

Sonderdruck 2014

FUTURE AUTOMOTIVE INDUSTRY STRUCTURE*



Die FAST* 2025 Studie

- ▶ **Zentrale Ergebnisse**
- ▶ **Handlungsempfehlungen**
- ▶ **5-Minuten-Selbst-Check**

***: FAST 2025: Future Automotive Industry Structure, erschienen am 4.12.2012
erstellt vom VDA in Zusammenarbeit mit O. Wyman**

Kostenpflichtige Bestellung der Gesamtstudie über VDA, Frau Kerstin Nasch (nasch@vda.de)

Thema	Seite
▶ Einleitung	Seite 3
▶ Zusammenfassung der FAST-Studie	
▶ Zentrale Ergebnisse FAST 2025	Seite 5
▶ Handlungsempfehlungen durch die Philos GmbH	Seite 6
▶ 5-Minuten-Selbst-Check	Seite 7
▶ Ausführliche Studienergebnisse	
▶ Zentrale Handlungsfelder FAST 2025	Seite 9
▶ Schlussfolgerungen der Autoren	Seite 11
▶ Reflexion der Schlussfolgerungen durch die Philos GmbH	Seite 12
▶ Beratungskonsequenzen	Seite 16
▶ Das Philos-Angebot	
▶ Unternehmensprofil und Angebot	Seite 18
▶ Kompetenzfelder und Referenzbeispiele	Seite 19
▶ Unser Team	Seite 30
▶ Erreichbarkeit	Seite 31

Einführung

Die „**FAST 2025: Future Automotive Industry Structure**“ ist eine der größten Studien, die für die Automobilindustrie von Relevanz sind. Sie ist eine Neuauflage der im Jahr 2004 erschienenen Wertschöpfungsstudie „**FAST 2015**“. Herausgegeben wird sie durch den Verein der Deutschen Automobilindustrie (VDA) und der Unternehmensberatung Oliver Wyman. Ziel der Studie ist eine fundierte Branchen- und Marktanalyse – einschließlich der daraus resultierenden strategischen Herausforderungen und der damit verbundenen Veränderungen im Wertschöpfungsgefüge von OEMs.

Für Eilige

Im nachfolgenden Sonderdruck haben wir uns intensiv mit den Ergebnissen der FAST 2025 auseinandergesetzt und die zentralen Ergebnisse für Sie zusammengefasst. Darauf aufbauend und basierend auf unserem systemischen Beratungsverständnis haben wir vertiefende Handlungsempfehlungen abgeleitet – einschließlich eines 5-minütigen Selbst-Checks, mit Hilfe dessen Sie Ihren eigenen Verantwortungsbereich in den Bereichen **Strategie & Change, Organisation** und **Führung** einer ersten Prüfung unterziehen können.

Für vertieftes Wissen

Die ausführlichen Studienergebnisse und deren nach Themenbereichen bezogene Reflexion durch das PHILOS-Team finden Sie im zweiten Teil dieses Sonderdrucks. Integraler Bestandteil der Ausführungen sind hierbei die Konsequenzen für gute Managementberatung und exemplarisch ausgewählte Referenzbeispiele zur Veranschaulichung unserer Arbeitsweise.

Gerne können Sie uns mit Ihren Fragen und Anmerkungen kontaktieren. Unsere Erreichbarkeit entnehmen Sie bitte der letzten Seite dieses Sonderdrucks. Wir freuen uns auf Sie.

Ihr  und das Philos Team

Thema	Seite
▶ Einleitung	Seite 3
▶ Zusammenfassung der FAST-Studie	
▶ Zentrale Ergebnisse FAST 2025	Seite 5
▶ Handlungsempfehlungen durch die Philos GmbH	Seite 6
▶ 5-Minuten-Selbst-Check	Seite 7
▶ Ausführliche Studienergebnisse	
▶ Zentrale Handlungsfelder FAST 2025	Seite 9
▶ Schlussfolgerungen der Autoren	Seite 11
▶ Reflexion der Schlussfolgerungen durch die Philos GmbH	Seite 12
▶ Beratungskonsequenzen	Seite 16
▶ Das Philos-Angebot	
▶ Unternehmensprofil und Angebot	Seite 18
▶ Kompetenzfelder und Referenzbeispiele	Seite 19
▶ Unser Team	Seite 30
▶ Erreichbarkeit	Seite 31

Entwicklungen in der Automobilindustrie gemäß FAST 2025

- Relevanzverschiebungen bei etablierten Absatz- und Produktionsmärkten
- Wachsende Kundenansprüche als Innovations- und Komplexitätstreiber
- Steigende Volatilität bei anhaltendem Kostendruck und verschärftem Wettbewerb
- Veränderte Arbeitsteilung zwischen OEMs und Zulieferern aufgrund einer stärkeren Fokussierung auf eigene Kernkompetenzen
- Wertschöpfungsverschiebungen bei Karosserie, Exterieur und elektrischen Antrieben



Schlussfolgerungen gemäß VDA / Wyman

- Frühzeitige Identifikation von Wachstumssegmenten und -märkten erforderlich
- Aus- und Aufbau von Unternehmensstandorten an potenziellen Wachstumsmärkten
- Strateg. Positionierung und zukunftsorientierte Ausrichtung des Geschäftsmodells
- Investition in Schlüsseltechnologien und Identifikation von Kernkompetenzträgern
- Notwendigkeit einer modulspezifischen Identifikation und Selektion im Zulieferer-/Engineering-Bereich



Erweiterte Schlussfolgerungen gemäß Philos GmbH

- Ergänzend zu den Studienergebnissen und basierend auf unserem Beratungsverständnis haben wir nachfolgend vertiefende Handlungsempfehlungen in den Themenbereichen **Strategie & Change**, **Organisation** und **Führung** abgeleitet.
- Ausgangsüberlegung ist es, dass eine proaktive und zukunftsorientierte Ausrichtung des Geschäftsmodells die Basis für nachhaltigen, unternehmerischen Erfolg bildet.



Zusammenfassung Handlungsempfehlungen durch PHILOS

Strategie & Change

- ▶ Regelmäßige Auseinandersetzung des Managements mit potenziellen Unternehmenszukünften (mind. 1x jährlich) bei konsequenter Ableitung von strategischen Schlussfolgerungen
- ▶ Aufbau einer funktionierenden Change-Architektur mit frühzeitiger und im richtigen Maß abgestimmter Einbindung der Umsetzungsverantwortlichen
- ▶ Umfassende Berücksichtigung interkultureller Unwägbarkeiten, marktbedingter Eigengesetzlichkeiten und notwendiger Planungszeiten beim Aus- und Aufbau von Unternehmensstandorten in potenziellen Zukunftsmärkten
- ▶ Minimierung sozialer Reibungsverluste und proaktives Besetzen strategischer Kompetenzfelder durch gezielte Identitätsarbeit: Wer sind wir? Warum gibt es uns? Was haben wir zu bieten? Wie tun wir das? Welche Kompetenzen brauchen wir dafür?

Organisation

- ▶ Identifikation und Einbindung „innovativer, operativer Keimzellen“ bei gleichzeitiger Überprüfung bisheriger Problemlösungsroutinen, die der gesamtorganisatorischen Reaktionsschnelligkeit und Innovationsfähigkeit zuwiderlaufen
- ▶ Implementierung geeigneter Strukturen sowie Kommunikations- und Entscheidungsprozesse, um bereichsübergreifende Arbeits- und Verhaltensweisen zu ermöglichen
- ▶ Kritische Überprüfung identifizierter Einsparungspotenziale vor dem Hintergrund organisationaler Lern- und Abstimmungsprozesse: Organisationales Lernen, technische Innovationen und Kostenoptimierung sind drei strategisch gleichwertige Ziele, deren ausgewogenes Handling eine primäre Managementaufgabe darstellt
- ▶ Aufbau tragfähiger, strategischer Partnerschaften im Engineering- und Zulieferbereich mit dem Ziel des Durchlaufens eines gemeinsamen Lernprozesses bei gleichzeitiger Reflexion interorganisationaler Abhängigkeiten

Führung

- ▶ Fähigkeit zur Führung interdisziplinär besetzter, multikultureller und an verschiedenen Standorten verstreuter Projektteams
- ▶ Sensibilität für die Ausgestaltung eines Innovationen und Kreativität fördernden Arbeitsumfeldes – bei gleichzeitiger Akzeptanz der Zunahme von Komplexität
- ▶ Frühzeitige Identifikation, Bindung und Aufbau von Kompetenzträgern zukünftiger Schlüsseltechnologien
- ▶ Routinisierung eines bereichsübergreifenden, vernetzten Arbeitens im Hinblick auf ein gesamtorganisatorisches Anwachsen der Wissensbasis

5-Minuten Selbst-Check

Unterziehen Sie Ihren eigenen Bereich einer ersten Prüfung in den Themen **Strategie & Change, Organisation und Führung**

Strategie & Change

Wir setzen uns regelmäßig mit der potenziellen Zukunft und den sich daraus ergebenden strateg. Optionen auseinander.

trifft
nicht zu



trifft
voll zu

Die Perspektive von Umsetzungsverantwortlichen wird konsequent und frühzeitig im Prozess berücksichtigt.

trifft
nicht zu



trifft
voll zu

Veränderungsrelevante Umwelten (Märkte, Kunden, Kultur, Zeitverschiebung, ... etc.) werden beim Aufbau neuer Standorte ausreichend berücksichtigt.

trifft
nicht zu



trifft
voll zu

Die Auseinandersetzung mit dem eigenen Selbstverständnis ist integraler Bestandteil unserer Strategiearbeit.

trifft
nicht zu



trifft
voll zu

Organisation

Standards, die der Innovationsfähigkeit und Reaktions-schnelligkeit zuwiderlaufen, werden konsequent hinterfragt.

trifft
nicht zu



trifft
voll zu

Alle erforderlichen Kommunikations- und Entscheidungsprozesse für bereichsübergreifendes Arbeiten sind etabliert.

trifft
nicht zu



trifft
voll zu

Einsparungspotenziale werden bei uns im Hinblick auf veränderte Arbeits-/Verhaltensweisen kritisch überprüft.

trifft
nicht zu



trifft
voll zu

Der Aufbau eines vertrauensvollen, offenen Miteinanders zu strategischen Wertschöpfungspartnern besitzt hohe Priorität.

trifft
nicht zu



trifft
voll zu

Führung

Die Erfahrung und Fähigkeit, interdisziplinär besetzte und multikulturelle Teams zu leiten, ist vorhanden.

trifft
nicht zu



trifft
voll zu

Unter Einbindung meines Bereichs arbeiten wir konsequent an einem Kreativität fördernden Arbeitsumfeld.

trifft
nicht zu



trifft
voll zu

Kompetenzträger zukünftiger Schlüsseltechnologien werden bei uns frühzeitig identifiziert und aufgebaut.

trifft
nicht zu



trifft
voll zu

Ein bereichsübergreifendes, vernetztes Arbeiten gehört zur Normalität und wird durch mich gezielt gefördert.

trifft
nicht zu



trifft
voll zu

Thema	Seite
▶ Einleitung	Seite 3
▶ Zusammenfassung der FAST-Studie	
▶ Zentrale Ergebnisse FAST 2025	Seite 5
▶ Handlungsempfehlungen durch die Philos GmbH	Seite 6
▶ 5-Minuten-Selbst-Check	Seite 7
▶ Ausführliche Studienergebnisse	
▶ Zentrale Handlungsfelder FAST 2025	Seite 9
▶ Schlussfolgerungen der Autoren	Seite 11
▶ Reflexion der Schlussfolgerungen durch die Philos GmbH	Seite 12
▶ Beratungskonsequenzen	Seite 16
▶ Das Philos-Angebot	
▶ Unternehmensprofil und Angebot	Seite 18
▶ Kompetenzfelder und Referenzbeispiele	Seite 19
▶ Unser Team	Seite 30
▶ Erreichbarkeit	Seite 31

Zentrale Handlungsfelder „FAST 2025“

In der FAST 2025* (VDA/Wyman) wurden 5 zentrale zukünftige Handlungsfelder für Unternehmen der Automobilindustrie identifiziert.

I

Relevanzverschiebungen bei etablierten Absatz- und Produktionsmärkten

- ▶ China baut Position als wichtigster globaler Produktionsstandort weiter aus (300 Mrd. € Wertschöpfungsbeitrag bis zum Jahr 2025), Indien erreicht Niveau etablierter Märkte.
- ▶ China wird am Wachstum des Premiumsegments deutlich partizipieren, Indien baut Anteil an der Kleinwagenproduktion aus.
- ▶ Bedeutungsverlust von traditionellen Absatz- und Produktionsmärkten (bspw. Europa, US, Japan), Europa bleibt führender F&E-Standort.

II

Steigende Kundenansprüche als Innovations- und Komplexitätstreiber

- ▶ Zunehmende Modell- und Variantenvielfalt bei verkürzten Produktlebenszyklen
- ▶ Bedeutungszunahme von Modularisierungs- und Baukastenstrategien
- ▶ Komplexitätszunahme von intraorganisationalen Strukturen und Prozessen
- ▶ Veränderte Entwicklungsschwerpunkte (bspw. E-Mobility, Leichtbau)

III

Steigende Volatilität bei anhaltendem Kostendruck

- ▶ Radikale Veränderung der herkömmlichen automobilen Wertschöpfungskette durch das Auftreten und die Integration neuer Player
- ▶ Auftreten von kurzfristig starken Absatzschwankungen durch Risikofaktoren (bspw. Konjunktur, Märkte, Kunden, Technologie, Wettbewerb, Lieferketten, Rahmenbedingungen)
- ▶ Hoher Kostendruck durch die Entwicklung zusätzlicher Derivate

Zentrale Handlungsfelder „FAST 2025“

In der FAST 2025* (VDA/Wyman) wurden 5 zentrale zukünftige Handlungsfelder für Unternehmen der Automobilindustrie identifiziert.

IV

Veränderte Arbeitsteilung von OEM und Zulieferern durch Kernkompetenzfokussierung

- ▶ Sinkender Anteil der OEMs an globaler F&E-Wertschöpfung (60 auf 47%), Zunahme bei Zulieferern (32 auf 36%) und Engineering-Dienstleistern (9 auf 17%).
- ▶ Sinkender Wertschöpfungsanteil der OEMs im Produktionsbereich (auf 29%), entsprechende Zunahme bei Zulieferern (65 auf 71%).
- ▶ Notwendigkeit eines selektiven und modulspezifischen Outsourcings der OEMs, d. h. Rückgang des Wertschöpfungsbeitrages im Bereich E-Mobility (auf 9%); Fokussierung auf Montage und Systemkompetenz in den Bereichen Aggregate und Verbrennungsmotoren, Modularisierung im Bereich Exterieur.

V

Wertschöpfungsverschiebungen bei Karosserie, Exterieur und elektrischen Antrieben

- ▶ Überdurchschnittliches Wachstum der Wertschöpfung bei Karosserie und Exterieur im F&E-Bereich, Verbrennungsmotoren und Aggregate werden unverändert den größten Beitrag leisten.
- ▶ Überproportionales Wachstum bei elektrischen Antrieben in der Produktion (> 20% pro Jahr), Interieur behält unverändert größten Wertschöpfungsanteil.
- ▶ Bedingt durch Leichtbaukonzepte wird im Premiumsegment die Wertschöpfung des Exterieurs deutlich zunehmen. Im Volumensegment dominiert die Wertschöpfung der Fahrwerksbereich, im Kleinwagensegment verzeichnen Exterieur und Fahrwerk hohe Wachstumsraten.

Schlussfolgerungen der Autoren der „FAST 2025“

Handlungsrelevanz wurde in den Bereichen Strategie, Innovation und Wertschöpfung identifiziert.

Strategie	<ul style="list-style-type: none">▶ Frühzeitige Identifikation von Wachstumssegmenten und -märkten durch ein Verständnis von geschäftsspezifischen Wachstumspotenzialen erforderlich.▶ Notwendigkeit des Aus- und Aufbaus von Produktions-, Vertriebs- und Entwicklungsstandorten in Ländern mit überdurchschnittlichem Wachstumspotenzial („emerging markets“).▶ Wettbewerbsadäquate Positionierung und zukunftsorientierte, strategische Ausrichtung des Geschäftsmodells, d. h. die Schaffung von flexiblen Strukturen, die eine Erhöhung der organisationalen Reaktionsgeschwindigkeit und die frühzeitige Beobachtung von Trends zulassen.
Innovation	<ul style="list-style-type: none">▶ Investitionsbedarf in innovative Schlüsseltechnologien sowie frühzeitige Identifikation und Bindung von High-Potentials.▶ Schwerpunktverschiebung im Bereich Innovation auf Umweltfreundlichkeit und Effizienz, da höhere Fahrzeugpreise am Markt kaum durchsetzbar.
Wertschöpfung	<ul style="list-style-type: none">▶ Kritische Reflexion der eigenen Wertschöpfungsstrategie getrieben durch eine zunehmende Modell- und Variantenvielfalt; d. h. fortwährende Identifikation von Verbesserungs- und Einsparungspotenzialen, gestiegene Relevanz von Modularisierungs- und Baukastenstrategien.▶ Notwendigkeit eines modulspezifischen Selektionsprozesses im Zulieferer- und Engineering-Bereich bei einer gleichzeitigen Fokussierung auf eigene Kernkompetenzen.▶ Zusammenarbeit mit ertragsstarken und leistungsfähigen Zulieferern, die kurzfristig starke Absatzschwankungen kompensieren können, über Innovationskraft in den identifizierten Markt- und Technologietrends verfügen und Profitabilität bzw. Kostenkontrolle sicherstellen.

Reflexion der Schlussfolgerungen

Schlussfolgerungen PHILOS aus der FAST 2025 im Bereich Strategie & Change

- ▶ Organisatorische Zukunftsfähigkeit in Form des Besetzens potenzieller, unternehmerischer Zukunftsräume ist **DAS** zentrale Kernthema der Studie. **Die proaktive Auseinandersetzung mit potenziellen Unternehmenszukünften durch das Management ist damit erforderlich.**
- ▶ Auch wenn eine umweltbedingte Volatilität durch sich permanent ändernde Rahmenbedingungen (Konjunktur, Märkte, Kunden, etc.) kaum als kalkulierbar bezeichnet werden kann, ist ein „organisationales Mitschwingen“ in Form des Abschieds von längerfristigen Betrachtungsdimensionen kaum zielführend. **Die Auseinandersetzung mit strategischen Themen sollte daher vielmehr als kontinuierlicher, infiniter Prozess verstanden werden.**
- ▶ Die Erkenntnisse, die bei der Identifikation potenzieller Wachstumsmärkte und -segmente gewonnen werden, müssen sozial relevant in die Kommunikation der Organisation gebracht werden. **Gleichzeitig gilt es für ein besseres Verständnis von geschäftsspezifischen Wachstumspotenzialen, die Perspektive von operativen Handlungsverantwortlichen zu berücksichtigen.**
- ▶ **Nicht kalkulierbare organisationale Ausstrahlungseffekte**, die mit dem zunehmenden Bedeutungsverlust von traditionellen Produktions- und Absatzmärkten verbunden sind (Kaufkraftverschiebungen, Arbeitnehmerfreisetzung, Reputationsverlust, etc.), **gilt es bereits frühzeitig zu antizipieren.**
- ▶ **Bereiche und Abteilungen**, die von den Entwicklungen unmittelbar betroffen sind, müssen aufgrund der Notwendigkeit veränderter Verhaltensweisen bereits **frühzeitig an diesem Prozess beteiligt werden.** Möglich wird dies allerdings erst durch **die Bereitstellung und Implementierung geeigneter Kommunikationsplattformen.**
- ▶ Das **Besetzen strategischer Kompetenzfelder** und **zukünftiger Schlüsseltechnologien** wird in den einzelnen Bereichen und Abteilungen gleichsam mit einer Veränderung der eigenen Identität verbunden sein. Das bewusste und frühzeitige Auseinandersetzen damit wird demnach über die Überlebensfähigkeit der Gesamtorganisation entscheiden.
- ▶ Die **basalen Entscheidungsprämissen**, aus denen sich die Maßnahmen der Marktentwicklung und -bearbeitung ableiten, sind hinsichtlich ihrer zeitlichen Realisierbarkeit **kritisch zu überprüfen.**

Reflexion der Schlussfolgerungen

Schlussfolgerungen PHILOS aus der FAST 2025 im Bereich Strategie & Change

- ▶ Beim Aus- und Aufbau neuer Produktions-, Vertriebs- und Entwicklungsstandorte müssen **interkulturelle Unwägbarkeiten, marktbedingte Eigengesetzlichkeiten** und damit verbundene **organisationale Herausforderungen** in die kollektive Aufmerksamkeit gebracht werden. Dies sind vor allem Kunden, Wettbewerber, staatl. Rahmenbedingungen, etc., die ein Scheitern organisationaler Anstrengungen und Bemühungen bedingen können.
- ▶ Die Notwendigkeit einer **Präsenz auf potenziellen Zukunftsmärkten** erfordert die Existenz **selbstständig agierender Unternehmensbereiche**. Deren **organisatorische Einbindung** ist durch die Implementierung geeigneter Kommunikationswege sowie **leistungsfähiger und transparenter Entscheidungsprozesse** sicherzustellen.
- ▶ Unternehmen müssen die **Fähigkeit** entwickeln, **zwischen kurzfristigen Moden und längerfristigen Trends zu differenzieren**. Hierbei muss es gelingen, **Trends zu setzen**, anstatt nur auf diese zu reagieren.
- ▶ Für eine wettbewerbsadäquate Gestaltung des eigenen Geschäftsmodells, das eine **Reaktionsschnelligkeit** und die **frühzeitige Identifikation von Trends** erlaubt, sind interne Regeln, Strukturen und bisherige Problemlösungsroutinen zu identifizieren, die diesem Bestreben zuwiderlaufen.
- ▶ „**Innovative, operative Keimzellen**“ sind unternehmensintern zu identifizieren und deren Erkenntnisse sind handlungsrelevant in die Kommunikation zu bringen. Gleichzeitig gilt es zu überprüfen, welche **Strukturen und Entscheidungsprozesse der Innovationsfähigkeit der Gesamtorganisation zuwiderlaufen**.

Reflexion der Schlussfolgerungen

Schlussfolgerungen PHILOS aus der FAST 2025 im Bereich Organisation

Organisation

- ▶ Durch die thematische Schwerpunktverschiebung in den Bereichen „E-Mobility“ und „Leichtbau“ werden **unternehmensintern neue Interaktionen** erforderlich werden. Die unmittelbar **betroffenen Bereiche** müssen folglich in Kommunikation gebracht werden, um eine **reibungslose Zusammenarbeit** sicherstellen zu können.
- ▶ Strukturelle Veränderungen, die mit den identifizierten Innovations- und neuen Handlungsfeldern verbunden sind, müssen bereits frühzeitig in die kollektive Aufmerksamkeit gebracht werden. Erforderlich ist dies vor allem deswegen, um **soziale Reibungsverluste zu minimieren** und **tragfähige Lösungen erarbeiten** zu können (bspw. Umgang mit Kompetenzträgern bisheriger Schlüsseltechnologien).
- ▶ Eine **Effizienzoptimierung im Wertschöpfungsbereich** ist hinsichtlich ihrer tatsächlichen betriebswirtschaftlichen Rentabilität **kritisch zu überprüfen** und **ganzheitlich zu betrachten**. So kann die praktische Umsetzung identifizierter Verbesserungs- und Einsparungspotenziale nicht nur **veränderte Arbeits- und Verhaltensweisen** bedingen, sondern auch einen **zeitkritischen Lern- und Abstimmungsprozess** erfordern.
- ▶ Durch einen modulspezifischen Selektionsprozess im Zulieferer- und Engineering-Bereich wird organisationsintern ein **vermehrter Abstimmungsbedarf** entstehen. Dieses Mehr an Abstimmung muss **frühzeitig antizipiert und organisiert werden**.
- ▶ Das Entstehen **nicht kalkulierbarer, interorganisationaler Abhängigkeiten** (finanzielle Verflechtungen, Know-How-Verlust, Qualitäts- und Gütekriterien, etc.) sind bei einer Erweiterung der eigenen Wertschöpfungskette zu **berücksichtigen**.
- ▶ Die Notwendigkeit **strategischer Partnerschaften** im Engineering- und Zulieferbereich bedingt eine **vertrauensvollere Zusammenarbeit** als bisher. Nur unter der Voraussetzung eines **gemeinsamen Lernprozesses** können kurzfristig auftretende Absatzschwankungen zeitgerecht erkannt und im Sinne einer langfristig tragfähigen Partnerschaft in die Kommunikation gebracht werden.

Reflexion der Schlussfolgerungen

Schlussfolgerungen PHILOS aus der FAST 2025 im Bereich Führung

Führung

- ▶ Durch die als erforderlich erachtete **Internationalisierung** (d. h. die Inkaufnahme von komplexeren Marktverhältnissen) und die Änderung des Wertschöpfungsgefüges (d. h. neue Schlüsseltechnologien; Integration weiterer Partner in die eigene Wertschöpfung) wird das Management bei Entscheidungen eine **Zunahme der Komplexität** akzeptieren müssen.
- ▶ Management muss aufgrund der aufgezeigten Entwicklungen die Fähigkeit besitzen, **interdisziplinär** besetzte, **multikulturelle Projektteams zu organisieren** und jenseits einer rein sachlichen Perspektive **weiterzuentwickeln**.
- ▶ Neben der Organisation arbeitsteiliger Prozesse muss das Management eine **Sensibilität** dafür entwickeln, welches **Umfeld Innovation** und ein **kreatives Arbeiten** fördert.
- ▶ **Kompetenzträger** zukünftiger Schlüsseltechnologien müssen bereits **frühzeitig identifiziert** und an ein Unternehmen **gebunden** werden.
- ▶ Management muss dafür Sorge tragen, dass ein **bereichsübergreifendes Arbeiten** in der Gesamtorganisation zum **integralen Bestandteil der Unternehmenskultur** wird.
- ▶ Management muss sich im Hinblick auf ein organisationales Lernen **stärker vernetzen**, um das durch Interdisziplinarität und Internationalität gewonnene **Einzelwissen zum Wissensbestandteil** des Gesamtunternehmens werden zu lassen.

Konsequenzen für die Beratung

Welche generellen Konsequenzen lassen sich aus der FAST 2025 hinsichtlich „gute Managementberatung“ ableiten?

Beratungskonsequenzen

- ▶ Gute Managementberatung inspiriert und ermöglicht die **systematische Auseinandersetzung** mit **potenziellen Zukunftsdimensionen**. Aufgrund unternehmensspezifischer Eigengesetzlichkeiten ist diese proaktive und kontinuierliche Auseinandersetzung eine nicht delegierbare Aufgabe des Managements.
- ▶ Sie generiert Kommunikationsplattformen, die zur **Fokussierung der Aufmerksamkeit** und **Befähigung des Managements** beitragen, sich abseits des operativen Tagesgeschehens mit der Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens auseinanderzusetzen.
- ▶ Sie **steigert** die gesamtorganisatorische **Sensibilität für unternehmensrelevante Entwicklungen**, die in ihrer Bedeutung erst zu einem späteren Zeitpunkt sichtbar werden.
- ▶ Sie entwickelt ein Sensorium, welches die **Wahrnehmung „schwacher Signale“** (Trends, Risiken, etc.) ermöglicht und bereits frühzeitig zur **organisatorischen Antwortfähigkeit** auf zukünftige Entwicklungen beiträgt.
- ▶ Sie zieht in Veränderungsprozessen bedarfsrelevant **Experten- und Fachwissen** heran, um die vorhandene **Informationsbasis in Entscheidungsprozessen zu komplettieren**.
- ▶ Sie leistet aufgrund des vermehrten Abstimmungsbedarfs im Wertschöpfungsgefüge einen wesentlichen Beitrag zur **Architektur von Kommunikationen und Interaktionen**, die sich aufgrund formaler Hierarchien und Entscheidungswege spontan nicht bilden würde.
- ▶ Sie verfolgt **eine konsequente** und **situationsbedingte Involvierung** der Gesamtorganisation.

Thema	Seite
▶ Einleitung	Seite 3
▶ Zusammenfassung der FAST-Studie	
▶ Zentrale Ergebnisse FAST 2025	Seite 5
▶ Handlungsempfehlungen durch die Philos GmbH	Seite 6
▶ 5-Minuten-Selbst-Check	Seite 7
▶ Ausführliche Studienergebnisse	
▶ Zentrale Handlungsfelder FAST 2025	Seite 9
▶ Schlussfolgerungen der Autoren	Seite 11
▶ Reflexion der Schlussfolgerungen durch die Philos GmbH	Seite 12
▶ Beratungskonsequenzen	Seite 16
▶ Das Philos-Angebot	
▶ Unternehmensprofil und Angebot	Seite 18
▶ Kompetenzfelder und Referenzbeispiele	Seite 19
▶ Unser Team	Seite 30
▶ Erreichbarkeit	Seite 31

Gerne unterstützen wir Sie in folgenden Bereichen



Zur optimalen Unterstützung Ihres nachhaltigen Erfolgs haben wir unser Leistungsspektrum in drei Kompetenzfelder gebündelt:

- ▶ Strategie & Change
- ▶ Organisationsentwicklung
- ▶ Führungskräftebegleitung
- Gemeinsam mit Ihnen und Ihren Führungskräften erarbeiten wir Ihre einzigartige Strategie.
- Um stetige Innovationsfähigkeit zu gewährleisten und Höchstleistung zum Standard zu machen, verfolgen wir bei der Organisationsentwicklung einen konsequent involvierenden Ansatz.
- Unser ganzheitlicher Führungskräfteentwicklungsprozess macht aus guten exzellente Führungskräfte.

**Strategie &
Change**



**Begleitung von Strategie- und
Veränderungsprozessen**

**Strategisches
Projektmanagementoffice**

**Beratung, Moderation, Training,
Interimsmanagement, Coaching**

Auftraggeber

- Mehrere dutzend Unternehmen im Profit- und Non-Profit-Bereich, Kammern, Institute
- Unterschiedlichste Branchen und Hierarchieebenen: Abteilungen, Bereiche, Vorstandsressorts, Gesamtorganisation
- Betroffene Mitarbeiter: 20 bis 20.000 MA

Aufgabe / Ziel

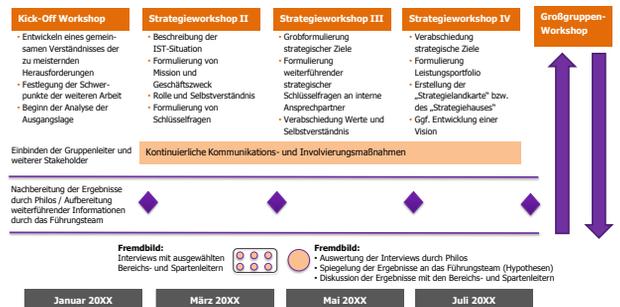
Entwicklung einer einzigartigen Strategie unter gezielter Einbindung des Führungsteams und der wichtigsten Stakeholder

Zeitraum: 6-9 Monate



Analyse und Entwicklung einer Strategie für ...

Schritt für Schritt zum Ziel



Lösungsansatz / Maßnahmen

- Begleitung des Führungsteams, ihre einzigartige Strategie selbst zu erarbeiten
- Führen des Strategieprozesses unter Einbindung der entscheidenden Schlüsselpersonen
- Steuern des Veränderungsprozesses und der Strategie-Kommunikation
- Dokumentation der wichtigsten Ergebnisse und Erstellen vorstandstauglicher Präsentationen

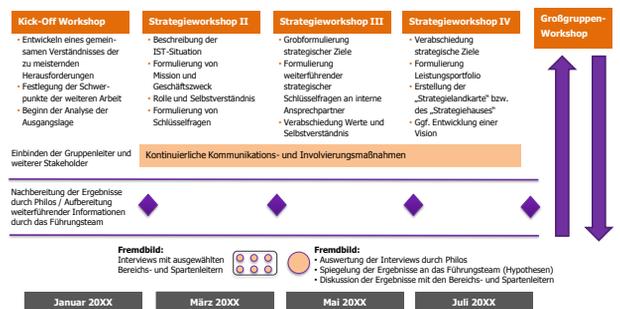
Ergebnisse

- Breit getragene Strategie erarbeitet
- Commitment für Veränderung erzeugt
- Management zum Treiber der Umsetzung gemacht



Analyse und Entwicklung einer Strategie für ...

Schritt für Schritt zum Ziel



Kompetenzfeld Organisationsentwicklung

Das Ziel: Außerordentliches Engagement und Höchstleistung

Organisations- entwicklung



**Großgruppenveranstaltungen und
Workshops**

**Systemische Orga-Entwicklung mit
gezieltem Einbeziehen der Mitarbeiter**

**Steigerung der Innovationsfähigkeit
durch unser InnovationLab**

Kompetenzfeld Organisationsentwicklung

Referenzbeispiel Strategie-Umsetzung mit Großgruppenveranstaltung, Involvierung von 600 Mitarbeitern (1/2)

Auftraggeber

- Bereichsleiter einer großen F&E
- Direkt involvierte Mitarbeiter: über 600
- Konzernkennzahlen: Mitarbeiter ca. 62.000; Umsatz ca. 12 Mrd. €

Aufgabe / Ziel

- Sensibilisierung für Arbeit in vernetzten Systemen
- Information über technische und organisatorische Maßnahmen der Vernetzung
- Ansätze zur Verstärkung der Vernetzung
- Motivation zum aktiven Mitmachen



Kompetenzfeld Organisationsentwicklung

Referenzbeispiel Strategie-Umsetzung mit Großgruppenveranstaltung, Involvierung von 600 Mitarbeitern (2/2)

Lösungsansatz / Maßnahmen

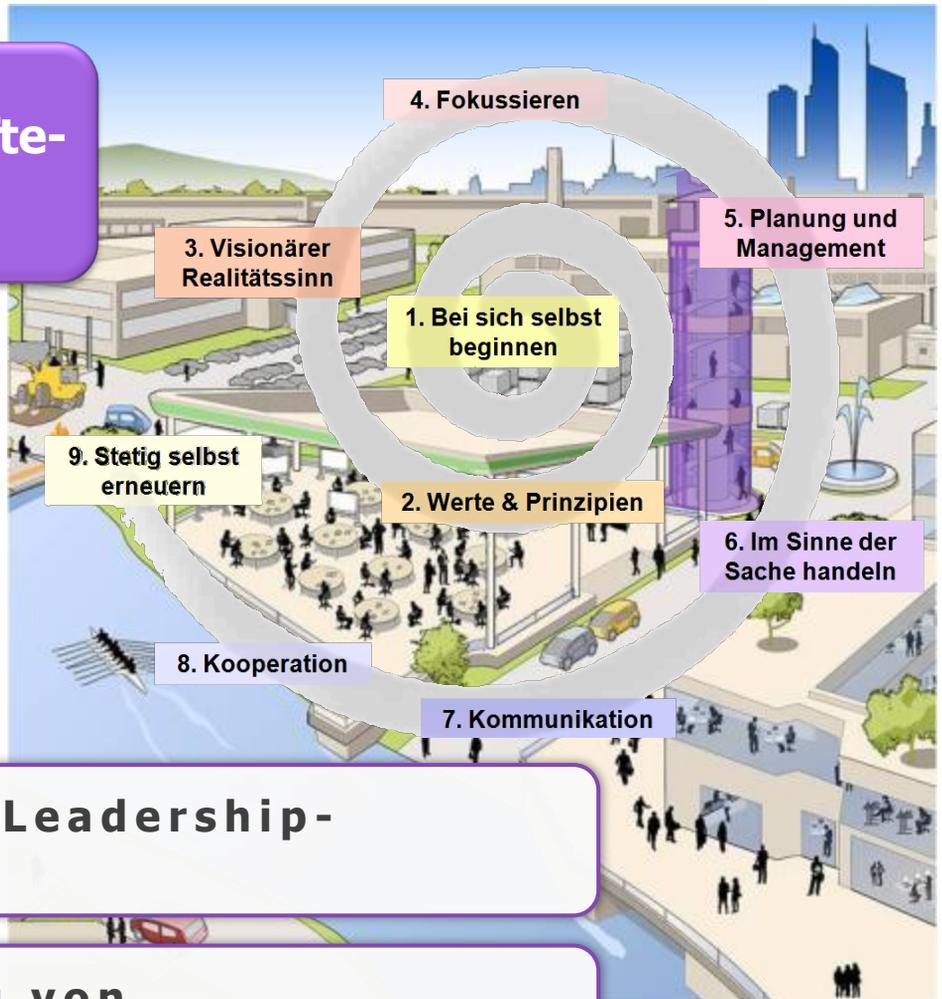
- Konzeption einer Großveranstaltung
- Mischung aus klassischen Moderationsmethoden; kombiniert mit Einsatz von vernetzten iPads
- Inhalte: Impulsvortrag, Gruppenarbeit mit Arbeitspostern, Infomarkt, Online-Abstimmungen via iPad

Ergebnisse

- 41 konkrete Einzelmaßnahmen geclustert
- Ranking der Maßnahmen nach Wichtigkeit
- Alle Ergebnisse am Ende der Veranstaltung dokumentiert



**Führungskräfte-
begleitung**



**Aufbau von Leadership-
Exzellenz**

**Entwicklung von
Nachwuchsführungskräften**

**Tiefgang und Nachhaltigkeit
statt „JaKa-Kosmetik“**

Das Strategie- und Change-Office (SCO)



Strategie-
u. Change-
Office

**Betreuung Ihrer Strategie- und
Veränderungsprojekte**

**Alle Kompetenzen ganzheitlicher
Strategiearbeit aus einer Hand**

**Maßgeschneidertes
Dienstleistungsangebot**

Ihr Mehrwert durch unser Strategie- und Change-Office (SCO)

Das Philos SCO organisiert ...

die Phasen des Strategieprozesses

Workshops & Klausuren

den Veränderungsprozess und die Kommunikation

die Umsetzung

PMO*-Leistungen mit strategischer Perspektive

Das wird erreicht:

Maßgeschneidertes Wissen

Durchgängige Begleitung

Effektivität und Effizienz

Nachhaltigkeit

Gesicherte Investitionen

* PMO = Projekt Management Office: Das Besondere am Philos-Ansatz ist dabei die konsequente Einbindung der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte.

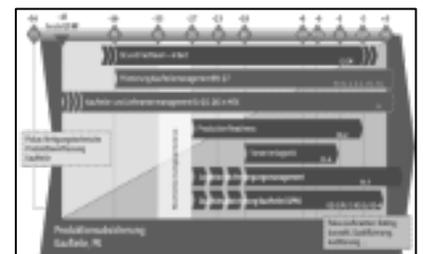
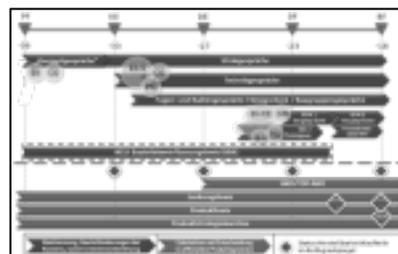
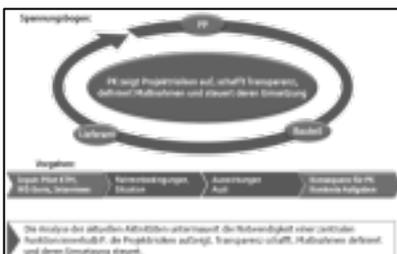
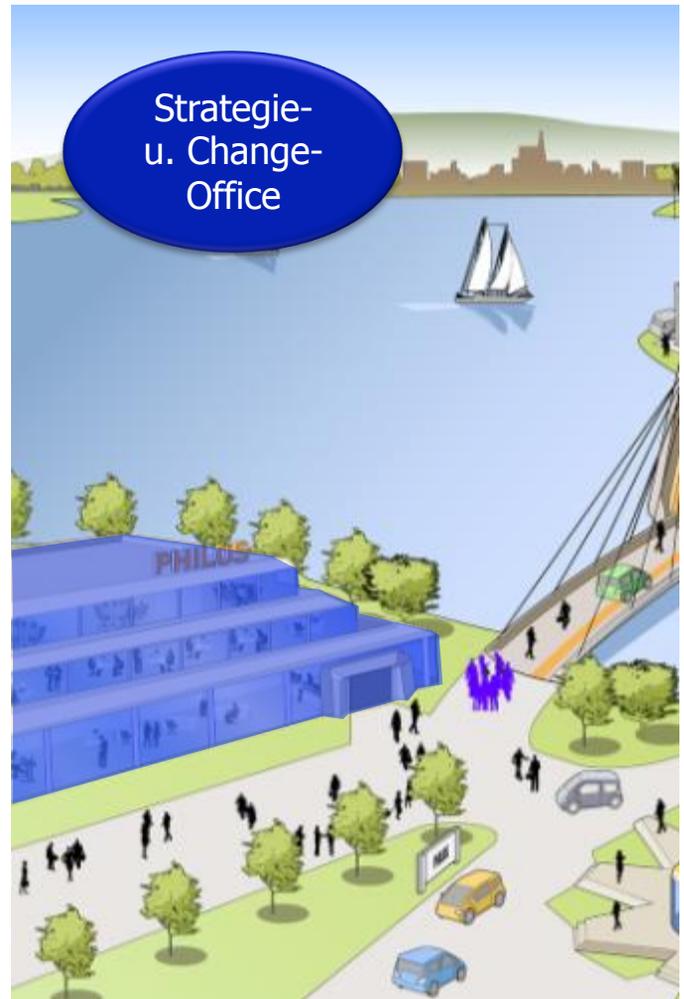
Referenzbeispiel Pilotierung und Etablierung neuer Prozesse in der Automobilindustrie (1/2)

Auftraggeber

- Projektleiter, Top Management des vom Vorstand beauftragten Businessprogramms
- Betroffene Mitarbeiter: Ca. 3.000
- Unternehmen mit ca. 44 Mrd. € Umsatz

Aufgabe / Ziel

Umsetzungs-Begleitung des strategischen Pilotprojektes und Führen eines strategischen PMO, mit anschließender Überführung des Piloten in die Serie.



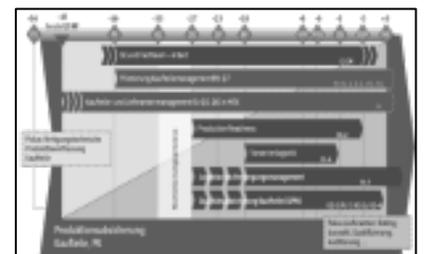
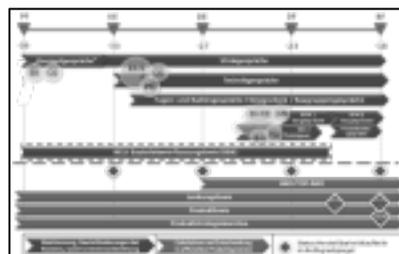
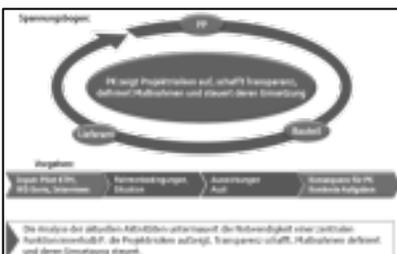
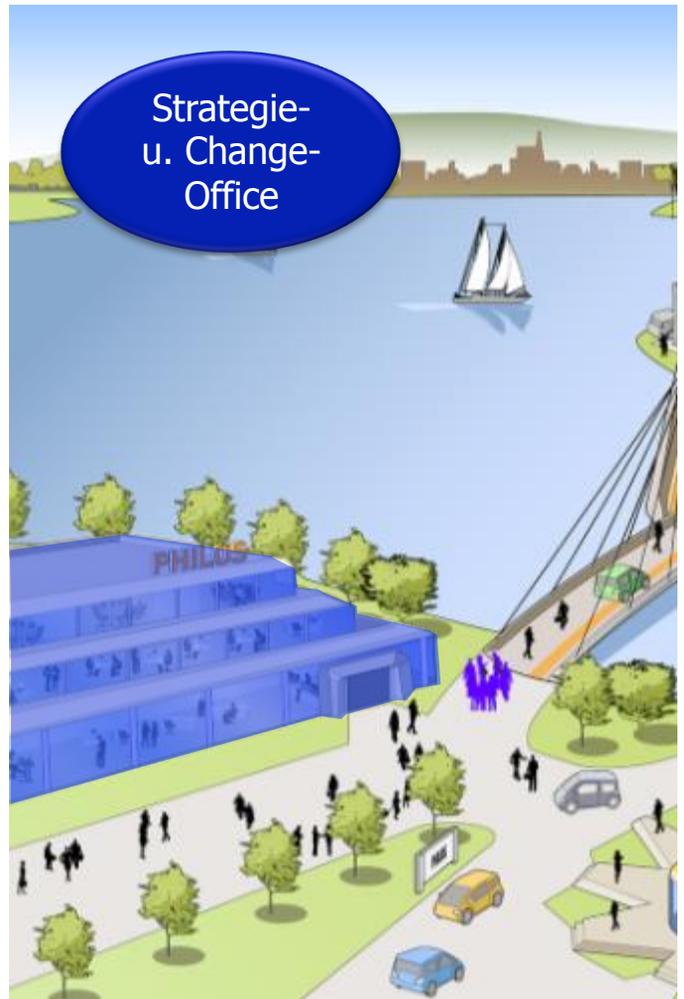
Referenzbeispiel Pilotierung und Etablierung neuer Prozesse in der Automobilindustrie (2/2)

Lösungsansatz / Maßnahmen

- Entwicklung Geschäftsmodell
- Verfolgung und Steuerung Pilotfortschritt
- GB-übergreifende Lessons Learned
- Weiterentwicklung Prozess & Verankerung in Organisationsstruktur

Ergebnisse

- Entlastung der begleiteten Pilotphase und Übergabe in den Serienprozess
- Bestätigung der neuen Rolle und Aufgaben der begleiteten Abteilung durch den Vorstand
- Weiterbeauftragung der Pilotbegleitung und Unterstützung bei der Implementierung der neuen Standard-/ Serienprozesse.



Ihre Leistungspartner

Das Philos-Team



Hanjo Achatzi
Partner



Ulrich Martin Drescher
Partner



Holger Hahn
Senior Berater



Dr. Simon Kraus
Senior Berater



Matthias Wirz
Partner



Dominik Pontiggia
Unternehmens-
entwicklung



Karina Brätigam
Assistenz und Office



Dr. Andreas F. Philipp
Geschäftsführer



Melanie Arevalo
Assistenz und Office



Philipp Steck
Partner



Matthias Thamm
Junior Berater



Michael Kucht
Senior Berater



Blanca Pohl
Finanz- und Controlling



Daniel Pabst
Junior Berater



Dr. Karl Leutschaft
Senior Berater

Unser Team besteht aus Philos-Beratern, Philos-Trainern und strategischen Philos-Projektmanagern, das durch ein Netzwerk aus Wissenschaftlern und spannenden Persönlichkeiten abgerundet wird.

Besondere Eigenschaften eines Philos-Beraters, Philos-Trainers und Philos-Projektmanagers sind:

- Er ist Experte auf seinem Fachgebiet mit mehrjähriger operativer Erfahrung und breitem Wissen.
- Er besitzt sowohl eine umfangreiche Methodenkompetenz als auch die besondere Fähigkeit, die Methoden auf das jeweilige Umfeld individuell anzupassen.
- Er verfügt über eine hohe emotionale Intelligenz und Empathie, mit der er sich rasch auf jeden Kunden und Mitarbeiter einstellen kann.



BERATEN. BEGLEITEN. BEGEISTERN.

Tel: + 49 8807 20 64 670

Fax: + 49 8807 20 64 671

office@philos-beratung.de

Weilheimer Straße 9

D-86911 Dießen am Ammersee

www.philos-beratung.de