

Magnus Tessner ist ein Experte, der das große Bild zeichnen kann. Der Partner bei IFP kennt die Autobranche von innen, weiß um ihre Herausforderungen und vermittelt dafür das richtige Führungspersonal. Ein Gespräch.

Herr Tessner, Sie haben in der Automobilindustrie gearbeitet, jetzt helfen Sie den Unternehmen, die richtigen Führungskräfte zu gewinnen. Finden Sie angesichts der Unsicherheiten in der Industrie noch genügend Kandidatinnen und Kandidaten?

Wir haben sehr viel zu tun. Allerdings ändern sich die Anforderungen an die Kandidaten, und zwar entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Woran liegt das?

Die Autoindustrie befindet sich in einem strukturellen Wandel, der sich auf jede einzelne Zelle der Wertschöpfungskette auswirkt. Das hat es so in der Branche noch nie gegeben, nicht mal bei der Einführung der Serienproduktion oder von Lean Production. Wir haben das drohende Verbrenner-Aus, das die Autoindustrie unter Druck setzt. Wir haben die Transformation in die Elektromobilität, die Milliarden kostet. Zudem dynamisieren noch Themen wie KI und Digitalisierung. Es braucht neue Geschäftsmodelle. Und wir haben das Aufkommen der chinesischen Hersteller.

Die bisher hierzulande erst langsam Fuß fassen.

Davon sollte man sich nicht täuschen lassen. China denkt langfristig, agiert äußerst klug und geschickt. Hier gehen anders als in Europa Politik und Wirtschaft Hand in Hand. 2005 hatte Jiangling auf der IAA den Landwind vorgestellt. Der SUV erlitt in einem ADAC-Crashtest Schiffbruch. Daraus haben die chinesischen Hersteller ihre Konsequenzen gezogen. Sie haben erkannt, dass sie eine völlig neue Strategie brauchen, um gegen die Hersteller in Europa konkurrenzfähig zu sein. Die Elektromobilität ist da eine Lösung. Neue Produktionsmethoden und Konnektivität zwei andere. Wenn sie heute bei BYD auf den Startknopf drücken, kommt da keine Eieruhr wie bei manchen europäischen Herstellern, sondern alle Systeme sind sofort da. Genau das schätzen die jungen chinesischen Kunden. Das führt dazu, dass die europäischen Marken im Kern überhaupt nicht mehr auf deren Wunschliste stehen. Das erzeugt zusätzlich Druck, weil gerade die deutschen Hersteller China als Absatzmarkt benötigen.

Was bedeutet das übersetzt für die Profile der Manager?

Es kommt drauf an, wie Sie das Auto denken.

Was meinen Sie damit?

Ich kann das Auto wie ein Smartphone denken. Dann verabschiede ich mich von der klassischen Autoindustrie. Dann bin ich beim Google- und Apple Car. Oder ich denke das Auto ganz klassisch, bringe ein exzellentes Produkt im Sinne von „Freude am Fahren“ auf den Markt. Das reichere ich dabei so an, dass die Anforderungen und Wünsche des Kunden in Richtung Konnektivität und Smartphone-Nutzung einfach passen. Und das geht noch weiter. In naher Zukunft sitzen wir in einem Auto, in dem Sie auf der Windschutzscheibe Zeitung lesen oder einen Film schauen können, während Sie autonom von Hamburg zum Timendorfer Strand fahren. Das ist eine Welt, die das Leben der Menschen und die Autoindustrie noch mal deutlich verändern wird.

Woraus sich aber für die Industrie neue Erlösquellen ergeben können.

Im Grunde genommen ist das Auto künftig im Sinne von Omnichannel zu denken. Zumal sich die Märkte immer weiter aufsplitten und das Spektrum der Nutzer zunehmend vielfältiger wird im Vergleich zu dem, was wir heute haben. Es gibt Personen, die kein Auto mehr besitzen und auch keines mehr



FOTO: KATRIN BINNER

»Weitere Kompetenzen aneignen«

RECRUITING: Die Autoindustrie steckt mitten in der Transformation. Welche Typen von Managerinnen und Managern es jetzt braucht, weiß Magnus Tessner, Partner bei der Beratungsgesellschaft IFP und Branchenexperte. VON MICHAEL REIDEL

kaufen wollen. Es wird Menschen geben, die sind fasziniert von Verbrennern und werden diese auch weiter fahren. Es wird Menschen geben, die wollen nur bestimmte Strecken mit ihrem Auto fahren und sich ansonsten von diesem autonom fahren lassen. Die Komplexität wird sich abbilden in dem, was die Hersteller oder Mobilitätsanbieter dann anbieten. Nehmen Sie eine Versicherung, die heute beispielsweise 10 Millionen Kunden hat. Die Frage ist, wie viele dieser Kunden fahren in 10 oder in 20 Jahren noch ein eigenes Auto? Wie sieht dann die Abrechnung aus? Welche Verträge braucht es für Menschen, die mal autonom unterwegs sind und dann wieder selbst am Steuer sitzen? Die Antworten auf solche Fragen zeigen, wie die Wertschöpfungskette Automobil sich entwickelt und dramatisch verändert.

Aber das bedeutet doch, dass es in den obersten Führungsetagen und an den Spitzen einzelner Abteilungen Menschen braucht, die künftig weit über das Auto und die Branche hinausdenken.

Ja, das ist richtig. Ein CEO hat etwa heute ein viel breiteres, aber in den Einzelteilen dann auch tiefergehendes Anforderungsspektrum. Er braucht immer ein Thema, in dem er sich richtig gut auskennt. Aber das reicht natürlich bei weitem nicht. Der Entwicklungschef, der CEO wird, ist überhaupt nicht mehr die Dimension, die alleinig zählt. Er braucht eine viel breitere Aufstellung. Er muss sich beispielsweise auch in Finanzierungsfragen auskennen, im Arbeitsrecht, muss Fragen von Journalisten und Investoren ohne Zögern beantworten können, mit der Politik verhandeln und die eigenen Mitarbeiter motivieren. Dieses Spektrum hinzukriegen, und das in einer Intensität und so kondensiert, ist richtig schwierig und eine Herausforderung.

Also müsste auch ein CMO, der in den Vorstand aufsteigen will, mehr mitbringen als Marketingkompetenz?

Auch hier gilt: Er braucht neben seiner Kernkompetenz die fachliche Tiefe und

Breite in anderen Feldern. Jener CMO tut also gut daran, sich im Laufe seiner Karriere weitere Kompetenzen anzueignen. Dazu könnte die Führung eines Marktes gehören oder in einer Tochtergesellschaft Verantwortung übernehmen zu haben. Das halte ich für sehr wichtig.

Warum ist das wichtig?

Sie brauchen die Breite, weil diese Ihnen Sicherheit in Entscheidungen verleiht. Es gibt Ihnen den Blick frei auf das, was sie sonst nicht sehen können, zum Beispiel Kollateralschäden. Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Aus der Sicht von Tesla mag es richtig gewesen sein, die Preise zu senken, weil dadurch die Produktionsvolumen stabil gehalten worden sind. Trotzdem entstehen dadurch Verluste bei Restwerten, die in die Milliarden gehen. Die sehe ich auch nicht am Tag 1 in meinen Büchern, die aber trotzdem schnell auflaufen. Das sind Kollateralschäden, die einem Manager nicht passieren dürfen. Ich muss es stattdessen schaffen, den Restwert hochzuhalten und trotzdem im Markt, wenn ich mir das leisten kann, den Preis zu reduzieren. Das muss so geschickt stattfinden, dass der Kunde einen Anreiz hat, mein Auto zu kaufen.

Können CEOs und Führungskräfte das alles ohne ein Team schaffen?

Sie brauchen Personen, die mit ihnen zusammen an einem Strang und in eine Richtung ziehen. Das ist elementar. Das heißt, sie müssen Menschen im Laufe ihrer Karriere gewinnen, sich mit ihnen auf den gleichen Weg zu machen. Sie müssen in der Lage sein, Menschen zu binden, zu halten, zu respektieren, aber vor allen Dingen auch weiterentwickeln. Wenn Sie sich das Mindset eines CEO anschauen, dann ist das eben nicht mehr „Ich erzähle der Welt, wie es geht“, sondern es besteht vor allem aus der Bereitschaft, viel aufzunehmen, zu lernen, sich weiterzuentwickeln. Dieses Mindset ist mit dem tradierten Bild vom allmächtigen Alleinentscheider nicht mehr deckungsgleich.

Werden wir dennoch in den Führungsetagen in den kommenden Monaten viele Wechsel sehen?

Die Wechsel vollziehen sich anders. Natürlich gibt es noch CEOs, die an der Spitze einzelner Marken stehen. Nur sind diese heute nicht mehr alleinstehende Firmen, sondern Teil einer Gruppe. Sie sind damit ganz anders eingebunden und damit lässt sich das Thema ganz anders auffangen. Das ist eine Revolution, die kann man selten erkennen, weil sie als Evolution wahrgenommen wird.

Es ist immer wieder zu hören, dass die chinesischen Hersteller aktiv nach deutschen Managern und Managerinnen suchen.

Ich möchte meine Antwort zweiteilen. Wenn Sie in die Start-up-Welt schauen, dann ist dort westliches Know-how in Form von Führungskräften und CEOs gefragt. Man will dort an der Stelle Erfahrungen und Erfolge sehen. Das hat mit Vertrauen in eine Person zu tun, der man im Zweifel sehr viel Geld anvertraut. Das gilt global. In China hat man lange das westliche und insbesondere das deutsche Management-Wissen geschätzt. Mittlerweile hat es aber eine andere Bedeutung bekommen. Die chinesische Autoindustrie hat ein ganz anderes Selbstbewusstsein, als dies vor Covid der Fall war. Das verändert auch die Spielregeln beim Recruiting.

Würden Sie angesichts der Umbrüche in der Automobilindustrie jungen Menschen dann noch raten, hier eine Karriere zu starten?

Ich rate jedem, das zu tun, was er tun möchte. Und wenn jemand sagt, er möchte unbedingt in die Autoindustrie gehen, weil das seine Welt ist, dann wird er dort auch gut sein. Weil er eine Begeisterung und eine Leidenschaft mitbringt, die es braucht, um Spaß und Erfolg im Berufsleben zu haben.



Der Experte

Magnus Tessner, Jahrgang 1960, ist seit 2001 Partner bei der Beratungsgesellschaft IFP. Er hat dort die Automotive Practice Group aufgebaut sowie die internationale Expansion vorantreiben. Zum Kundenkreis zählen große internationale Konzerne aus der Automobilindustrie. Darüber hinaus besteht ein starker Fokus auf Familienbetriebe der Zuliefererindustrie sowie der gesamten automobilen Wertschöpfungskette bis hin zu Mobilitätsanbietern und Hightech-Unternehmen. Der promovierte Experte hatte vor seinem Wechsel in die Executive-Beratung viele Jahre für Ford und BMW gearbeitet und war Geschäftsführer eines Handelsunternehmens mit über 2500 Mitarbeitenden.