

# Profitable Innovation

Wie beherrschen Unternehmen das Spannungsfeld  
zwischen Innovations- und Kostenführerschaft?

Management Summary



## Vorwort

Die Hochtechnologie-Industrien befinden sich in einem stetigen Wandel: Automobil, Nutz- und Schienenfahrzeuge, Maschinen- und Anlagenbau sowie Luft- und Raumfahrt sehen sich neuen Marktbedingungen gegenübergestellt. Der europäische Standort steht in einem massiven Wettbewerb; vermehrt auch mit neuen Konkurrenten aus den sogenannten Emerging Markets. Die Kundenerwartungen steigen. Der rasante Einzug zukunftsweisender Technologien schafft neue Herausforderungen: die Märkte werden heterogener und unberechenbarer, die Produktlebenszyklen kürzer, der Produktentstehungsprozess risikobehafteter, aufwendiger und teurer.

Der Druck ist groß. Ein Vorsprung durch innovative Produkte alleine genügt längst nicht mehr. Damit aber aus einer Idee eine erfolgreiche Innovation wird, muss sie einen komplexen Prozess durchlaufen. Und das bedeutet immense Entwicklungskosten. Markterfolg gibt es nur dann, wenn die Risiken beherrscht werden und die Kosten fest im Griff sind.

Der kritische Erfolgsfaktor: Profitable Innovation.

Die 3DSE beleuchtet mit der vorliegenden Studie die aktuelle Situation. Wir gehen der Frage nach, wie Unternehmen das Spannungsfeld zwischen Innovations- und Kostenführerschaft beherrschen: Welche Bedeutung hat Profitable Innovation für die Unternehmen? Wird sie genügend berücksichtigt oder wird ihre immense Bedeutung noch nicht erkannt? Wo sind Ansatzpunkte für Profitable Innovation?

Das Ziel: Erfolgskritische Stellhebel identifizieren und Potentiale aufzeigen.

Wir wollen Impulse geben. Erfolgreiche Strategien und Ansätze im Produktentstehungsprozess können von Unternehmen, die in unterschiedlichen Marktumfeldern ähnlich agieren, aufgezeigt werden. Hier stecken „echte“ Potentiale. Damit dieser Transfer in verschiedene Branchen ermöglicht werden kann, werden unterschiedliche Unternehmen und ihr Weg zur Profitablen Innovation dargestellt. So können Unternehmen von den Top Performern anderer Branchen lernen.

Wir wünschen Ihnen viele neue Erkenntnisse und Freude beim Lesen!

  
Dr. Stefan Wenzel

  
Dr. Armin Schulz

## Studienteilnehmer und Methodik

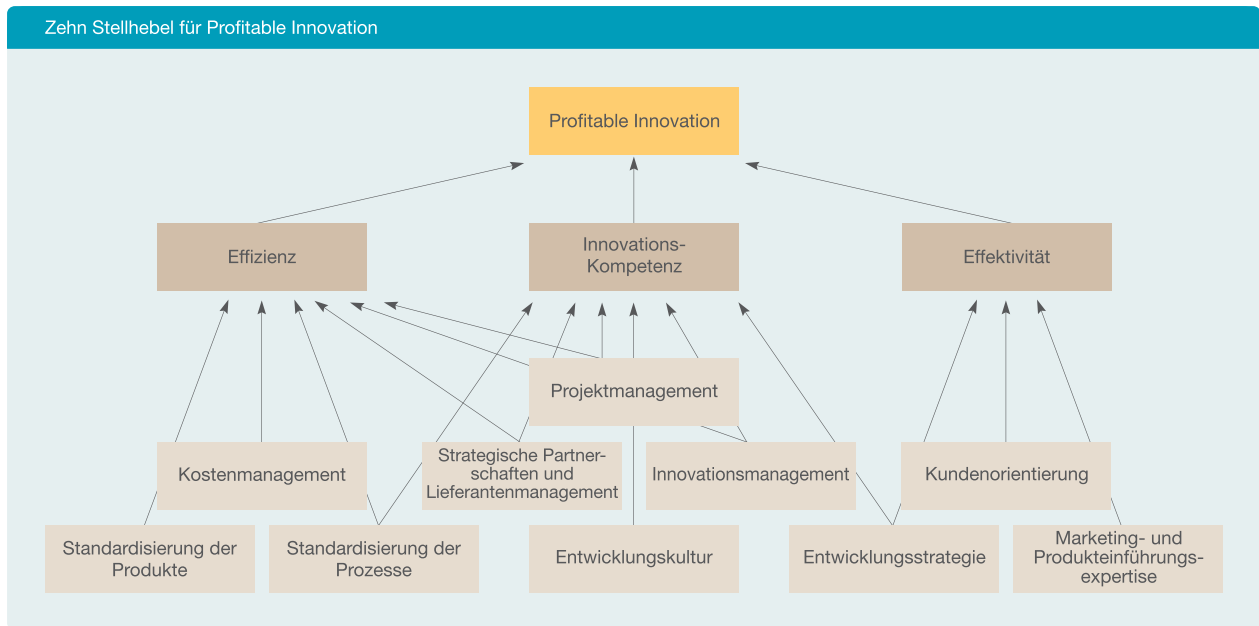
In der Studie wurden 98 Entscheider aus 73 ausgewählten Unternehmen befragt. Der Großteil der teilnehmenden Unternehmen ist in den Branchen Automobil (36%) sowie Nutz- und Schienenfahrzeuge (30%) tätig. Die übrigen stammen aus dem Maschinen- und Anlagenbau (19%) sowie der Luft- und Raumfahrtindustrie (15%). Die Interviewpartner setzen sich aus Geschäftsführern und Entwicklungsleitern sowie hochrangigen Führungskräften aus Forschung und Entwicklung zusammen.

Alle Unternehmen haben Entwicklungsstandorte im deutschsprachigen Raum und agieren fast ausschließlich auf dem globalen Markt. Das

Verhältnis zwischen OEMs und Zulieferern unter den Unternehmen ist nahezu ausgeglichen: Es beträgt 48% zu 52%. Die Hälfte der Unternehmen beschäftigt mehr als 5000 Mitarbeiter. 44% der befragten Unternehmen schätzen sich als Trend Setter ein, gefolgt von First Movern (32%) und Fast Followern (24%).

Die Datenerhebung erfolgte in Form eines standardisierten, persönlichen Interviews. Den Teilnehmern wurden Fragen zum Unternehmen, zur Innovationsleistung und zur Ausprägung der zehn Stellhebel für Profitable Innovation gestellt.

# Executive Summary

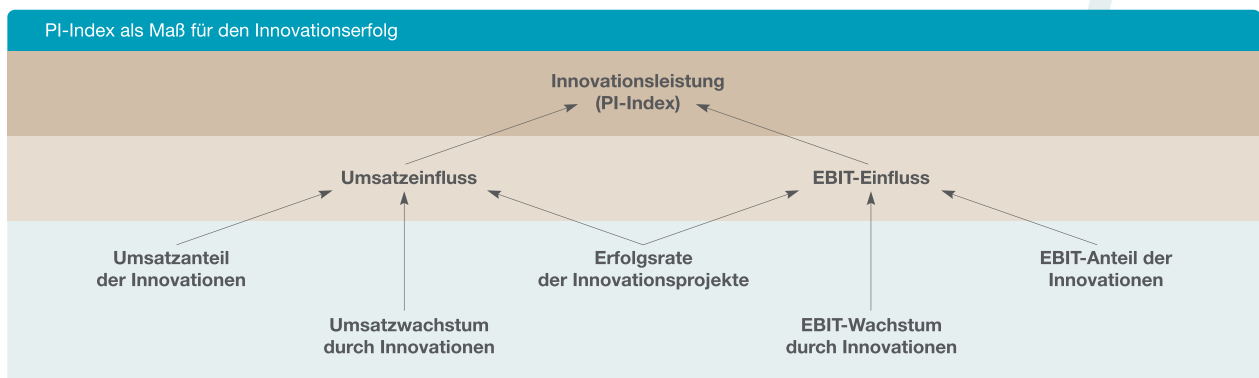


## Zehn Stellhebel für Profitable Innovation

Die wesentlichen Stellhebel für Profitable Innovation lassen sich in einem Modell abbilden. Profitable Innovation kann umschrieben werden als: „mit den notwendigen Fähigkeiten die richtigen Dinge richtig tun“. Diese zugegeben sehr vereinfachte Aussage wird durch zehn Stellhebel operationalisiert. Aus der Analyse der erhobenen Daten konnten Rückschlüsse gezogen werden, wie wichtig jeder einzelne Stellhebel für den Erfolg von Innovationen ist. Das Ergebnis: Die Erfolgslogik Profitabler Innovation.

## PI-Index als Maß für den Innovationserfolg

Wie nun lassen sich Unternehmen unterschiedlicher Branchen vergleichen? Welche Unternehmen sind hinsichtlich Innovation erfolgreicher als andere? Um die Innovationsleistung und den Innovationserfolg von Unternehmen bewerten zu können, haben wir den „PI-Index“ eingeführt. Über den PI-Index kann der Beitrag der eingesetzten Stellhebel zur Profitablen Innovation gemessen werden. Profitable Innovatoren haben einen hohen PI-Index, weniger profitable Innovatoren einen niedrigen.



# Zentrale Erkenntnisse der Studie

## 1. Profitable Innovatoren fokussieren sich auf den Kundennutzen und integrieren Entwicklung, Fertigung und Marketing

Unternehmen mit einem hohen PI-Index konzentrieren sich vornehmlich darauf, einen spürbaren Nutzen für ihre Kunden zu generieren. Weniger profitable Innovatoren hingegen stellen technische Neuigkeit und Markterfolg von Innovation ins Zentrum. Zudem integrieren sie andere Unternehmensbereiche zu wenig in den Innovationsprozess und sehen Innovationen primär im Produkt und weniger in Prozessen.

## 2. Durch Standardisierung lassen sich die Gesamtkosten in den nächsten fünf Jahren deutlich reduzieren

Unternehmen können ca. 14% ihrer Gesamtkosten durch Standardisierung in den nächsten fünf Jahren einsparen. Durch Produktstandardisierung kann viel eingespart werden, fast doppelt so viel wie durch Prozessstandardisierung. Firmen mit bereits hohem Standardisierungsgrad können ebenso profitieren: Trend Setter haben in diesem Bereich besonders große Möglichkeiten zum Einsparen.

## 3. Profitable Innovatoren sind meist Trend Setter oder First Mover

Trend Setter sind bei Innovationen unwesentlich profitabler als First Mover und erzielen dabei aber einen fast doppelt so hohen PI-Index wie Fast Follower. Sie sind in der Umsetzung aller Stellhebel ausgeprägter, mit großem Vorsprung bei Kostenbewusstsein und Marktorientierung.

## 4. Profitable Innovation wird durch sieben Stellhebel maßgeblich beeinflusst

Der größte Stellhebel ist Innovationsmanagement, gefolgt von Entwicklungskultur sowie Strategischen Partnerschaften und Lieferantenmanagement. Kostenmanagement und Kundenorientierung sind wichtig, überraschenderweise aber nicht entscheidend für Profitable Innovation.

## 5. Die größten Potentiale liegen bei Produktstandardisierung, Entwicklungs-kooperationen und Innovationsmanagement

Diese Stellhebel sind schwach umgesetzt oder werden zusätzlich in ihrer Wichtigkeit unterschätzt. Wer sich auf sie fokussiert, kann hohe Potentiale heben. Profitable Innovatoren aber erlauben sich keine ausgeprägten Schwächen und sind weniger erfolgreichen Innovatoren in allen Stellhebeln überlegen.

## 6. In der Praxis sind fünf Strategien erkennbar, um Profitable Innovation zu erreichen

Unternehmens- und marktspezifische Bedingungen verhindern, dass sich Unternehmen bezüglich Profitabler Innovation beliebig verhalten und einen „Idealweg“ einschlagen können. Branchenübergreifend gibt es aber fünf Gruppen von Unternehmen, die ähnlich agieren, also ähnliche Strategien zu Profitabler Innovation aufweisen. Zwei Strategien sind erfolgreicher als die anderen – die eine konzentriert sich auf den Prozess, die andere auf das Produkt.

## 7. Der Weg zum Profitablen Innovator ist individuell

Egal, welche Strategie ein Unternehmen wählt – jede kann erfolgreich sein. Dazu gilt es, abhängig von der aktuellen Situation und von den spezifischen Anforderungen und Randbedingungen, die richtige Strategie abzuleiten. Gute Nachricht für bereits Profitable Innovatoren: Auch sie können sich weiter verbessern.

## Kurzprofil 3DSE

3DSE ist eine Unternehmensberatung, die sich auf den Produktentstehungsprozess spezialisiert hat – von den Marktanforderungen bis zur Markteinführung des Produktes. Wir beraten und unterstützen unsere Kunden bei

- der Ableitung einer überlegenen Produktentwicklungsstrategie,
- der Ertragsoptimierung von Entwicklungsprojekten sowie
- der Konzeption und Einführung reifer und effizienter Prozesse.

Mit Schwerpunkt in den Branchen Automobil, Luft- und Raumfahrt, Maschinen-/Anlagenbau sowie Nutz-/Schienenfahrzeuge unterstützen wir unsere Kunden, Innovationen und neue Produkte profitabel zu gestalten. Unsere Kunden gehören zu den führenden Unternehmen in ihrer Branche. Unsere Berater sind in mehreren europäischen Ländern in diversen Produktentwicklungsprojekten involviert.

Wir bieten Lösungen für die komplexen Herausforderungen der Produktenstehung und achten dabei auf

- Strategiekonformität,
- Effizienz,
- Akzeptanz und Nachhaltigkeit.

Nur so können wir unseren Kunden messbaren Nutzen verschaffen: Kostensenkung, Ertrags- und Wertsteigerung, Durchlaufzeitreduzierung, Prozessoptimierung.

3DSE ist ein dynamisches Unternehmen. Das erste Büro wurde 2001 in München eröffnet. Im Jahr 2004 wurde das österreichische Büro in Linz gegründet. Heute ist 3DSE im deutschsprachigen Raum ein wachsendes und führendes Beratungsunternehmen im Bereich Produktenstehung.

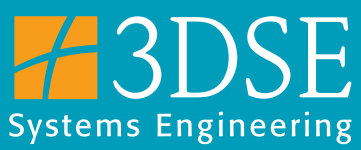
## Ansprechpartner

- **Dr. Stefan Wenzel**  
Geschäftsführender Partner  
S.Wenzel@3DSE.de  
+49 (89) 2060298-20



- **Dr. Armin Schulz**  
Geschäftsführender Partner  
A.Schulz@3DSE.de  
+49 (89) 2060298-20





3D Systems Engineering GmbH  
Seidlstraße 18a  
D-80335 München  
+49 (89) 2060298-20  
[kontakt@3DSE.de](mailto:kontakt@3DSE.de)  
[www.3DSE.de](http://www.3DSE.de)