CONFIDENTIAL

Kurzexposé für Unternehmer und Manager

NACH-CORONA-ORIENTIERUNG II – WIE SICHER IN DIE INDUSTRIELLE ZUKUNFT?

Penzberg, im April 2021
AUTOMOTIVE MANAGEMENT CONSULTING GmbH
für unsere Geschäftspartner

LIGHTWEIGHT DESIGN FOR A LIGHTER WORLD

Präambel zur Nach-Corona-Orientierung II

- Das vorliegende Kurzexposé **»Nach-Corona-Orientierung II – Wie sicher in die industrielle Zukunft?«** wurde von der AUTOMOTIVE MANAGEMENT CONSULTING GmbH im April 2021 konzipiert und erstellt – etwa ein Jahr nach Beginn der Corona-Krise in Europa.
- Die Konzeption und Erstellung des Dokuments erfolgte vor dem Hintergrund sich stetig verändernder Umfeld- und Rahmenbedingungen im Gesundheits- und Wirtschaftswesen, verursacht durch den »Covid-19-Virus«.
- Da Krisen-Management vor allem dann und dort erforderlich war und bleibt, wo das Verhalten einer Vielzahl von Menschen auf Ziele hin geführt und koordiniert werden muss – und zwar unter ständig wechselnden Umständen –, handelt es sich bei dem vorliegenden Strategiepapier um ein Dokument für Unternehmer und Manager, die in dieser Phase der Corona-Krise nach strategischer Orientierung und Nach-Corona-Maßnahmen suchen.
- Jeder Empfänger nimmt zur Kenntnis, dass alle Angaben, Annahmen und Darstellungen die gegenwärtige Auffassung der Autoren wiedergeben und daher gewissen Risiken, Ungewissheiten und Thesen unterliegen.

AMC GmbH, im April 2021

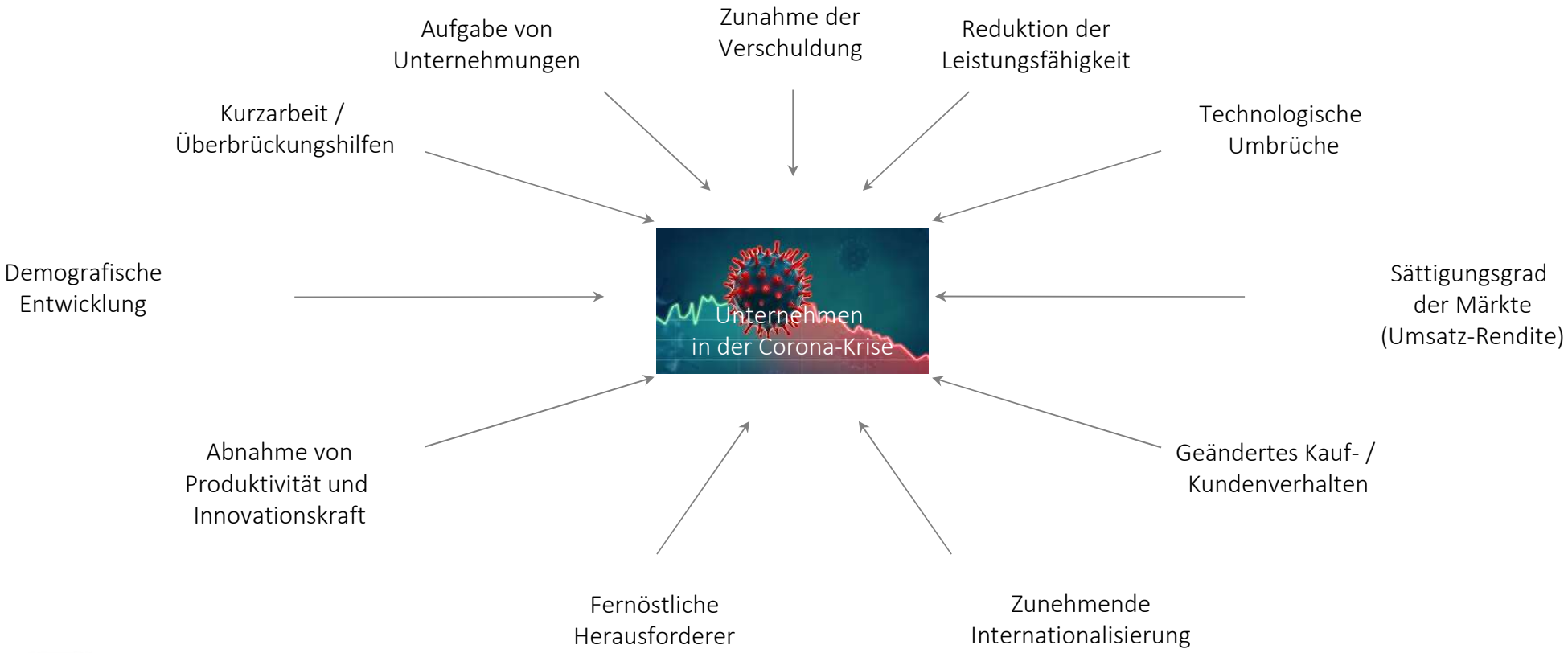
Corona-Krise: Wo stehen wir aktuell?

- Die industriellen Auswirkungen der von Viren verursachten Covid-19-Krise sind bis heute noch nicht final absehbar – die aktuellen Aufgaben, Turbulenzfaktoren und Herausforderungen sind vieldimensional.
- In Teilen der hiesigen marktwirtschaftlichen Strukturen dominieren Kurzarbeit, Überbrückungshilfen und kurzfristige Überlebensstrategien den geschäftlichen Alltag – die Verschuldung nimmt zu, erste Unternehmen ziehen sich bewusst aus dem Markt zurück.
- Gesetze, Richtlinien und Regelungen von Bund, Ländern und Kommunen bezüglich geltender Kontaktbeschränkungen, Home-Office, Ausgangssperren, Abstandsregelungen, Corona-Tests und deren Analysen belasten den betrieblichen Arbeitsalltag. Leistungserstellung, Umsatz und Umsatz-Rendite reduzieren sich. Lieferketten, die Lücken aufweisen, belasten das Covid-19-Geschehen zusätzlich.
- Darüber hinaus erschweren »Shutdowns«, »Closedowns« bzw. »Lockdowns« die inner- und überbetriebliche Kooperation und persönliche Kommunikation, die sich mittlerweile vielerorts auf Video-Konferenzen reduziert haben.
- Eine auf Video-Konferenzen reduzierte Kommunikation und Zusammenarbeit, zuweilen auch mit abgeschalteten Kameras, intensivieren die Ver-Unsicherung, Orientierungslosigkeit sowie Befürchtungen um Arbeitsplatz und Existenz – unabhängig von Ängsten um Gesundheit und Wohlergehen.

Corona-Krise: Was bedeutet Covid-19 für die Unternehmensstrategie?

- Aufgrund der Covid-19-bedingten Abnahme an Produktivität bei gleichzeitiger Verschuldungs-Zunahme durch anhaltende Kurzarbeit und staatliche Überbrückungshilfen nehmen die unternehmerischen Herausforderungen tagtäglich zu – der Fokus liegt auf der verbliebenen Ertragskraft. Künftige Erfolgspotenziale werden nicht mehr entwickelt – es geht vielerorts um´s »industrielle Überleben«.
- Das Spannungsfeld aus Leistungsreduktion und signifikant zunehmenden Kosten bzw. zunehmender Verschuldung führt vor allem in vielen westlichen Unternehmungen zu neuen strategischen und strukturellen Fragestellungen bezüglich deren Ausrichtung und Leistungsportfolio – und noch nie ging es um »so viel Zukunft« wie in diesem (Nach-) Corona-Jahr.
- Aufgrund des fehlenden Erfahrungswissens im Umgang mit derartigen Virus-Infektionen, Testkits in Unternehmen und Impfschutz stellt sich das Krisen-Management vieldimensional anspruchsvoll dar – Realwirtschaft und Finanzsystem stehen gleichermaßen unter operativem und strategischem Druck.
- Das Kunden- und Kaufverhalten, Nachfrage- und Angebotsseite verändern die marktwirtschaftlichen »Spielregeln«, so dass es darum geht, in der real-wirtschaftlichen Krise flexibel zu agieren, Blockaden zu (er-) lösen und die bisherige Strategie anzupassen.

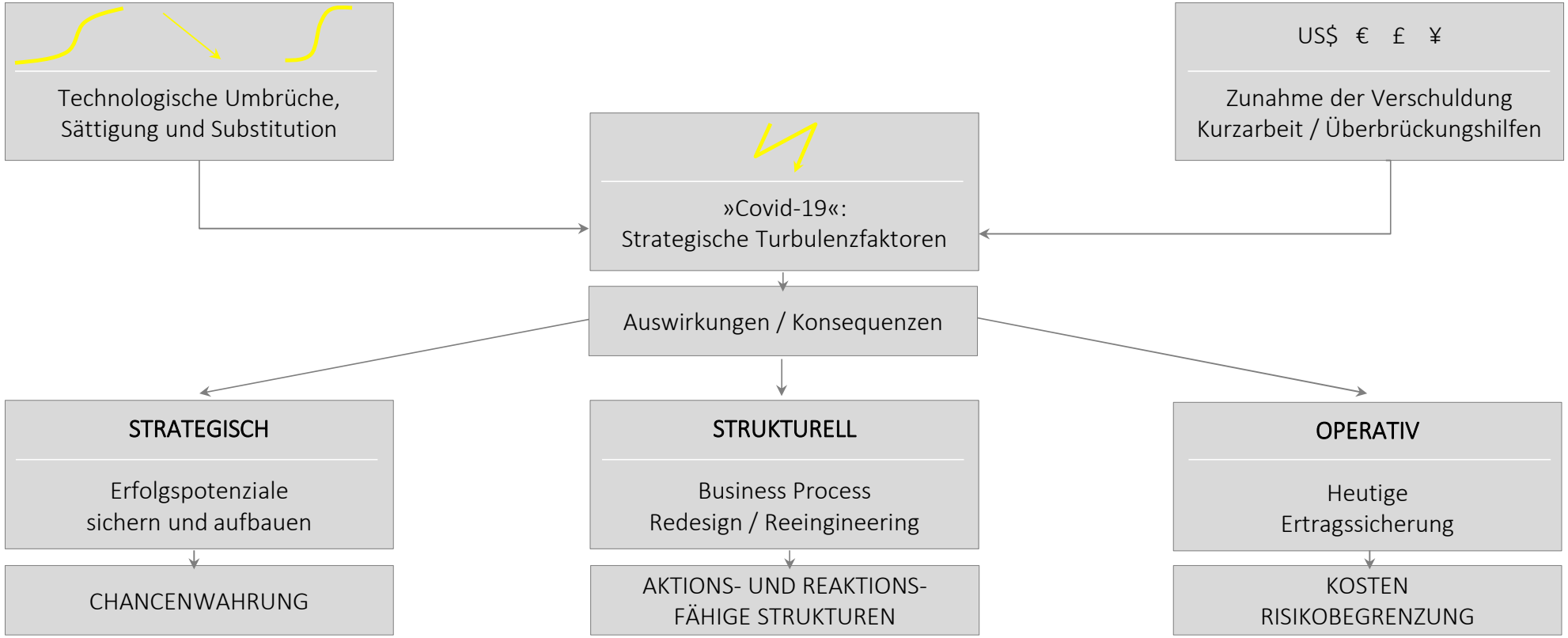
Wie sehen die strategischen Turbulenzfaktoren derzeit aus?



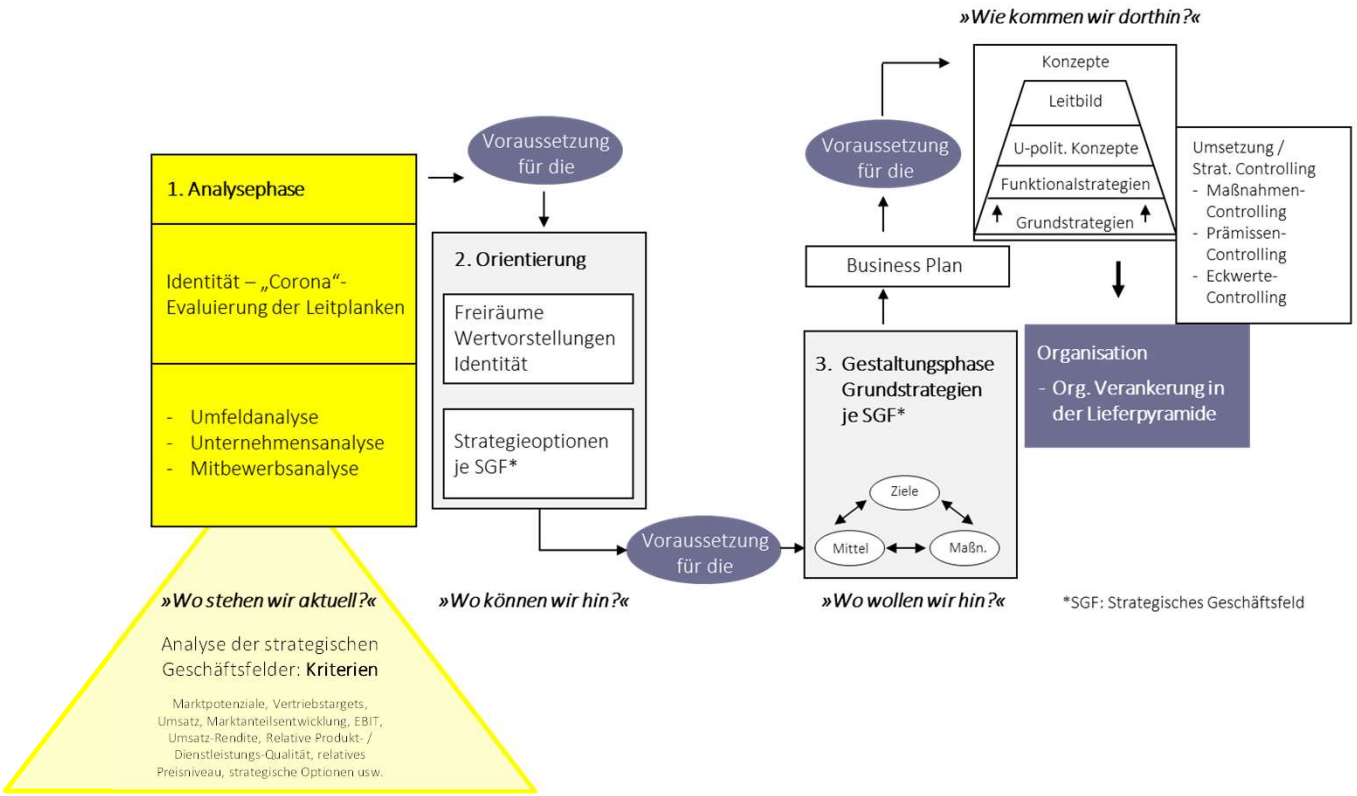
Corona-Krise: Wie verändert sich das Arbeitsleben nach Covid-19?

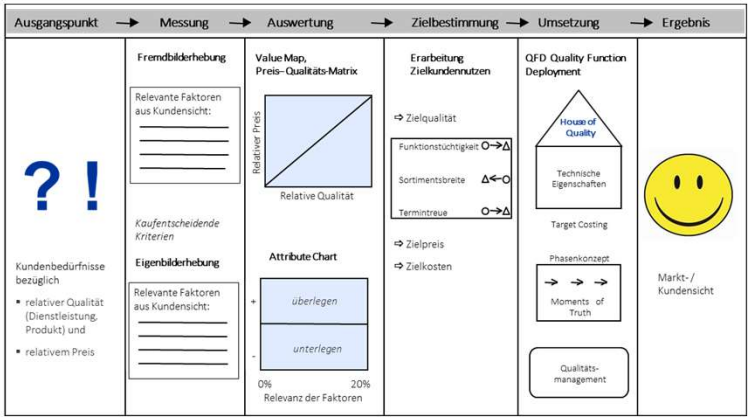
- Die Covid-19-bedingten Probleme und Herausforderungen in der Realwirtschaft (Abnahme an Produktivität / Zunahme an Verschuldungen), anhaltende Kurzarbeit und notwendige Entlassungen erhöhen den Druck auf Unternehmungen und Investoren.
- Nach »Shutdowns«, FFP2-Maskenpflicht, Kontakt-Nachverfolgungen bei Neuinfektionen, Quarantäne-Maßnahmen, Mindest-Abstandsregeln, Schutzkonzepten für Alten- und Pflegeheime, Hybrid-Unterricht in Schulen und Universitäten sowie reduzierte In- / Outdoor-Sportaktivitäten, Schließung von Restaurants und Hotels, immer neuen Regeln für Einzelhandel, Nahverkehr und Veranstaltungswesen hoffen nun alle auf eine signifikante Beschleunigung der laufenden Schutzimpfungen.
- Der Weg aus dem Home-»Office« zurück an den Arbeitsplatz wird von Unternehmern und MitarbeiterInnen prinzipiell begrüßt, wobei auch die Abschaffung teuer zu mietender Büroflächen bereits vielerorts erörtert wird – das »Wohn-Büro« gewinnt an Bedeutung, was der Produktivität und hiesigen Innovationskraft wenig dient, denn auch das Industrie-Leben lebt von persönlicher Begegnung.
- Die strategischen Turbulenzfaktoren und die strategischen, strukturellen und operativen Auswirkungen erfordern eine bestmögliche Ertragssicherung für heutige Erfolgspotenziale, aktions- und reaktionsfähige Strukturen und Prozesse sowie die Wahrung künftiger Erfolgspotenziale.

Strategische »Covid-19«-Turbulenzfaktoren und deren Auswirkungen



Strategische Anpassungs-Leistungen in der Unternehmensentwicklung





Optionen-Analyse und Neu-Orientierung »Nach-Corona«

- *»Wo können wir hin?«* - Klare, verständliche und nachvollziehbare Orientierung setzen professionelle und wirksame Management-Systeme, Management-Methoden und Management-Instrumentarien voraus. Glaubwürdige Führung erfordert diese Kompetenzen im Spannungsfeld von verunsicherten Investoren, Kunden und MitarbeiterInnen.
- Nach den innovativen Entwicklungs-Maßnahmen im Gesundheitssystem, in Medizin- und Pharmaindustrie, Erhalt persönlicher Gesundheit, Erhalt von Zahlungs- und Geschäftsfähigkeit stehen nun heutige Ertragssicherung sowie die Chancenwahrung und der Aufbau künftiger Erfolgspotenziale im Fokus der Neu-Orientierung, um zunächst das Leistungsniveau von 2019 zu erreichen – Innovationskraft und -stärke entscheiden.
- Mit Wirkung der Herdenimmunität durch wirksame Impfstoffe und sukzessive Aufhebung der Einschränkungen des öffentlichen Lebens wird industrielle Zuversicht zurückgewonnen werden, so dass dann die Managerial Effectiveness über die »Schlagkraft« am Markt / in den Märkten entscheidet.
- Die Verknüpfung aus relevanten Märkten, Innovationskraft / -stärke und den relevanten Kernkompetenzen ist Mitbewerbs-entscheidend. Der **Management-Approach** entscheidet über künftigen Erfolg und Miss-Erfolg!

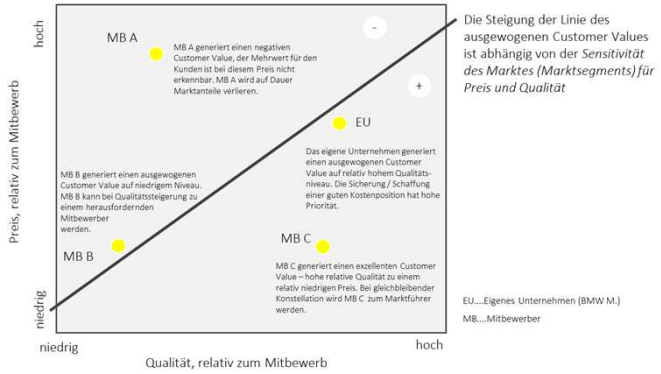
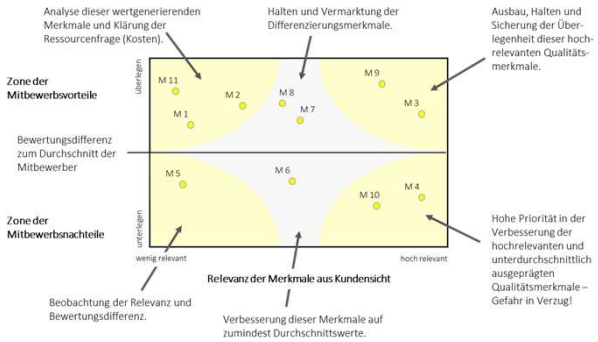
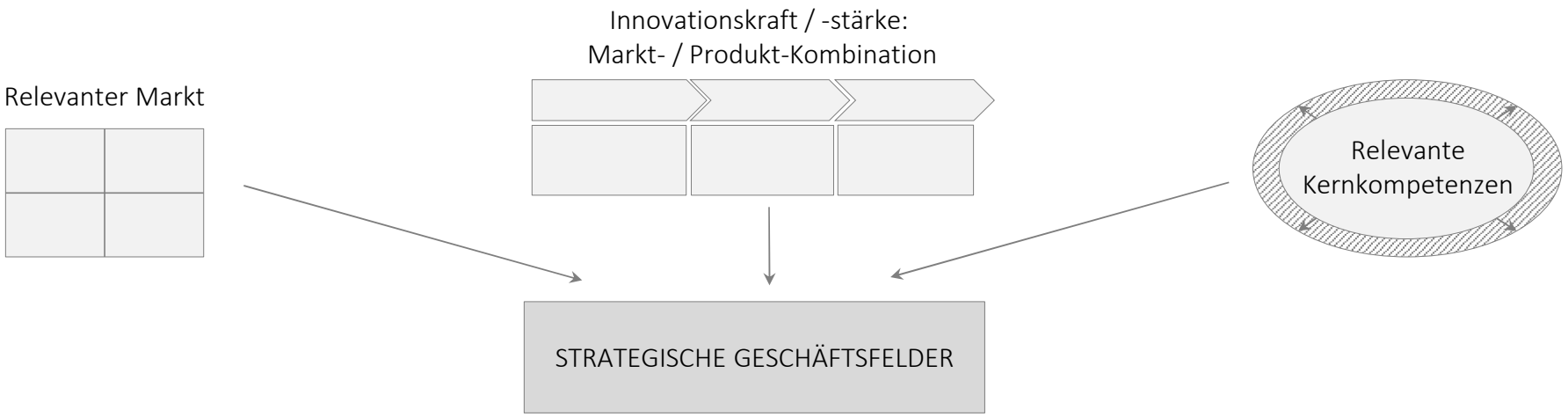


Abb.: AMC-Customer Value: Value Chart (o.) und Acting Chart (u.)



Verknüpfung von relevanten Märkten, Innovationskraft/-stärke und Kernkompetenzen führt zu Mitbewerbsvorteilen »Nach-Corona«



Erhöhte Qualität in der Führung

- Klar definierter Geschäftsauftrag
- Hierarchieabbau durch kurze Entscheidungswege (z.B. »VSM*«)

Erhöhte »Schlagkraft« am Markt

- Transparenz des Geschäftes
- Markt- und Kundenorientierung
- »time to market/time to customer«

*»VSM«: Viable System Model (nach Stafford Beer)

Innovationsquellen für die heutige Ertragssicherung: Auslöser (Ursachen)

Innerhalb des Unternehmens

1. Das Unerwartete: vor allem unerwarteter Erfolg und Misserfolg im »Covid-19-Kontext«
2. Inkongruenz: Gefühl, dass irgend etwas nicht (mehr) stimmig ist und strategische Anpassungen erforderlich sind
3. Prozessanforderungen: Engpässe in klar definierten Prozessen aufgrund der »Covid-19-bedingten« Turbulenzfaktoren
4. Industrie- und Marktstruktur: Veränderung der Industrie- und/oder Marktstruktur »Nach-Corona«
   (nach Jahren hohen Wachstums)

Außerhalb des Unternehmens

5. Demografie: erkennbare Veränderungen und Beschleunigung des Trends durch »Covid-19«
6. Neue Wahrnehmungen und Stimmungen: Änderung des Kauf- / Kundenverhaltens
7. Erhöhtes Bewusstsein für Energie- / Ressourceneffizienz
   und Nachhaltigkeit
8. Klima- und Umweltschonung
   (CO_2-Footprint, Global Warming Potential, Rezyklierbarkeit, …)

Heutige Ertragssicherung und Aufbau / Ausbau zukünftiger Erfolgspotenziale »Nach-Corona«

Strategische Kernfaktoren (TOP 10)

- Management-Erfahrung
- F&E-Erfahrung
- Kunden-Anzahl und relative Vielfalt
- Produkt- / Prozess- / Technologie-Innovationen
- Ertragskraft / Erfolgspotenzial von Produkt / Dienstleistung
- Breite des Produkt- / Dienstleistungs-Spektrums
- Relative Qualität / Relativer Preis
- Relatives Image (Reputation, Referenz)
- Marketingindex
- Erfolg von Produktinnovationen

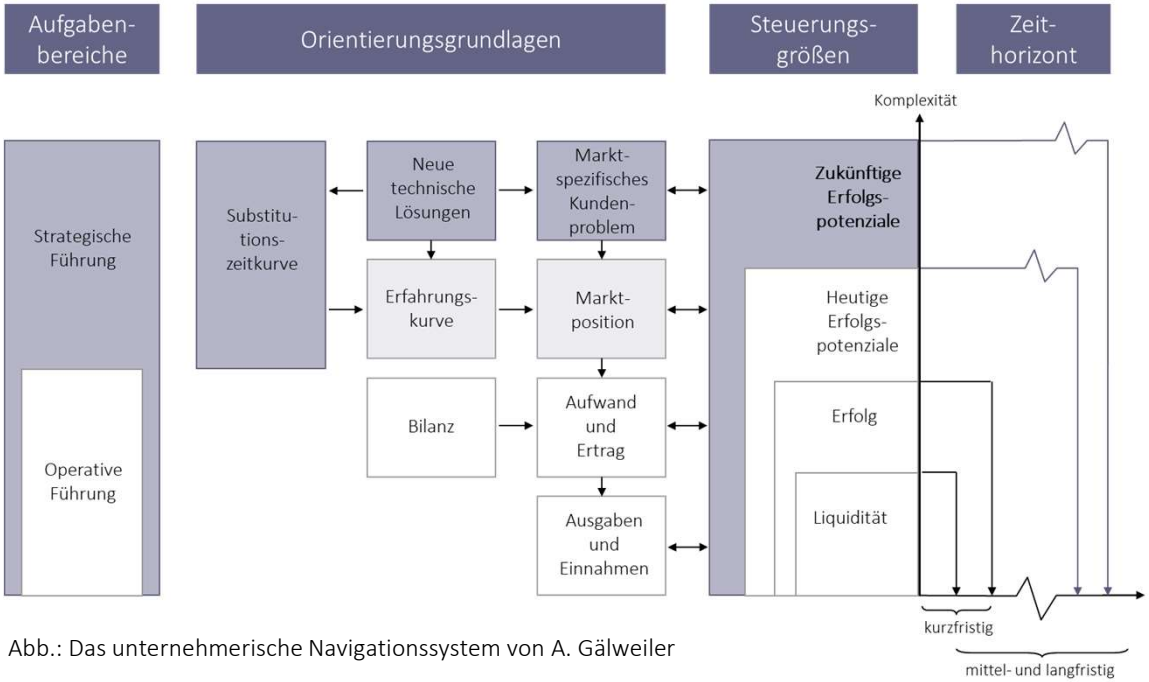
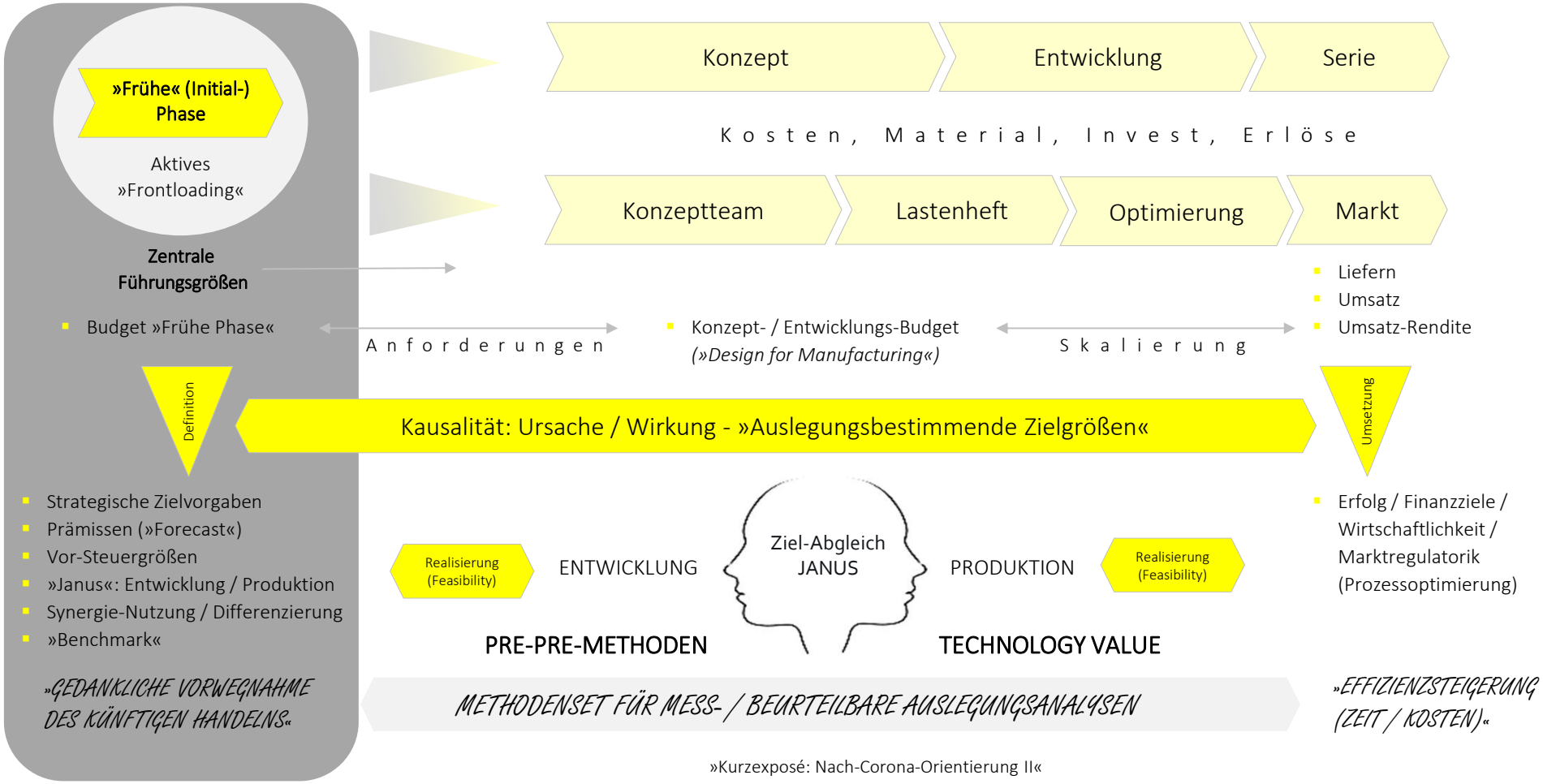


Abb.: Das unternehmerische Navigationssystem von A. Gälweiler

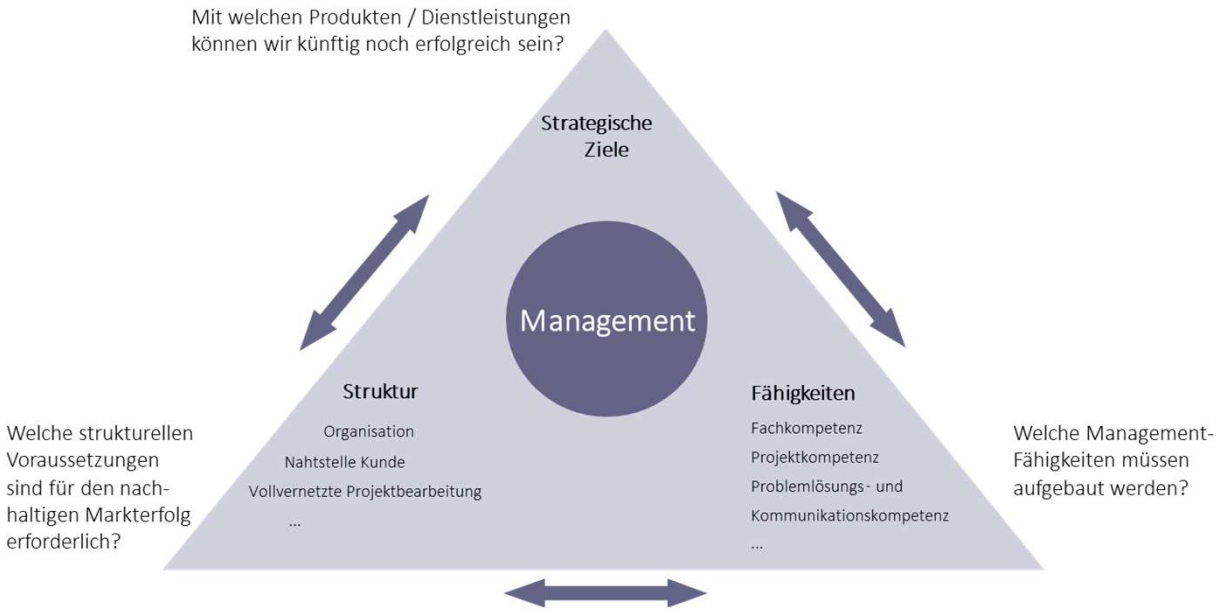
Aufbau / Ausbau zukünftiger Erfolgspotenziale durch Aktives Frontloading



Management: Bestehendes verbessern - *»neue Wege gehen«*

Kernaufgaben des Managements (TOP 10)

- Orientierung, Klarheit und Perspektive geben
- Kommunikation fordern und fördern
- Kooperation fordern und fördern
- Strategische Ziele verbindlich und messbar formulieren
- Strukturelle / organisatorische Voraussetzungen für den Markterfolg entwickeln und REALISIEREN
- Vertrauen durch Offenheit fördern – Transparenz!
- Management-Kompetenzen weiterentwickeln
- »Social Distancing« intelligent reduzieren
- Wirtschafts- und Währungsentwicklung beobachten



Integrative Management-Systeme zur Innovations-Optimierung

Unternehmenspolitik / Individuelle Mitarbeiter-Ergebnisse

- Vertrauen durch Management-Kompetenz
- Prinzip der verbindlichen Schriftlichkeit
- Klarheit für Strategie, Struktur und Prozesse
- Komplexitätsreduktion zur Erhöhung der Transparenz
- Strategische und operative »Janus«-Planung
- »Management by Objectives« (spezifische Ziele)
- »Viable System Models« und reine Projektorganisationen
- Funktionen-Diagramme und -Beschreibungen
- Stärkung der real-wirtschaftlichen Leistungserstellung
- Investition von Geist, Zeit und Geld in die Zukunft

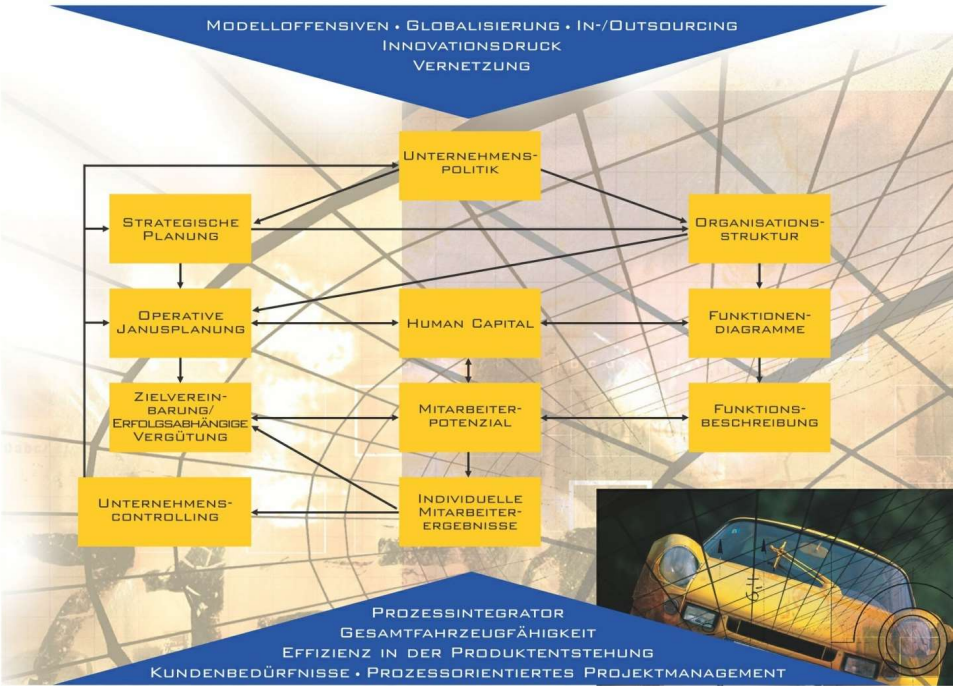


Abb.: Der AMC-Management Navigator

Unser interaktiver Prozess »Nach-Corona« - *Ihre Erfolgsstrategie*

INTERAKTIVER BERATUNGSPROZESS

Ihr Knowhow zur Unternehmung

Unser Ausbau der Managerial Effectiveness

Konkretes, unternehmens-spezifisches Wissen, Erfahrung, Urteilsvermögen bezüglich

- Produkten
- Märkten
- Kunden
- Prozessen
- Mitbewerbern
- Technologien
- usw.

Poolen der beiden Wissensarten

Methodisches Management-Wissen bezüglich

- Management-Systemen
- Management-Methoden
- Gesetzesmäßigkeiten
- Vorgehensweisen
- Techniken
- Management-Instrumenten

Der größte Teil (ca. 80%) ist normalerweise im Unternehmen vorhanden, allerdings in Form von *»distributed information«:* Wissens-management ist wesentlich!

100% dessen, was man gemäß heutigem Stand wissen kann.

Typischerweise verfügen die Unternehmungen nur über etwa 20-30% des erforderlichen Management-Approaches.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

AUTOMOTIVE MANAGEMENT CONSULTING GmbH

Glaspalast
Im Thal 2
D - 82377 Penzberg

Tel.: +49 / 8856 / 8 05 48 - 50
info@automotive-management-consulting.com
www.automotive-management-consulting.com

2002 DVA | 2003 Fraunhofer | 2004 Springer | 2005 Gabler | 2006 Hanser | 2008 FAZ-Verlag | 2010 Vogel | 2018 Reed