

Black Box F&E

W&P-Benchmarking-Studie
für Industriegüter-Unternehmen



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Black Box „F&E“

W&P-Untersuchung 2021 schafft Perspektive

Obwohl viele Unternehmen sehr umfangreiche Investitionen und Ausgaben in Forschung und Entwicklung tätigen, besitzt der **F&E-Bereich** einen hohen Grad an betriebswirtschaftlicher Intransparenz im Vergleich zu anderen Unternehmensbereichen. Die Relation und **Wirkung zwischen Input und Output** kann häufig nur schlecht beurteilt werden und auch öffentlich verfügbare Statistiken bieten hier nur einen bedingten Mehrwert.

Die Situation ist nicht neu und in der Vergangenheit hat man sich häufig damit arrangiert, aber nicht zuletzt durch die **veränderten Rahmenbedingungen** und die damit einhergehende Unsicherheit, nehmen die Fragen, nach dem F&E-Output und dem **Wunsch nach mehr Transparenz im F&E-Bereich** zu.

Zielsetzung und Inhalt des F&E-Benchmarkings

W&P führt regelmäßige F&E-Benchmarking-Studien und Beratungsprojekte durch, mit dem **Ziel, Antworten** auf folgende **übergeordnete Fragestellungen** zu erhalten:

- Welchen **Output** liefert die F&E-Organisationen vergleichbarer Unternehmen?
- Wo befinden sich in der F&E **Stellhebel zur Steigerung der Effizienz**?
- Welchen **Reifegrad** besitzt das eigene F&E-Controlling?

Die Beantwortung dieser Kernfragen basiert auf zwei unterschiedlichen Datenquellen:

■ **W&P besitzt eine umfangreiche Benchmarking-Datenbank** relevanter F&E-Kennzahlen sowie Einschätzungen zum Reifegrad des F&E-Controllings aus ausgewählten Kundenprojekten der letzten 5 Jahre, die analysiert und bewertet und mögliche Handlungsfelder abgeleitet wurden

■ **Multi-Client-Studie zu F&E-Kennzahlen:** In dieser jährlichen Untersuchung werden diverse **input-, output- und prozessorientierte Kennzahlen** namhafter Industriegüter-Unternehmen erhoben. Auf dieser Basis wurden wesentliche Performanceindikatoren analysiert und bewertet.

Die Teilnehmer der Studie

In Summe wurden für die F&E-Benchmarking-Studie 2021 über 50 Innovations- und Technologieführer der Industriegüterbranche mit vergleichbarer Technologie-Intensität erfasst, analysiert und die wesentlichen Erkenntnisse abgeleitet. Die teilnehmenden Benchmarking-Unternehmen zeichnen sich durch folgende Charakteristik aus:

- Umsatzgröße: 100 – 2.000 Mio. €
- Mitarbeiter F&E: 45 – 500 FTE
- F&E-Quote: 1,0 – 9,5%
- F&E Organisation: zentral/dezentral

Benchmarking von effizienz- und effektivitätsorientierten F&E-Kennzahlen

Input	Prozess	Output
■ F&E-Quote ■ F&E-Investitionsquote ■ F&E-Personalkostenverteilung nach Funktionsbereichen ■ F&E-Sachkostenverteilung ■ Ressourceneinsatz nach Entwicklungsarten ■ Fördermittelquote ■ Patentkostenanteil	■ Ressourceneinsatz nach Entwicklungsprozessphase ■ Projektquoten – Budgetüberziehung – Einhaltung Entwicklungszeit – Abbruch ■ Projektmanagementmethodik (agile vs. klassisch) ■ F&E-Kapazitätsauslastung	■ F&E-Rendite (Return on R&D) ■ Umsatzanteil nach Projekttypen – Marktneuheiten/Innovationen – Neuproduktentwicklungen – Produktvarianten/Portfolioergänzungen ■ F&E-Blindleistung ■ Erneuerungs-/Ablösequote

Bestimmung Reifegrad F&E-Controlling

- Wirksamkeit des F&E-Controllings (analyse-, entscheidungs-, zukunfts- und prognoseorientiertes Controlling)
- Aussagekraft von KPI-Set, Dashboard und Berichte zur F&E-Performance-Messung



Kernergebnisse 2021 im Überblick

F&E-Output, -Effizienz und -Controlling

F&E-Output

- Der **Return on R&D** wird im Schnitt **ver siebenfacht** und High-Performer erzielen sogar bis zu 15 € Umsatz pro investiertem Euro F&E-Budget
- Projekt-Portfolio** zahlt nur bedingt in die Unternehmensstrategie ein, somit fehlt es an wachstumsstarken Innovationen
- Hohe F&E-Aufwendungen und Prozesskosten durch **Blindleistung** schmälern den Return on R&D
- Geringe Produkt-Ablösequoten** durch mangelhaftes Product-Life-Cycle-Management binden Kosten und Kapazitäten zu Lasten der Performance
- Für 80% der Befragten nimmt **die Bedeutung von Innovationen** zukünftig noch weiter zu

F&E-Effizienz

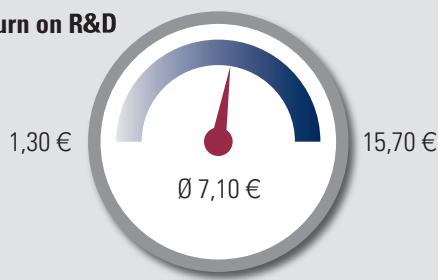
- Projektmanagement stellt in Punkto **Budget- und Zeitüberziehung** einen der **größten Kostenfresser** der F&E dar
- Trotz hoher Verbreitung von agilem Projektmanagement sind eklatante **methodische Fehler** festzustellen, die sich negativ auf die Projektperformance auswirken
- Geringe Projektabbruch-Quote von 10%** aufgrund fehlender Bewertungskriterien und Regelungen sowie Entscheidungswillen
- Träge F&E-Organisationen**, es fehlt meist an einer effizienten und klaren Aufgabenteilung: Entwicklung, Projektmanagement, unterstützende Tätigkeiten und Administration

F&E-Controlling

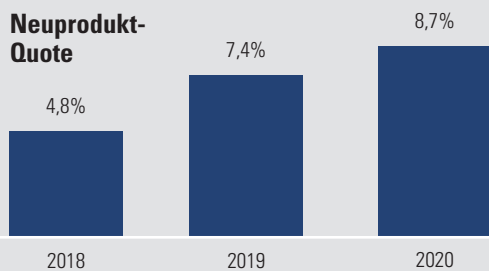
- Der durchschnittliche **Reifegrad des F&E-Controllings** ist als eher gering einzustufen
- F&E-Controlling wird **weniger als Instrument zur strategischen Steuerung der F&E-Performance genutzt**, sondern mehr zur Erfassung von operativen Projektdaten
- Es existieren **wenig bis keine entscheidungs- und prognoseorientierten Kennzahlen** auf Top-Managementebene
- Erfassung und Auswertung der **Projektdaten zur Darstellung des Status-quo** ist bei den meisten Unternehmen etabliert
- Die **Analyse und Identifikation** von Potenzialen zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung anhand von z. B. prozessorientierten Messgrößen bleibt meist unausgeschöpft

Benchmarking-Dashboard (Beispielhafter Auszug)

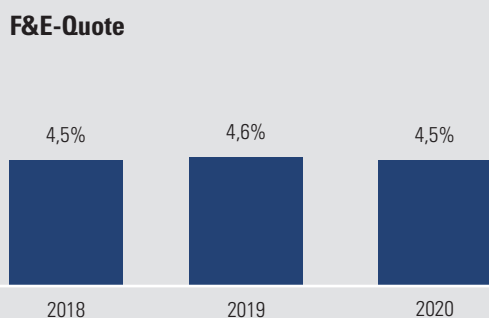
Return on R&D



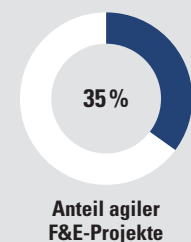
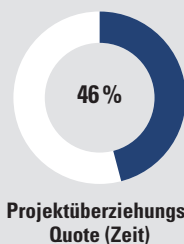
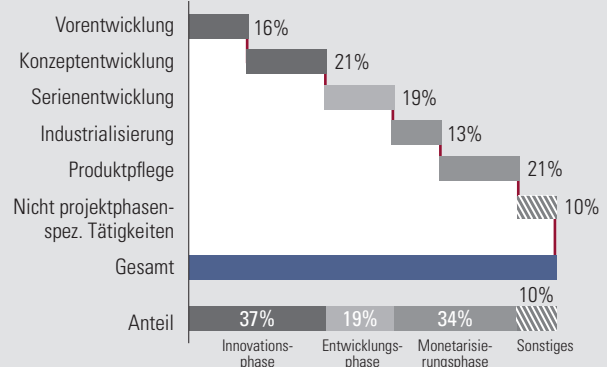
Neuprodukt-Quote



F&E-Quote



Ressourcenverteilung im 3-Jahresmittel 18-20



Strategische Handlungsfelder

Was können EntscheiderInnen nun tun?

Erhöhter Return on R&D durch optimierte Kosten und klare strategische Fokussierung

Zur Steigerung des „Return on R&D“ spielen die F&E-Kosten auf der einen sowie die strategische Ausrichtung der F&E auf der anderen Seite eine entscheidende Rolle. Darauf aufbauend leiten sich folgende Handlungsfelder ab:

Ertragsorientierung:

- Rechtzeitige Eliminierung „unnötiger“ Kosten für nicht zukunftssträchtige Projekte, Reduzierung der absoluten F&E-Kosten bei gleichbleibendem Output bzw. Schaffung von Freiraum für Innovationen
- Steigerung der Absatzmenge und/oder Erzielung eines Preisaufschlags durch höheres Innovationsniveau als beim Wettbewerb

Strategie:

- Projekt-Bewertung nach strategischer Relevanz, Marktpotenzial und Umsetzungsaufwand
- Etablierung von Bewertungskriterien und Regelungen im Einklang mit der Unternehmensstrategie zum Abbruch unrentabler Projekte

Effizienz durch professionelles Projektmanagement und agile Organisationsstrukturen

Was die Steigerung der F&E-Effizienz betrifft, gilt es zum einen methodisch zu optimieren und zum anderen die F&E-Organisation auf Verbesserungspotenziale zu überprüfen.

Operations:

- Professionelle Einführung der agilen Projektmanagement-Methode
- Ausbildung von internen Agile Coaches als qualifizierte Multiplikatoren der agilen Methode und projektunabhängige Moderatoren

Organisation:

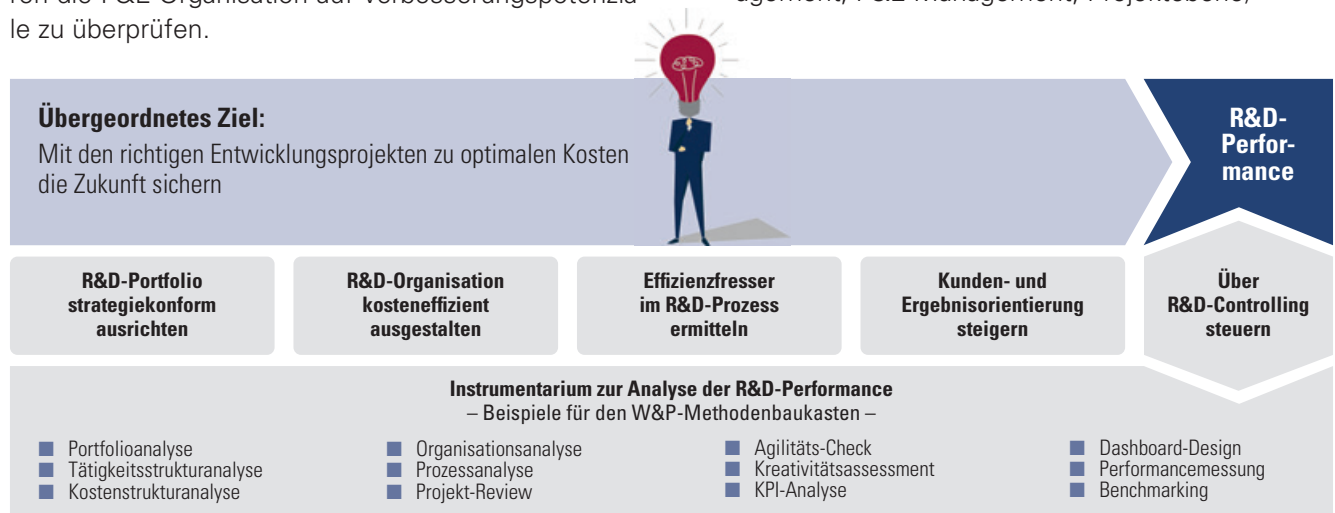
- Analyse der Tätigkeitsstruktur der F&E und Reorganisation nach Effizienzkriterien
- Schaffung von Strukturen für strategisch relevante F&E- und Innovationsprojekte

Entwicklung des F&E-Controllings zu einem strategischen und operativen Steuerungsinstrument für mehr F&E-Performance

Mit einem professionellen F&E-Controlling schaffen Sie die notwendige Basis, um strategische Entscheidungen treffen zu können, Effizienzpotentiale zu identifizieren und F&E-Kosten zu optimieren und somit die F&E-Performance zu steigern.

Controlling:

- Durchführung von regelmäßigen Benchmarkings zur Bewertung des Status quo
- Definition eines Sets an Kennzahlen mit einer praktikablen Balance an analyse-, entscheidungs- und prognoseorientierten Kennzahlen, ausgerichtet auf die verschiedenen Adressatengruppen (Top-Management, F&E-Management, Projektebene)



F&E-Performance-Studie 2022

Wir machen weiter. Machen Sie mit!

Um auch künftig Transparenz und eine objektive Vergleichbarkeit Ihrer F&E-Performance zu ermöglichen, führt W&P das **Benchmarking von relevanten Forschungs- & Entwicklungskenngrößen** in der Industriegüterbranche auch in 2022 fort.

Umfang und Inhalt des Benchmarking

Im Rahmen des Benchmarkings werden die relevanten F&E-Personal- und Sachkosten mittels standardisiertem Erhebungsbogen abgefragt und ausgewählte Kenngrößen analysiert.

Nutzen für Sie

Als Ergebnis erhält jedes teilnehmende Unternehmen eine **detaillierte und kommentierte Auswertung der eigenen F&E-Kosten und KPIs im anonymisierten Vergleich zu anderen Unternehmen** der Industriegüterbranche, ergänzt um die Einordnung des Reifegrads des F&E-Controllings. Die Ergebnisse werden durch W&P **vor Ort/per Videokonferenz präsentiert** und mit Ihnen diskutiert.

Rolle von W&P

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (W&P) agiert treuhänderisch im Namen der teilnehmenden Unternehmen. Zwischen den Teilnehmern und W&P wird ein NDA vereinbart. Die **Auswertungen** erfolgen **absolut anonym**, d. h. den teilnehmenden Unternehmen werden die **eigenen Daten im Vergleich zu den aggregierten anonymen Benchmark-Daten** dargestellt. W&P gewährleistet die entsprechende vertrauliche Behandlung und die Einhaltung des Datenschutzes.

Ihr Mehrwert

- Objektive Bewertung der eigenen F&E-Performance sowie im Vergleich mit führenden Industriegüterunternehmen
- Benchmarking der F&E-Personal- und Sachkosten vergleichbarer Unternehmen
- Identifikation von Stellhebel zur Steigerung der F&E-Effizienz und -Erschließung noch nicht gehobener Potenziale
- Reifegrad-Bewertung des F&E-Controllings inkl. Handlungsempfehlungen
- Fundierte und quantitative Entscheidungsgrundlage für das Management zur Ableitung operativer Maßnahmen

Teilnahme Benchmarking-Studie 2022

Nutzen Sie die Möglichkeit zur Teilnahme an der F&E-Performance Benchmarking-Studie 2022 von W&P und wenden sich hierfür bitte an einen der genannten Ansprechpartner



Ihre Ansprechpartner



Dr.-Ing. Dirk Artelt

Mitglied der Geschäftsleitung

Telefon: +49 (0)89 / 286 23 127
E-Mail: artelt@wieselhuber.de



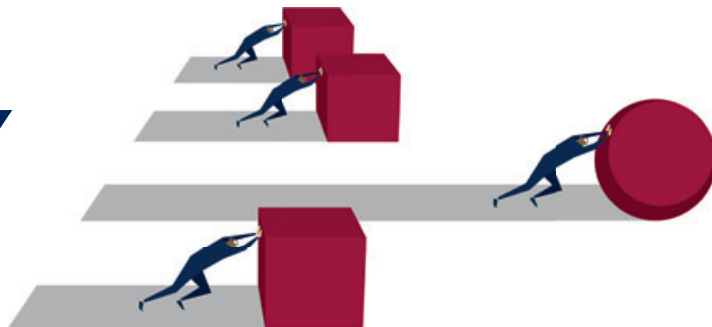
Simon Moser

Senior Manager und Agile Coach

Telefon: +49 (0)89 / 286 23 223
E-Mail: moser@wieselhuber.de



Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



STRATEGIE

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

MERGERS & ACQUISITIONS

FINANCE

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING

Dr. Wieselhuber & Partner ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen und Sparten bzw. Tochtergesellschaften von Konzernen unterschiedlicher Branchen.

Wir sind Spezialisten für die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Digitalisierung, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations, Mergers & Acquisitions, Finance und Controlling, sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Corporate Restructuring und Insolvenzberatung. Weiterhin bündeln wir unsere Kompetenzen unabhängig von Branche und Funktion in unseren Fokusthemen Familienunternehmen, Kraftfeld Kunde, Industrie 4.0, Zukunftsmanagement, Komplexität und agiles Management.

Mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

Unser Anspruch ist es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de