

AKTUELLE STUDIE

Ralf Sauter und Constanze Knörck

Den langfristigen Unternehmenserfolg sicherstellen

Neue Erkenntnisse über die Erfolgsfaktoren von Produktentwicklung und -innovation



Einer der Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens liegt darin, den Prozess der Produktinnovation optimal zu gestalten.

Foto: Photocase

Der schnelle technologische Wandel, die steigenden Anforderungen der Kunden, die zunehmende Globalisierung und die Fragmentierung der Märkte haben zur Folge, dass die Steuerung und Realisierung erfolgreicher Produktinnovationen wichtiger aber auch komplexer geworden sind. „Produktinnovationen exzellent zu steuern“, ist die große Herausforderung, vor der die Unternehmen heute stehen. Denn exzellente Produkte sind der Garant für Wachstum sowie Profitabilität und damit für die Zukunftssicherung der Unternehmen. Aktuelle Veröffentlichungen bieten den Unternehmen bisher nur sehr dürftige Handlungsempfehlungen. Dieser Beitrag zeigt – abgeleitet aus der „Product-Innovation-Excellence“-Studie der Unternehmensberatung Horváth & Partners – fundierte quantitative und qualitative Erfolgsfaktoren sowie deren Ursache-Wirkungszusammenhänge auf. Die Studie basiert auf der detaillierten Analyse von 30 Unternehmen wie unter anderem Siemens Postal Automation, ABB Turbo Systems AG, Bystronic Laser AG, Siemens Home and Office Communication Devices, Grohe Water Technology und TEMIC Automotive Electrics Motors GmbH. Aus den Ergebnissen könnten pragmatische Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet werden.

„It is not products but the processes that create products that bring companies long-term success. Good products don't make winners; winners make good products.“ (Hammer/Champy 1993, S. 25)

Die „Product Innovation Excellence“-Studie wurde initiiert, da die Erfahrung von Horváth & Partners gezeigt hat, dass wichtige Hebel zur Verbesserung des Produktinnovationsprozesses

oftmals übersehen werden. Ziel war es, die aktuelle Situation der Unternehmen aufzunehmen und Erfolgsfaktoren für Produktinnovation und Produktentwicklung abzuleiten. Zudem wurde analysiert, was Best-Practice-Unternehmen anders machen und wie diese



Abb. 1: Parameter zur Ermittlung der Best-Practice Unternehmen.

- ◆ einen nachvollziehbaren Produktinnovationsprozess verankern,
- ◆ Produktideen konsequent markt- und ergebnisorientiert umsetzen,
- ◆ ein schlagkräftiges Multi-Projektmanagement im Spannungsfeld mit der Organisation leben und schließlich
- ◆ das Projektportfolio aktiv steuern.

Zur Ermittlung der Best-Practice-Unternehmen wurden drei unabhängige Parameter herangezogen (Abbildung 1). Es konnten jedoch lediglich drei der analysierten Unternehmen den gestellten Anforderungen gerecht werden. Im Anschluss wurden die Ursache-Wirkungszusammenhänge zwischen den Erfolgsfaktoren untersucht und Benchmarks identifiziert, um pragmatische Handlungsempfehlungen herbeizuführen, die den Unternehmen bei der Steuerung ihrer Produktinnovationen zur Verfügung gestellt werden können. An der empirischen Studie haben sich 30 Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz beteiligt. Die Ergebnisse sind sehr aufschlussreich, da sich viele sehr erfolgreiche Unternehmen zur Teilnahme bereit erklärt haben.



Dr. Ralf Sauter ist Leiter des Competence Center Consumer & Industrial Goods bei Horváth & Partners und Member of the Board Horváth & Partners USA.

Die Steuerung des Produktinnovationsprozesses wird zukünftig vor allem vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung von Forschung und Entwicklung wesentlich komplexer und anspruchsvoller. Wie die Ergebnisse der Studie zeigen, wird sich der Anteil der Produktentwicklungskapazität in Westeuropa in den kommenden Jahren stark reduzieren. Während heute noch vier von fünf Entwicklern in Westeuropa beschäftigt sind, wird dies im Jahr 2010 nur noch für jeden zweiten Entwickler zutreffen. Die Ergebnisse der Studie konnten schließlich die Hypothese bestätigen, dass einige Unternehmen mit den Herausforderungen der globalen Innovations- und Entwicklungsprozesse wesentlich besser umgehen können als andere. Tatsächlich konnte gezeigt werden, dass Best-Practice-Unternehmen vor allem hinsichtlich folgender vier Faktoren eine konsequentere Umsetzung im Vergleich zur Gesamtheit der untersuchten Unternehmen aufweisen:



Dipl. Wirtsch.-Ing. Constanze Knörck ist Consultant im Competence Center Consumer & Industrial Goods bei Horváth & Partners.

- ◆ Funktionierendes Projekt-Portfoliomanagement
- ◆ Schlagkräftige Projektorganisation/Multi-Projektmanagement
- ◆ Nachvollziehbarer Produktinnovationsprozess
- ◆ Konsequente Markt- und Zielkostenorientierung

Durch die Verknüpfung der Parameter zur Bestimmung von Best-Practice Unternehmen (z.B. unterdurchschnittliche Projektabbruchquote) mit den Kernaussagen mittels Kreuzanalyse konnten die aufgezeigten Erfolgsfaktoren nicht nur abgeleitet und verifiziert sondern gleichzeitig auch anschaulich visualisiert werden (vgl. beispielhaft Abbildung 2).

Erfolgsfaktor 1: Funktionierendes Projekt-Portfoliomanagement

Unternehmen, die ihr Projekt-Portfolio nicht nur verwalten sondern aktiv steuern, verfügen über eine geringere Abbruchquote bei Produktentwicklungen (unter 5 Prozent) und können einen höheren Jahresabschluss als der Hauptwettbewerber ausweisen. Die enge Abstimmung des Projektportfolio-Managements mit der Unternehmensstrategie und die Konzentration der Entwicklungsressourcen auf eine realistisch umsetzbare Anzahl von Projekten werden unisono von allen befragten Unternehmen als die wichtigsten Aufgaben bei der Steuerung des Projektportfolios angesehen. Zusätzlich liefert ein Reporting die notwendigen Steuerungsinformationen und schafft damit Transparenz über den Status der laufenden Projekte im Portfolio.

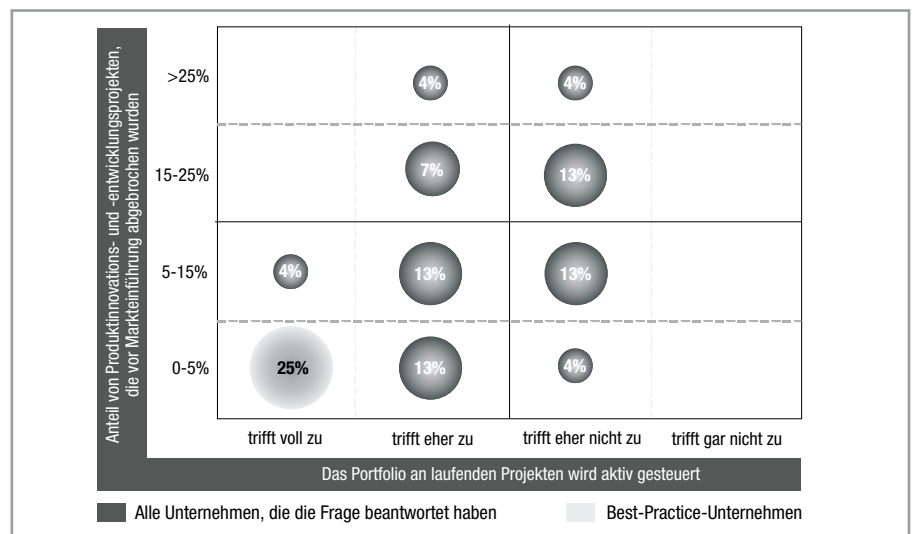


Abb. 2: Eine aktive Steuerung des Projekt-Portfolios führt zu einer geringeren Abbruchquote bei Produktentwicklungen.

Stichwörter

Product Innovation Excellence

Portfolio-Management

Multi-Projektmanagement

Marktorientierung

Zielkostenorientierung

keywords

product innovation excellence

portfolio management

multi-project management

market-orientation

target costing

Bereits der erste Schritt des Entwicklungsprozesses, die systematische Bewertung und Auswertung von Produkt- und Projektideen, beeinflusst die Anzahl späterer Projektabbrüche (Abbildung 2). Die Impulse der Ideengenerierung sind dabei vorrangig außerhalb des Unternehmens zu suchen. Zwei Drittel der befragten Unternehmen integrieren beispielsweise die Ideen und Vorschläge ihrer Lieferanten. Best-Practice-Unternehmen setzen zusätzlich auf Kundenbefragungen und Lead-Kundenanalysen. Viele Unternehmen stehen jedoch vor der Herausforderung aus der Analyse von abgebrochenen Entwicklungsprojekten die entsprechenden „lessons learned“ abzuleiten, um die begangenen Fehler zukünftig vermeiden zu können (Probst/Raub/Romhardt 2003, S. 133 ff.).

Der Projektportfolio-Gedanke gilt jedoch erst dann tatsächlich als erfolgreich umgesetzt, wenn Entscheidungen über den Start und den Abbruch von Neuproduktentwicklungen schnell getroffen und vor allem auch konsequent umgesetzt werden. Hierfür ist es notwendig, nicht nur über den Start sondern ebenso über den Projektabbruch anhand klar definierter Regeln zu entscheiden. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass insbesondere hinsichtlich des zweiten Aspekts – der Schaffung klarer Regeln für den Projektabbruch – bei den Unternehmen noch erheblicher Handlungsbedarf besteht.

Keineswegs neu ist hingegen die Erkenntnis, dass die Entscheidung über den Start und Abbruch von Projekten weder im Alleingang durch die F&E-Abteilung noch durch das Marketing oder gar den Vertrieb getroffen werden darf. Vielmehr ist hier ein Zusammenspiel der Bereiche F&E, Produktmanagement, Vertrieb, Marketing und schließlich auch Controlling notwendig. Erst die Symbiose aller Sichtweisen sichert die Akzeptanz des Produktes am Markt und innerhalb der Unternehmung. Diese Interdisziplinarität gilt es im Übrigen – mit steigender Einbindung des Einkaufs, der Fertigung und des Qualitätsmanagements – während des gesamten Innovationsprozesses zu bewahren.

Erfolgsfaktor 2: Schlagkräftige Projektorganisation/Multi-Projektmanagement

Eine schlagkräftige Projektorganisation zeichnet sich insbesondere durch die herausragende Stellung des Projektleiters aus. Dieser sollte nicht nur einen direkten Zugang zum Top-Management besitzen, sondern zudem die volle Verantwortung für die Entwicklungsbudgets übernehmen (Abbildung 3). Im

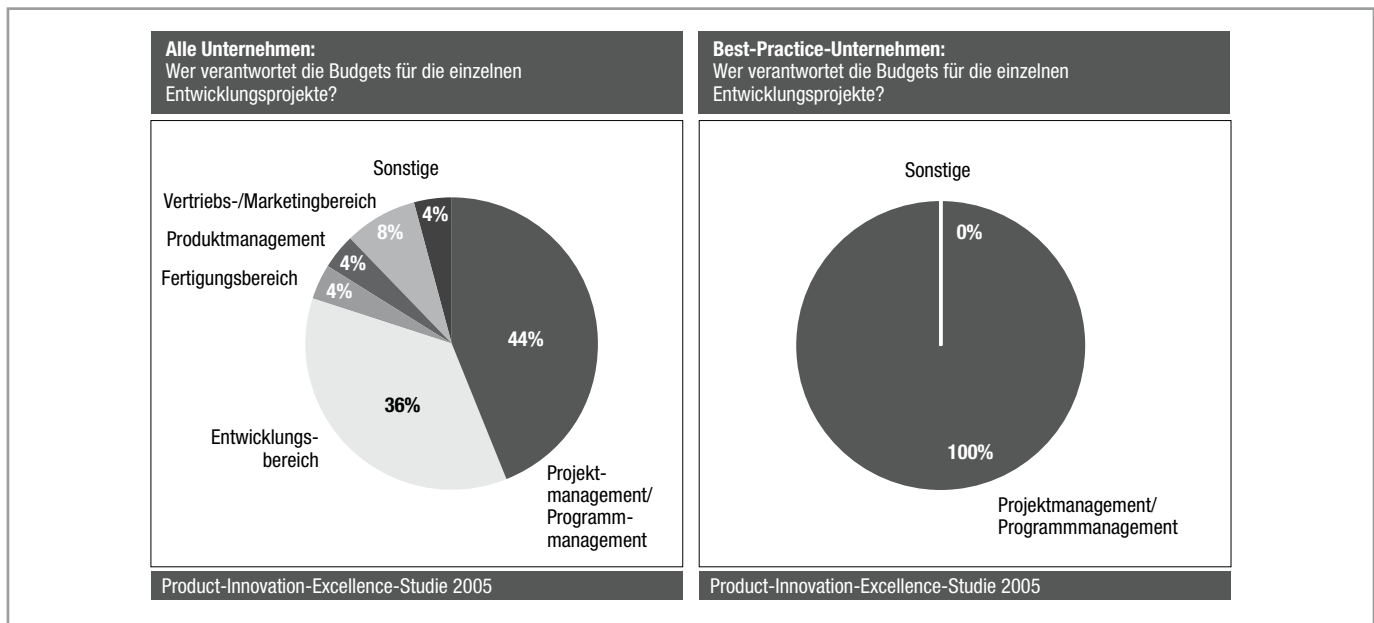


Abb. 3: Die Entwicklungsbudgets verantwortet bei Best-Practice-Unternehmen das Projektmanagement.

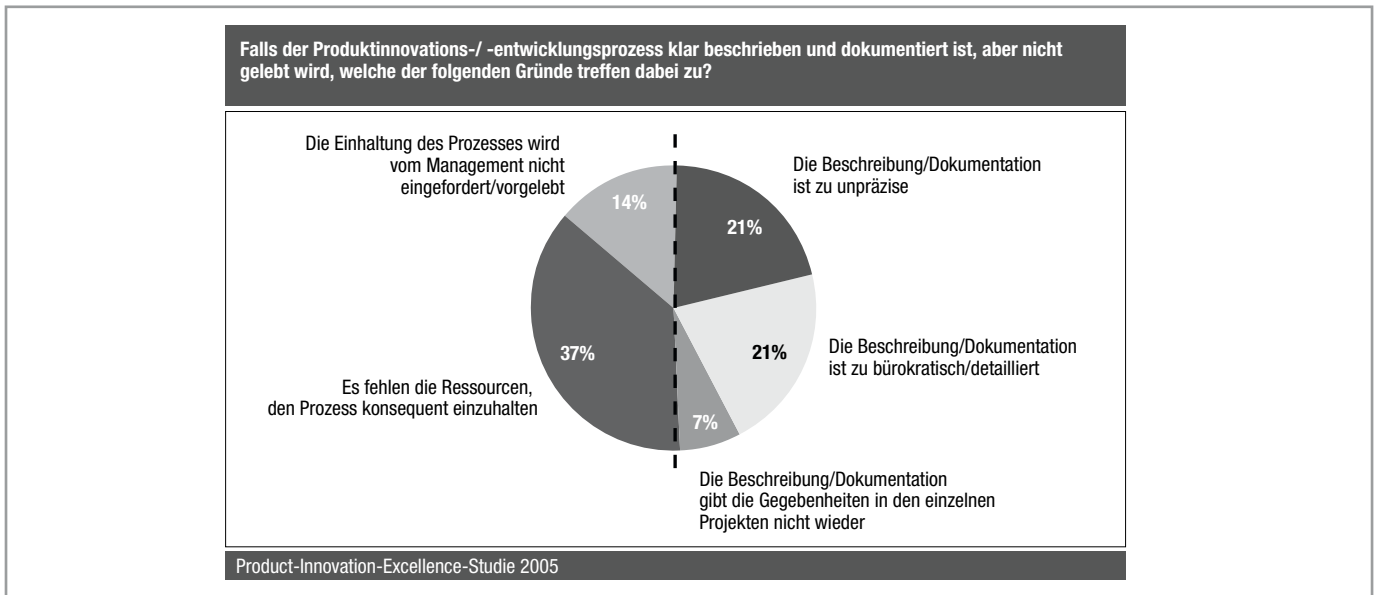


Abb. 4: In fast 50 Prozent der Fälle, in denen der Produktinnovationsprozess nicht „gelebt“ wird, liegt die Ursache in einer mangelhaften Prozessbeschreibung.

Zweifel muss die Devise gelten: „Projekt vor Funktion“. Wichtiger als die Projektorganisation (Funktionale Projektorganisation, Project Task Forces, Light Weight Project Management und Heavy Weight Project Management) ist daher auch die funktionale Zuordnung des Projektleiters. Dieser sollte entweder dem Projektmanagement zugeordnet werden oder direkt der Geschäftsleitung angehören.

Die „Product-Innovation-Excellence“-Studie konnte zudem deutlich aufzeigen, dass Terminverzögerungen vor allem aufgrund unzureichender Kommunikation und einer halbherzigen Ressourcenzuteilung hausgemachte Probleme sind. Fortwährende Termenschwierigkeiten könnten mit einer realistischeren Projektplanung, durch klarere Projektziele und durch eine ausreichende Bereitstellung von Ressourcen weitestgehend vermieden werden.

Erfolgsfaktor 3: Nachvollziehbarer Produktinnovationsprozess

So bedeutend ein funktionierendes Projektportfolio Management und die Projektorganisation auch sein mögen, sie müssen durch Produktinnovationsprozesse unterstützt werden. Nur wenn die Mitarbeiter den Produktinnovations-/ -entwicklungsprozess tatsächlich umsetzen und leben, können Projektabbrüche vor der Markteinführung weitestgehend vermieden werden. In fast 50 Prozent der Fälle, in denen der Produktinnovationsprozess nicht „gelebt“ wird, liegt die Ursache in einer unpräzisen, zu detaillierten oder gar gänzlich an den Geschäftsanforderungen vorbeigehenden Prozessbeschreibung. Die Herausforderung besteht somit insbesondere darin, dem Mitarbeiter durch die Prozessbeschreibung/-dokumentation klare und vor allem nachvollziehbare Handlungsanweisungen und Meilensteine aufzuzeigen, ohne ihn auf der anderen Seite zu sehr in seinem Handlungsspielraum einzugrenzen (Sauter/Vogelsang 2005, S. 237 f.). Parallel gilt es, eine offene und kritische Kommunikation anzuregen, um beispielsweise auch Projektrisiken systematisch erfassen, bewerten und adressieren zu können.

Erfolgsfaktor 4: Konsequente Markt- und Zielkostenorientierung

Der vierte Erfolgsfaktor der mit Hilfe der „Product-Innovation-Excellence“-Studie identifiziert werden konnte, zielt auf eine stringente Markt- und Zielkostenorientierung ab. Die befragten Unternehmen sind sich einig, dass eine konsequente Ausrichtung der Produktdefinition und

summary

„It is not products but the processes that create products that bring companies long-term success. Good products don't make winners; winners make good products.“ (Hammer/Champy 1993, S. 25) Managing the product innovation excellence evolves to one of the greatest challenges for the future. For this reason the consultancy Horváth & Partners educe – with the aid of the „Product-Innovation-Excellence“-Study – the following recommendations for actions: (1) Efficient Project Portfolio Management, (2) Powerful Project Organization / Multi-Project Management, (3) Comprehensible Product Innovation Process, (4) Consequent Market-Oriented and Target Costing.

Literatur:

Hammer, M./Champy, J., *Reengineering the Corporation*, New York 1993.

Probst, G./Raub, S./Romhardt, K., *Wissen managen, Wie Unternehmen ihre wertvolle Ressource optimal nutzen*, 4. Aufl., Wiesbaden 2003.

Sauter, R., *Marktorientierte Steuerung der Gemeinkosten im Rahmen des Target Costing*, Frankfurt/M. 2002.

Sauter, R./Vogelsang, P., *Management der Innovationsprozesse*, in: Horváth & Partners (Hrsg.), *Prozessmanagement unterstützen*, Stuttgart 2005, S. 225-241.

-entwicklung an den Marktanforderungen die Projektabbrüche vor der Markteinführung verringern. Hierfür greifen sie vor allem auf die Analyse der Wettbewerber und deren Produkte, auf Expertengespräche, auf die Marktsegmentierung zur Definition der Zielmärkte und schließlich auch auf Kundenbefragungen zurück.

Die Problematik der ausufernden Entwicklungskosten kann zudem durch klare und verbindliche Zielkostenvorgaben in den frühen Entwicklungsphasen vermieden werden. Best Practice bedeutet, dass die Abweichungen von Zielkosten und geschätzte Kosten für die relevanten Funktionsbereiche transparent sind, dass Maßnahmen zur Zielkostenerreichung konsequent gesteuert werden und dass Zielkosten bis auf Komponenten und Teile heruntergebrochen werden (Abbildung 5). Kurzum: Ein konsequentes Target Costing sichert die Produktprofitabilität im Sinne der 80/20-Regel und die Einhaltung der Entwicklungskosten (Sauter 2002).

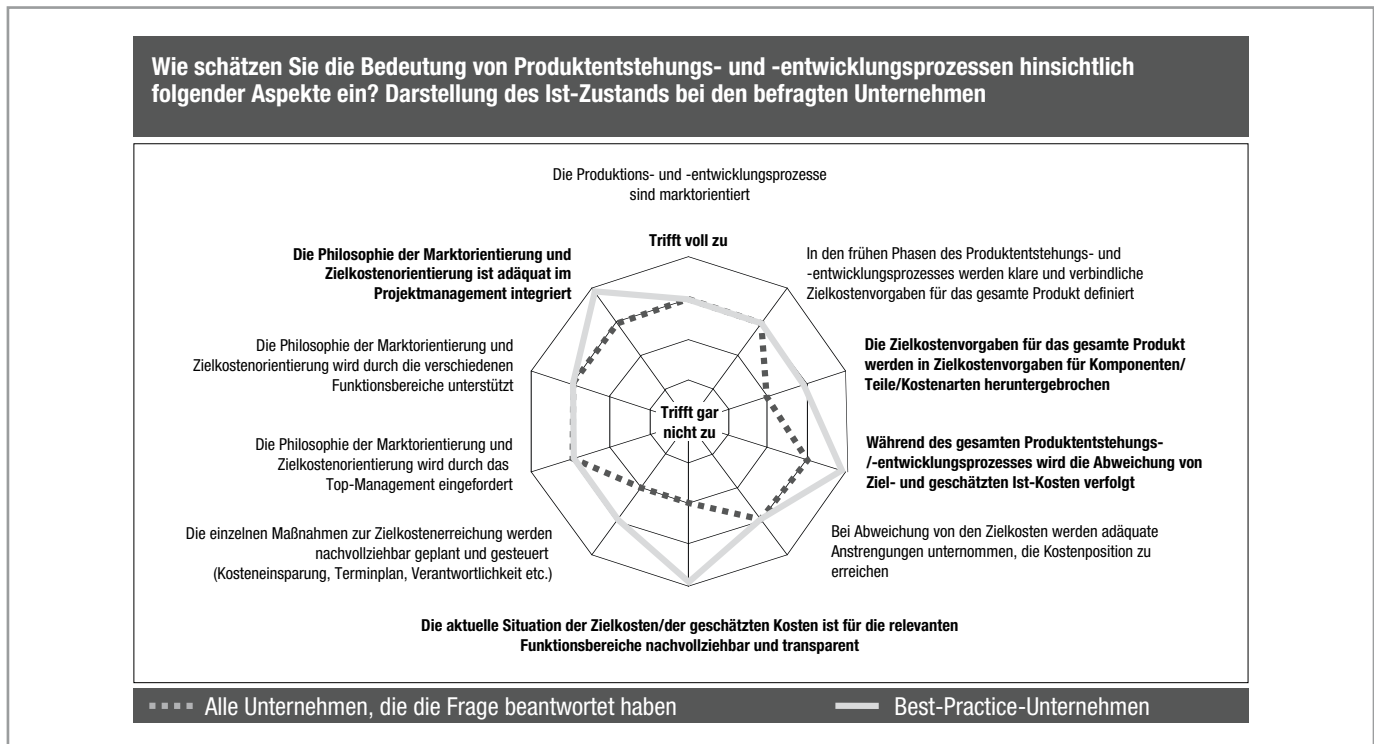


Abb. 5: Best-Practice Unternehmen haben die Marktorientierung im Projektmanagement integriert und verfolgen konsequent die Zielkostentransparenz für alle relevanten Funktionsbereiche.

Fazit

Durch die zunehmende Globalisierung von Forschung und Entwicklung werden die Innovationsprozesse nicht nur schnelllebig sondern vor allem auch wesentlich komplexer. Produktinnovationen im internationalen Entwicklungsnetzwerk exzellent steuern stellt daher eine der wichtigsten Herausforderungen der Zukunft dar. Mittels der „Product-Innovation-Excellence“-Studie von Horváth & Partners konnten vier Erfolgsfaktoren identifiziert werden, die bei einer konsequenten Umsetzung den Weg zur Exzellenz aufzeigen. Unternehmen denen es gelingt, gleichzeitig ein funktionierendes Projektportfolio-Management zu etablieren, eine schlagkräftige Projektorganisation oder ein Multi-Projektmanagement aufzubauen, den Produktinnovationsprozess mit Leben zu erfüllen und schließlich eine konsequente Markt- und Zielkostenorientierung zu verfolgen, wachsen schneller und sind profitabler als der wichtigste Wettbewerber. Darüber hinaus verfügen sie über eine geringere Projektabbruchsquote wodurch die wertvollen Entwicklungsressourcen effizient genutzt werden.

Kontakt:

Dr. Ralf Sauter
 Leiter Competence Center Consumer & Industrial Goods
 Horváth & Partners GmbH
 Bavariaring 17
 80336 München
 Tel.: +49 (0)89/54 46 25-0
 Fax: +49 (0)89/54 46 25-99
 E-Mail: rsauter@horvath-partners.com
 www.horvath-partners.com