

## Benchmarking Best Practices: Performance Ergebnisse und die Rolle des höheren Managements \*

Dr. Robert G. Cooper und Dr. Scott J. Edgett  
Übersetzung: Christoph Novacek

### Einleitung:

#### Das Streben nach Best Practices in der Produktinnovation

Produktinnovation – die Entwicklung von neuen und verbesserten Produkten – ist entscheidend für den Erfolg eines modernen Unternehmens. Die Markteinführung von neuen Produkten in den letzten drei Jahren sorgte für ungefähr 30% der Unternehmenserträge, und es gibt einen starken Zusammenhang zwischen einer erfolgreichen Produktentwicklung und der Unternehmensbewertung.

Kontinuierlich neue, erfolgreiche Produkten zu launchen, ist keine leichte Aufgabe. Neue Produkte scheitern in einem alarmierenden Ausmaß, wobei nur eines von vier Entwicklungsprojekten zu einem wirtschaftlichen Erfolg wird. Daher haben viele Manager, Forscher und Experten nach Antworten auf die uralte Frage gesucht: Warum sind manche Unternehmen so viel erfolgreicher in der Produktentwicklung als der Rest?

#### Die Benchmarking Studie

In dieser neuen Benchmarking Studie zum New Product Development (NPD) (siehe Kasten) wurden 17 Verfahrens-bereiche untersucht, die von Produkt-Strategie bis zu Klima und Kultur reichen. In diesem Artikel werden die wesentlichen Punkte aus einigen Schlüssel-bereichen vorgestellt – die erreichte Leistungsfähigkeit im NPD sowie die Bedeutung und die Rolle des höheren Managements.

Die Leistungsfähigkeit im NPD wurde in der Studie auf eine Reihe von Arten gemessen – siehe Abbildung 1. (Verwenden Sie die dargestellten Performance-Daten, um die NPD-Performance Ihres Unternehmens gegen den Durchschnitt und gegen die Best Performer zu vergleichen!) Wir identifizieren auch eine Untergruppe der leistungstärksten Unternehmen und sehen uns deren Verfahren genauer an: sie sind die Refe-

renz-unternehmen, denen man nachzueifern versuchen sollte. In diesem kurzen Artikel und in weiteren Artikeln sondieren wir, was die Leistungsfähigkeit bestimmt und was die Best Performer vom Rest unterscheidet.

#### Die erreichten Performance Ergebnisse

Wie leistungsfähig sind die untersuchten Unternehmen im NPD? Das ist die erste Frage in jeder Benchmarking Studie. Abbildung 1 zeigt, wie die Unternehmen in den jeweiligen Performance-Metriken abschneiden: in der Grafik sind die Durchschnittsergebnisse jenen der Best Performer (Top 20% der Unternehmen) gegenübergestellt.

**Anteil an Erlös und Gewinn von neuen Produkten:** Die gebräuchlichste Performance-Metrik ist „Anteil vom Umsatzerlös, der auf neue Produkte entfällt“. Die Anteile neuer Produkte (max. 3 Jahre am Markt) vom Umsatzerlös sind eindrucksvoll: um die 27,5% der Umsatzerlöse und Gewinne. Aber am eindrucksvollsten sind die Ergebnisse der Top 20% nach diesen zwei Metriken: 38% der Umsatzerlöse und ein noch höherer Anteil an den Gewinnen (42,4%) kommt hier von neuen Produkten. Beachten Sie, dass die nach Gewinn bewertete Performance bei diesen Top 20% Unternehmen noch etwas höher ist als die nach Umsatzerlösen!

**Erfolg, Scheitern und Abbruch:** Eine andere Schlüsselmetrik ist die NPD-Erfolgsrate: welcher Anteil von NPD-Projekten, die in das Entwicklungsstadium kommen, wird auch zu einem wirtschaftlichen Erfolg – erreicht oder übertrifft die finanziellen Standards? Oder wird zu einem wirtschaftlichen Fehlschlag? Die Erfolgsrate liegt im Durchschnitt bei respektablen 60,2%. Aber beachten Sie den riesigen Unterschied zwischen den Top 20% der Unternehmen und dem Durchschnitt nach dieser Erfolgsraten-Metrik: die Top 20% haben

#### **Wie die APQC Forschung erfolgte:**

Diese Benchmarking-Studie wurde am APQC (American Productivity and Quality Center) durchgeführt mit den Autoren als Experten auf diesem Gebiet. Die Studie verwendete die Standard Methodologie von APQC, sowohl qualitative als auch quantitative Methoden.

**Quantitative:** Ein detaillierter Katalog mit 113 quantitativen Fragen wurde erstellt, die sowohl zur Erfassung der Existenz und Wirksamkeit von NPD-Verfahren und -Ansätzen in den Unternehmen als auch zur Bewertung ihrer NPD-Performance verwendet wurden.

**Demographie der quantitativen Studie:** 105 Business Units antworteten auf den detaillierten quantitativen Fragenkatalog:

- die Unternehmen stammen aus unterschiedlichen Branchen, 51% davon aus dem Produktionsbereich
- die Größe der Unternehmen – durchschnittlicher Umsatz: \$2,5 Mrd. (Median: \$400 Mio); durchschnittliche Mitarbeiter-anzahl: 4.711 (Median: 1.500)
- F&E-Ausgaben – Durchschnitt: \$58,4 Mio pro Unternehmen oder 5,2% des Umsatzes; davon gehen im Durchschnitt 52,3% in das NPD, was einem Anteil der NPD-Ausgaben von 2,89% des Umsatzes entspricht.

**Qualitativ:** Besuche wurden bei den fünf Firmen vereinbart, die als jene mit den besten NPD-Verfahren identifiziert wurden. Das APQC-Forschungsteam, bestehend aus den Autoren, einer Reihe von Sponsor-Unternehmen und APQC-Mitarbeitern, führte die Meetings durch. Die fünf besuchten Unternehmen waren:

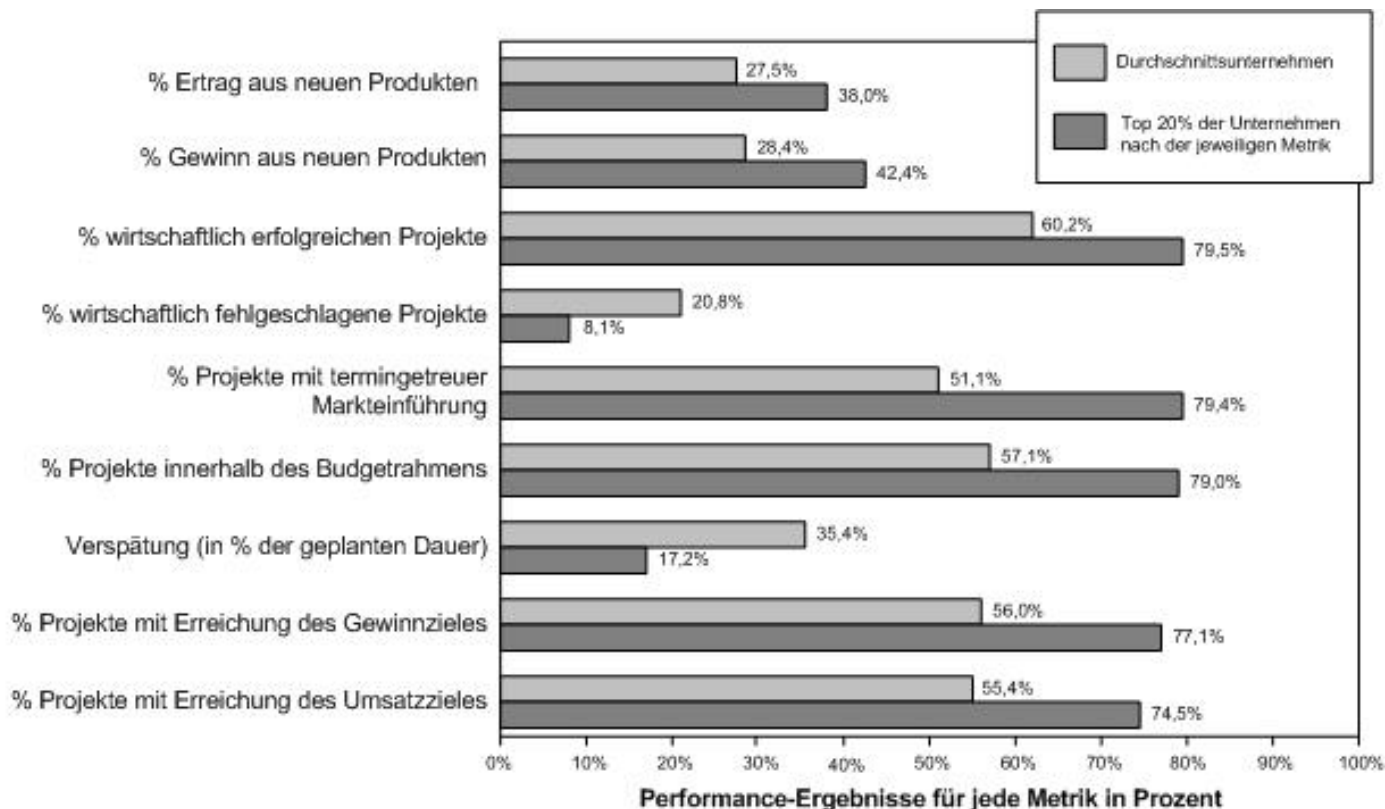
- Air Products and Chemicals Inc.
- Bausch & Lomb
- EXFO Electro-Optical Engineering, Inc
- ExxonMobil Chemical Company
- Kraft Foods Inc.

Die in diesem Artikel wiedergegebene Information ist ein Ausschnitt aus den Ergebnissen, die im Bericht zur APQC-Studie *Best Practices in Product Innovation: What Distinguishes Top Performers* von Dr. Cooper, Dr. Edgett und Dr. Kleinschmidt veröffentlicht sind.

**Performance Ergebnisse:**

Dr. Robert G. Cooper und Dr. Scott J. Edgett

Übersetzung: Christoph Novacek



**Leseanleitung:** Das Durchschnittsunternehmen erzielt mit neuen Produkten einen Umsatzanteil von 27,5% gerechnet auf drei Jahre; die Top 20% der Unternehmen nach dieser Metrik erreichen jedoch 38% des Umsatzes mit neuen Produkten.

mit 79,5% eine um beinahe 20% höhere Erfolgsrate und eine weniger als halb so hohe Misserfolgsrate als ein Durchschnittsunternehmen. Dies sind riesen-große Differenzen, und es erhebt sich die Frage: Was unterscheidet die Besten vom Rest und warum schneiden die Spitzenunternehmen so außerordentlich gut ab?

**Termin- und Kostentreue:** Wieder ein anderes Paar von Performance-Metriken sind die Anteile von NPD-Projekten, welche die Markteinführung innerhalb des Zeit- und Budgetrahmens erreichen. Die Tatsache, dass im Durchschnitt fast die Hälfte der Projekte hinter dem Zeitplan liegt (und somit den planmäßigen Markteintritt verpasst) und dass ein beträchtlicher Anteil das Budget überschreitet, wirft ernste Bedenken bezüglich Zeitplanung, Ressourcenmanagement, Projektmanagement und Termintreue auf. Zugegeben, es gibt eine kleine Gruppe von Unternehmen, die hier viel besser abschneiden als dieser Durchschnitt: 79,4% der Projekte im Zeitplan und 79,0% im Budgetrahmen. Die signifikanten Unterschiede zwischen den Top

20% und dem Rest deuten darauf hin, dass viele Firmen erst noch akzeptable Ergebnisse hinsichtlich Termin- und Kostentreue erreichen müssen, dass aber eine Handvoll Firmen beweist, dass dieses Ziel erreicht werden kann.

Aber wie viel zu spät heißt „verspätet“? Die „slip rate“ gibt an, um wieviel Prozent seiner Gesamtdauer von der Idee bis zur Markteinführung ein Projekt verspätet ist. Wenn ein Projekt verspätet ist, verpasst es im Durchschnitt seine planmäßigen Termine („slip rate“) um 35,4%. Das sind die Daten für Durchschnittsunternehmen; die Top 20% bringen ihre Verspätungsraten auf 17,2% herunter – *die Hälfte des Durchschnitts!*

**Zielerreichung in NPD Projekten:** Das Management misst die Performance von NPD-Projekten an Gewinn- und Umsatzerlösziele. Aber wie schneiden die Unternehmen gerade bei diesen Metriken ab? Die Tatsache, dass in einem durchschnittlichen Unternehmen gerade einmal gut 50% der Projekte ihre Ziele erreichen, bedeutet, dass ein beträchtlicher Anteil der Projekte scheitert. Dieses Resultat sollte für die meisten verantwortli-

chen Führungskräfte inakzeptabel sein. Halten Sie sich die Ergebnisse vor Augen: die Top 20% der Unternehmen nach diesen Metriken erzielen wesentlich bessere Ergebnisse, wobei drei Viertel ihrer Projekte die Ziele erreichen.

**Identifizierung der Best Performer**

Welche Unternehmen sind die Best Performer? Und welche sind die Schlusslichter? Dies sind wichtige Fragen, die einer stichhaltigen Benchmarking Studie zugrunde liegen. Durch Vergleichen der Innovationspraxis und Methoden der Best Performer mit jenen des Durchschnitts bzw. der Schlusslichter können die besten Verfahren identifiziert werden. Wir haben eine Gruppe von Best Performern identifiziert, die hinsichtlich Wirtschaftlichkeit ihrer NPD-Vorhaben hervorstachen, ihre Geschäftsziele erreichten, sich gegen die Konkurrenz durchsetzten und ihre Vorhaben zeit- und kosteneffizient durchführten. Ihre NPD-Vorhaben eröffneten dem jeweiligen Unternehmen auch neue Märkte, Technologien und Produktkategorien. (Die Schlusslichter

## Performance Ergebnisse :

Dr. Robert G. Cooper und Dr. Scott J. Edgett

Übersetzung: Christoph Novacek

unter den Unternehmen wurden ebenfalls identifiziert – die Ergebnisse sind hier nicht angegeben.)

Der folgende Abschnitt stellt die Ergebnisse in einem der 17 untersuchten Best-Practice-Bereichen dar und wie diese von den Best Performern im Unterschied zu den Durchschnitts-unternehmen gehandhabt werden.

### Praktiken, Rollen & Commitment des Top-Managements zu NPD

Das Top-Management muss den Weg zu erfolgreichem NPD vorexerzieren/unterstützen indem es steuert und führt und die notwendigen Ressourcen bereitstellt. Das Thema des klaren Bekenntnisses des Top-Managements zu NPD und seiner Rolle darin beinhaltet eine Reihe von kritischen Best-Practices (siehe Abbildung 2):

1. **Kontinuierliche Leistungsmessung und -dokumentation:** Die Mehrheit der Best Performer führt Aufzeichnungen (62,1%) – sie messen die Ergebnisse ihrer neuen Produkte (z.B. Anteil an Ertrag oder Gewinn; Verhältnis von Erfolg zu Misserfolg der Projekte, Termintreue usw.). Insgesamt ist dies aber trotz allem ein eher schwacher Bereich, wobei durchschnittlich weniger als die Hälfte der Unternehmen ihre Leistungen messen und dokumentieren.. Dies ist jedoch jenes Verfahren, das die Best Performer unter allen in Abbildung 2

aufgelisteten Praktiken am stärksten vom Rest unterscheidet, und muss daher als Best-Practice angesehen werden. Was gemessen wird, wird auch gemacht ! Das durchschnittliche Unternehmen verlässt sich auf 2,85 Metriken, um zu bewerten, wie gut seine NPD-Vorhaben liegen: die gebräuchlichste Metrik ist „Ertragsanteil der neuen Produkte, die in den letzten X Jahren auf den Markt kamen“, wobei X üblicherweise 2 - 3 Jahre sind (angewendet bei 68,6% der Unternehmen), gefolgt von „Prozentsatz des von neuen Produkten herrührenden Wachstums“ (50,5%) und „Gesamtgewinne aus neuen Produkten“ (40,0% der Unternehmen).

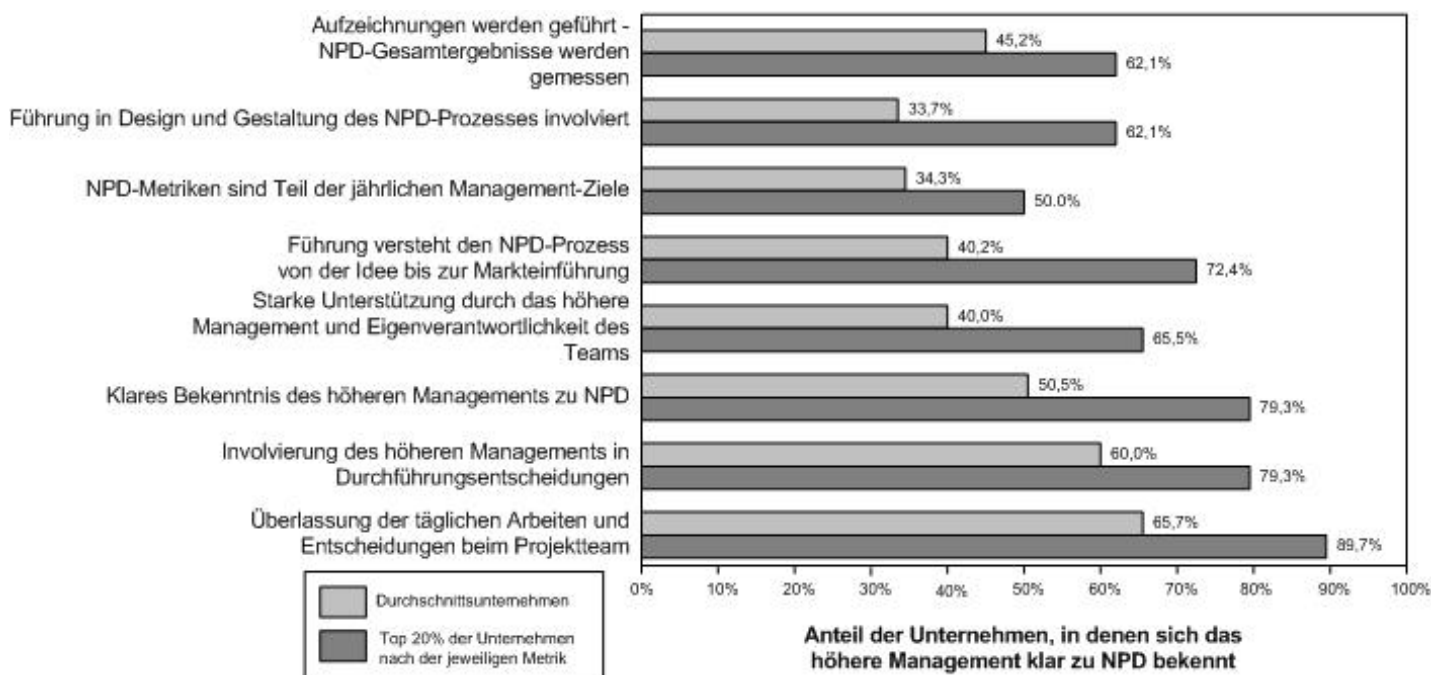
2. **Engagement des Top-Managements im Process Design für das NPD:** Hierbei schneiden die Unternehmen relativ schlecht ab Ein Engagement des Top-Managements im Process Design für das NPD existiert nur in 33,7% der Unternehmen. Es ist aber offenbar ein wichtiger, nämlich der zweitgeringste Einflussfaktor für die Leistungsfähigkeit im NPD in Abbildung 2. Beachten Sie, dass bei 62,1% der Best Performer die Führungskräfte sehr engagiert beim Design ihres NPD-Prozesses mitwirkten.

Dies wurde von einem leitenden Angestellten so ausgedrückt: „Unser

Führungsteam half, unseren NPD-Prozess zu entwerfen. Unser Senior VP im Marketing war Vorsitzender der Arbeitsgruppe und hat den Rest von uns in die Festlegung der Gate-Kriterien eingebunden, sodass sich alle auf einen Satz von ‚Regeln für die Mitwirkung‘ im Rahmen unserer Führungsaufgaben einigten, sogar darauf, wie wir diese ‚Gate-Meetings‘ durchführen würden. Auf diese Weise wurde es sehr stark auch zu ‚unserem‘ Prozess – wir stiegen ein.“

3. **NPD-Metriken als ausdrücklicher Bestandteil der persönlichen und jährlichen Management-Ziele:** Dies ist der am schwächsten ausgeprägte Bereich der Top-Management Praktiken – nur 34,3% der Unternehmen wenden dergleichen an. Dennoch ist er der dritt wichtigste Einflussfaktor für die NPD-Performance unter den in Abbildung 2 aufgelisteten Praktiken, wobei 50% der Best Performer entsprechende Management-Metriken hatten (im Gegensatz zu nur 14,3% der Schlusslichter).

4. **Verständnis des Top-Managements für den NPD-Prozess des Unternehmens:** Um im NPD eine wirksame Rolle spielen zu können, muss das Top-Management den NPD-Prozess des eigenen Unternehmens verstehen



**Performance Ergebnisse :**

*Dr. Robert G. Cooper und Dr. Scott J. Edgett*

*Übersetzung: Christoph Novacek*

und sich insbesondere der eigenen Rolle und Verantwortlichkeit im Prozess bewusst sein. Dies ist nicht immer der Fall (trifft nur bei 40,2% der Unternehmen zu). Hier unterscheiden sich die Best Performer wesentlich vom Rest der Unternehmen – ein klares Best Practice also. Die Best Performer schneiden hier mit 72,4% sehr hoch ab. Dagegen versteht bei 48% der Schlusslichter das höhere Management den NPD-Prozess überhaupt nicht!

5. **Starke Unterstützung, Übertragung von Verantwortung und Befugnissen durch das Top-Management** auf die Mitarbeiter, die in NPD-Projekten mitwirken: Auch dies ist ein Schlüsselfaktor für die Leistungsfähigkeit, allerdings ebenfalls ein Bereich mit einer gewissen Schwäche. In nur 40% der Unternehmen insgesamt und in 65,5% der Best Performer wird dieses Kriterium erfüllt. Im Gegensatz dazu ist bei den Schlusslichtern eine starke Unterstützung für die NPD-Teams durch das Top-Management nur zu 7,7% erkennbar. 42,3% bieten

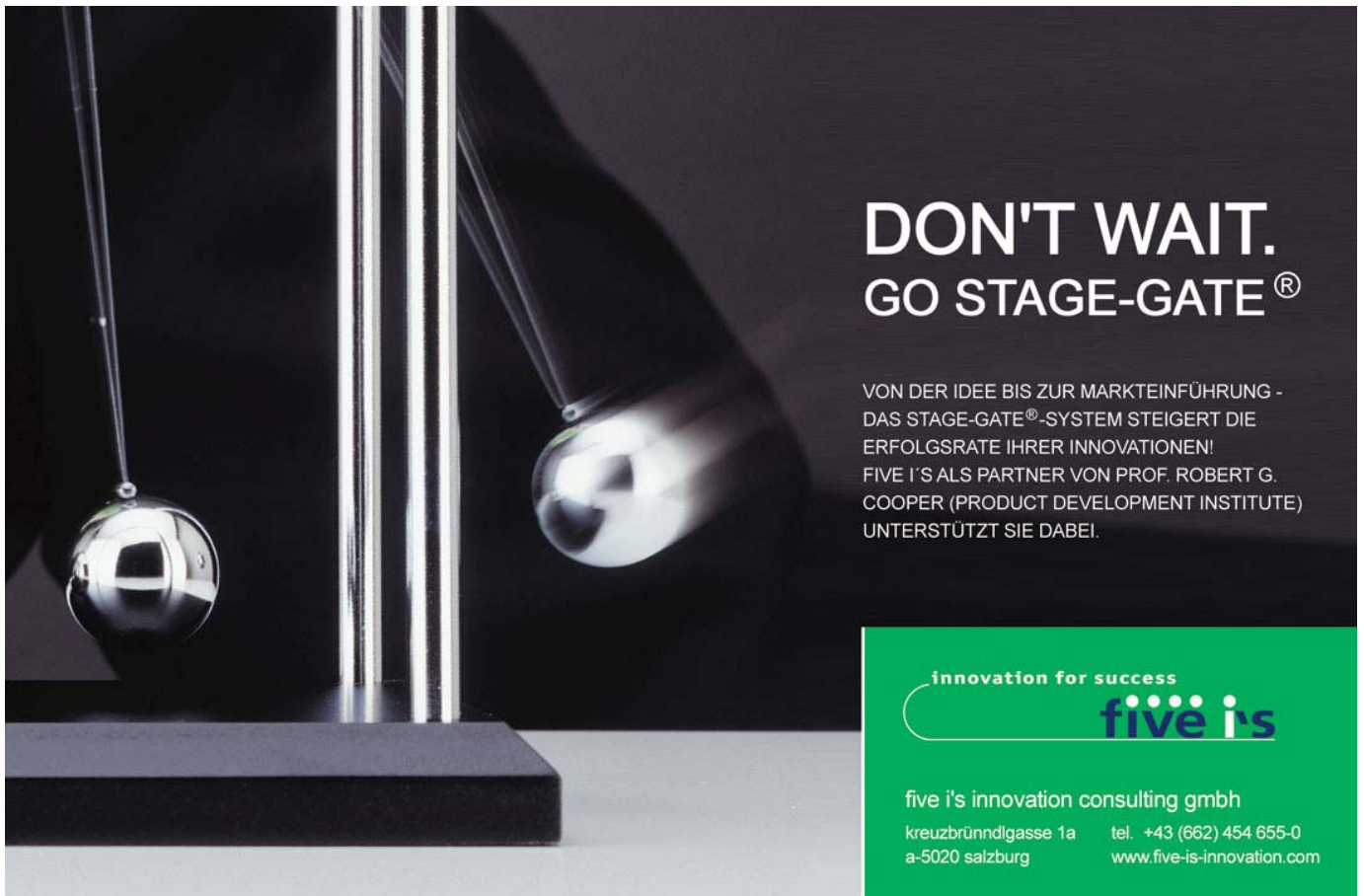
überhaupt keine Unterstützung.

6. **Klares Bekenntnis des Top-Managements zu neuen Produkten und Produkt-entwicklung:** Dies ist der zweitstärkste Bereich aller in Abbildung 2 aufgelisteten Praktiken unter den Best Performern. Ein klares Bekenntnis des Top Managements existiert in 50,5% der Unternehmen, jedoch in 79,3% der Best Performer. Im Gegensatz dazu gibt es dieses klare Bekenntnis des Top-Managements bei nur 26,9% der Schlusslichter.
7. **Involvierung des Top-Managements in Durchführungs- und Budget-Entscheidungen für neue Produkte:** Das Top-Management spielt eine zentrale Rolle im Projekt-Reviewprozess – wobei das Top-Management in 60% der Unternehmen insgesamt und in 79,3% der Best Performer stark in diese Entscheidungen involviert war. Nach diesem Kriterium unterscheiden sich die Best Performer nicht signifikant vom Rest. Da die Involvierung des Top-Managements unter den Spitzenunternehmen eine vor-

dringliche Praktik darstellt, nehmen wir sie dennoch als eine der wichtigsten Best-Practices auf.

8. **Vermeidung von Micro-Management in NP-Projekten durch das höhere Management:** Viel mehr neigt es dazu, die täglichen Aktivitäten und Entscheidungen in einem NPD-Projekt dem Projektleiter und dem Team zu überlassen. Die meisten Unternehmen schneiden hier recht passabel ab – in 65,7% der Unternehmen insgesamt und in 89,7% der Spitzenunternehmen unterlässt das höhere Management das Micro-Management von Projekten.

**Schlussfolgerungen:** Die Rolle des Top-Managements in der Führung von NPD-Vorhaben des Unternehmens kann nicht überbetont werden. Dieser Themenbereich erwies sich als einer, in dem sich die Best Performer am stärksten vom Rest der Unternehmen unterscheiden. Obwohl alle acht oben angeführten Praktiken wichtig sind – entweder heben sich die Spitzenunternehmen dadurch ab oder sie sind unter diesen



# DON'T WAIT. GO STAGE-GATE®

VON DER IDEE BIS ZUR MARKTEINFÜHRUNG -  
DAS STAGE-GATE®-SYSTEM STEIGERT DIE  
ERFOLGSRATE IHRER INNOVATIONEN!  
FIVE I'S ALS PARTNER VON PROF. ROBERT G.  
COOPER (PRODUCT DEVELOPMENT INSTITUTE)  
UNTERSTÜTZT SIE DABEI.

innovation for success

## five is

five i's innovation consulting gmbh  
kreuzbründlgasse 1a    tel. +43 (662) 454 655-0  
a-5020 salzburg        www.five-is-innovation.com

## Performance Ergebnisse :

Dr. Robert G. Cooper und Dr. Scott J. Edgett

Übersetzung: Christoph Novacek

weit verbreitet – stechen einige davon hervor, die auch Teil Ihrer Management-Praktiken sein sollten, im Besonderen:

- Leistungsmessung und –dokumentation (z.B. Prozentanteil am Umsatz oder Gewinn, der auf neue Produkte entfällt), und Verwendung dieser Metriken als Teil der persönlichen und der Jahresziele für das höhere Management
- Die Mitwirkung des Top-Managements im Design (und der regelmäßigen Aktualisierung) des NPD-Prozesses Ihres Unternehmens und die Sicherstellung, dass dieser auch verstanden wird. Einige der Top-Unternehmen bieten dazu auch umfangreiche Schulungsmaßnahmen an.
- Sicherstellung der notwendigen Unterstützung, Übertragung der Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen durch das höhere Management an Projektleitung und Projekt-Team. Diese Übertragung von Verantwortung und Befugnissen erfolgt üblicherweise bei den Gate-Meetings, bei denen sich das Top-Management mit dem Projektteam trifft, ihr Projekt prüft und im Fall

einer positiven Entscheidung die nötigen Ressourcen bereitstellt. Und damit sollte auch die Übertragung eines gewissen Maßes an Verantwortung und Befugnissen einher gehen.

### Ausblick

Dieser kurze Forschungsbericht bietet eine Auswahl der Ergebnisse aus der gesamten Benchmarking Studie. Zusätzlich zu den Themenbereichen, die vorstehend behandelt wurden (Performance-Ergebnisse von Unternehmen sowie die Rolle und die Verbindlichkeit des höheren Managements), wurden 16 weitere Bereiche auf Best-Practices untersucht, darunter:

- die Strategie des Unternehmens für Produktinnovation und Technologie und welche Elemente dabei am kritischsten für den Erfolg sind
- Metriken, die von Unternehmen verwendet werden, um ihre NPD-Performance zu messen
- Ressourcenzuordnung und Strukturierung bzw. Typen von Projekten, die bei den Spitzenunternehmen durchgeführt werden
- Portfolio Management-Methoden und ihre Auswirkungen

- der Idea-to-Launch NPD-Prozess und kritische, aber zentrale Schwachstellen im Prozess
- fachübergreifende NPD-Teams und wie NPD organisiert wird
- Auswirkungen von bestimmten Verfahren wie beispielsweise Kundenbefragungen, das Gewinnen von verlässlichen Informationen über den Markt, die Erlangung eines Wettbewerbsvorteils über ein einmaliges und überlegenes Produkt sowie das Erreichen von spezifischeren Produktdefinitionen.

Der vollständige Bericht kann on-line bestellt werden unter [www.stage-gate.com](http://www.stage-gate.com) und hat den Titel *Best Practices in Product Innovation: What Distinguishes Top Performers*.

Copyright 2003 Product Development Institute

(Deutsche Übersetzung 2003 PMI Chapters Austria)