

Eine Innovationsstrategie für einen kleinen Zulieferer in der Automobilbranche

Studiengang: EMBA Innovation Management

Mittelfristig werden die Vorgaben hinsichtlich Verbrauch und CO₂ Ausstoss von Verbrennungsmotoren dazu führen, dass sich elektrische Antriebe durchsetzen werden. Der damit verbundene Wandel in der Wertschöpfungskette stellt einen kleinen Zulieferer vor enorme Herausforderungen.

1

Ausgangslage

Ein kleines Schweizer Unternehmen fertigt Bauteile, welche im Verbrennungsmotor in grossen Stückzahlen Verwendung finden. Diese uns seit mehr als hundert Jahren vertraute Form des Antriebes unserer Fahrzeuge erfordert eine Vielzahl an metallischen Bauteilen wie Einspritzventile, Kolben, Kurbelwellen, Getriebe, Kühler und viele mehr. Die Schweizer Zulieferindustrie ist in diesem Sektor stark vertreten.

Die laufend verschärften Vorgaben hinsichtlich Verbrauch und CO₂ Ausstoss stellen die Motorenbauer vor grosse Probleme. Diese können die Vorgaben bald nur noch einhalten, indem sie auf alternative Antriebsformen setzen. Die Branche geht deshalb davon aus, dass elektrische Antriebe in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren den Verbrennungsmotor ablösen werden.

Diese Veränderungen in der Wertschöpfung werden viele Zulieferer vor grosse Probleme stellen, weil die Anzahl benötigter Bauteile in einem elektrischen Antrieb wesentlich geringer ausfällt. Damit werden Umsätze wegbrechen, welche einerseits durch neue Anwendungen innerhalb der Elektrifizierung, aber vermutlich auch durch Anwendungen ausserhalb der Automobilindustrie kompensiert werden müssen. Die betroffene Firma braucht darum dringend einen funktionierenden Innovationsprozess, um neue Geschäftsfelder zu erkennen.

Vorgehen

In einem ersten Schritt wurde der drohende Umsatzrückgang hergeleitet. Dazu wurden Marktdaten analysiert, welche auf den Plandaten der Automobilbauer basieren. Dabei wurde deutlich, dass sich die Veränderungen bereits ab 2020 auf das finanzielle Ergebnis auswirken werden.

In einem zweiten Schritt wurde mit dem gesamten Kader eine SWOT Analyse durchgeführt, um Chancen und Risiken besser verstehen zu können. Es hat sich aber dabei auch gezeigt, dass sich während einer solchen Analyse ein gemeinsames und übereinstimmendes Verständnis betreffend der aktuellen Situation einstellt.

Ergebnisse

In der SWOT Analyse haben wir gesehen, dass der Wille und das Potential Neues anzugehen absolut vorhanden sind. Darum lag der Fokus auf einer neu erarbeiteten Suchfeldmatrix, welche die Kernkompetenzen und mögliche neue Geschäftsfelder in einen Kontext stellt. Es hat sich dabei beispielsweise gezeigt, dass sich einige Anforderungen der Medizinalindustrie mit den vorhandenen Kernkompetenzen der betroffenen Firma überschneiden. Mit solchen und ähnlichen Beispielen wurde eine Entscheidungsgrundlage für R&D Aktivitäten geschaffen.

Für das betroffene Unternehmen wurde ein einfacher Innovationsprozess entworfen, welcher eine regelmässige Überarbeitung der Suchfeldmatrix, sowie der damit verbundenen Aktivitäten sicherstellt und überwacht. Vorsichtig gewählte organisatorische Anpassungen, die Etablierung eines internen Wissenstransfers, aber auch räumliche Veränderungen wurden in der Folge vorgenommen.

Schlussfolgerungen

Manchmal ist wenig schon viel. Die regelmässige Auseinandersetzung mit Chancen, sowie das gemeinsame Bewegen der Entscheidungen hinsichtlich Entwicklungsaktivitäten hat innert kurzer Zeit bereits viele neue Möglichkeiten eröffnet. So wurden Bauteile aus neuen Branchen gefunden, welche mit aktuellen Kernkompetenzen gefertigt werden können. Aber auch in Kompetenzfeldern, welche für das Unternehmen noch neu sind, entstehen erste Aktivitäten. In der Folge konnte der Auftragseingang für den Prototypenbau markant gesteigert werden – ein gutes Zeichen für die nachgelagerte Serienproduktion!



Andreas Marti