Schriftenreihe der FHDW Bergisch Gladbach

**Stefan Bratzel,
Ralf Tellermann (Hg.)**

**Innovationen
in der
Automobilindustrie**

Strukturen - Prozesse - Fallbeispiele

Shaker Verlag
Aachen 2005

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2005

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 3-8322-4565-0

ISSN 1618-3665

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • eMail: info@shaker.de

Statt eines Vorworts: Innovationsbedingungen in der Automobilindustrie – Einführende Bemerkungen

Jede große Entdeckung erfolgt in drei Stufen. Wenn man sie bekannt gibt, sagen die Leute: "Das ist nicht wahr." Wenn sich ihnen dann etwas später die Wahrheit aufgedrängt hat, sagen sie: "Das ist nicht wichtig." Und wenn schließlich die Wichtigkeit genügend zutage tritt, sagen sie: "Das ist nichts Neues!"

Zitat, Quelle unbekannt

Neue Ideen zu schaffen und diese im Markt durchzusetzen ist kein einfacher Prozess. Schon der im 19. Jahrhundert lebende französische Schriftsteller Honoré de Balzac hatte bemerkt, dass bei der Entwicklungsgeschichte neuer Ideen die Periode der Verhöhnung niemals fehlt. Daran hat sich im Wesentlichen nichts geändert, wenngleich mittlerweile unumstritten ist, dass Innovationen die Basis für profitables Wachstum und damit für den langfristigen Erfolg von Unternehmen bilden.

Innovative Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Leistungen, Produkte und internen Prozesse mindestens in der Geschwindigkeit weiterentwickeln, wie sich die Markt- und Wettbewerbsanforderungen verändern. Statt den Veränderungen hinterherzulaufen, versuchen sie, diese vielmehr zu ihrem Vorteil, d.h. für neue Produkte und Geschäftsmodelle, zu nutzen. Die Kunst und Aufgabe von innovativen Unternehmen besteht darin, die zukünftigen Kundenwünsche und Marktanforderungen zu erahnen. Dies erfordert die Anwendung von gleichsam kreativen und effizienten Methoden der Marktforschung, wobei Risiken einkalkuliert – „gemanagt“ – werden müssen. Bekanntlich ist jedoch die sicherste Methode die Zukunft vorherzusagen, sie selbst zu erschaffen. Diese den Markt treibenden Innovationen gilt es zu entdecken, zu entwickeln und marktfähig zu machen.

In weitgehend gesättigten Märkten wie der Automobilindustrie erscheint dies schwieriger. Zu allen Zeiten gab es jedoch Wachstumsmärkte, die schließlich Sättigungsphasen erreichten, weil alle potenziellen Käufer die angebotenen Produkte in

der einen oder anderen Form schon besaßen. Aber in vielen dieser reifen Märkte brachten innovative Unternehmen dann doch neue Produkte und Leistungen hervor, die die Kunden zu neuer Nachfrage veranlassten, weil sie ihnen einen bisher noch nicht gebotenen Nutzen ermöglichten. Dies gilt auch für viele Unternehmen der Automobilindustrie. Grundlage für die Eröffnung neuer Wachstums- und Ertragspotenziale ist Innovationsfähigkeit, das heißt die Fähigkeit, schlecht befriedigte oder unbefriedigte Bedürfnisse zu erkennen und neue Kombinationsmöglichkeiten von Know-how, Leistungen und Ressourcen zu entwickeln, mit denen diesen Bedürfnissen entsprochen werden kann.

Innovation ist also nicht mit technischer Erfindung oder der Entwicklung besonders leistungsfähiger Produkte gleichzusetzen, sondern findet überhaupt erst statt, wenn Kunden durch das Angebot einer überzeugenden, nützlichen Kombination von Fähigkeiten und Eigenschaften ihre Bedürfnisse auf neue Art oder besser befriedigen können. Technische Erfindungen und die physischen Leistungsmerkmale von Produkten sind häufig ein wichtiger Bestandteil von Innovation, aber sie sind dafür nicht immer notwendig und in den meisten Fällen auch nicht hinreichend.

Die Frage für Unternehmen, die von der Innovationsdynamik aktiv profitieren und die Innovationsrichtung selber mitbestimmen wollen, ist, wie sie eine innovative Dynamik in ihrem Unternehmen entfachen oder steigern und wie sie diese Dynamik zur Optimierung von Cashflow und Kapitalrendite steuern können. Eine wichtige Basis ist hierfür die finanzielle Solidität der Unternehmen. Gerade in der Automobilindustrie zeigen sich in den letzten Jahren die neuen Rahmenbedingungen des globalen Wettbewerbs. Die Automobilindustrie ist durch eine rapide fortschreitende Konsolidierung gekennzeichnet, bei der sich zunehmend wenige globale Automobilhersteller und große weltweit tätige Automobilzulieferer herausgebildet haben. Zwar gibt es weiterhin Unternehmen, die nur regional tätig sind. Diese sind jedoch gleichsam dem globalen Wettbewerb, vor allem der Konkurrenz aus Osteuropa und Asien ausgesetzt. Durch den enormen Kosten- und Preisdruck und den damit zusammenhängenden Rationalisierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen wurde das Denken vorwiegend auf die effiziente Abwicklung des Tagesgeschäfts gelenkt. Dies hat in vielen Führungsetagen zu einer Risikoscheu und zu defensiven Strategien geführt. Aber der

internationale Wettbewerb ist nicht nur ein Kostenwettbewerb, sondern immer spürbarer auch oder sogar vor allem ein Innovationswettbewerb. Signifikante Kostenvorsprünge resultieren meistens nicht aus reinen Rationalisierungen, sondern aus Innovationen bei den Verfahren und bei den Geschäftsprozessen und nicht zuletzt aus einer Überprüfung der Geschäftsbereiche selbst.

Eine Erfolg versprechende Innovationsidee in einem Unternehmen ist keine Garantie für einen Markterfolg. Eine der wesentlichen Voraussetzungen für den Innovationserfolg ist vielmehr die konsequente und umfassende Verfolgung der Innovationsidee, was erfordert, dass innovatives Verhalten und die bewusste Nutzung von Innovationsvorsprüngen zur Strategie des Unternehmens gehören. Wenn jedoch das strategische Hauptaugenmerk des Unternehmens darin besteht, alle nicht für das laufende Geschäft erforderlichen Kosten so weit wie möglich zu senken und Risiken zu vermeiden, so werden Innovationsversuche im Sande verlaufen. Umgekehrt führen Innovationen, die aus reinem Differenzierungs- und technischen Perfektionierungsdenken heraus verfolgt werden, häufig zu Kosten und Preisen, die das Kosten-Nutzen-Verhältnis für die Kunden uninteressant machen (falls überhaupt an Kundennutzen gedacht wurde). Für jedes Automobilunternehmen und jedes Geschäftsfeld gibt es unterschiedlich attraktive Innovationspotenziale. Bestandteil der Unternehmensstrategie muss es sein, die attraktivsten Innovationsfelder zu suchen und mittels einer passende Innovationsstrategie zu nutzen.

Die Nutzung des Innovationspotentials eines Unternehmens ist abhängig von seiner finanziellen Situation bzw. seiner Wettbewerbsposition und seinem Know-how. Auch wenn ein Unternehmen das für eine spezifische Innovation erforderliche Know-how besitzt, bedeutet dies nicht, dass es auch das Potenzial besitzt, die Innovation am Markt zu realisieren. Eine wichtige Rahmenbedingung ist hierfür auch die unternehmensspezifische Marktmacht und die damit zusammenhängende finanzielle Ausstattung. Die Strategie einer Innovationsführerschaft kann, insbesondere wenn es sich um einen reifen Markt mit fest vergebenen Marktanteilen handelt, damit sinnlos sein. Ausgangsbasis einer innovationsorientierten Unternehmensstrategie muss also die Standortbestimmung und die realistischen Möglichkeiten des Unternehmens sein.

Im vorliegenden Buch berichten Vertreter von namhaften Automobilherstellern, ergänzt von einem großen Automobilzulieferer, anhand konkreter Beispiele, wie Innovationen in der Praxis entstehen und welche Faktoren dabei relevant sind. Beleuchtet werden insbesondere die Prozesse der Ideengenerierung, Evaluation und Selektion sowie der Vermarktung. Im ersten Beitrag skizziert Hans-Peter Wandt das Innovationsmanagement bei der Toyota Motor Corporation am Beispiel der Erfolgsgeschichte des Hybridantriebs. Dabei wird insbesondere deutlich, dass der japanische Hersteller das Marktumfeld für seine Antriebsinnovation genau untersucht hat und langfristige Strategien konsequent verfolgt. Im zweiten Beitrag erläutert Thomas Waschke Aspekte des Innovationsmanagement bei Daimler-Chrysler am Beispiel der Brennstoffzelle. Hierbei wird erkenntlich, welche wichtige Rolle sozialwissenschaftlich orientierte Umfeldforschung spielen kann. Im dritten Beitrag erläutert Jens Knoth die Kennzeichen des Innovationsprozesses bei Ford. Er zeigt u.a., wie durch Einbindung von Kunden innovative Features für den Ford C-Max kreiert und realisiert werden konnten. Schließlich führt Alexander Lang von der Webasto AG aus, wie Innovationsprozesse bei einem Automobilzulieferer konsequent und effizient vorangetrieben werden können. Am Beispiel des „Open Innovation“-Ansatzes wird skizziert, wie Kundenwünsche der Zukunft durch die Einbindung von Lead-Kunden entdeckt werden können.

Die vorliegenden Textbeiträge entstanden im Anschluss an die Ringvorlesung „Innovationen in der Automobilwirtschaft“, die im Herbst/Winter 2004 an der FHDW Bergisch Gladbach stattfand. Die Ringvorlesung markierte den Auftakt eines Forschungsschwerpunktes des FHDW Center of Automotive, das Innovationen und Innovationsprozesse in der Automobilbranche untersucht. Herzlich danken möchten wir insbesondere den Referenten und Autoren für die interessanten Vorträge und Textbeiträge.

Bergisch Gladbach, im Oktober 2005

Prof. Dr. Stefan Bratzel
Dipl.-Kfm. Ralf Teller

Inhaltsübersicht

Statt eines Vorworts: Innovationsbedingungen in der Automobilindustrie – Einführende Bemerkungen (Stefan Bratzel / Ralf Teller mann)	III
Innovationsmanagement bei Toyota: Erfolgsfaktoren am Beispiel des Hybridantriebs (Hans-Peter Wandt).....	11
Brennstoffzellentechnologie als langfristige Marktinnovation: Aufgaben einer sozialwissenschaftlich orientierten Umfeldforschung im DaimlerChrysler- Konzern (Thomas Waschke).....	47
Der Ford-Innovationsprozess – der Kunde steht im Mittelpunkt. Innovative Feature-Entwicklung am Beispiel des Ford C-Max (Jens Knoth)	63
Innovationen aus der zweiten Reihe – Strategien für kundenorientierte Innovationen (Alexander Lang)	85
Anhang	99