

# MANAGEMENT AGENDA

Ausgabe September 2025

**AMC** AUTOMOTIVE  
MANAGEMENT  
CONSULTING

**DIE NEUE INDUSTRIELLE WIRKLICHKEIT -  
ÖKOLOGISCHE, ÖKONOMISCHE UND SOZIALE  
TRANSFORMATION IN DER AUTOMOBIL-  
INDUSTRIE UND KONKRETE CHANCEN**

von Rainer Kurek

Altair  
**ENLIGHTEN<sup>®</sup>**  
AWARD 2019

**WINNER**



GERMAN  
**INNO  
VATION  
AWARD '19**  
WINNER



GERMAN  
**INNO  
VATION  
AWARD '19**  
WINNER



GERMAN  
**DESIGN  
AWARD  
GOLD  
2021**

## IAA MOBILITY 2025 – KURZKOMMENTAR IM SPRINT

Klarer, direkter und verständlicher als je zuvor zeigte die IAA Mobility 2025, worauf wir uns im internationalen Wettbewerb einzustellen haben. Die IAA war die klarste Aussage, die jemals zu gesättigten und neuen Märkten, Internationalisierung und dem Wettlauf um Innovationen getroffen wurde.

Die neue industrielle Wirklichkeit auf dem „Mobilitätsfestival“ zeigte den ökologischen, ökonomischen und sozialen Transformationsprozess in unserer Branche in allen möglichen Schattierungen.

Da die Beziehung des Menschen zum Automobil seit jeher von Emotionen, Gefühl und Erinnerungen gekennzeichnet ist, bieten die lfd. Transformationsprozesse auch Anlass für Optimismus und positives Denken. Kein Marktsegment bietet im Ingenieurwesen vergleichbare Möglichkeiten, Innovationskraft und -stärke, Risikobereitschaft und unternehmerischen Mut unter Beweis zu stellen. Packen wir´s an!

Penzberg, im Juli 2022

Herzlichst, Ihr Rainer Kurek



Foto: Stefan Bausewein



## **Die neue industrielle Wirklichkeit - ökologische, ökonomische und soziale Transformation in der Automobilindustrie und konkrete Chancen**

Vor wenigen Tagen ist die „IAA Mobility 2025“ zu Ende gegangen und die Internationale Automobil Ausstellung hat uns wieder viel gelehrt. Bekanntlich ist der Wandel das einzig Stete in unserer Welt, und bezüglich des Wandels hat die IAA viele bekannte Einsichten bestätigt, auf die ich gar nicht mehr eingehen möchte, und neue Erkenntnisse geliefert, die ich in der vorliegenden September-Ausgabe meiner MANAGEMENT AGENDA gemäß unseren Beobachtungen in zehn Aspekten wie folgt für Sie zusammenfasse:

## 1 | DIGITALE AUTOMOBILWELT 2025

Auch wenn ich mich selbst zu einem dieser enthusiastischen, leidenschaftlichen und aus der Mode gekommenen „Oldtimer mit dem typischen automobilen Gardasee-Feeling“ der 1980er Jahre bekenne, so ist die heutige Individual-Mobilität nicht mehr so. Heute ist sie vor allem digital – im und neben dem Auto.

„Software-defined vehicles“, „Connectivity“ und „das Internet der Dinge“ kennzeichnen die aktuellen und künftigen Fahrzeugentwicklungen und deren gekonnte Vernetzung. Dies war auf der IAA Mobility 2025 nicht zu übersehen. Zwischen vergangener „Gardasee-Romanze“ und Nachhaltigkeit bewegt sich die Automobilindustrie in eine neue und andere industrielle Wirklichkeit, die auf digitalen Prozessketten, KI und Open-Source-Software basiert.

*Chance:* Unternehmerische Fokussierung auf Produkte und Dienstleistungen, die software-basiert zu neuen digitalen, elektrischen und elektronischen Lösungen im Automobil und dessen Herstellung führen. Hier liegen wesentliche Wachstums-Chancen.

## 2 | INTERNATIONALE HERAUSFORDERER

Da wir selbst viele Jahre fernöstliche Kolleg:innen in der AMC beschäftigten, sind mir die vieldimensionalen IT- und KI-Kompetenzen, Talente und Qualifikationen internationaler Herausforderer ebenso bewusst wie vertraut. Vertraut sind mir auch der oftmals jugendliche Ehrgeiz, der ausgeprägte Leistungswille und die konsequente Erfolgsorientierung fernöstlicher Fachkräfte, IT-Spezialisten und Ingenieure, ihr hierzulande erworbenes Erfahrungswissen in der Heimat gewinnbringend einzusetzen – mit allen damit verbundenen Vor- und Nachteilen für die hiesige Betriebs- und Volkswirtschaft.

*Chance:* Gezielte Nutzung der weiter zunehmenden Internationalisierung der Automobilindustrie durch neue Auslands-Standorte, kompetenz-ergänzende „Joint Ventures“ und distributionsstarke Ko-Operationen. Die Anzahl an Kunden, die Vielfalt an Kundengruppen ist größer, das Geschehen dynamischer und die Lebenszykluskurven stehen auf Wachstum.

### 3 | KONZENTRATION AUF KERNKOMPETENZEN

Die heutige und künftige Mobilität ermöglicht relativ viele Freiräume in der strategischen (Neu-) Ausrichtung von anpassungsfähigen Unternehmungen in der Automobilindustrie sowie vielen angrenzenden Branchen. Digitalisierung, Internationalisierung, neue Märkte, neue Antriebskonzepte und weit über 100 Automobilmarken in den Wachstumsmärkten haben mittlerweile zu einem relativ wettbewerbsstarken Umfeld geführt, in dem die bewusste Nutzung von bestehendem industriellen Erfahrungswissen als Differenzierungsmerkmal die Erfolgsaussichten erhöht.

*Chance:* Klare und bewusste Konzentration auf bestehende Kern-Kompetenzen in der Gestaltung von anzupassenden Grund- und Funktionalstrategien sowie klare organisatorische und prozessuale Verankerung, einschließlich der gezielten Nutzung von relativem Image und Marketingindex – abgeleitet aus den tatsächlichen Bedürfnissen der jeweiligen Gesellschaft.

### 4 | KOMPETENZPROFIL-SCHÄRFUNG

Vor dem Hintergrund der aktuellen, relativ dynamischen und von vielen neuen Wettbewerbern geprägten Umfeld-, Umwelt- und Rahmenbedingungen in der internationalen Automobilindustrie sowie der hiesigen Kosten-Strukturen und anderen limitierenden strategischen Faktoren (Demografie etc.) gewinnen scharfe Kompetenzprofile an qualitativer

Bedeutung. Weniger ist dabei meistens mehr, um Expertise in der Tiefe sicherzustellen. Es geht um die Bereitstellung von Wissen für praktisches Handeln.

*Chance:* Qualitative Höher- und Weiterentwicklung in F&E, Management-Verständnis etc., da die Konzentration auf Erfahrungswissen und bestehende Kernkompetenzen ein scharfes Kompetenzprofil voraussetzen – dies betrifft fachliche, methodische und interkulturelle Kompetenzen gleichermaßen, um Ressourcen-, Kapazitäts-, Kosten-, Demografie-, ... Nachteile mit geringer Komplexität kompensieren zu können.

## 5 | KO-OPERATIONEN UND TEAMFÄHIGKEIT

Eigenzentrierte, egoistische und partikulare Einzelunternehmens-Interessen dienen im internationalen Vergleich nur noch kurzfristig, da die technologische Komplexität im fortlaufenden Wettlauf um Innovationen stetig zunimmt. Die Transformationsprozesse finden durch die heutigen Kommunikations-Möglichkeiten, Methoden und Instrumentarien deutlich beschleunigter statt als noch vor wenigen Jahren, so dass es bisherige Geschäftsmodelle neu zu überdenken und zu gestalten gilt, um das laufende Ausscheidungsturnier zu überstehen.

*Chance:* Bewusste und gezielte Weiterentwicklung von Kommunikations-, Kooperations- und Teamfähigkeiten, um im mannschaftlichen Spiel Kernkompetenzen gemeinsam nutzen zu können. Diese Offenheit ist nötig, um gemeinsam mehr zu erreichen – gemeinsam ist man immer stärker.

## 6 | RISIKOBEREITSCHAFT UND UNTERNEHMERISCHER MUT

Ohne Risikobereitschaft, unternehmerischen Mut und den Optimismus, Neues zu wagen, sind Fortschritt, Modernisierung und Weiterentwicklung nicht möglich. „Verwalten statt gestalten“ führt in Transformationsprozessen selten zum gewünschten Erfolg.

Dies lässt sich historisch und gesellschaftlich in vielen industriellen, politischen und wissenschaftlichen Zusammenhängen studieren. „Survival of the fittest“ erfordert Mut, Durchhaltevermögen und Anpassungsfähigkeit.

*Chance:* Durch Risikobereitschaft und unternehmerischen Mut, Offenheit und Fairness können im Mannschaftlichen Spiel Innovationskraft und -stärke gemeinsam verbessert, und neue Lösungen schneller erwirkt werden. „Trial & error“ gilt es zu vermeiden – die Schnellen fressen die Langsamen.

## 7 | INNOVATIONSKRAFT UND -STÄRKE

Die gesättigten Triademärkte, die Überkapazitäten in der hiesigen Automobilindustrie, die neue digitale Automobilwelt mit zahlreichen Unwägbarkeiten und internationalen Herausforderern, neue KI-basierte Optionen in der Wissenssammlung, -analyse und -verdichtung erfordern echte Innovationen, da die Spielverlagerung in die bisherigen „Emerging Regions“ zu neuen Herausforderungen im regionalen Wettbewerb geführt hat. Heimspiele haben Vorteile, die von internationalen Herausforderern selbstverständlich ausgespielt werden.

*Chance:* Um eine stärkere Differenzierung der bislang angebotenen Marktleistungen, Markenbotschaften und Markenpositionierung zu ermöglichen, gewinnen dis-

ruptive Radikal-Innovationen an Bedeutung, um ein neues Turnier eröffnen zu können. Die Basis sind Erfahrungswissen, Konsistenz und Verlässlichkeit in der Geschäftsentwicklung.

## 8 | INDIVIDUALITÄT STATT „MAINSTREAM“

Ein erfolgreicher Pfad von einer innovativen, anpassungsfähigen und risikobereiten Unternehmenspolitik, hin zu konkret mess- und beurteilbaren Mitarbeiter:innen-Ergebnissen setzt Individualität, Freiheit in der Arbeitsgestaltung sowie die Synchronisation von individuellen Leistungserstellungsprozessen voraus. Motivation, Optimismus und Selbstvertrauen erfordern ein selbständiges Arbeiten, ideenreiche Eigeninitiativen und verantwortungsbewussten Unternehmmergeist, um Stärken nutzen und Chancen wahrnehmen zu können.

*Chance:* Förderung der Individualität von Mitarbeiter:innen durch bewusstes Vertrauen sowie regulatives Coaching im Selbstmanagement bezüglich Analyse- und Entscheidungsfähigkeiten, da inspirative Kreativität, Innovationskraft und -stärke zu entscheidenden Erfolgsfaktoren in der Automobilindustrie geworden sind. Spitzenleistungen basieren auf lebenslangem Lernen und Training, Training, Training.

## 9 | ÖKOLOGIE, ÖKONOMIE UND SOZIALE TRANSFORMATION

Unabhängig davon, welche gesellschaftspolitische Bedeutung Ökologie, Ökonomie und soziale Transformation gerade einnehmen, so steht die Zunahme an fakten-basierten Extremwetter-Ereignissen wissenschaftlich außer Frage. Die ökologischen, ökonomischen und sozialen Aufgaben gemeinsam zu lösen,

ist notwendig, sinnvoll und verantwortungsvoll, so dass sich gerade hier eine Kompetenzprofil-Schärfung durch innovative Prozesstechnologien, Verfahren und Materialien lohnt. Gerade in diesem Innovationsfeld können bestehende Kernkompetenzen, Erfahrungswissen und Erkenntnisse synergetisch genutzt und Wettbewerbs-Nachteile kompensiert werden.

*Chance:* Komplexitätsreduktion, Strategie- und Organisationsentwicklungen („Ko-St-Or“), die ökologische und ökonomische Ziele sozial-integrativ und vorausschauend vereinen, fördern disziplinübergreifende Kompetenzen, Alleinstellungsmerkmale und ermöglichen eine stärkere Differenzierung, die motivierend wirkt – auf Kunden, Gesellschafter, Mitarbeiter:innen.

## 10 | NEUE TECHNOLOGIEN, ERTRAGSKRAFT UND SUBSTITUTIONSZEITKURVE

Um durch neue, innovationsstarke, ertragreiche und zukunftsweisende Technologien in neues Turnier in der internationalen Automobilindustrie eröffnen zu können, gilt es die marktspezifischen Kundenanforderungen genau zu kennen, und die Substitutionszeitkurve für neue Produkt-Lösungen so kurz wie möglich zu halten. Dementsprechend haben der stärkenkonforme und motivierende Mitarbeiter:innen-Einsatz, Stellengestaltung und Einsatzsteuerung individualisiert zu erfolgen.

*Chance:* Die strategischen Turbulenzfaktoren in der internationalen Automobilindustrie und die fortlaufend dynamischeren Transformationsprozesse können ohne Innovationskraft und -stärke vor dem Hintergrund fernöstlicher Herausforderer, der demografischen Entwicklung und ökonomischen Umfeld-, Umwelt- und Rahmenbedingungen „nur“ durch den

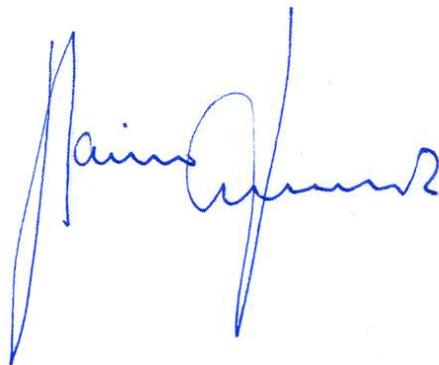
Aufbau neuer Technologien, Entwicklung von echten Innovationen und Erfolgspotenzialen erfolgreich gestaltet werden. Die Navigation des Managements entscheidet über Erfolg und Miss-Erfolg.

Durch eine kundenorientierte Markt- / Produkt- / Dienstleistungs-Kombination und eine hohe praxisorientierte „Schlagkraft“ sowie ein schnelles, klares und selbstbewusstes „time to market / time to customer“ lassen sich die Herausforderungen der Branche sicher lösen. Es geht um Chancen-Orientierung, ohne dabei Herausforderung und Probleme zu verschleppen, verdrängen oder gar ignorieren.

Und so wünsche ich Ihnen auf dem Weg in die neue industrielle Wirklichkeit allen unternehmerischen Mut, Entscheidungsfähigkeit, Risikobereitschaft und Erfolg. Mit Aloys Gälweilers Zitat *„gehen Sie nicht gegen die Natur der Dinge vor, sondern in ihrer besseren Kenntnis und ihrem einsichtigeren Gebrauch“* verbleibe ich einstweilen

mit herzlichen Grüßen aus dem Werdenfelser Land

Ihr

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Aloys Gälweiler', written in a cursive style.

**Total Quality  
Management  
ist wichtig,  
aber Total  
Management  
Quality ist  
zehnmal so  
wichtig.**

Prof. Dr. Fredmund Malik