



Automotive Sector Briefing:

Der Weg zu einer Kultur der Resilienz in
Automobilunternehmen

Der Weg zu einer Kultur der Resilienz in Automobilunternehmen

Die Pandemie macht deutlich, dass Automobilunternehmen dem Thema Resilienz vor der Krise zu wenig Bedeutung beigemessen haben. Im direkten Vergleich zu anderen Branchen wurden wichtige Grundlagen dafür häufig nicht geschaffen. Die Fähigkeit, Herausforderungen und Krisen erfolgreich zu meistern, ist jedoch insbesondere in der Automobilindustrie ein entscheidender Erfolgsfaktor und Voraussetzung für Transformation und Wandel. Dass die Pandemie den Blick der Automobilbranche auf das Thema Resilienz geschärft hat, wird im [Deloitte Resilience Report 2021](#) sichtbar. Die globale Umfrage von Deloitte richtete sich an über 2.000 CXOs verschiedener Branchen in 21 Ländern.

Resilient durch die Transformation

Die stetige Zunahme an Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA, engl. VUCA) erfordert flexibles Handeln und einen hohen Grad an Anpassungsfähigkeit, um den aktuellen Herausforderungen zu begegnen. Krisensituationen wie die vorherrschende Pandemie verdeutlichen die Notwendigkeit einer resilienten Kultur in Unternehmen. Jene Unternehmen, die Krisensituationen erfolgreich bewältigen, haben gemeinsam, dass sie neben einer exzellenten Vorbereitung über Fähigkeiten wie Anpassungsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Verantwortungsbewusstsein verfügen. So geht aus der aktuellen Umfrage von Deloitte hervor, dass CXOs solcher

Unternehmen dreimal häufiger angeben, die Herausforderungen durch die Pandemie gut gemeistert zu haben als jene Wettbewerber, die keine resiliente Kultur fördern. Wenngleich COVID-19 die Resilienz von Unternehmen insbesondere im technologischen Kontext gestärkt hat, legt die Krise auch offen, wo der größte Handlungsbedarf besteht. Die identifizierten Lücken dienen als Grundlage für eine künftige Kultur der Resilienz, um sich für kommende Herausforderungen zu wappnen. So gehen drei Viertel aller befragten Automotive-CXOs davon aus, dass der Klimawandel eine Krise größeren oder zumindest gleichgroßen Ausmaßes darstellt wie die vorherrschende Pandemie. Inmitten der größten Transformation ihrer Geschichte können Unternehmen der Automobilbranche von einer resilienten Unternehmenskultur nur profitieren.

COVID-19 als Beschleuniger von Resilienz

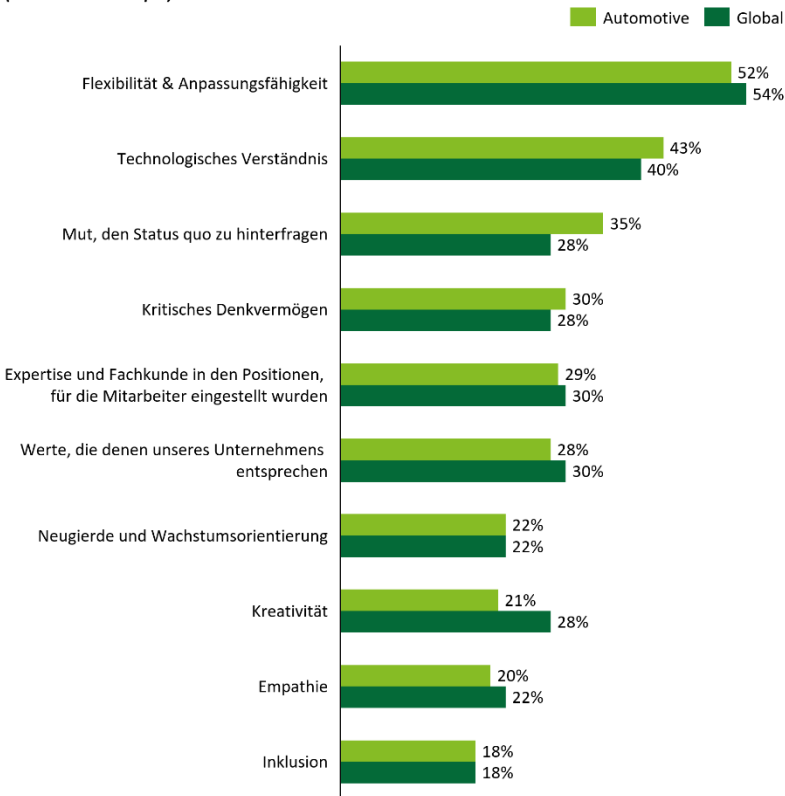
Die Umfrage zeigt: Gerade jene Unternehmen aus der Automobilbranche haben die aktuelle Situation gut meistert, deren Führungskräfte spezifische Maßnahmen zur Vorbereitung bereits vor oder während der Krise ergriffen haben. Dabei geben nur 43% der in der Krise erfolgreich agierenden CXOs an, die Lieferkette bereits vor oder während der Krise diversifiziert und auf mehrere Partner verteilt zu haben. Immerhin 48% der Befragten aus dieser Gruppe

möchten dies in den kommenden fünf Jahren in Angriff nehmen.

Unvorhersehbare, unbekannte Herausforderungen erfordern ein großes Maß an Anpassungsfähigkeit. Analog zu anderen Branchen gaben auch CXOs der Automobilbranche an, dass die wichtigsten Eigenschaften bei der Belegschaft in der aktuellen Situation – und auch mit Blick auf die Zukunft – Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind. Im Branchenvergleich legen Automotive-CXOs jedoch ein höheres Gewicht auf technologische Versiertheit der Mitarbeiter sowie auf die Fähigkeit, den Status quo in Frage zu stellen. Dabei setzen besonders jene Automobilunternehmen ihre Belegschaft als flexibel ein, die laut eigener Einschätzung bereits eine resiliente Kultur geschaffen haben.

Abb. 1: Wichtigste Eigenschaften der Belegschaft in der Automobilbranche

Welche der folgenden Eigenschaften der Belegschaft sind für Ihr Unternehmen in Anbetracht der Ereignisse im Jahr 2020 und der Planung für die Zukunft am wichtigsten geworden? (Wählen Sie die Top 3)



Ein flexibler Einsatz der Belegschaft erfordert Maßnahmen, die Kooperation ermöglichen und fördern. Haben Automobilunternehmen dafür bereits vor oder während der Pandemie Silos abgeschafft, so navigieren sie deutlich besser durch die Krise als ihre Wettbewerber. Der positive Effekt, den technologische Maßnahmen zur Förderung von Kooperation zwischen Mitarbeitern und zur Ermöglichung von Remote Work auf die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens haben, wird bei der Umfrage deutlich sichtbar. 64% jener befragten Automotive-CXOs, die bereits vor der Krise in technologische Maßnahmen investiert hatten, berichten von einer höheren Anpassungsfähigkeit und dem Potenzial, gut auf Störungen reagieren zu können.

Handlungsbedarf in den Bereichen Sicherheit, Vertrauen und Verantwortung

Im Vergleich zu anderen Branchen besteht die größte zu schließende Lücke in der Automobilbranche im Bereich Sicherheit und Vertrauen. Insbesondere bei der Implementierung von Technologien zur Umsetzung ethischer Lösungen, der Erkennung und Prävention von Cyber-Angriffen sowie beim Schutz des physischen Wohls von Mitarbeitern liegen Automobilunternehmen bislang hinter dem Branchendurchschnitt. Dabei ist ein deutlicher Zusammenhang zu erkennen zwischen der Fähigkeit, auf Herausforderungen mit Resilienz zu reagieren, und Maßnahmen, die Sicherheit und Vertrauen fördern. Demnach berichten 63% jener CXOs, die ihr Unternehmen nach eigenen Angaben gut durch die Krise steuern, von einer

guten bis sehr guten Positionierung bei der Erkennung, Behebung und Vorbeugung von Cyber-Bedrohungen.

Unternehmen wird heute eine Verantwortung zuteil, die über den reinen Profit hinausgeht. Darüber besteht ein allgemeiner Konsens. Balancieren CXOs die Bedürfnisse aller Stakeholder aus, so demonstrieren ihre Unternehmen laut der Umfrageergebnisse ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit. Der Branchenvergleich verdeutlicht, dass auch bei den Themen Diversity, Inklusion und Nachhaltigkeit in der Automobilindustrie im Vergleich zu anderen Branchen Nachholbedarf herrscht. Lediglich 56% aller befragten Automotive-CXOs, die eine resiliente Kultur fördern, gelingt laut eigener Angaben ein transparentes Engagement hinsichtlich ergriffener ESG-Maßnahmen (environmental, social, governmental).

Dabei liegt die Automobilbranche mit einer Differenz von 13 Prozentpunkten unverkennbar hinter dem Durchschnittswert von 69%.

Fazit

Während noch vor der Pandemie nur wenige Automobilunternehmen Maßnahmen zur Steigerung einer resilienten Kultur ergriffen, stieg die Zahl im Laufe des vergangenen Jahres deutlich. 22% der befragten Automotive-CXOs gaben an, dass ihr Unternehmen anpassungsfähig sei und damit in der Lage, auf unvorhergesehene Störungen gut zu reagieren. Dies entspricht einer Steigerung von 13 Prozentpunkten im Vergleich zum Vor-Pandemie-Niveau. Damit liegt die Automobilbranche allerdings noch immer um acht Prozentpunkte hinter dem Branchendurchschnitt. Die Krise hat den Blick auf das Thema geschärft und grundlegende Faktoren der Resilienz in Automobilunternehmen gefördert. Um den Wandel erfolgreich zu meistern, muss die in der Krise gestärkte, resiliente Kultur in Automobilunternehmen auch nach der Pandemie konsequent weiter ausgebaut und gefördert werden.

Ansprechpartner

Dr. Harald Proff
Global Automotive Sector Lead
hproff@deloitte.de
+49 211 87723184

Marie-Luise Beirer
Associate Manager | Automotive Research
mbeirer@deloitte.de
+49 89 29036 5004

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte ist ein weltweit führender Dienstleister in den Bereichen Audit und Assurance, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting und damit verbundenen Dienstleistungen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unser weltweites Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften und verbundenen Unternehmen in mehr als 150 Ländern (zusammen die „Deloitte-Organisation“) erbringt Leistungen für vier von fünf Fortune Global 500®-Unternehmen. Erfahren Sie mehr darüber, wie rund 330.000 Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de/UeberUns

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (insgesamt die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.