

## **CAMA-Kommentar**

03/2010

### **Wird in Zukunft weniger mehr?**

#### **– Grenzen der Innovationsoffensive der Automobilunternehmen mit steigender Rationalität der deutschen Automobilkunden**

Nach dem krisengeschüttelten Jahr 2009 erwacht die Automobilindustrie langsam aus der Schockstarre. Statt sich weiter „wegzuducken“ oder die Krise „auszusitzen“, zeigt sich zu Beginn des Jahres 2010 wieder eine verstärkte Innovationsoffensive. So z.B. auf der „North American International Auto Show“ (NAIAS) in Detroit, wo unzählige neue Modelle, modische, teils futuristische Designs und neuartige Technologien, insbesondere kraftstoffeffiziente CO<sub>2</sub>-sparsame Antriebe vorgestellt wurden, die den Weg in die automobilen Zukunft weisen und für den Kunden neue Mobilitätsoptionen bereithalten sollen.

Die gegenwärtige Innovationsoffensive der Automobilunternehmen kommt allerdings nicht ganz überraschend, wurde sie doch bereits vor der Krise begonnen und selbst in der Krise nicht abgebrochen. Im letzten Jahr gab die deutsche Automobilindustrie sogar eine Rekordsumme in Höhe von ca. 20,9 Mrd. EUR. (+ 4,4% gegenüber 2008) für Forschung und Entwicklung aus. Nordamerikanische und japanische Automobilunternehmen folgten diesem Beispiel mit ähnlich hohen Ausgaben. Es ist wohl kein Branchengeheimnis, dass sämtliche Automobilunternehmen aktuell den Verlust des Anschlusses an neue Mobilitätsformen und Technologien und damit an ihre direkten Konkurrenten mehr fürchten, als hohe Investitionen in unsichere, risikobehaftete Neuentwicklungen.

Vernachlässigt wird in diesem Wettlauf um technische Neuerungen und Verbesserungen wie z.B. Elektrofahrzeuge, Assistenzsysteme und Infotainment-Angebote allerdings häufig einer: der Endkunde. In dem Bestreben, Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen zum Zwecke der Differenzierung am Markt und damit letztlich zur Sicherstellung eines langfristigen Erfolgs vorzunehmen, übersehen viele Automobilunternehmen, dass ein Großteil ihrer Neuerungen immer weniger von den Endkunden akzeptiert wird. Während Entwicklungen im Sicherheitsbereich eines Automobils wie „Adaptive Cruise Control“ (ACC) oder „Predictive Safety Systems“ (PSS) trotz ihrer technischen Erklärungsbedürftigkeit und der teilweisen Entmündigung der Fahrer gerade noch den Endkundenwünschen zu entsprechen scheinen, erscheinen im Armaturenbrett eingebaute Infotainment-Angebote sog. Apps (Twitter, Facebook usw.) und eine zu hochwertige Ausstattung des Innenraumes aus der Sicht vieler Kunden nicht mehr zeitgemäß, um die Funktions- und Bedürfnisorientierung sowie die funktionale Zweckmäßigkeit eines Automobils zu gewährleisten.

Automobilunternehmen stiften mit ihren Produkten den Kunden in dem Maße weniger Nutzen (und verlieren damit Kompetenzen), in dem sie verkennen, dass Automobile selbst in der Einschätzung der deutschen Kunden als Statusprodukt hinter Reisen, Handy und Freizeitaktivitäten zurück fallen. Studien belegten, dass sich das Auto bereits bis 2015 vom „Konsumgegenstand mit höchster emotionaler Aufladung“ zu einem „nüchternen Werkzeug modernster Funktionalität“ entwickelt haben wird (Kruse 2009). Die deutschen Fahrzeugkäufer werden rationaler – eine Veränderung, die bei den französischen Konsumenten schon sehr viel weiter fortgeschritten ist (vgl. CAMA-Spotlight 01/2009) und durch die subventionierten Abwrackprämien in vielen europäischen Ländern noch beschleunigt werden dürfte.

Es stellt sich nun die Frage: ist die Innovationsoffensive der Automobilunternehmen angesichts der zunehmenden Rationalität und nachlassenden Preisbereitschaft der Endkunden noch zeitgemäß?

Diese Frage lässt sich nicht für alle Automobilunternehmen gleichermaßen beantworten:

Premiumanbieter und ihre Lieferanten können ihr Preispremium nur sichern, wenn sie weiterhin auf eine geringe Rationalität ihrer Kunden setzen und im Rahmen der dynamischen Strategie eines effizienten Preispremium-Managements die Preissensibilität der Nachfrager durch Stärkung der Kundenbindung, gezielte Werbung und Verbesserung der Attraktivität der Produkte (und damit durch eine Innovationsoffensive) verringern. VW fährt mit dieser Strategie z.B. im Moment recht gut.

Unternehmen mit einer Kostenführerschaftsstrategie sollten dagegen dem Vorbild von GM folgen. Das krisengebeutelte amerikanische Unternehmen entwickelt unter dem Projektnamen „Bare Necessities“ („nur das Nötigste“) mögliche Prototypen von Fahrzeugen, die auf die funktionale Zweckmäßigkeit der Endkunden ausgerichtet sind. Wenige Bauteile, schlichte Technik und einfache Handhabung sollen die Fahrzeuge auf das Wesentliche reduzieren, dafür aber durch modische Designformen sowie effiziente Antriebe glänzen und damit den veränderten Kundenpräferenzen entsprechen. GM könnte durch die Fortsetzung des Reduzierungsprojekts gleich zwei entscheidende Vorteile verbinden: einerseits die Fahrzeuge intelligent auf wenige Elemente reduzieren und dadurch Kosten, Gewicht und Fehleranfälligkeit minimieren, ohne wesentliche Funktionen zu verschlechtern; andererseits dem Kundenwunsch nach einer höheren Bedienungsfreundlichkeit, funktionalen Zweckmäßigkeit und geringeren Preisen entsprechen. Eine Win-Win-Situation für GM und seine Kunden.

Die Entwicklung der rumänischen Renault-Tochter DACIA zeigt, dass auch eine weniger radikale Abkehr von der Innovationsoffensive in der Automobilindustrie zum Erfolg führen kann. Die Basisvarianten der Fahrzeuge DACIA Sandero oder Logan überzeugen durch eine schlichte Ausstattung und simple Handhabung zu kundenakzeptablen Preisen. Die Absatzzahlen von DACIA in Europa und vor allem Deutschland sprechen dabei ungeachtet möglicher Abwrackprämien-Effekte für die bereits vorhandene Marktakzeptanz einer Verringerung von Technik- und Ausstattung bei kostengünstigen Fahrzeugen.

Damit ist es noch verfrüht, allen Automobilherstellern und ihren Zulieferern die Maxime „weniger-ist-mehr“ an die Hand zu geben.

Mit fortschreitendem Übergang ins Zeitalter alternativer Antriebe (vgl. CAMA-Kommentar 01/2010) werden sich aber auch die Premiumanbieter der zunehmende Rationalität der Kunden stellen müssen, weil die Produktvielfalt und das Differenzierungspotenzial sinken, wenn Zulieferer standardisierte Teile verstärkt für mehrere Abnehmer fertigen. Außerdem geht die Bedeutung des Autos als Statussymbol weiter zurück, weil im Übergang zur Elektromobilität Mobilität (z.B. Car Sharing) und weniger das eigene Auto nachgefragt wird. Schließlich ist eine Vereinfachung der Fahrzeuge aber auch oder gerade angesichts der produkt- und preis-spezifischen Herausforderung von alternativ-betriebenen Fahrzeugen sinnvoll, die zwar den sozialen und ökologischen Bedürfnissen der Endkunden nachkommen, aber aufgrund der sehr hohen herstellerbezogenen Entwicklungs- und Produktionskosten bisweilen die kritische Preisschwelle, ab der Automobilkäufer tatsächlich einen Kauf in Erwägung ziehen würden, deutlich verfehlen. Reduzierte Basisvarianten von alternativ betriebenen Fahrzeugen könnten gering ausgestattet und einfach zu handhaben zu einem akzeptablen Marktpreis angeboten werden.

Haben Sie Anmerkungen zu diesem Kommentar?

[info@cama-automotive.de](mailto:info@cama-automotive.de) – wir antworten umgehend