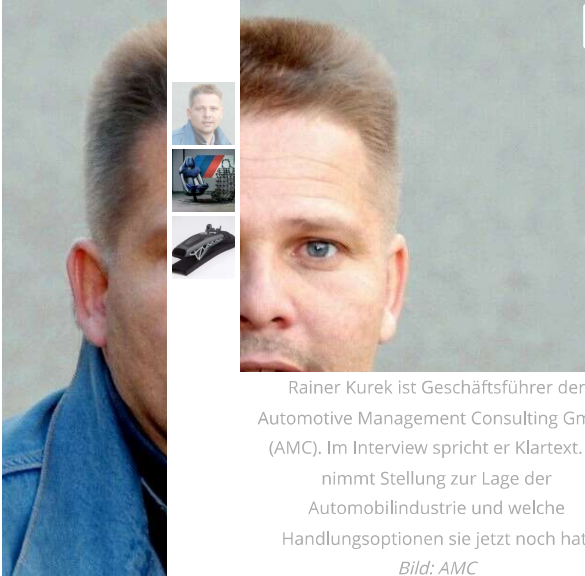


OEM-Berater Rainer Kurek blickt auf die Zukunft

Automobil-Krise: „Wir müssen uns auf unsere Stärken besinnen“

🕒 6. Februar 2025 📖 10 Minuten Lesezeit



Rainer Kurek ist Geschäftsführer der Automotive Management Consulting GmbH (AMC). Im Interview spricht er Klartext. Er nimmt Stellung zur Lage der Automobilindustrie und welche Handlungsoptionen sie jetzt noch hat.

Bild: AMC

Anzeige



Angesichts der prekären Lage der Automobilindustrie haben wir einen Insider zur Zukunft der Branche befragt – Rainer Kurek, Technologie- und Management-Berater für viele OEM. Die aktuelle Situation hat er früh vorausgesagt und vor ihr gewarnt. Dennoch sieht er noch Chancen. „Wir sollten uns auf unsere Stärken besinnen und auf das, was der Kunde wirklich braucht“, sagt er. Auch Nachhaltigkeit spiele eine Rolle. Klartext im Interview.

» *Olaf Stauß, Redakteur Konradin Industrie*

Herr Kurek, in der Auto-Entwicklung sind Sie stark vernetzt. Gibt es einen OEM, mit dem Sie noch nicht zusammengearbeitet haben?

Oh, diese Frage ist neu. Soviel ich weiß, haben wir [☑️ seitens der AMC](#) noch keine direkten Projekte mit Ford und Opel gemacht. Aber sonst mit zumindest allen hiesigen Premium-OEM, mit wirklich allen. Auch mit japanischen Automobilherstellern haben wir intensiv zusammengearbeitet. Zum Beispiel mit Toyota, weil dort viele Management-Systeme wie Kaizen zum Einsatz kommen, und mit Honda, wo Produktivitätsstrategien essenziell waren. Und mit Hyundai versuchen wir zurzeit Projekte anzubahnen – ergebnisoffen.

Und mit Audi und BMW?

Natürlich, von Audi komme ich her. Bei Audi war ich schon Praktikant, Werkstudent und Diplomand. Wir haben zuletzt viel im Ultraleichtbau zusammengearbeitet. Audi war ein maßgeblicher Partner für unsere ultraleichte Raumwickeltechnologie, die wir „xFK in 3D“ nennen. Und mit BMW haben wir 2024 das zweite Mal einen Altair Enlighten Award gewonnen – nach dem Award für die ‚Nachhaltige Mittelkonsole‘ nun auch mit dem ultraleichten ‚BMW M Visionary Materials Seat‘. Aber wie gesagt, auch mit ostasiatischen Herstellern arbeiten wir bewusst und gezielt eng zusammen – das ist wichtig zu wissen, wenn wir über Marktentwicklung in der Triade sprechen.

Die Krise im Automobilbau ist jetzt offensichtlich. Ist sie so eingetreten, wie Sie befürchtet haben vor einem Jahr?

Sie ist noch intensiver eingetreten als angenommen. Meine ursprünglichen Prognosen stützen sich auf Kontakte zu den OEM und als Entwicklungspartner sind wir auch mit der gesamten Lieferpyramide in fortlaufenden Gesprächen. Schon vor einem Jahr wurden bereits geplante Projektbudgets der OEM eingestellt. Es war klar, dass diese Krise auch auf die System- und Komponentenlieferanten durchschlagen würde, wie es jetzt der Fall ist. Das Problem ist aber weniger die Entwicklung von Absatz und Umsatz, sondern wie sich die Umsatzrendite entwickelt, also das wirtschaftliche Ergebnis. Was wir jetzt an Werksschließungen, Arbeitsplatzabbau, Gehaltskürzungen und Streiks sehen, ist eine Folge davon, dass die Automobilindustrie an Umsatzrendite verloren hat. Am Ende des Tages zählt in unserer Marktwirtschaft das Ergebnis.

Sind diese angekündigten Restrukturierungsmaßnahmen so richtig?

Nicht um die Umsatzrendite oder den EBIT mittel- und langfristig wieder herzustellen. Die aktuellen Maßnahmen zielen auf Preisreduktion ab und erlauben es, kurzfristig wieder mehr Umsatz zu erzeugen – aber mittel- und langfristig keine höhere Umsatzrendite. Man muss dazu wissen, dass die Automobilindustrie ein Vorreiter in der Effizienzsteigerung ist. Diese betreibt Produktivitätssteigerungsstrategien bereits seit den 90er-Jahren sehr gezielt, intensiv und erfolgreich. Kostenreduktion ist in der aktuellen Situation erforderlich. Aber es bleibt dabei: Es wird immer einen Ort in der Welt geben, an dem sich unsere Produkte kostengünstiger produzieren lassen.

***„Es wird immer einen Ort in der Welt geben,
an dem sich unsere Produkte
kostengünstiger produzieren lassen.“***

Mittel- und langfristig hilft uns nur eine sowohl- als auch-Strategie: Neben der Kostensenkung müssen wir unsere Innovationskraft und -stärke deutlich forcieren, unsere „Intellectual Properties“ wieder ausbauen. Nur dann haben wir hierzulande eine Zukunft. Angst, Skepsis, Bedenken dienen nicht – unternehmerischer Mut und Risikobereitschaft sind wesentlich.

Warum reichen die Kostensenkungen nicht?

Wir müssen einerseits Kosten reduzieren und andererseits die Ansprüche von Shareholdern, Mitarbeitern und Kunden erfüllen. Zugleich „müssen“ wir aber auch die Folgen der Klimakrise bewältigen. Der Klimawandel kostet Geld und wird ohne Gegenmaßnahmen noch viel mehr Geld kosten. Das wird an all den klimabedingten Katastrophen sichtbar, die sich ereignen. Und in dieser Situation haben wir zusätzlichen Know-how-Verlust zu verschmerzen, weil wir Entwicklung und Produktion zu Effizienzzwecken in frühere, so genannte „Emerging Regions“ ausgelagert haben. Es ist ein Wissensvorsprung verloren gegangen. Als langjähriger früherer Geschäftsführer des Entwicklungsdienstleisters MVI Group, bin ich viel unterwegs gewesen und habe dies vorort mitbekommen. Neues disruptiv-innovatives Wissen aufzubauen kostet ebenfalls Geld – in diesem Spannungsfeld befinden wir uns jetzt. Am Ende zählen Umsatzrendite und Ergebnis – und dafür brauchen wir echte Innovationen.

Bevor wir dazu kommen: Welche Fehler sind gemacht worden?

Beim Verlagern von Entwicklungen und Produktionen hat man die so genannten „Emerging Regions“ mit ihren niedrigen Kosten bewusst und unbewusst qualifiziert, um eine hohe Umsatzrendite zu erzielen. Aus meiner Sicht hätte man achtsamer sein und eine Balance finden müssen, um den Erhalt des Know-hows, das wir in über hundert Jahren Automobilgeschichte aufgebaut haben, zu sichern. Die „Emerging Regions“ sind heute Zukunftsmärkte, schon aufgrund ihrer Größe. Aus unseren Partnern sind Wettbewerber und Konkurrenten mit signifikant niedrigeren Kosten geworden. Jetzt bewegen wir uns in einem Vergleich, in dem wir preislich nicht mehr mithalten können.

Haben wir versäumt zu innovieren?

Wir sind in die „Falle des Erfolgs“ getreten, und haben uns an ununterbrochenes Wachstum, Komfort und Wohlstand gewöhnt. Erstmals damit konfrontiert wurden wir durch die Aufdeckung des Dieselbetruges. Beim Thema Innovation sind wir in Rückstand geraten. Das zeigt sich auch im Blick auf die Automobilmodelle: Die Differenzierung ist äußerst gering. Innovation ist aber mehr als nur schneller, weiter, effizienter – es geht um die Kohärenz von Herz und Verstand. Heute wollen die Kunden wieder mit dem Gefühl für etwas Besonderes angesprochen werden. Optik, Haptik und Design gewinnen an Bedeutung.

Versäumnisse auch in der Politik?

Ja, so gab es beispielsweise das ambitionierte Technologietransfer-Programm Leichtbau, das erfolgreich war. Das TTP-LB war EU-weit aus der Sicht von Vielen das hochstehendste Innovationsprogramm, das im Rahmen des hiesigen Klima- und Transformationsfonds erfolgreich positioniert wurde.

„Leichtbau ist Klimaschutz pur“

Leichtbau ist selbstverständlich Klimaschutz pur: $1/2 \text{ m}^3 \text{v}^2$. Wenn ich ein solches Programm stoppe und andere Ausgaben für wichtiger erachte, muss ich mich über den Rückgang von Innovationen nicht wundern, und damit auch nicht über die immer bedrohlichere Entwicklung der Ökosysteme vom Nord- bis zum Südpol.

Was hat das Förderprogramm TTP-LB konkret gebracht, gibt es Beispiele?

Das TTP-LB ermöglichte es uns beispielsweise, die erwähnte nachhaltige Mittelkonsole zu entwickeln als „Demonstrator“ für einen naturbasierten, intelligenten und zukunftsweisenden Faserverbundleichtbau, der nicht mehr auf erdölbasiertem Carbon beruht, sondern auf gesteinsbasiertem Basalt. Solche Innovationen brauchen wir. Sie zeigen, dass wir anders, innovativ und neu denken können.

Hat die Autoindustrie noch Handlungsoptionen?

Sie hat noch große technologische Handlungsoptionen, das ist das Positive: In bald 140 Jahren Automobilgeschichte ist extrem viel unbewusstes und implizites Erfahrungswissen zusammengekommen. Dieses Erfahrungswissen müssen wir analysieren, evaluieren und strukturieren, um eine zentrale Frage zu beantworten: Wo wollen wir denn mit dem Automobil hin? Welcher Kundennutzen ist gefragt und von Relevanz? Beispielsweise vor dem Hintergrund der hiesigen demografischen Entwicklung, wo doch „Junge“ und „Alte“ heute ganz neue Wertvorstellungen aufgebaut haben.

„Was wollen die Kunden wirklich?“

Brauchen wir eine Vierrad-Lenkung oder brauchen wir einen Regensensor? Was wollen die Kunden tatsächlich? Solche Fragen sollten wir mit unserem Erfahrungswissen klären und danach handeln. So können wir unsere technologische Souveränität und ökonomische Resilienz wieder ausbauen.

Was braucht es dazu?

Wir haben das nötige Erfahrungswissen mit allen technisch-wissenschaftlichen Aspekten wie auch der Gefühlsseite, beispielsweise dem „Look-and-Feel“ künftiger Fahrzeuggenerationen. Wir müssen uns auf unsere Stärken konzentrieren und nicht versuchen, die Schwächen zu kompensieren und Trends hinterher zu laufen – und mit diesem Selbstvertrauen und dieser Selbstachtung neue intelligente Produktlösungen schaffen. Es geht also nicht um Vergleich und Konkurrenzdenken, sondern um klare Konzentration und daraus zu entwickelnde Innovationen. Wo erzielen wir den größten Kundennutzen, wo ist die Wertschöpfung tatsächlich?

Können Sie ein Beispiel machen?

Ein naheliegendes Beispiel ist das Thema Nachhaltigkeit, das als extrem „un-sexy“ gilt. Aber der Klimawandel ist nun mal der zurzeit potenziell größte Risikofaktor für die Menschheit. Wir dürfen das Problem nicht weiter verschleppen oder verzögern. Das Verbrennen von fossilen Rohstoffen gilt es bei 8 Milliarden Menschen zu minimieren. Die Autos müssen leichter werden. Hier bietet sich eine zentrale Chance, mit viel Kreativität, Ideenreichtum und Innovationskraft wieder einen mitbewerbsfähigen Vorsprung aufzubauen.

Sie meinen, den Hebel umzulegen und das Automobil anders zu konstruieren?

Das Auto neu denken. Mit einem weißen Blatt Papier, also auf der „grünen Wiese“ beginnen. Das heißt, Erfahrungen, Einsichten und Erkenntnisse zu nutzen, und in früher Konzeptphase alle Aspekte vor auszudenken – von Lifecycle-Assessments, Global Warming Potentials über die vieldimensionale Nutzung des Autos bis hin zu Recycling und einem „Second Life“. Hier sollten wir alle unsere Kompetenzen einfließen lassen wie etwa eine intelligente Materialelektion, digitale Prozessketten, Leichtbau-Lösungen, additive und abfallfreie Fertigungsprozesse und so weiter und so fort. Wenn wir Produkte – hier das „nachhaltige Auto“ – „neu denken“ und konzipieren, dann mache ich mir keine Sorgen mehr. Es geht um Innovationskraft, Fleiß und Kompetenz.

Von den Marketing-Leuten im Automobilbau verlangt dies aber, dass sie Nachhaltigkeit als große Sache verkaufen?

Ganz konkret zeigt dies der erwähnte ‚BMW M Visionary Materials Seat‘, den BMW derzeit als einen Demonstrator für das Thema Kreislaufwirtschaft nutzt. Er hat den Altair Enlighten Award 2024 in der Kategorie „Sustainable Process“ gewonnen – und darauf folgte eben auch die entsprechende Aufmerksamkeit. Bei dem Projekt stand im Vordergrund, wie Emissionen über den Produktlebenszyklus hinweg gering gehalten werden können.

„Wir haben einen riesigen Wissensfundus“

Wenn Ingenieure so vorgehen, entdecken sie viele Optionen, die sich aus unserem riesigen Wissensfundus speisen – der so gesehen immer noch ein mitbewerbsfähiger Vorsprung ist. 90 Prozent sind unbewusst, 10 Prozent bewusst. Es geht darum, implizites Wissen zu fordern und fördern, und dies realisieren wir mit solchen Projekten.

Können Sie diesen ‚Visionary MaterialsSeat‘ kurz beschreiben?

Der Sitz zielte auf eine zukunftsweisende Kreislaufwirtschaft ab, also das „Design for Circularity“, und wurde vollautomatisiert als Teil einer digitalen Prozesskette gewickelt. Dank ‚xFK in 3D‘ wiegt die Sitzstruktur nur etwa 2 kg. Die dabei durchgeführte Materialselektion eröffnet zudem nachhaltige Alternativen zur Carbonfaser. Das Designstudio von BMW M hat den ultraleichten Sitz noch mit einer besonders schönen Anmutung, Optik und Haptik ausgestattet. Mit anderen Worten: Der BMW M Visionary Materials Seat ist ein Vorzeigebispiel, wie wir innovativ sein können – mit Gefühl und Verstand.

Dann haben Sie in einem Konsortium noch ein eigenes Vorzeigebispiel realisiert, die nachhaltige Mittelkonsole ‚NaMiko‘?

Ja – eine Komponente, die es bisher im Auto so noch nicht gibt. Die Mittelkonsole wurde komplett neu gedacht. Die „NaMiko Smart“ verfügt über eine gewickelte Fachwerk-Tragstruktur mit nur 400 g Gewicht. Bei ihr sind wir bis zur letzten Faser gegangen: Weil eine ursprünglich gewählte Cellulose-basierte Naturfaser unsere Zwecke nicht erfüllte, sind wir auf Basalt umgestiegen. Dieses auf Vulkangestein basierende Material verfügt über ein herausragendes Erfolgspotenzial, weil es nicht nur ein elastisches, sondern auch plastisches Energieaufnahmevermögen zeigt – und dabei nur rund halb so viel kostet wie beispielsweise Carbon. Und um die Basaltfaser technologisch zu qualifizieren, haben wir einen extrem hohen Ressourceneinsatz betrieben, der bis in die Prozesstechnologie hineinreicht. Die Verknüpfung von Prozesstechnologie, Materialselektion und digitalen Prozessketten ist die Zukunft im Leichtbau. Davon bin ich überzeugt.

Und das Ergebnis?

Das Ergebnis ist ein Leuchtturm-Demonstrationsprojekt. In Summe haben etwa 30 Projektpartner an der nachhaltigen Mittelkonsole mitgearbeitet, um den immensen Innovationsaufwand zu bewältigen. Das gesammelte und verdichtete, analysierte und evaluierte Wissen galt es zu strukturieren, zu systematisieren und zu dokumentieren. Dass dies mit industrieller, wissenschaftlicher und politischer Unterstützung – unter anderem durch das Technologietransfer-Programm Leichtbau – gelungen ist, ist ein riesiger Erfolg. Und ich bin überzeugt davon, dass dieses Konzept in den Markt finden wird. Das zeigt: Es ist möglich, Neues anzupacken und Bestehendes zu verbessern. Man muss es auch mit einer gewissen Leichtigkeit, Risikobereitschaft und Durchhaltevermögen tun – unternehmerischer Mut ist allerdings die Grundvoraussetzung.

UNSERE WHITEPAPER-EMPFEHLUNG



[Whitepaper: INCLUSIFY AG](#)

Revolution des Arbeitsschutzes

Jetzt downloaden und über neue Ansätze erfahren, die nicht nur helfen, Unfälle zu vermeiden, sondern auch die Frage beantworten „Wie kann die Technik heute im Bereich Arbeitsschutz die Wirtschaftlichkeit in meinem Unternehmen erhöhen?“

Mehr lesen