

53



# „EINE RICHTIG COOLE COMPANY“

Ingo Holstein,  
Vitesco-Technologies-CHRO,  
über den Spin-off von Continental,  
die Chancen der Stunde null und  
die Herausforderungen durch  
den technologischen Wandel

Im zweiten Halbjahr 2021 soll es soweit sein: Dann geht die ehemalige Antriebssparte von Continental als Vitesco Technologies an die Börse. „Wir befinden uns auf der Zielgeraden“, so Ingo Holstein. Der Spin-off bietet die Chance, Themen und Prozesse neu zu gestalten. Das betrifft zum Beispiel das Operatingmodell von HR oder das Employer Branding. Der technologische Wandel vom Verbrennungsmotor zum Stromer stellt die Personalentwicklung vor zusätzliche Herausforderungen. Seine Ingenieure schickt Vitesco deshalb noch einmal an die Universität.

**Herr Holstein, vor welchen Herausforderungen stehen Sie derzeit beim Spin-off von Vitesco Technologies?**

**INGO HOLSTEIN** Wir haben bei Vitesco Technologies ein wirklich großes und vielleicht sogar einmaliges Thema vor der Brust, das drei Dimensionen hat: Zum einen geht es darum, Vitesco Technologies als eigenständiges Unternehmen fit zu machen, zum anderen darum, den HR-Bereich in dieser neuen Organisation zukunftssicher aufzustellen. Und drittens nehmen wir den Technologiewandel als Chance wahr und treiben ihn aktiv voran.

**Wie ist der Zeitplan bis zum Spin-off?**

**HOLSTEIN** Wir befinden uns auf der Zielgeraden: Die Hauptversammlung ist Ende April, vorher tagt der Aufsichtsrat. Der Börsengang ist für das zweite Halbjahr 2021 geplant. Wenn wir alle großen Stakeholdergruppen betrachten – die Kunden, die Shareholder, die Banken und die Mitarbeiter –, haben wir das vergangene Jahr gut genutzt und Unterstützung von allen Seiten gewonnen.

**Was nehmen Sie mit von Continental und was setzen Sie neu auf?**

**HOLSTEIN** Wir nehmen viele gute Ansätze mit. Für ein zukunftsfähiges HR-Modell haben wir bei Continental bereits zahlreiche Aktivitäten in die Wege geleitet. Aber mit dem Spin-off haben wir die Riesenchance, Ideen, die wir bisher eher theoretisch durchdacht haben, jetzt tatsächlich in die Praxis umzusetzen. Und wir können das nun viel schneller tun, weil unsere Organisation mit

künftig knapp 40 000 Mitarbeitern deutlich kleiner ist als Continental. Bei den Kernprozessen im Personalbereich, also bei der Akquise, im Talentmanagement oder bei der Vergütung, werden wir im ersten Schritt vieles weiterführen. Insgesamt werden wir uns aber mit neuen Prozessen schneller und schlank aufstellen, um damit unserem kleineren Unternehmen besser zu dienen.

**Wie sieht es aus mit dem Recruiting? Haben Sie schon alle an Bord, die Sie brauchen?**

**HOLSTEIN** Für unsere neue Organisation als eigenständiges Unternehmen mussten wir bereits etliche Funktionen neu aufbauen. Nicht nur in der Spitze, sondern auch in den Teams darunter: in klassischen Konzernfunktionen wie der Rechtsabteilung und Compliance, der Rechnungslegung, Kommunikation oder im Personal.

**Das Onboarding der neuen Kollegen musste coronabedingt vor allem virtuell erfolgen?**

**HOLSTEIN** Etliche Funktionen konnten wir bereits vor Corona an Bord nehmen. Dabei hatten wir in vielen Fällen die Chance, Talente von Continental weiterzuentwickeln. Einige neue Kollegen mussten wir aber auch extern rekrutieren. Und wie Sie sagen: Seit Beginn der Pandemie läuft auch das Onboarding bei Vitesco Technologies komplett virtuell. Gespräche finden als Videokonferenzen statt. In digitalen Formen stellen wir die Kernprozesse im Unternehmen vor. Das alles stellt uns vor neue Herausforderungen, läuft aber sehr erfolgreich:

Die Mitarbeiter, die wir während der Coronazeit an Bord genommen haben, sind mit hohem Engagement dabei.

**Wo stehen Sie beim Employer Branding?**

**HOLSTEIN** Mit der kompletten Loslösung der Antriebssparte aus dem Konzern müssen wir bei diesem Thema komplett bei null anfangen. Diese Tatsache hat viel Energie, Fantasie und neue Ideen freigesetzt. Wir setzen beispielsweise einen neuen Talentmanagementprozess mit deutlich kürzeren Feedbackzyklen auf. Gleiches gilt für das Personalmarketing: Wir haben uns mit den Kommunikationskollegen untergehakt und zunächst die Unternehmensmarke Vitesco Technologies entwickelt.

**FOKUSSIERTER KAMPAGNE MIT KLEINEM BUDGET**

Darauf haben wir die Arbeitgebermarke und das Employer Branding aufgesetzt – zusammen mit den drei Unternehmenswerten „Passionate, Partnering, Pioneering“. Jetzt können wir mit dieser neuen, frischen Marke auch als Arbeitgebermarke mutig antreten. Wir haben uns bewusst gegen eine klassische Werbekampagne mit Anzeigen, Radio, Kino entschieden und uns auf die sozialen Medien fokussiert, mit gezielten Einlasskanälen. In China beispielsweise haben wir mit WeChat smarte Lösungen gefunden, um Vitesco Technologies bei den Schlüsselhochschulen zu platzieren. Ohne gigantische Budgets, sehr zielgerichtet und effektiv. Wir wecken Neugier und die Leute sagen: „Hey, das ist erfrischend.“



Nach dem Studium der Politikwissenschaften an der Freien Universität Berlin startete **INGO HOLSTEIN** seine berufliche Laufbahn 1992 bei der Continental AG in Hannover als HR Specialist. Nach zwei Jahren in den USA, wo er für internationale Entsendungen und das Recruiting zuständig war, übernahm er im Jahr 2000 die Personalleitung für die Unternehmenszentrale in Hannover sowie für die Reifenhandelsorganisation Vergölst und leitete zudem das Recruiting Office. 2005 wurde er Leiter Personal für Grundsatzfragen und die Zentralfunktionen im Konzern. Im Rah-

men dieser Funktion betraute ihn Continental 2007 mit der Projektleitung HR für die Integration der Siemens VDO. Später übernahm er zusätzlich die Verantwortung für Personalentwicklung, ehe er 2010 zum Leiter Human Relations der Division Reifen ernannt wurde. Seit 2019 leitete Holstein den Bereich Human Relations von Continental Powertrain. Im Zuge der organisatorischen Neuaufstellung der Antriebssparte von Continental hat er zum 1. Oktober 2019 die Funktion des Chief Human Resources Officer von Vitesco Technologies übernommen.

### Wie würden Sie die Kultur bei Vitesco Technologies beschreiben?

**HOLSTEIN** Wir haben geschaut, dass wir die wesentlichen Elemente mitnehmen, die wir im Unternehmen erspüren. Unsere drei Unternehmenswerte haben wir in einer Kaskade von internen Workshops gechallenged, ganz offen. Wir haben auch Benchmarks gesetzt und den Wettbewerb betrachtet. Am Ende sind wir bei „Passionate, Partnering, Pioneering“ geblieben, unseren Markenwerten. In ihrer Funktion als Unternehmenswerte haben wir sie noch um erläuternde Statements ergänzt. Damit haben wir ein Grundgerüst geschaffen. Alles, was mit der Eignungsdiagnostik oder der Personalentwicklung zusammenhängt, muss auf einer Basis stehen, die in den Werten verankert ist. Dieses „Capability Model“ beschreibt Verhaltensanker und ist jetzt unsere Blaupause für alles, für Interviewguidelines, Diagnostik, Infrastruktur, Briefingmaterial, die Grundstruktur für Mitarbeitergespräche oder Talententwicklung.

### NET PROMOTER SCORE LIEFERT ZENTRALE KENNZAHLE

Wir kommen aus einem großen Unternehmen, aber wir sind sehr frisch und modern. Wir sind schnell. Eine richtig coole Company. Wir können mit gutem Gewissen sagen: Unsere Kultur, das was bei uns passiert, ist authentisch. Wir versetzen unsere Leute in die Lage, Verantwortung zu übernehmen und den Technologiewandel in der Automobilindustrie voranzutreiben – das ist ein extrem spannendes Thema, mit dem sich unsere Mitarbeiter stark identifizieren kön-

nen. Entsprechend sind Engagement und Loyalität auch unsere Schlüsselthemen im Personalbereich: Unsere zentrale Kennzahl ist der Employee Net Promoter Score, mit dem wir eine benchmarkfähige Messkurve abbilden wollen. Und die ersten Ergebnisse sind sehr erfreulich: Wenn die eigenen Mitarbeiter sagen, „das ist eine tolle Firma, die würde ich auch meinen Freunden empfehlen“, dann sind wir auf einem guten Weg.

### An wie vielen Standorten in wie vielen Ländern sind Sie derzeit unterwegs?

**HOLSTEIN** Wir haben weltweit rund 30 Produktionsstandorte und sind in elf Ländern aktiv – mit knapp 40 000 Menschen, 10 000 davon in Deutschland. Wir beliefern nahezu alle Automobilhersteller, dafür brauchen wir eine globale Präsenz.

### Wie ist Ihr Operatingmodell in HR?

**HOLSTEIN** Das entwickeln wir gerade. Wir kommen aus der klassischen Dave-Ulrich-Schiene, haben uns aber frühzeitig die Frage gestellt: Wie schaffen wir den Spin-off mit unserer Mannschaft und wie müssen wir danach aufgestellt sein, um die Herausforderungen der Zukunft zu managen? Das betrifft im Wesentlichen drei Bereiche: unsere HR-Prozesse der Zukunft, die HR-IT-Systeme und die Struktur der Organisation. Beim Thema Organisation geht es nicht nur um Orga-Charts, sondern auch um die Frage nach der Rolle von HR. Wir wollen im besten Sinne des Wortes Partner auf Augenhöhe sein – und zwar auf jeder Ebene – und mit viel kürzeren Feedbackzyklen arbeiten. Wir haben in der Vergan-

genheit sehr stark die Prozesse definiert und dann die Systeme angepasst. Das drehen wir jetzt um. Wir nehmen SuccessFactors als Basis und sehen uns dann an, wie wir den Prozess verändern müssen. Die Technologie hat nicht das Primat, aber wir wollen unsere Systemlandschaft stärker standardisieren und harmonisieren. Im Kern wollen wir mit unserem „Target Operating Model“ Organisation, Prozesse und Systeme in die Zukunft tragen. Bei der Organisation ist noch wichtig, dass wir auch hier immer die größere Ordnung, also die Rollenverantwortung, aber auch das Thema Ressourcenauslastung berücksichtigen.

### Neben dem Spin-off stellt Sie auch das Thema E-Mobilität vor neue Herausforderungen. Wie ist derzeit die Verteilung von Bauteilen für Verbrenner und Stromer?

**HOLSTEIN** Wir sind gut aufgestellt. Vitesco Technologies ist einer von wenigen Lieferanten weltweit, welche die ganze Bandbreite an Elektronik, Software- und Systemintegration für die Elektrifizierung des Antriebsstrangs anbieten. Entsprechend groß ist das Portfolio an innovativen Lösungen für 48-Volt-Systeme und Plug-in-Hybride bis hin zu vollständig batteriebasierten elektrischen Antrieben. Der Anteil an Technologien für Verbrennungsmotoren ist noch relativ hoch. Aber wir setzen unsere Strategie „Direction 2030“ konsequent um. Wir haben schon sehr früh – im August 2019 – unsere Strategie auf den Wachstumsmarkt der Elektrifizierung ausgerichtet. Die Ausrichtung in Richtung Elektrifizierung vollzieht im Moment keiner so stringent wie wir.

## CORONA BESCHLEUNIGT ELEKTRIFIZIERUNG

Für einige unserer Produktfelder sehen wir allerdings nur noch selektive Wachstumschancen. Diese sogenannten Non-Core-Technologien werden wir sukzessive über die nächsten Jahre herunterfahren. Auf der anderen Seite fährt das Thema Elektrifizierung gerade sehr schnell hoch. Wir sehen, dass sich dieser Trend mit der Coronapandemie noch beschleunigt hat, was unsere strategische Ausrichtung bestätigt. Die Herausforderungen, die daraus entstehen, sind gerade für HR alles andere als trivial. In der Produktion geht das phasenweise, sie läuft noch über Jahre hinweg langsam nach unten. Komplizierter ist es in der Forschung und Entwicklung. Hier haben wir auf der Verbrennerseite Projekte, die noch aktuell sind und die Ressourcen brauchen. Die Nachfolgetechnologie werden wir aber bereits nicht mehr entwickeln. Die Ressourcen, die hier frei werden, wollen wir – wo immer möglich und sinnvoll – in der Elektrifizierung einsetzen. Wir versuchen, alle mitzunehmen. Wir können jedoch nicht davon ausgehen, dass Maschinenbauingenieure morgen als Softwareingenieure arbeiten. Es gibt Bereiche, die enger zusammenliegen. Und hier haben wir eine Qualifizierungsinitiative und einen Matchingprozess gestartet. Wir identifizieren die Skills unserer Mitarbeiter auf der Verbrennerseite und wir betrachten die Skills in den neuen Projekten auf der Elektrifizierungsseite. Wer beispielsweise Maschinenbau studiert hat, kann schon wesentliche Module des Elektroingenieurwesens abdecken – und fehlendes Wissen im „Electrification Program“ erwerben.

### Sie schicken Ingenieure noch einmal an die Uni?

**HOLSTEIN** Genau. Unser Electrification Program haben wir mit der Ostbayerischen Technischen Hochschule Regensburg entwickelt und in die Welt exportiert. Vor wenigen Wochen erst hat eine Graduierungsfeier mit der Universität Pisa und rund 100 Absolventen in Italien stattgefunden.

## Continental-Spin-off Vitesco Technologies strebt an die Börse

In Vitesco Technologies hat Continental sein Know-how im Bereich Antriebstechnik für Fahrzeuge aller Art gebündelt. Das Unternehmen entwickelt Lösungen für rein elektrische und elektrifizierte Antriebe sowie Verbrennungsmotoren. Bis Oktober 2019 firmierte das Unternehmen als Division Powertrain von Continental. Im zweiten Halbjahr 2021 soll Vitesco Technologies als Spin-off an die Börse gehen. Bei einem Spin-off erhalten die Altaktionäre entweder Aktien des neuen Unternehmens oder können diese über zugeteilte Bezugsrechte erwerben.



Weltweit haben bereits rund 840 Kollegen das Programm durchlaufen oder sind gerade eingeschrieben. Wir haben natürlich noch eine ganze Reihe an anderen Themen im Learningbereich. Aber dieses Electrification Program ist unser Flaggschiff. Daran werden wir weiterarbeiten, indem wir mehr Menschen hineinbringen und indem wir die Dimension vertiefen. Nach „Electrification I“ folgt „Electrification II“. Und die Teilnehmer sind begeistert. Die Evaluierung in Pisa hat gezeigt, dass das Programm sowohl von den Absolventen sehr geschätzt wird als auch von den Hochschullehrern.

### Wie sieht es während der Fortbildung mit dem Gehalt aus?

**HOLSTEIN** Wir glauben an das Thema Co-Invest: Wir bezahlen weiter das Gehalt. Die Ingenieure gehen nicht Vollzeit zur Fortbildung. Die Module werden zum Beispiel ab Donnerstagnachmittag bis zum Wochenende vermittelt. Die notwendige Zeit teilen wir uns zu gleichen Teilen: 50 Prozent sind Arbeitszeit, 50 Prozent Freizeit.

### E-Autos haben eine geringere Fertigungstiefe als Verbrenner. Verändert sich dadurch auch Ihr Geschäftsmodell?

**HOLSTEIN** Bei den Herstellern ist das sicherlich der Fall. Bei uns sehen wir zwei Tendenzen: Wir werden mehr Umsatzpotenzial haben, das heißt, mit jeder zunehmenden Form der Elektrifizierung steigt unser Wertbeitrag zum Auto. Der adressierbare Markt bei den Stromern ist deutlich größer und wächst derzeit sehr dynamisch. Und auch wir entwickeln uns weiter. Mit unserem elektrischen Achsantrieb, dem EMR3, sind wir bereits gut im Markt. Sein Nachfolger wird noch kleiner, leichter, schneller und smarter. So entstehen neue Projekte, die richtig Klasse sind und für die es eine große Nachfrage gibt.

### Auf dem Shop Floor ist das Upskilling vermutlich einfacher darzustellen?

**HOLSTEIN** Leider nur in der Theorie. In der Produktion haben wir klassische Mechanikstandorte und auf der anderen Seite Elektronikstandorte. Auch hier versuchen wir, das Know-how zusammenzubringen. Hier in Deutschland sind wir gerade dabei, zwei Werke aus unterschiedlicher Historie enger zu verbinden, um Training und Qualifizierung leichter übertragen zu können.

## FÜR EMPLOYABILITY IN DER PRODUKTION SORGEN

Gerade in der Produktion geht es darum, die Einstiegsschwelle für Qualifikation niedrig anzusetzen, um den Mitarbeitern die „Angst vor der Schulbank“ zu nehmen und im besten Sinne Lust aufs Lernen zu machen. Wir versuchen hier Anreize zu schaffen und die Mitarbeiter mitzunehmen. Schließlich ist es eine unserer Kernaufgaben in der Produktion, für Beschäftigungsfähigkeit zu sorgen. Dazu gehört aber auch die Bereitschaft, Neues zu lernen und sich vom Alten zu lösen.

### Stoßen Sie auf Widerstand?

**HOLSTEIN** Es braucht schon sehr viel Mut zu sagen: Ich gehe jetzt noch mal zur Schule. Daraus haben wir gelernt. Wir müssen die Einstiegsschwelle niedriger setzen. Kürzere Programme anbieten, auch ohne IHK-

Abschluss, die Neugierde wecken und damit die Bereitschaft sich weiterzuentwickeln.

### Sie haben Politologie studiert. Wie war Ihr Weg zu HR?

**HOLSTEIN** Ursprünglich wollte ich einmal Journalist werden. Aber dann bin ich über ein Praktikum zum betrieblichen Bildungswesen bei Continental gekommen. Dort durfte ich ein Führungsplanspiel entwickeln, das ich später in meiner Diplomarbeit wissenschaftlich untersucht und verprobt habe. Dieses Planspiel läuft übrigens heute noch. Im Studium habe ich mich auf die Themen Leadership und Erwachsenenbildung fokussiert – und parallel bereits als freier Trainer gearbeitet. Damit war der weitere Weg im Prinzip schon vorgezeichnet.

### Welche Erfahrungen helfen Ihnen in der aktuellen Situation?

**HOLSTEIN** Ich habe in meiner Karriere Schritte gehabt, vor denen ich dachte: Das ist ein großer Schritt, davor habe ich mächtig Respekt. Das Umfeld hat mir jeweils versichert: Das passt. Dadurch gestärkt, habe ich mir die neuen Themen erarbeitet. Das hilft mir jetzt persönlich. Es ist noch mal eine neue Dimension, als HR-Manager, dann HR-Vorstand, ein eigenständiges Unternehmen zu führen. Und es hilft mir auch, die Kollegen entsprechend mitzunehmen. Wir dürfen und wir müssen mutig sein. Ich bin stolz auf unsere Mitarbeiter und ganz besonders auf mein HR-Team. Das sind richtig gute Leute, und unser Projekt wird fliegen. Mit diesem Selbstbewusstsein gehen wir in den Spin-off, und mit diesem Selbstbewusstsein können wir große Schritte machen.

### Danke für das Gespräch! ●

Das Interview führte Werner Kipp im Februar.

„Ich bin verantwortlich für meine Mitarbeiter – das will ich auch zeigen.“



### Mit der bAV der Stuttgarter profitieren Arbeitgeber gleich 3-fach:

- Ausgezeichnete Finanzstärke und kundenfreundliche Rechtsform – für Unternehmen aller Größen und Branchen
  - Hohe bAV-Kompetenz: Unterstützung durch digitale bAV-Verwaltung, persönliche Betreuung durch bAV-Experten und in Form von Musterunterlagen
  - Nachhaltige betriebliche Altersversorgung mit der GrüneRente – ökologisch, sozial, ethisch
- So zeigen Arbeitgeber sichtbar gelebte soziale Verantwortung gegenüber ihren Beschäftigten.

Erfahren Sie mehr unter [stuttgarter.de/firmenkunden/bav](https://stuttgarter.de/firmenkunden/bav)



Zukunft machen wir aus Tradition.

**Die Stuttgarter**  
Der Vorsorgeversicherer