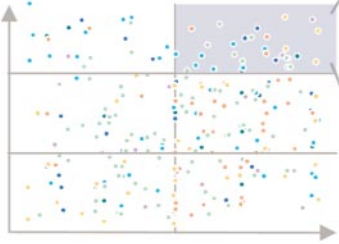
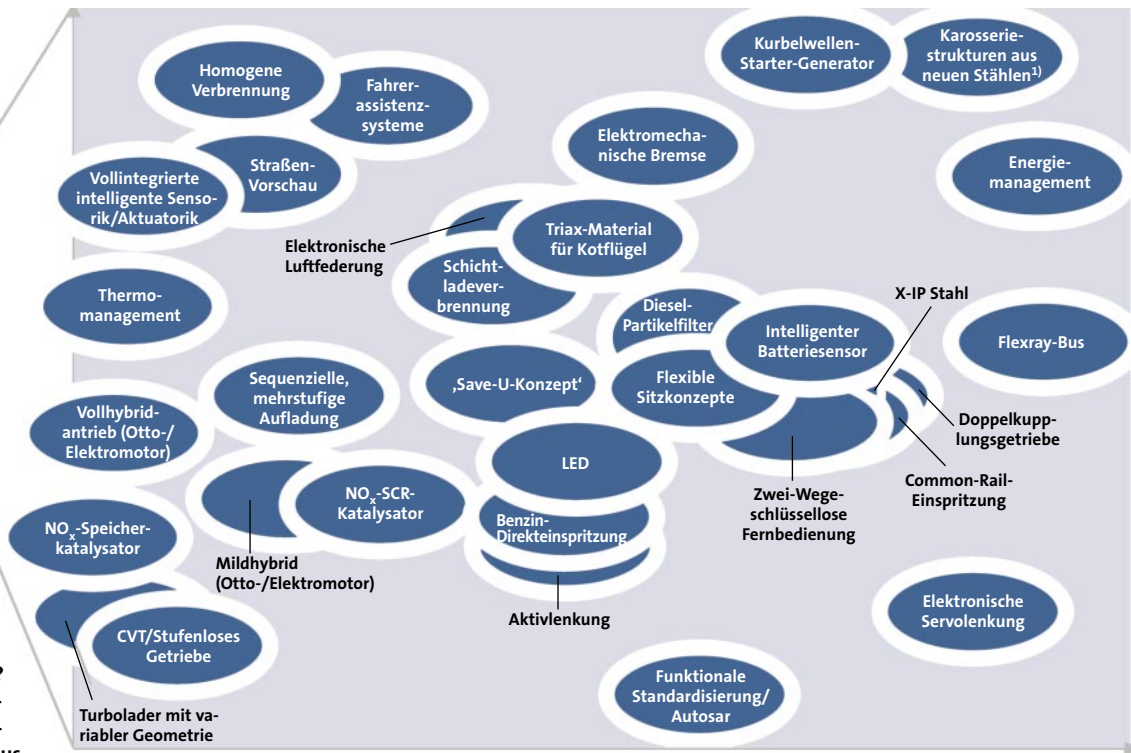


Die ‚Blockbuster‘-Innovationen bis 2015

Hoher Innovationsgrad



Welche Technologien werden sich als ‚Blockbuster‘-Innovationen etablieren? In der Studie ‚Car Innovation 2015‘ untersuchten die Autoren 315 neue Technologien für Pkw und filterten 36 heraus, denen sie das Potenzial zutrauen, sich bis 2015 als ‚Renner‘ zu etablieren.



Bedeutsamkeit

Quelle: Oliver Wyman (Mercer Management Consulting); ¹⁾ bestehend aus vier Einzelinnovationen

AUTOMOBIL PRODUKTION

Am Kunden vorbei entwickelt

Die Automobilindustrie entwickelt **INNOVATIONEN** erschreckend oft am Kunden vorbei – und verschwendet dadurch weltweit rund 27 Milliarden Euro pro Jahr. Und sie investiert viel zu wenig in kostensenkende Innovationen. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie ‚Car Innovation 2015‘ von Oliver Wyman – bislang Mercer Management Consulting.

Innovationen entscheiden über den Erfolg von Automobilherstellern und -zulieferern. Gerade in diesem zentralen Bereich leistet sich die Branche aber große Schwächen. Dr. Jan Dannenberg, Director Oliver Wyman (Mercer Management Consulting), beklagt, dass die Unternehmen den Kunden zu wenig ‚auf’s Maul schauen‘ (siehe Interview). Rund 40 Prozent der insgesamt 68 Milliarden Euro, welche die Automobilindustrie jährlich in Forschung und Entwicklung stecke, würden daher letztlich vom Kunden nicht honoriert.

Ursachen für diese ‚Streuverluste‘ findet die Studie in allen Gliedern der Kette: Die Automobilzulieferer etwa wüssten immer noch zu wenig über die Bedürfnisse der Endkunden. Stattdessen orientierten sie sich zu stark an den Wünschen der OEMs. Die Automobilhersteller hinkten bei ihren Innovationen hinter den sich wandelnden Wün-

schen der Kunden her. Zudem ver-säumten sie es, Innovationen entsprechend ihrer Markenpositionierung zu vermarkten.

Die Autohändler schließlich verpas-sen es der Studie zufolge, die Innovationen angemessen anzupreisen. Oft würden sie nicht erklärt, gelegentlich nicht einmal erwähnt. Eine Ursache dafür sei, dass es für die Verkäufer an ausreichenden finanziellen Anreizen mangle, die Innovationen aktiv zu verkaufen.

Kaum angepriesen

So ermittelte Oliver Wyman (Mercer), dass die Zeit, die Händler in Verkaufsgesprächen den Innovationen widmeten, je nach Marke stark schwankte. An der Spitze lagen Lexus-Verkäufer, die sieben Minuten lang die Innovationen anpriesen. Bei Mercedes-Verkäufern seien es dagegen nur durchschnittlich 3,6 Minuten gewesen. Im Mittelfeld (fünf bis

sechs Minuten) lagen etwa BMW-, Citroën- oder Volvo-Händler.

Zudem klaffen der Studie zufolge der Marketing-Fokus und der Fokus von Forschung und Entwicklung teilweise deutlich auseinander. So entfielen beispielsweise auf den Bereich Sicherheit ‚nur‘ 19 Prozent der Entwicklungsanstrengungen, aber 27 Prozent des Marketingeinsatzes. Für die Autoren der Studie ein klarer Fall von ‚Über-Marketing‘. Noch größer sei das Ungleichgewicht bei der Performance, auf die nur sieben Prozent des Entwicklungsaufwands, aber 18 Prozent des Marketings konzentriert seien.

Beispiele für ‚Unter-Marketing‘ seien die Emissionen (17 Prozent FuE-Anstrengungen aber nur zehn Prozent Marketing-Fokus) oder die Gesamtkosten (Total Cost of Ownership) mit einem Verhältnis von 14 (FuE) zu acht Prozent (Marketing). Eine zweite große Schwachstelle sehen die Autoren der Studie im Innova-

tionsverständnis der Branche: Die Entwicklungsanstrengungen würden vor allem auf Innovationen gerichtet, die neue oder verbesserte Funktionen im Fahrzeug bringen. Dagegen werde Innovationen, welche die Kosten senken, viel zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet.

Damit, so warnt Dr. Dannenberg, untergrabe die Branche mittelfristig ihr wirtschaftliches Fundament. Seine Rechnung (inflationsbereinigt): Die bis 2015 zu erwartenden Innovationen werden die durchschnittlichen Herstellkosten pro Fahrzeug um 4 000 Euro (32 Prozent) steigen lassen. Am Markt werde sich 2015 aber nur ein 1 200 Euro höherer Verkaufspreis durchsetzen lassen.

Mit ihrem heutigen, relativ geringem Engagement für kostensenkende Innovationen, wird die Branche nur einen Teil dieser Verschlechterung kompensieren können: Dr. Dannenberg rechnet mit 2 000 Euro Einsparung durch kostensenkende Innovationen und 400 Euro Einsparung durch Produktivitätsfortschritte. Um mit dem Neuwagenverkauf ein Ebit von fünf Prozent zu erzielen, müsse die Branche aber die Herstellkosten pro Fahrzeug um weitere 1 500 Euro reduzieren.

Wie man Kosten senken kann, können die OEMs und Zulieferer der Studie zufolge im wachsenden Segment der Low-Cost-Autos lernen. Für Logan & Co. erwarten Oliver Wyman (Mercer) im Jahr 2015 eine Nachfrage von vier bis acht Millionen Einheiten in China, Indien und der Europäischen Union.

Gerd Scholz ←

Innovations-Archetypen bei den OEMs

Design-Elemente des Innovationsgeschäfts	Marken-,Builder'	Kosten- und Prozessexperten	Architektonische Revolutionäre
Innovationsprämissen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Innovationen dienen zur Verbesserung der Markenstärke ■ Innovationen bestehen in erster Linie aus Produktverbesserungen ■ Innovationen zielen auf Mittelklasse-Segmente ■ Orientierung an gehobener Kundschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Innovationen basieren auf Entwicklungen neuer Fertigungsverfahren ■ Innovationen zielen auf Volumen-Segmente ■ Kundenorientierte Innovations- und Technologiestrategie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schrittweise Produktinnovationen, starker Fokus auf Prozessinnovationen ■ Fokus-Verlagerung von breiteren Märkten hin zu Nischen ■ Kompetenzaufbau führt zur Verschiebung: weg von der Orientierung an Wettbewerberinnovationen, hin zum Endkunden
Kompetenzfokus und Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nutzt spezialisiertes Kompetenzportfolio ■ Enge Zusammenarbeit mit Zulieferern im Bereich F&E ■ Outsourcing von Entwicklungsaufgaben in erheblichem Umfang ■ Ausgewählte und kleine Zulieferer ■ Noch immer hohe F&E-Kompetenz in bestimmten Bereichen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kompetenzportfolio baut auf umfassendes, solides Wissen auf ■ Mittleres Maß an Zusammenarbeit, formelle Partnerschaften überwiegen ■ Mittleres Maß an Outsourcing 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausgewählter Einsatz von Vernetzungsstrukturen ■ Umfangreiche Modularisierung ■ Fahrzeuge basieren auf geringer Zahl von Plattformen und Komponenten ■ Outsourcing erfolgt in erheblichem Maße
Geschäftsszenario	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nutzung des Markenimages über Premium-Produkt-Innovationen ■ Starker Schutz geistigen Eigentums 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kostenorientiertes Produkt ■ Schutz geistigen Eigentums relativ unwichtig 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Innovationen größtenteils kostenorientiert; Trend zu Premium-Preis-Innovationen ■ Ziemlich starker Schutz geistigen Eigentums
Beispiele	BMW, Mercedes-Benz	Dacia, Kia	Toyota, Volkswagen

Quelle: Oliver Wyman (Mercer Management Consulting/Mercer Analysis); Marken-,Builder' führen selektiv Neuerungen ein, Kosten- und Prozessexperten konzentrieren sich auf Prozessinnovationen, architektonische Revolutionäre erfinden Fahrzeugstrukturen und -montage neu.

AUTOMOBIL PRODUKTION

Innovation ist nicht gleich Innovation: Je nach dem Schwerpunkt der Innovationsaktivitäten teilt Oliver Wyman (Mercer) die OEMs in drei Innovations-Archetypen ein.