

OLIVER WYMAN



2015

OLIVER WYMAN
car innovation

automotive

www.oliverwyman.com

Kernfragen

- **Was sind die wesentlichen Einflussfaktoren auf die zukünftige Innovationsstrategie der Automobilhersteller und -zulieferer?**
- **Wie kann die Automobilindustrie trotz anhaltenden Preisdrucks ihre Innovationsanstrengungen aufrechterhalten?**
- **Werden die Kundenwünsche der Autofahrer ausreichend bei den Innovationsüberlegungen berücksichtigt?**
- **Welche Auswirkungen hat der Konzentrationsprozess in der Automobilindustrie auf die Innovationskraft?**
- **Worauf sollten die Automobilhersteller und -zulieferer ihren Innovationsfokus richten?**

1 Inhalte der Oliver Wyman-Studie „Car Innovation 2015“

- 1** „Car Innovation 2015“ – Die Studie im Überblick
- 2** Megatrends und ihr Einfluss auf Innovationen in der Automobilindustrie
- 3** Die wichtigsten Fahrzeuginnovationen bis 2015
- 4** Der Automobilkunde und seine Innovationswünsche
- 5** Kostendruck und dessen Wirkung auf Innovationen
- 6** Strukturelle Veränderungen in Forschung und Entwicklung
- 7** Die Strategien der Innovationsführer
- 8** Handlungsempfehlungen für die Automobilindustrie

2 Eine Vielzahl von Megatrends beeinflusst die Innovationsaktivitäten in der Automobilindustrie

Megatrends (Beispiele)

Gesetzgebung und Politik

- Erweiterung der Umweltschutzvorschriften
- Zunehmende Verbraucherschutzvorschriften
- Liberalisierung (z.B. GVO)
- Änderung der internationalen Handelspolitik

Gesellschaft und Kunde

- Wachstum Megacities
- Wachstum in den „Developing Countries“
- Polarisierung der Einkommensverteilung
- Individualisierung auf der Nachfrageseite

Wirtschaft und Wettbewerb

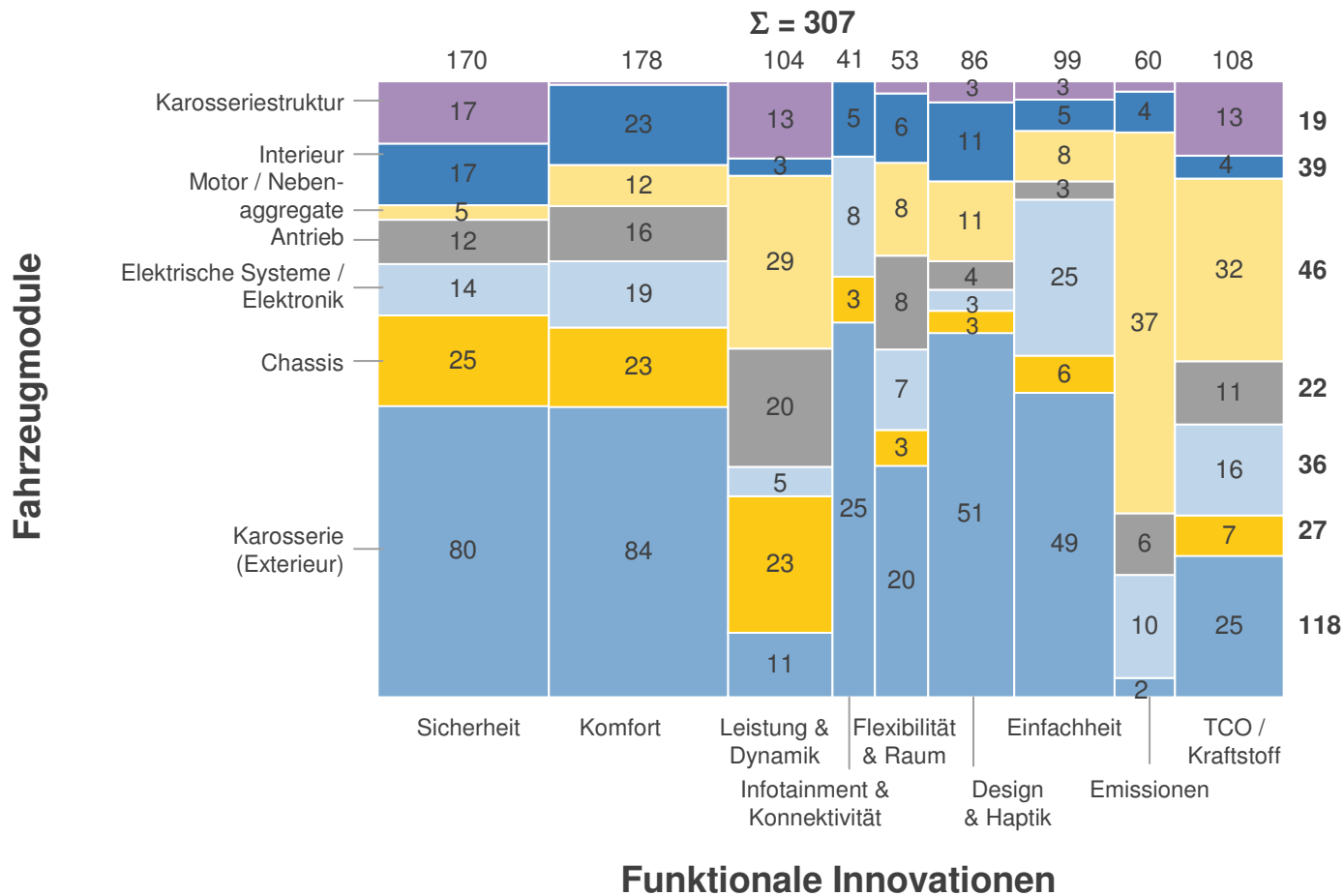
- Volatilität der Rohstoffpreise
- Spezialisierung in der Wertschöpfungskette
- Strategische Allianzen und Partnerschaften
- Konsolidierung Hersteller / Zulieferer

Technologie und Innovation

- Zunehmende Technologiekomplexität
- Virtualisierung des Entwicklungsprozesses
- Modularisierung der Produktkonzepte
- Zunehmende Konvergenz von Technologien

3 Die über 300 analysierten Innovationen decken alle Bereiche im Fahrzeug ab

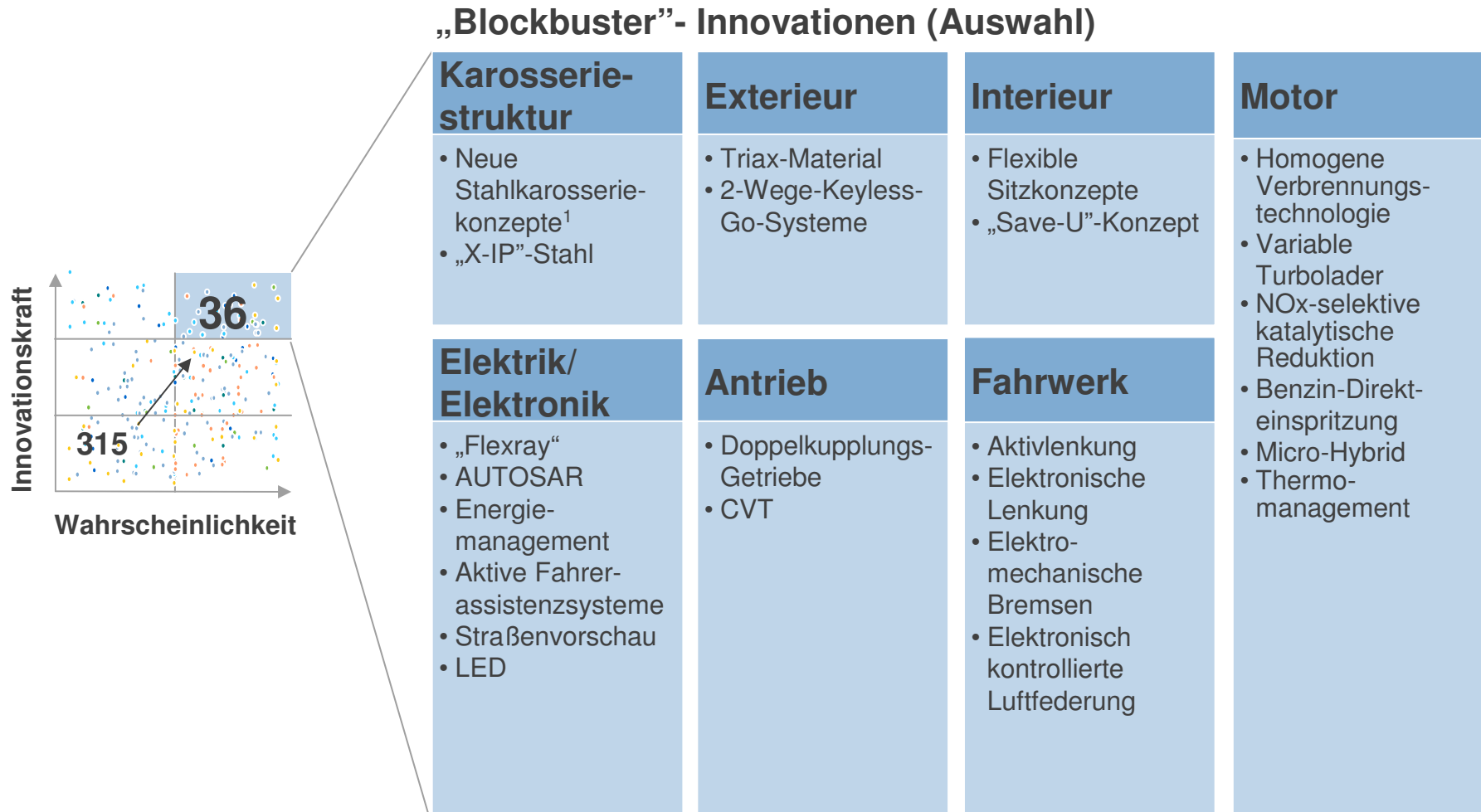
Anzahl der Innovationen nach funktionalem Nutzen und Modul¹



¹⁾ Stufenweise Verbesserung bestehender Produkte, Abläufe, signifikanter Innovation oder bahnbrechender Innovation statt einem funktionalem Nutzen
²⁾ Anmerkung: Jede Innovation kann mehrere Funktionen abdecken

3

Nur wenige Innovationen haben das Potenzial, ein „Blockbuster“ zu werden



¹⁾ Bestehend aus insgesamt vier Innovationen

4 Die Automobilindustrie „innoviert“ vielfach noch am Kunden vorbei



Innovationsmarketing-Prozess



Innovation

Kunden

- ⚡ ... sind nur unzureichend über Innovationen informiert
- ⚡ ... verstehen Innovationen nicht
- ⚡ ... wollen Innovationen nicht
- ⚡ ... haben nicht genügend Geld für Innovationen

- ⚡ ... verkaufen Innovationen nicht und erklären sie nur selten
- ⚡ ... müssen sich im Verkaufsprozess mit zu vielen Funktionen (Finanzierung, Versicherung, etc.) „herumschlagen“
- ⚡ ... bekommen nicht genügend Anreize, um Innovationen zu verkaufen

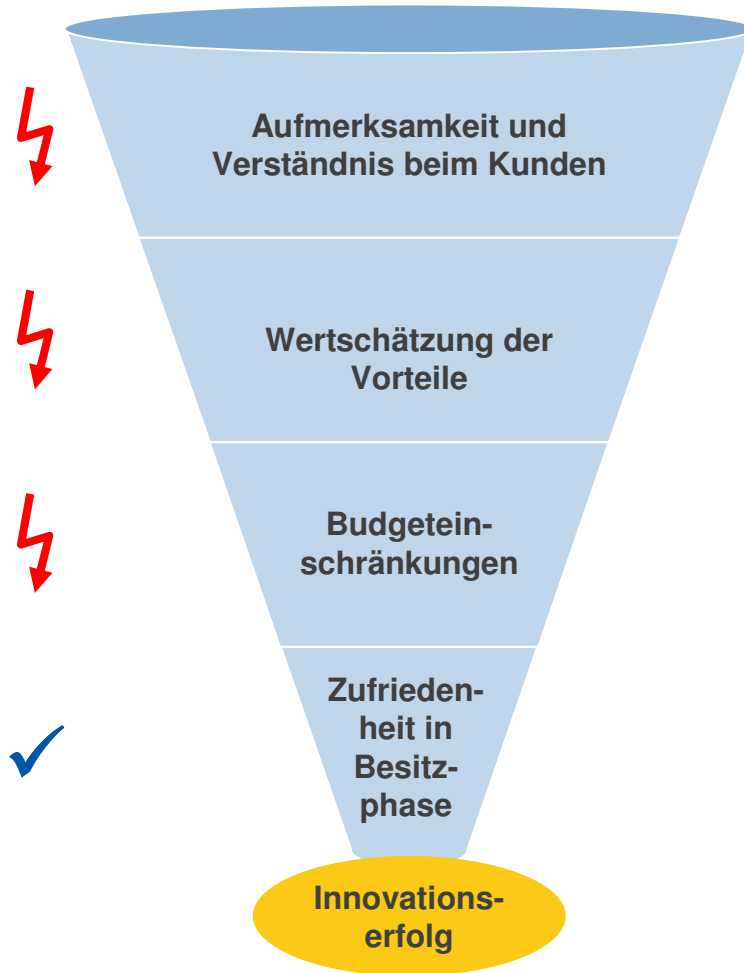
- ⚡ ... hinken hinter Kundenbedürfnissen hinterher
- ⚡ ... vermarkten Innovationen nicht gemäß ihrer Markenpositionierung
- ⚡ ... haben Probleme, die Lücke zwischen F&E und dem Kunden zu schließen
- ⚡ ... und ihre Entwickler halten zu lange an Ideen fest und eliminieren sie zu spät

- ⚡ ... wissen immer noch zu wenig über ihre Endverbraucher
- ⚡ ... sind zu sehr auf Bedürfnisse der OEMs fokussiert
- ⚡ ... widmen einzelnen Innovationen zuviel Aufmerksamkeit und vernachlässigen Kombination mit und Integration in bestehende Technologien

4

Gründe für das Scheitern von Innovationen aus Sicht der Kunden

Kritische Phasen in der Kundeninteraktion mit der Innovation



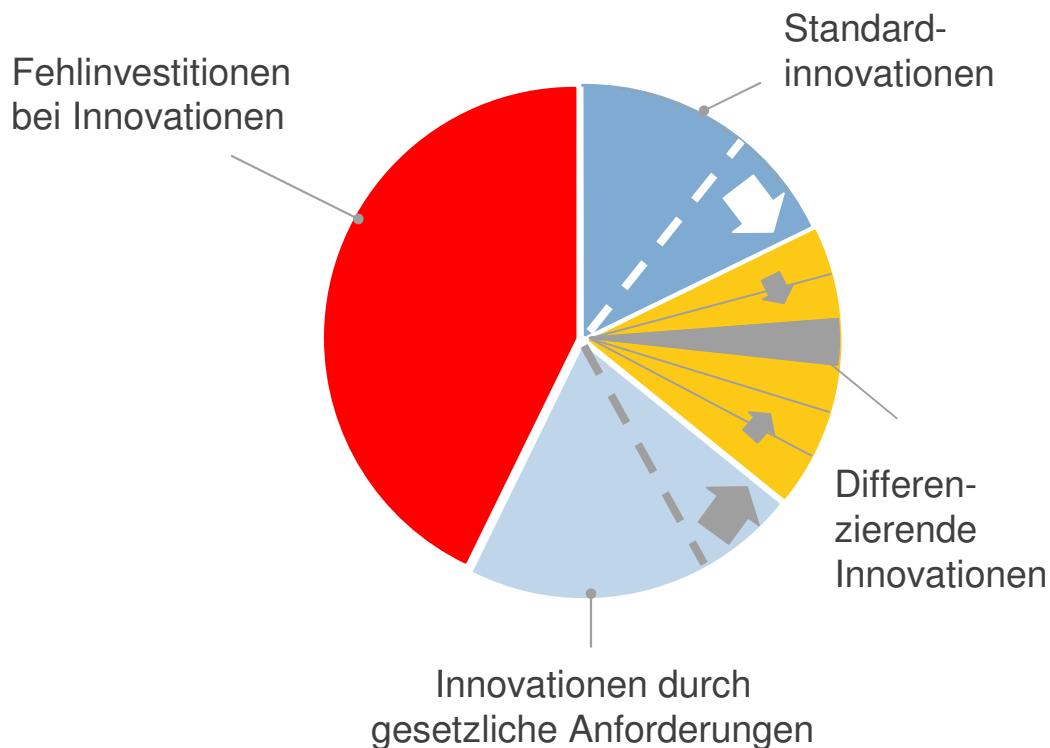
Treiber potenzieller Fehlschläge

- Vielzahl an Innovationen führt zur Verwirrung
 - Innovationen nicht intuitiv verständlich
-
- Regionale Unterschiede
 - Polarisierung der Kundenanforderungen
 - Werthaltigkeit der Innovation
-
- Preiserhöhungen haben Budgetobergrenzen der Kunden erreicht
 - Budget für Optionen steigt nur langsam
-
- Wenn Kunden die Innovation erleben, ist die Mehrheit zufrieden -> hohe Wiederkauftrate

5

Neue Herausforderungen an das Innovationsmanagement

Ausgaben für Forschung und Entwicklung in der Automobilindustrie: € 800 Mrd. (2006-2015)

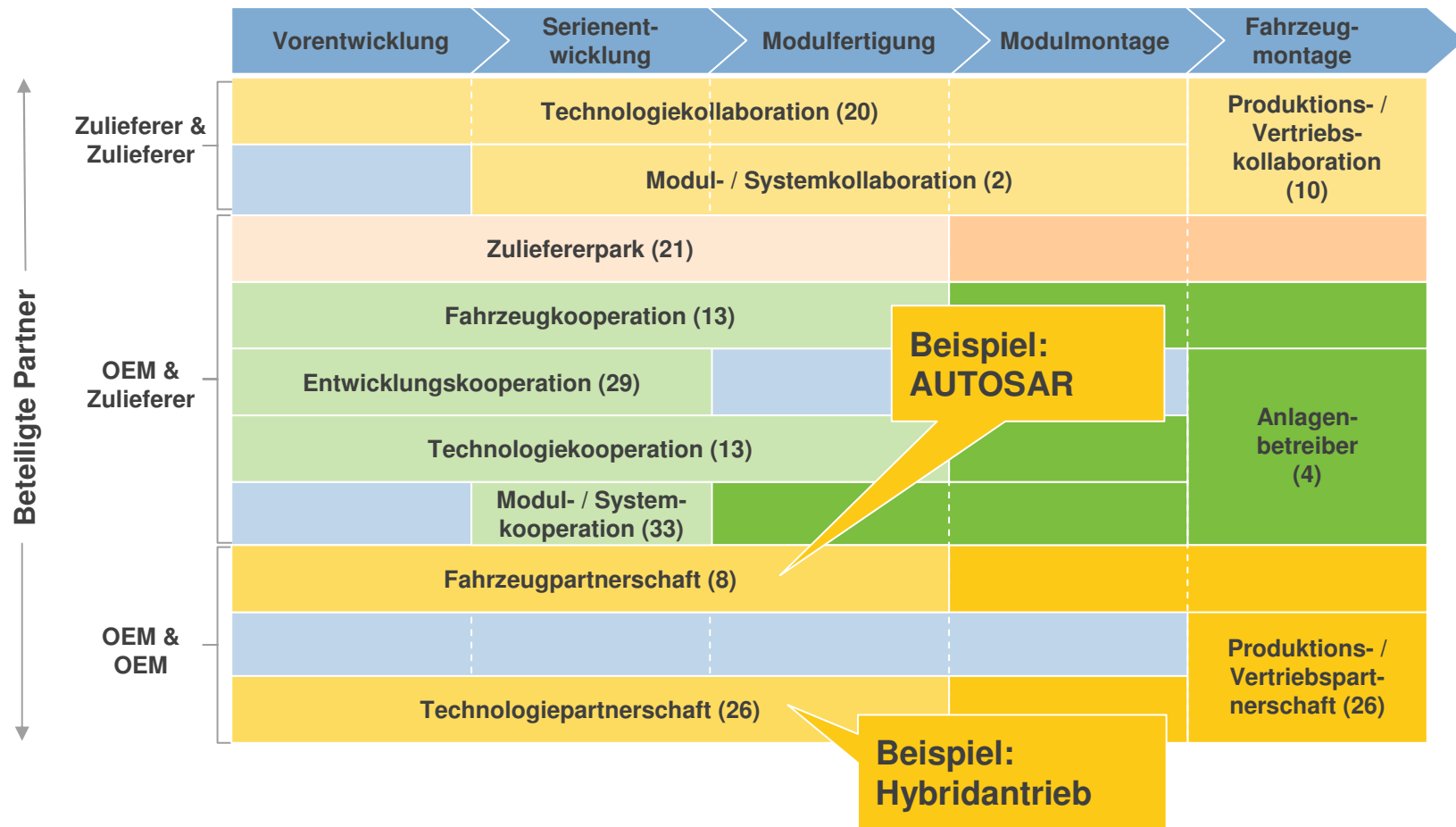


Konsequenzen

- Fokussierung auf profitable Innovationen
- Bereinigung Innovationsportfolio
- Steigerung von Effizienz und Effektivität
- Kooperationen und Entwicklungsnetzwerke
- Kostenmanagement

6 Zukünftige F&E-Struktur wird im Wesentlichen durch Entwicklungskooperationen und Netzwerke geprägt

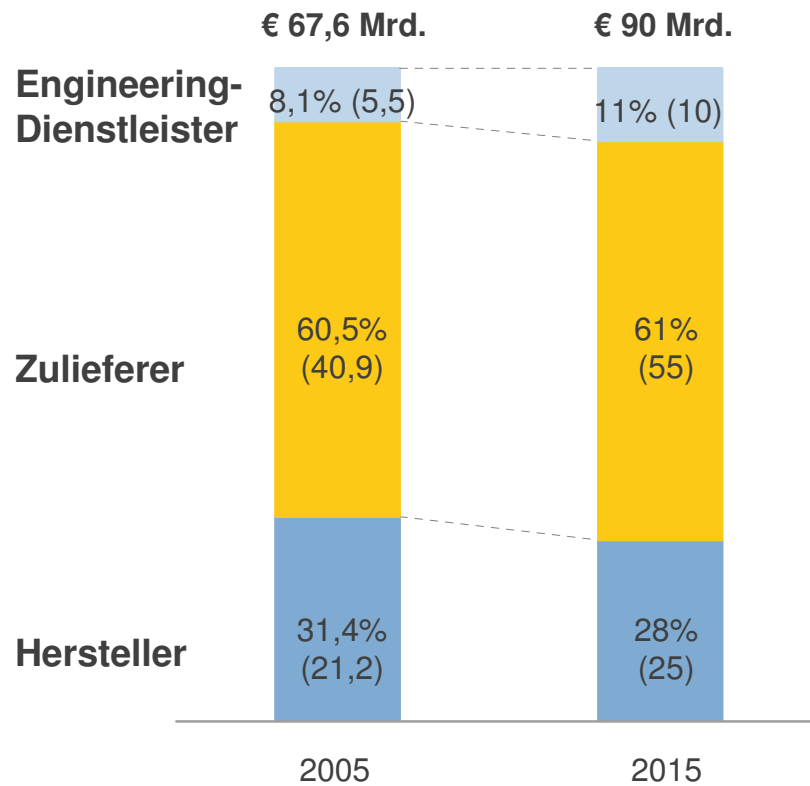
Existierende Kooperationen in der Automobilindustrie¹



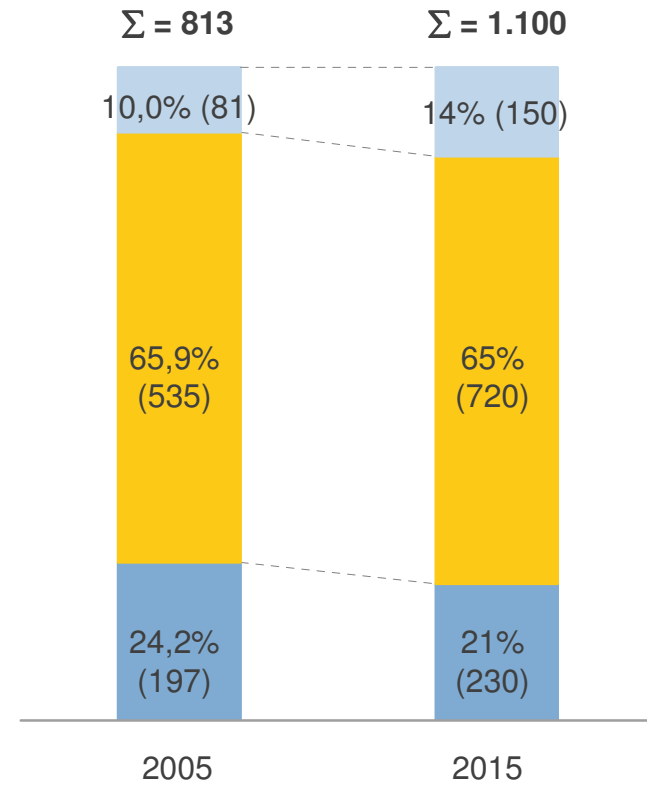
¹) Grundgesamtheit = 205 Kooperationen, Anzahl in Klammer entspricht Zahl der Kooperationen in diesem Segment

6 Entwicklung von Fahrzeugen und Komponenten wird immer mehr zur Aufgabe der Zulieferer

F&E-Wertschöpfung
(2005-2015, in Mrd. €)



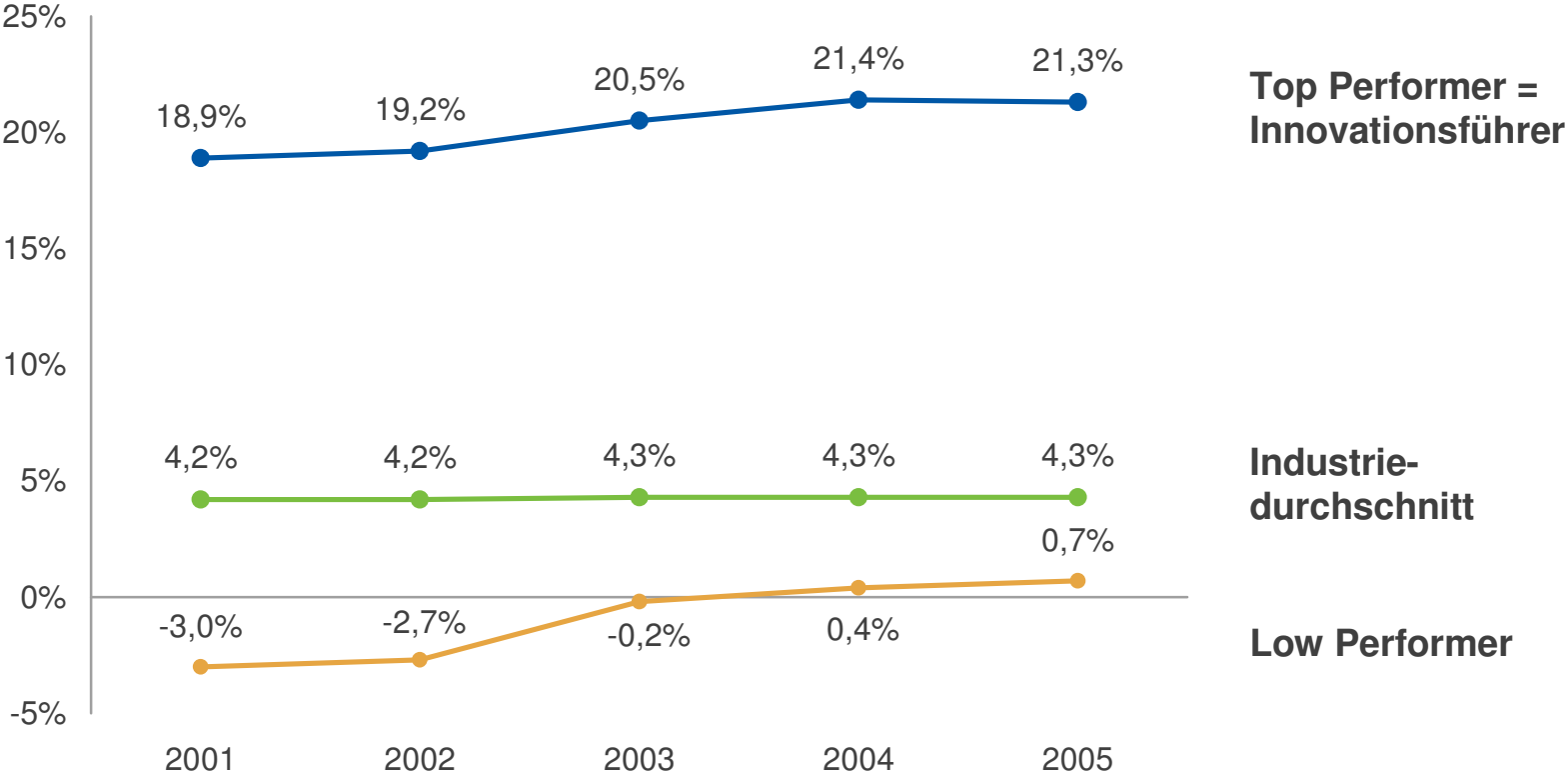
F&E-Personalstand
(2005-2015, in 1.000 Mitarbeiter)



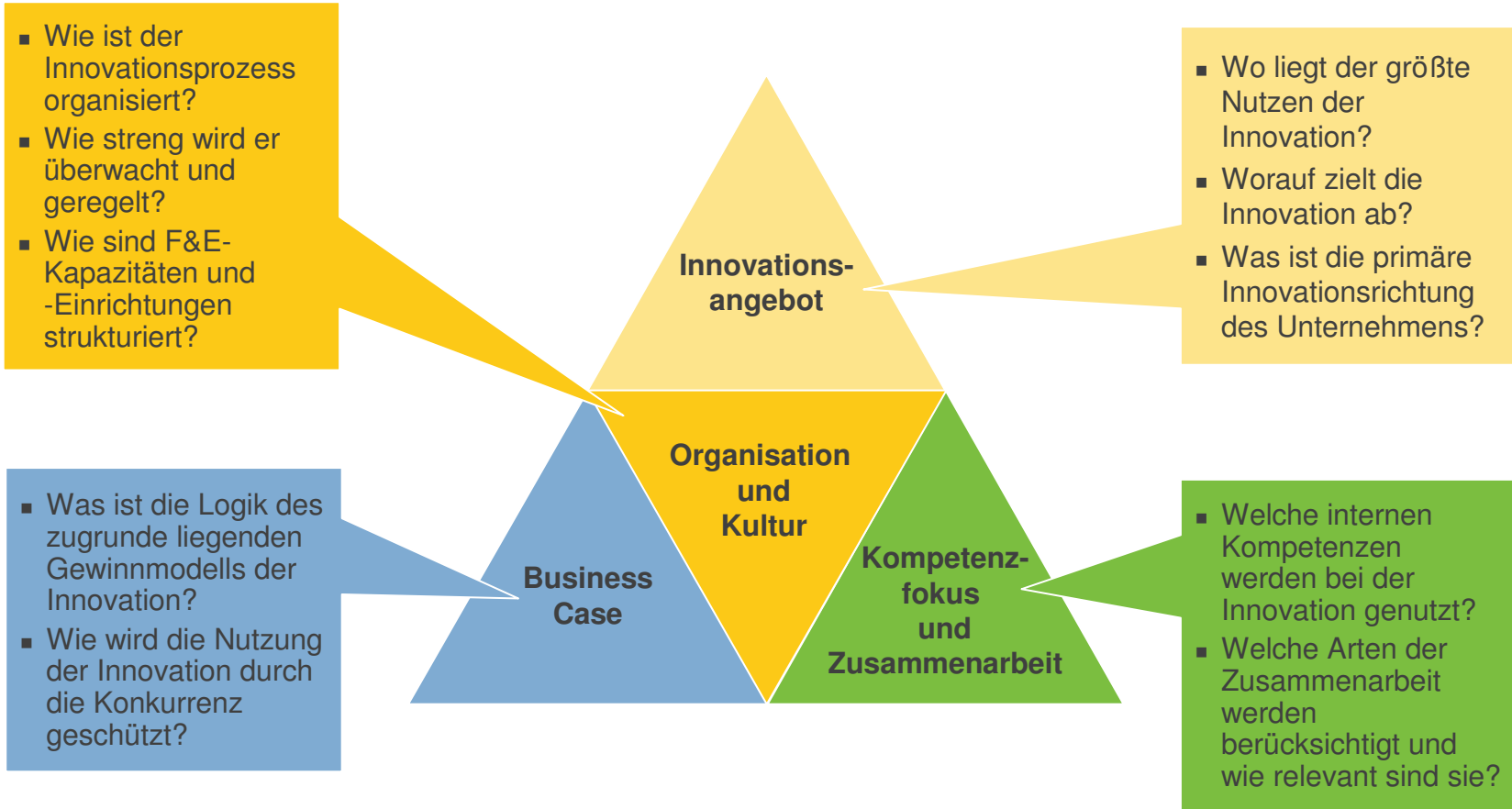
7

Große Streubreite bei der Ertragskraft der Zulieferindustrie

EBIT-Marge 2001 bis 2005 für Zulieferer
(in Prozent des Umsatzes)

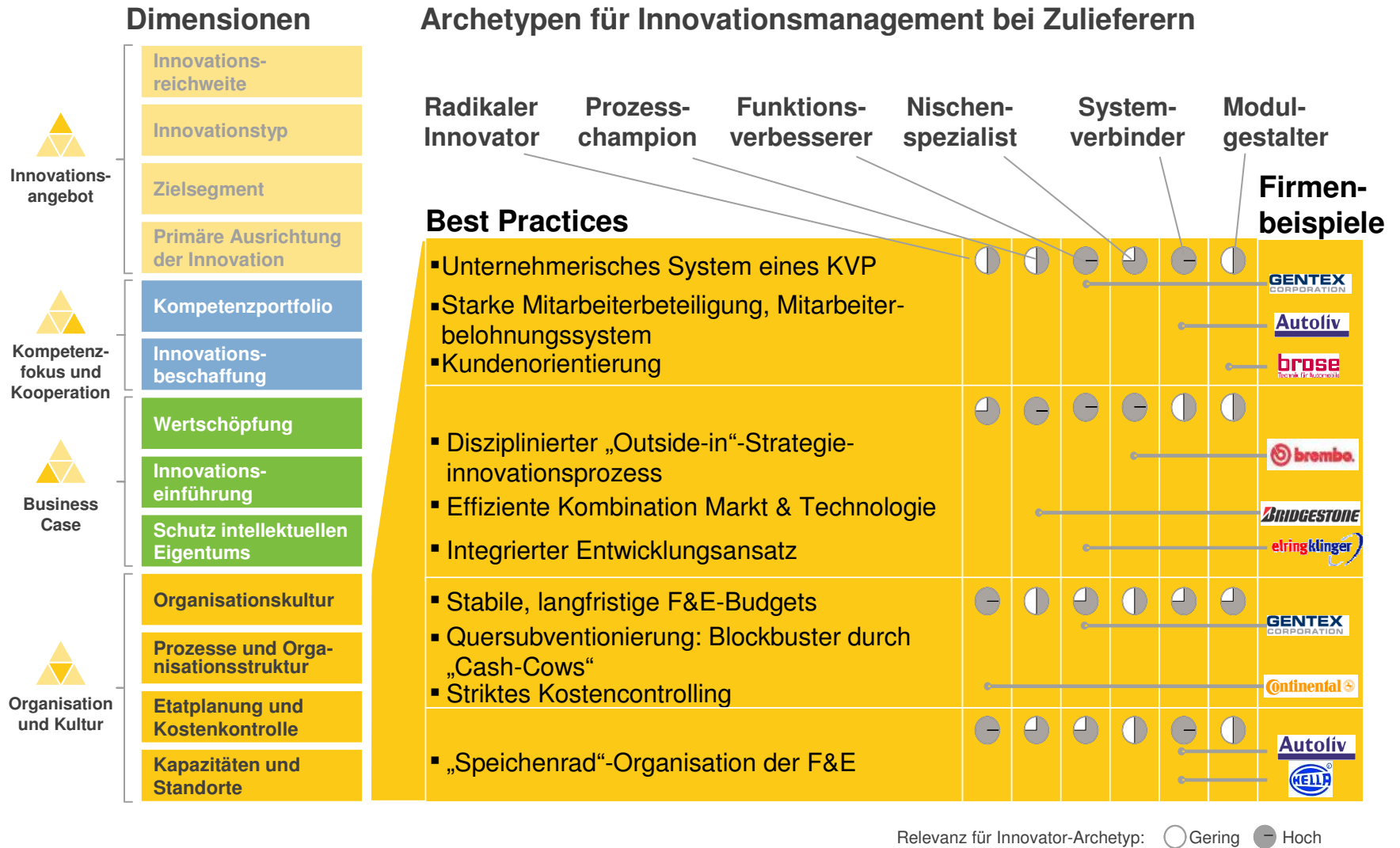


7 Gestaltungsrahmen für das Innovationsmanagement



7

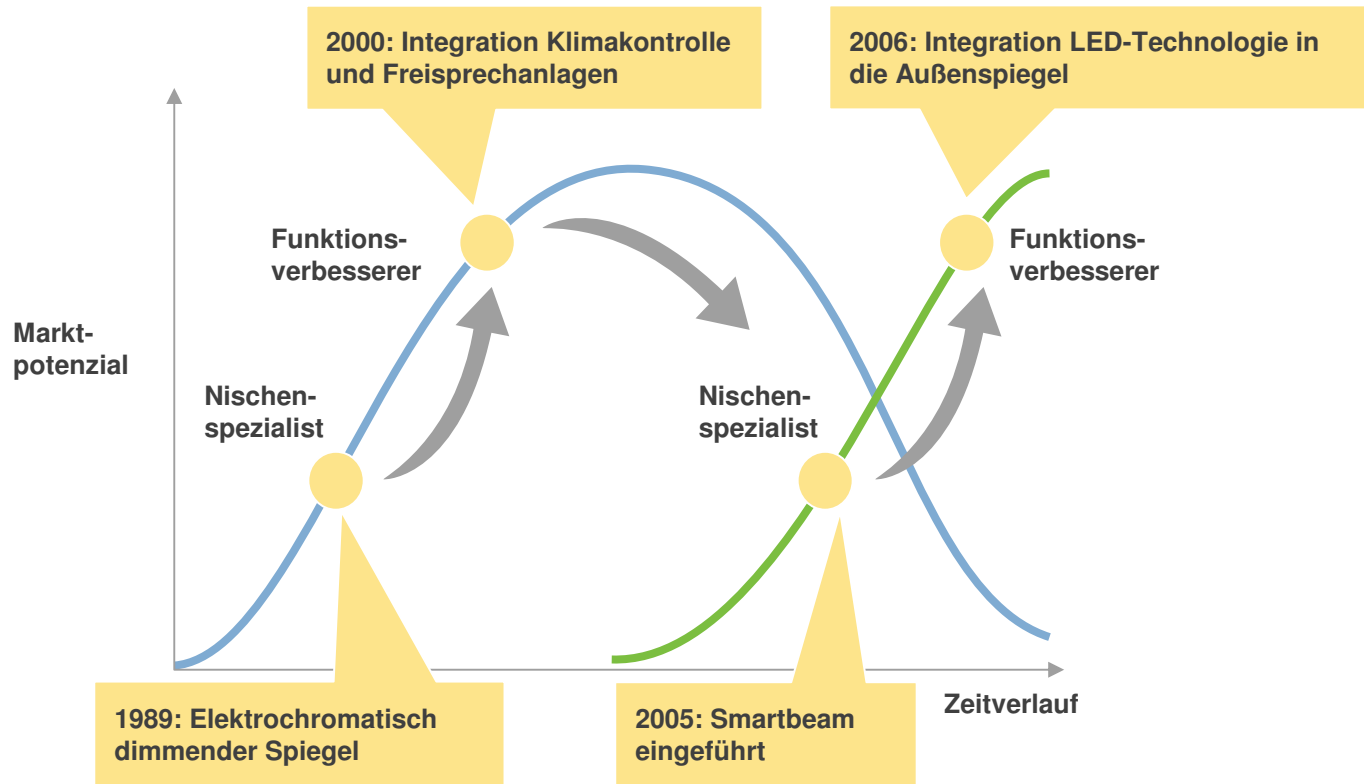
Best Practices im Innovationsmanagement der Zulieferer



7

Gentex konzentriert sich auf die kontinuierliche funktionale Verbesserung aus der Nische

Innovationsstrategie Lifecycle: **GENTEX CORPORATION**



8

Handlungsempfehlungen für das Innovationsmanagement

- F&E-Fokus auf Kunden und Marketing
- Aktive Neuausrichtung des Innovationsportfolios
- Verbesserung von Wirtschaftlichkeit und Risikomanagement von F&E
- Unterstützung einer offenen Organisation und Kultur
- Überprüfung der Innovationsstrategie

OLIVER WYMAN

Automotive