

helbling

Management Consulting

Innovations- management

Steigerung des
Unternehmenswertes
mit erfolgreichen
Produkten



Innovationskraft als Erfolgsfaktor

Die Innovationskraft ist ein entscheidender Erfolgsfaktor und bestimmt den Wert Ihres Unternehmens! Innovation führt zu Wachstum und höherer Ertragskraft dank Erhöhung des Kundennutzens und attraktivem Preisniveau – auch bei Ihnen?

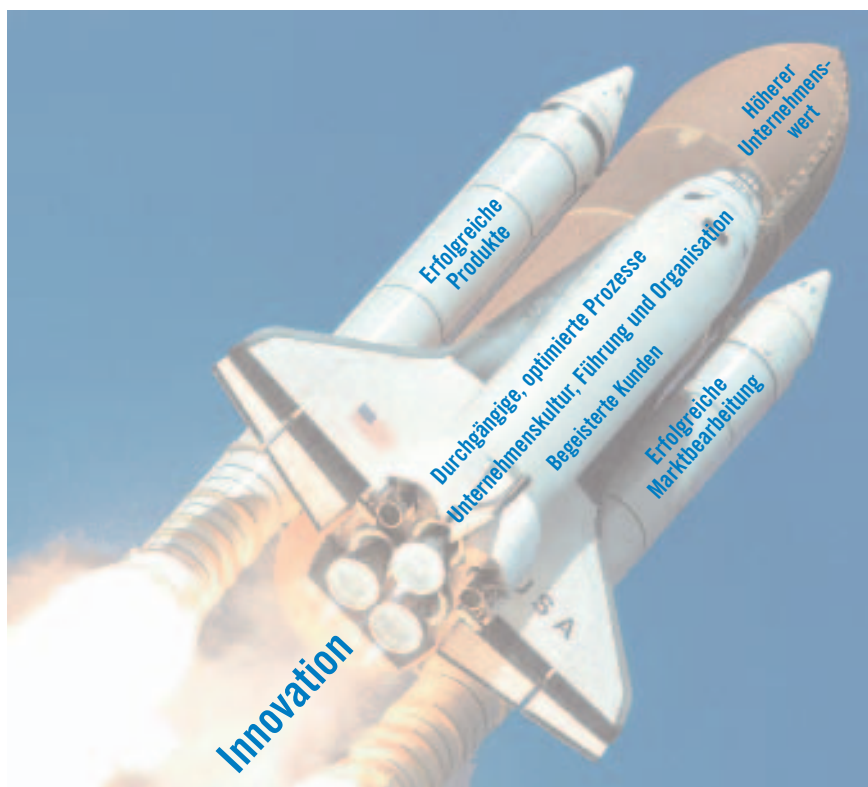
Die grösste unternehmerische Herausforderung ist heute das Schritthalten mit den dynamischen Märkten. Dazu ist ein stetiger Strom von neuen, innovativen und erfolgreichen Produkten und Dienstleistungen notwendig. Das Angebots-Portfolio muss den aktuellen und zukünftigen Marktanforderungen laufend dynamisch angepasst werden.

Was heisst innovativ?

Ein innovatives Unternehmen verfügt über eine hohe Veränderungsbereitschaft, ist in der Lage, Veränderungssignale frühzeitig wahrzunehmen, Chancen rasch und proaktiv in Geschäftsideen und Projekte umzusetzen, die Führungs- und Organisationsstrukturen anzupassen, Projekte diszipliniert zu realisieren, über Erfolge aktiv zu kommunizieren, eine Fehlerkultur zu leben, die beteiligten Mitarbeiter aller Stufen zu begeistern und zu involvieren.

Die kritischen Fragen:

- Haben wir wettbewerbsfähige Produkte, um Preis- und Margenerosionen am Markt zu trotzen?
- Liefert unser heutiges F&E-Projektportfolio die erfolgreichen Produkte von morgen?
- Gibt es erhebliche Termin- und Kostenüberschreitungen bei unseren Entwicklungsprojekten?
- Arbeiten Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb wirksam zusammen?
- Genügen unsere internen und externen Kompetenzen und Ressourcen?
- Zünden wir mit unserer Innovationskraft die «Rakete» für zukünftiges Wachstum?



Innovationsmanagement steht für

- nachhaltige Unternehmenswertsteigerung
- erfolgreich positionierte Marktleistungen
- optimierte und durchgängige Wertschöpfungsprozesse

Aus der Praxis Beispiel 1

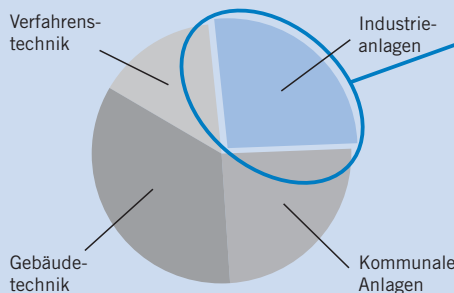
Innovative Kostensenkung

Ein mittelständischer Hersteller von Maschinenbaukomponenten erwartet in den nächsten 1–2 Jahren einen Umsatzeinbruch im Industrieanlagen-geschäft. Grund für diese pessimistische Annahme: Die Ablösungen von Produktlinien bei wichtigen Kunden.

Zudem gingen in den letzten Jahren Marktanteile an die zwei wichtigsten Wettbewerber verloren, die eine zunehmend aggressivere Preispolitik betreiben. Und die selbst gewählte Politik «guter Preis für gute Qualität» kann wegen einzelner Qualitätsmängel der eigenen Produkte nicht mehr durchgesetzt werden.

Umsatzverteilung in den Produktgruppen

Marktanteil heute: 1,5%
Ziel in drei Jahren: 5%
EBIT heute: 4%
Ziel in drei Jahren: 10%



Markt im Industriebereich (OEM)

Gesamtmarkt: € 1,3 Mrd.
Marktwachstum: 2–5% jährlich

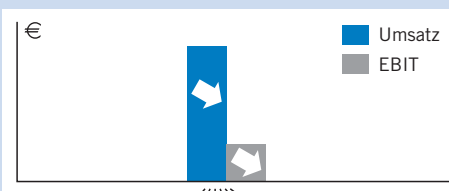
Zielsetzung

Nachhaltige Absicherung des Industriegeschäfts durch die rasch verfügbare, neue und profitable Produktfamilie «Nova» und Bereinigung des Produktsortiments.

Fokussierung auf profitable Segmente

1 Analyse

Die vorhandenen Zahlen geben wenig Aufschluss über die Marktleistung; es fehlt eine geeignete Marktsegmentierung. Zudem sind die konkreten Anwendungen der Produkte bei den Kunden zu wenig bekannt.

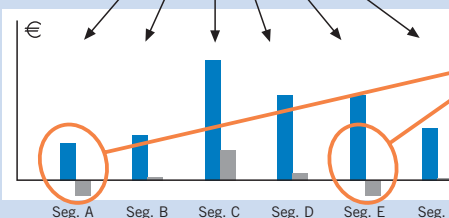


Industrie

- Sinkender Umsatz
- Profitabilität ungenügend; droht, in Verluste umzuschlagen

2 Segmentierung

Im zweiten Schritt wird das Industriegeschäft segmentiert und die Umsatz- und Ertragslage beurteilt. Durch den gezielten Ausstieg aus zwei ungünstigen Anwendungssegmenten würden kostentreibende Anforderungen und Produktteile entfallen.

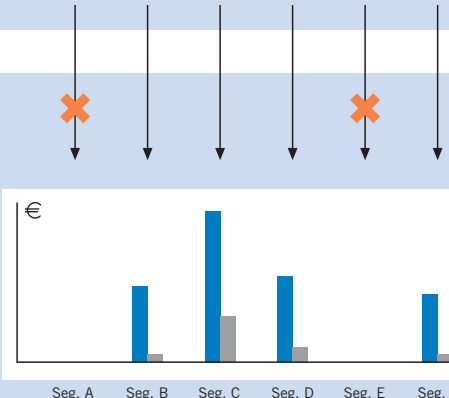


Kunden/Applikationen

- Nicht profitable Segmente

3 Fokussierung

Im dritten Schritt entscheidet sich die Geschäftsleitung, diese beiden Segmente aufzugeben und sich auf die profitablen Segmente zu fokussieren. Der Geschäftsplan für die neue Produktfamilie «Nova» mit drei verschiedenen Szenarien für die Markteinführung und den Produkthochlauf sowie Preistendenzen zeigen die Richtigkeit der gewählten Stossrichtung.



Produktfamilie «Nova»

- Aufwendige technische Konstruktionen eliminieren
- Massive Herstellkosten-senkung
- Kürzere Entwicklungszeit
- Nachhaltig positiver Ertrag

Das Resultat

Tiefere Herstellkosten, höhere Marge

Das Herauslösen der nicht profitablen Anwendungssegmente reduziert die technischen Anforderungen an die neue Produktfamilie «Nova». Dadurch liegen die Herstellkosten massiv tiefer

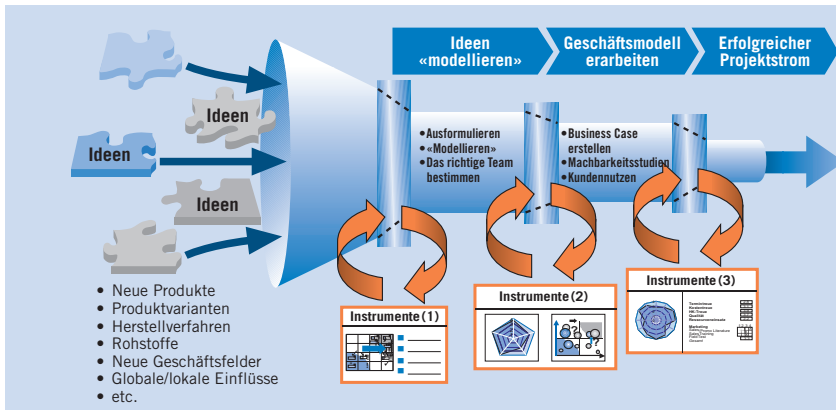
und verbessern die Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit deutlich. Durch die Rückgewinnung von Marktanteilen steigt der Umsatz – bei weitaus höherer Marge.

Aus der Praxis Beispiel 2

Rasches Erkennen und Beurteilen von Ideen

Ein internationales Unternehmen mit Technologieführerschaft in der Pharma-/Nahrungsmittel-Industrie ist mit einer überlasteten Innovationspipeline in einem bestehenden Geschäftszweig konfrontiert. Durch die komplexe, globale Organisation

in Matrixform sind die Prozesse und Entscheidungswege äusserst kompliziert: Jedes mehr oder weniger interessante Projekt erhält nach dem Giesskannenprinzip Entwicklungsressourcen beziehungsweise Geldmittel. Trotz ansehnlichem Entwicklungsbudget leistet die Innovation nur einen geringen Beitrag an die neuen Geschäfte.



Zielsetzung

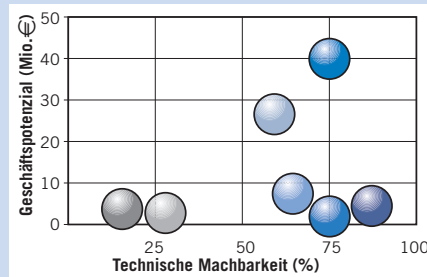
Nachhaltige Wertsteigerung des Ideen- und Projekt-Portfolios durch konsequente «Selektion der Besten» bei gleichzeitiger Erhöhung der Umsetzungsrate der zu realisierenden Produktideen.

Wertsteigerung durch Formen von Ideen

1 Strategische Stossrichtung

Ausgehend von der Geschäftsstrategie erarbeiten die Schlüsselmitarbeiter im ersten Schritt die Stossrichtung der Innovation pro Produktsegment. Daraus können die Kriterien für die Bewertung und Selektion der Ideen/Projekte entlang den strategischen Stossrichtungen abgeleitet werden.

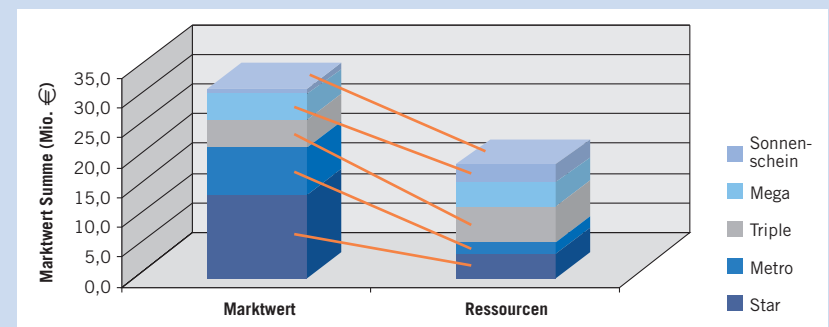
Risk-Reward-Diagramm



- Wie viel tragen die einzelnen Projekte/Ideen zum Wert des ganzen Portfolios bei?
- Welche Projekte/Ideen werden nicht mehr weiterverfolgt?
- Wie werden die frei werdenden Ressourcen auf die restlichen Projekte/Ideen verteilt?
- Welches sind die technologiebasierten Projekte?

2 Wertbasierte Ressourcenallokation

Die Ideen werden neu bewertet, bearbeitet beziehungsweise mit anderen kombiniert, um einen höheren Wert zu erreichen. Durch das Umdenken von der kapazitätsbasierten zur wertbasierten Ressourcenallokation werden mit weniger Ressourceneinsatz mehr der strategiekonformen Ideen beziehungsweise Projekte in die Innovationspipeline eingelastet.



Das Resultat

Wertvolle Ideen ersetzen unwichtige Projekte

Durch das Erarbeiten gemeinsamer Sprache und Wertvorstellungen kann das Innovationsteam den Fokus auf wenige wichtige Projekte setzen. Unwichtige Projekte werden aus der Entwicklungspipeline genommen und

durch wertvollere Ideen ersetzt. Die Freisetzung von Ressourcen ergibt mehr Spielraum für wertsteigernde Projekte. Gleichzeitig erreicht das Unternehmen eine höhere Geschwindigkeit in der Realisierung der wertvollen Projekte.

Ihr Partner für Innovation

helbling

Management Consulting

Helbling Management Consulting ist eine Beratungsgesellschaft für die Lösung unternehmerischer Problemstellungen zur Stärkung von Innovation, Wachstum und Ertrag. Wir differenzieren uns durch die konsequent resultatbezogene und umsetzungsfähige Beratung. Das Schwergewicht unserer Aktivitäten liegt in den Branchen Industrie, Handel und Health Care. Unser Dienstleistungsangebot umfasst Strategie, Kosten- und Ertragsoptimierung, Marketing und Vertrieb, Innovations-, Supply-Chain- und Operations-Management, IT. Unsere Kunden profitieren von den technologisch-betriebswirtschaftlichen Kompetenzen der gesamten Helbling Gruppe.

Die 1963 gegründete Helbling Gruppe ist im Besitz ihrer Partner. Das international tätige Engineering- und Beratungsunternehmen Helbling beschäftigt mehr als 360 Professionals in fünf Unternehmensbereichen: Management Consulting, Mergers & Acquisitions, Turnaround, Produktentwicklung, Informatik, Bau-, Energie- und Umwelttechnik.

Helbling
Management Consulting AG
Bernstrasse 88/Postfach
CH-8953 Dietikon-Zürich
Telefon 01 743 83 11
Telefax 01 743 83 10
E-Mail innovation@helbling.ch
Internet www.helbling.ch

Helbling
Management Consulting GmbH
Innere Wiener Strasse 11a
D-81667 München
Telefon 089 45 929 100
Telefax 089 45 929 200
E-Mail innovation@helbling.de
Internet www.helbling.de

Helbling
Management Consulting GmbH
Beethovenstrasse 29
D-60325 Frankfurt/Main
Telefon 069 7530 00 84
Telefax 069 7530 00 85
E-Mail innovation@helbling.de
Internet www.helbling.de

**Beratung für Innovation,
Wachstum und Ertrag**

