

13.04.2018 – 09:33 Uhr

Bain-Studie zur Innovation in der Automobilindustrie / Autobauer müssen in Forschung und Entwicklung umsteuern

München (ots) -

Autobranche muss sich trotz enormen Kostendrucks für das Zeitalter von Elektromobilität und Digitalisierung neu aufstellen

- Bis 2020 sollten Hersteller und Zulieferer rund ein Drittel ihres Forschungs- und Entwicklungsbudgets für neue Technologien zur Verfügung stellen
- Viele Unternehmen versäumen es, Effizienzpotenziale zu heben und fehlendes Know-how mit Technologiepartnern aufzubauen
- Mit einem systematischen Vorgehen lässt sich trotz knapper Ressourcen die notwendige Innovationskraft entfalten

Die deutschen Automobilhersteller und -zulieferer müssen bis 2020 bis zu 30 Prozent ihres Forschungs- und Entwicklungsbudgets in eine grundlegende Neuausrichtung ihres Geschäfts investieren. Nur so können sie im Zeitalter von E-Auto, autonomem Fahren und Digitalisierung ihre weltweite Führungsposition halten. In ihrem Positionspapier "Innovation in der Automobilindustrie: Ende der Experimente" zeigt die internationale Managementberatung Bain & Company, wie sich die Autobranche trotz starken Kostendrucks im Ganzen neu erfinden kann. Im Mittelpunkt dieser Transformation stehen die neuen Technologien.

"Produktqualität und Markenreputation allein reichen in der Automobilindustrie nicht mehr aus, um sich vom Wettbewerb abzuheben", erklärt Bain-Partner und Co-Autor Ralf Kalmbach. "Wollen die Unternehmen die strategischen und technologischen Innovationen bewältigen, die für diese Transformation erforderlich sind, müssen sie einen erheblichen Teil ihrer Forschungs- und Entwicklungsbudgets neu disponieren."

Ende der Experimente

Bisher verlangen die Top-Manager der Autobranche von ihren F&E-Einheiten Antworten auf die technologischen Herausforderungen der Zukunft. Doch die Ingenieure sind vielerorts mit kleinteiligen Neuentwicklungen und Pilotprojekten überlastet. "Zahlreiche Unternehmen entwickeln immer noch herkömmliche Produkte und Innovationen parallel", stellt Bain-Partner und Co-Autor Dr. Jörg Gnamm fest. "Doch das funktioniert nicht. Die Führungsetage muss eindeutig vorgeben, welche Themen zu forcieren sind und was aus dem bestehenden Portfolio entfernt oder zugekauft wird."

Definiert die Geschäftsführung präzise, mit welchen Produkten und Dienstleistungen sich das Unternehmen am Markt differenzieren will, lässt sich der Konflikt zwischen einer Stärkung der Innovationskraft und Kostensenkungen lösen. Durch die klare Roadmap weiß die F&E-Abteilung, auf welche strategisch entscheidenden Aufgaben sie sich konzentrieren soll.

Noch allerdings heben wenige F&E-Leiter die tatsächlich möglichen Effizienzpotenziale. Dabei können moderne Methoden wie agile Entwicklung die Produktivität von Forschung und Entwicklung enorm steigern. Durch Partnerschaften mit Technologiefirmen und ein F&E-Ökosystem lassen sich fehlendes Know-how schnell und kostengünstig aufbauen. "Bisher werden die vielfältigen Möglichkeiten, die Entwicklung effizienter zu gestalten, nicht konsequent genug genutzt", betont Autoexperte Gnamm. Dabei steigert eine überzeugende Innovationsstrategie einerseits Unternehmenswert und Wettbewerbsfähigkeit, und fördert andererseits auch den Kulturwandel. Das wiederum zieht begehrte Talente an.

Mit System zum Erfolg

In vier Schritten können Automobilhersteller und Zulieferer ihre neue Innovationsstrategie erarbeiten:

- Input für F&E formulieren. Der Vorstand entwirft ein Zielbild, auch für den Bereich Innovation. Es beschreibt, welche Produkte und Dienstleistungen angeboten werden sollen, wo sich das Unternehmen wie differenzieren kann, welche Innovationen dafür notwendig sind und welche nicht oder nicht mehr.

- Entwicklungsportfolio festlegen. Aus diesen Vorgaben leitet das F&E-Management ab, welche Leistungen wann zu erbringen sind. Dabei hinterfragt es die eigene Wertschöpfungstiefe und prüft F&E-Partnerschaften sowie Ökosysteme systematisch. Im eigenen Haus sollten nur die Innovationen verbleiben, mit denen sich das Unternehmen vom Wettbewerb abheben kann oder die einen klaren Business Case ergeben.
- Passende Methoden und Prozesse wählen. Für die verschiedenen Aufgaben, die sich aus dem Innovationsportfolio herleiten, müssen die jeweils am besten geeigneten Prozesse, Methoden und Organisationsformen gefunden werden. Agile Entwicklungsmethoden sind systematisch zu evaluieren. Und auch die Entwicklungsinfrastruktur muss optimal auf das jeweilige Vorhaben abgestimmt sein.
- Den Wandel steuern. Der Erfolg des Innovationsprogramms hängt von der effizienten Steuerung ab. Dabei überwacht das Management kontinuierlich, dass Projekte termingerecht vorangehen und zu den erwünschten Ergebnissen führen. Strategische Kennzahlen helfen zu messen, ob die F&E-Abteilung die vereinbarten Ziele erreicht.

Bisher gehen nur wenige Unternehmen in der Entwicklung derart systematisch vor. "Die Autobauer müssen sich von ihren herkömmlichen Denk- und Arbeitsweisen lösen", mahnt Autoexperte Kalmbach. Und er fügt hinzu: "Mit Mut und Pragmatismus könnten sie die notwendige Innovationskraft entfalten, um den radikalen Wandel ihrer Industrie zum eigenen Vorteil zu nutzen."

Bain & Company

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Informationstechnologie, Organisation, Private Equity, digitale Strategie und Transformation sowie M&A - und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen. Bain unterhält 56 Büros in 36 Ländern und beschäftigt weltweit 8.000 Mitarbeiter, 900 davon im deutschsprachigen Raum. Weiteres zu Bain unter: www.bain.de.

Folgen Sie uns: Facebook, LinkedIn, Xing, Bain Insights App.

Kontakt:

Leila Kunstmann-Seik
 Bain & Company Germany, Inc.
 Karlsplatz 1
 80335 München
 E-Mail: leila.kunstmann-seik@bain.com
 Tel.: +49 (0)89 5123 1246
 Mobil: +49 (0)151 5801 1246

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/de/pm/100018214/100814366> abgerufen werden.