und zielgerecht fördern zu können – dies umso mehr, als herausragende Talente auf dem Markt äußerst rar und daher immer schwerer zu finden sind. Jedes wachstumsorientierte Unternehmen wird mithin über kurz oder lang darauf angewiesen sein, die Talententwicklung zum festen Bestandteil seiner Unternehmenskultur zu machen. Automobilunternehmen, die dies beizeiten angehen und ihre Führungskompetenzen auf kommende Anforderungen hin entwickeln, haben zweifellos beste Chancen, ihren Erfolgskurs und ihre Wachstumsführerschaft nachhaltig zu sichern und auszubauen.



Dr. Kati Najipoor-Schütte
Egon Zehnder International, Frankfurt
+49 69 63 39 61 50
kati.najipoor-schuette@ezi.net



Frédéric L. Jaugey
Egon Zehnder International, Düsseldorf
+49 211 13 999 13
Frederic.Jaugey@ezi.net



Dr. Christian Rosen
Egon Zehnder International, Berlin
+49 30 32 79 55 88
Christian.Rosen@ezi.net



Egon Zehnder International ist auf die Auswahl und Analyse von Führungskräften sowie die Besetzung von Aufsichtsgremien spezialisiert. Unser Unternehmen gehört weltweit zu den Marktführern auf seinem Gebiet. Es ist in 38 Ländern vertreten und beschäftigt über 400 Berater, mehr als 50 davon an unseren sechs deutschen Standorten.

Unsere Berater arbeiten international eng miteinander zusammen und haben über dieses globale Netzwerk Zugang zu Top-Talenten in aller Welt. Aufgrund ihres ausgeprägten Branchen-Know-hows sowie ihrer funktionalen Kompetenz sind sie nicht nur in der Lage, Führungskräfte zu bewerten, sondern können auch Lösungen für die Besetzung spezifischer Positionen – etwa in Bereichen wie e-Mobility oder Engineering – anbieten.

© 2012 Egon Zehnder International

Projekt Management: Martin Klusmann
Gestaltung: MAC Studios GmbH, Düsseldorf
Druck: J. Gotteswinter GmbH, München