

A photograph of two children, a boy and a girl, sitting at a wooden table. They are focused on building a model using sticks and paper. The boy is on the left, and the girl is on the right. The background is a wooden wall. The Accenture logo is overlaid on the image.

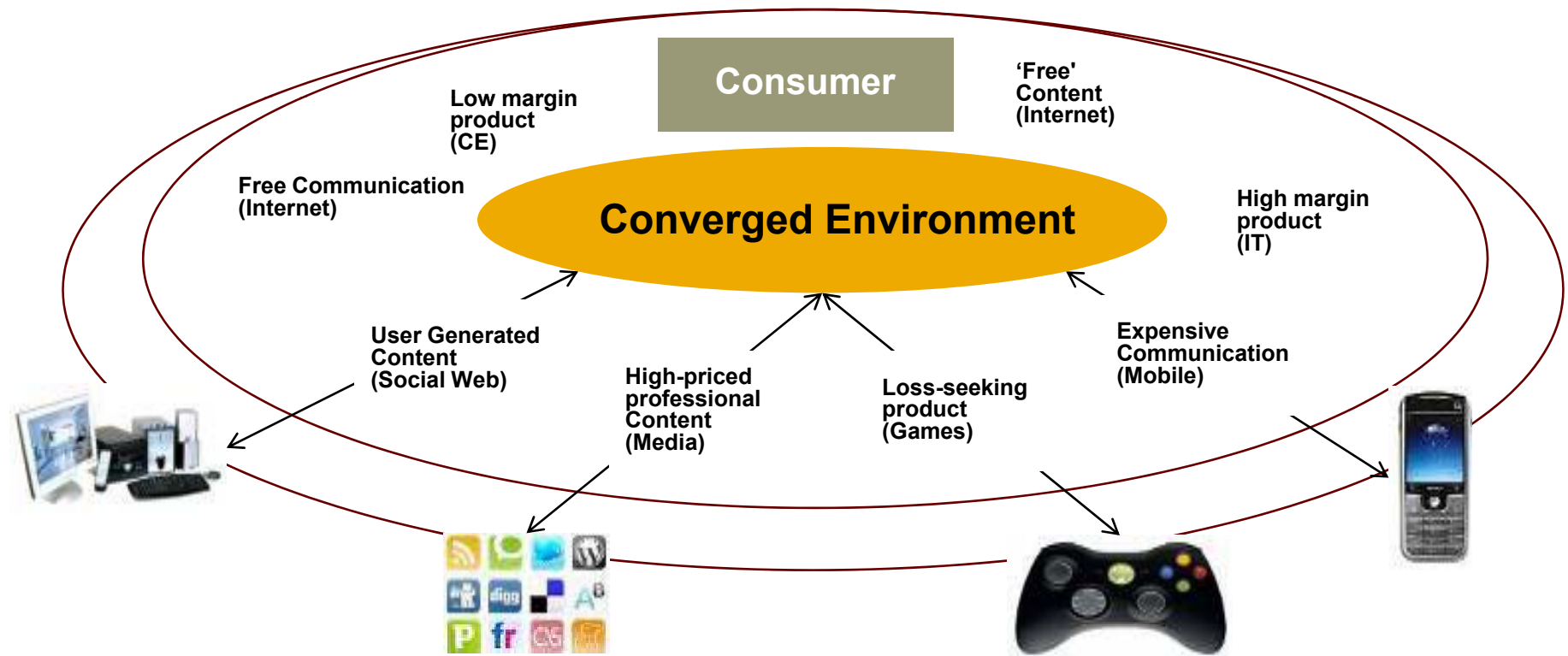
>
accenture

High performance. Delivered.

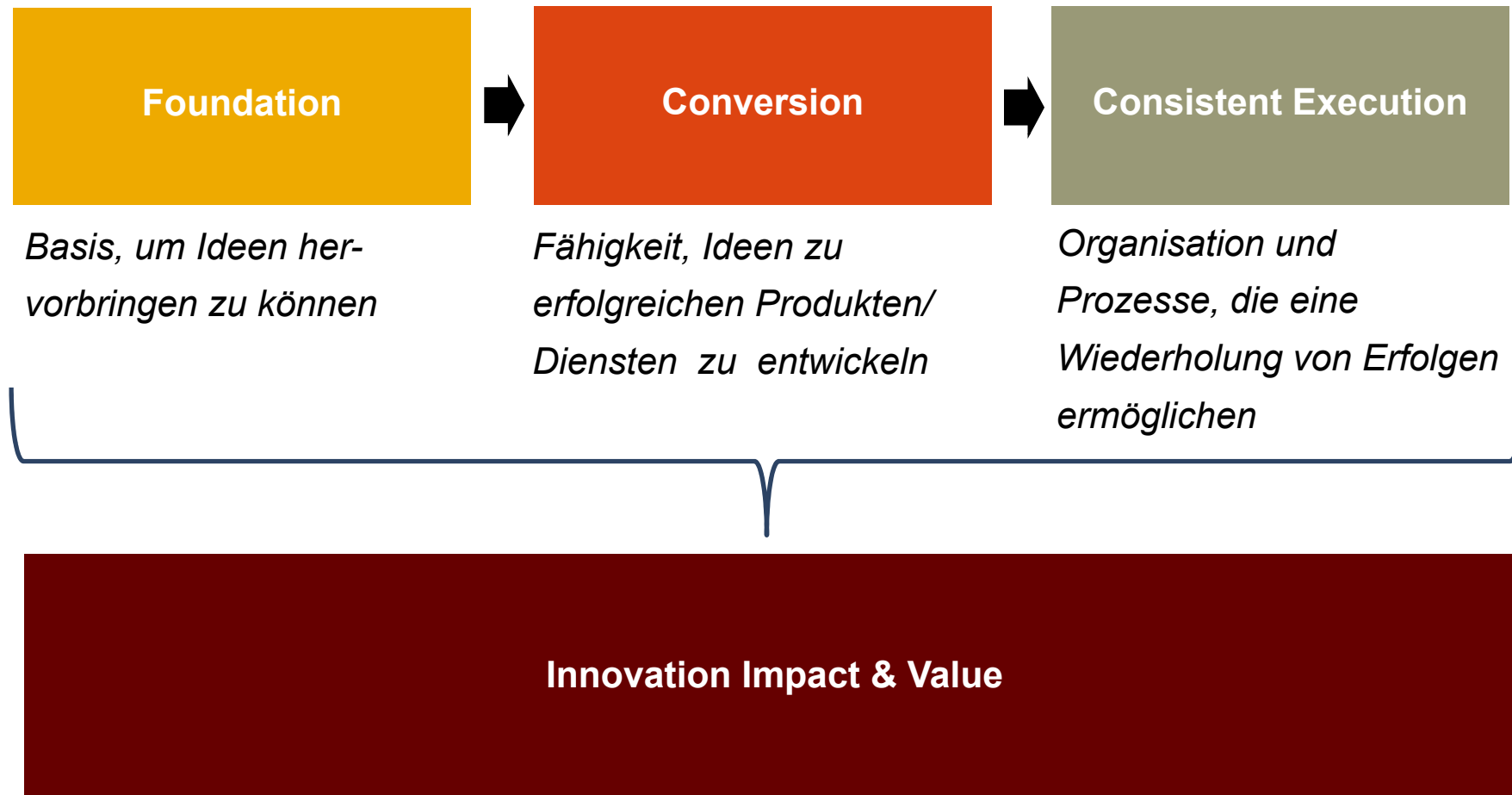
**Am Wendepunkt:
Innovationsmanagement in der
Consumer Technology Branche**

26. Januar 2010

Die Dynamik im Geschäftsfeld Consumer Technology steigt – und damit die Herausforderungen an Innovationsfähigkeit



Die Wertschöpfung von Innovationen hängt von mehreren Dimensionen ab



Drei Treiber heizen den Innovations-Wettbewerb in der Consumer Technology-Branche an



Wettbewerbstreiber 1: **Hardware wird zur Massenware.**

Jeder – nicht nur herkömmliche CT-Produzenten – kann heute alles bauen oder bauen lassen. Die Hersteller in Schwellenländern betreiben „design to budget“: Masse zu Niedrigpreisen. Damit ist Hardware nur noch in Ausnahmefällen ein Differenzierungsfaktor.

Wettbewerbstreiber 2: **Software wird zum Differenzierungsfaktor.**

Das Verhältnis bei Geräten verschiebt sich deutlich in Richtung Software, ein unmittelbares Ergebnis von Digitalisierung und Konvergenz. Ihre Entwicklung überspringt die herkömmlichen Produktkategorien, Software ist nicht an klassische ‚Produktionsanlagen‘ gebunden. Offene Standards verlagern die Herstellung an die ‚kreative Masse‘ (open development).

Wettbewerbstreiber 3: **Macht und Erreichbarkeit des Kunden steigen.**

Die Anzahl von Neuheiten steigt, Vergleichbarkeit nimmt zu, ihrer Halbwertszeit sinkt. Verbraucher machen immer weniger Kompromisse bei der Bedienbarkeit. Sie legen mehr als je zuvor Wert darauf, dass ein Gerät/eine Anwendungen ihren Bedürfnissen entspricht bzw. daran anpassbar ist. Gleichzeitig steigt die Anzahl möglicher Kontakt- und Feedback-Punkte für Hersteller. Vor allem steigt die Vernetzung der Anwender untereinander und die Reichweite ihrer Meinungen. Sie richten sich vielfach an Orientierungspunkten aus, die dem Einfluss der Hersteller entzogen und die viele gar nicht wahrnehmen.

Innovationsmanagement hat deutliche Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg der CT Hersteller



Die wirtschaftlich erfolgreichsten Unternehmen* (High Performer) weisen in fast allen Dimensionen des Innovationsmanagements einen höheren Reifegrad auf.



* **Umsatzwachstum: 15% bis 47%** (übrige CT Industrie : 8 Prozent); **Marge: 11% bis 13 Prozent** (übrige CT Industrie : 5%)
(alle Werte bilden den 5-Jahres-Durchschnitt ab)

Zwei Dinge, die den heutigen Stand des Innovationsmanagements vieler CT Hersteller kennzeichnen



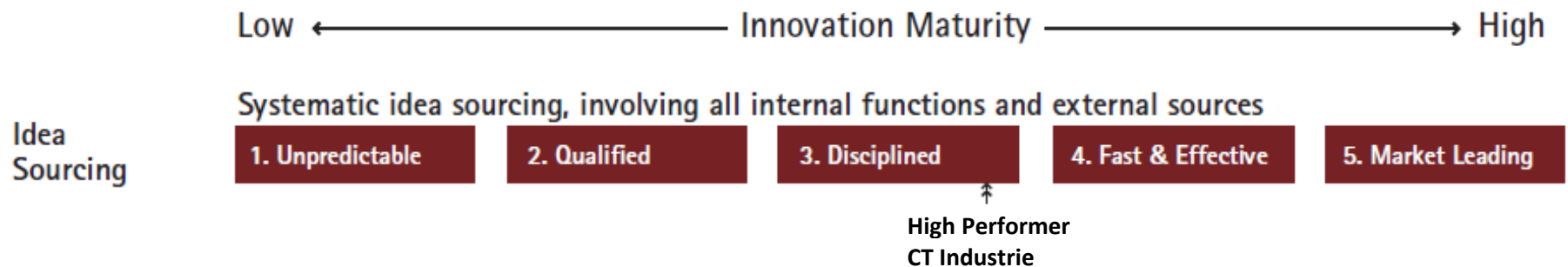
1. Enger, nach innen gerichteter Blick (*strategische Dimension*)

- kaum Ideen-Sourcing und wenige Ansätze, sich von außen stärker befruchten zu lassen
- technikzentrierte Herangehensweise (,vorsetzen statt vernetzen‘)
- Konzentration auf Marktsegmente, die man bereits bedient

2. Schwächen in den Entwicklungsprozessen (*operative Dimension*)

- ungenügende und oft konsequenzlose Erfolgsmessung der Entwicklungsprozesse
- niedriges Entwicklungstempo, u. a. durch schlecht geplante und Ad-hoc-Vergabe von Mitteln
- ungenügendes Projekt-, Portfolio- und Lifecycle-Management – mit der Folge, dass viele Projekte sterben, vor allem in einem späten Entwicklungsstadium

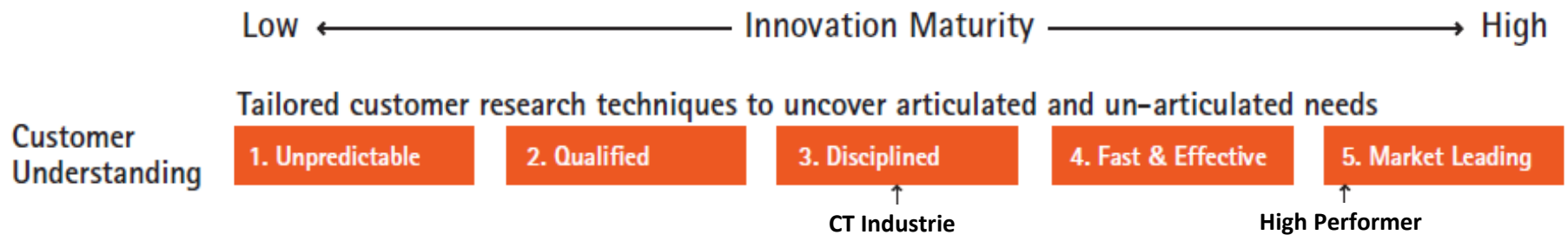
Beispiel „Idea Sourcing“: Hersteller haben Ideenbeschaffung im Griff, verlassen sich aber auf etablierte Wege



High Performer & übrige CT Hersteller:

- sind gut bei der traditionellen Beschaffung von Ideen
- nehmen neue Möglichkeiten noch unzureichend in den Blick (Beispiel Open Development)
- diskutieren nur sporadisch neue Geschäftskonzepte und Wachstumsbereiche

Beispiel „Customer Understanding“: High Performer verstehen die Bedürfnisse ihrer Kunden besser



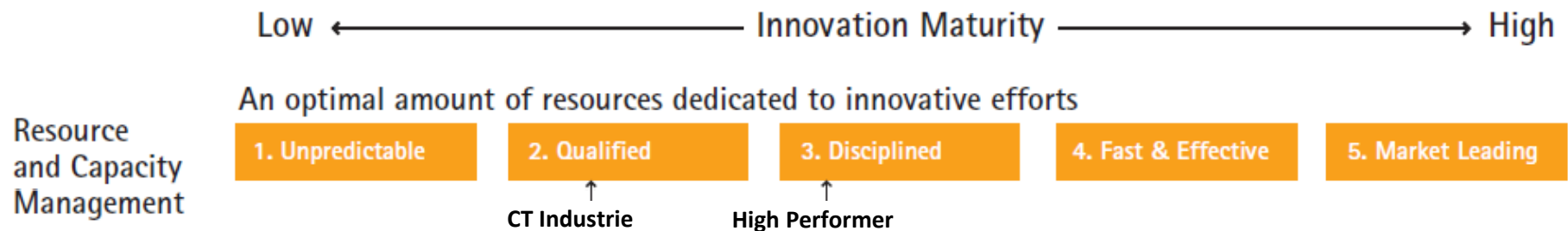
CT Hersteller:

- verlassen sich u. a. auf herkömmliche Marktforschung
- kaum Austausch zwischen Abteilungen mit Kundenkontakt und Produktentwicklung

High Performer:

- interagieren mit Verbrauchern während des gesamten Entwicklungsprozesses
- pflegen den Austausch zwischen Abteilungen mit Kundenkontakt und Produktentwicklung

Beispiel „Resource and Capacity Management“: Das Ad-hoc-Prinzip prägt den Entwicklungsprozess



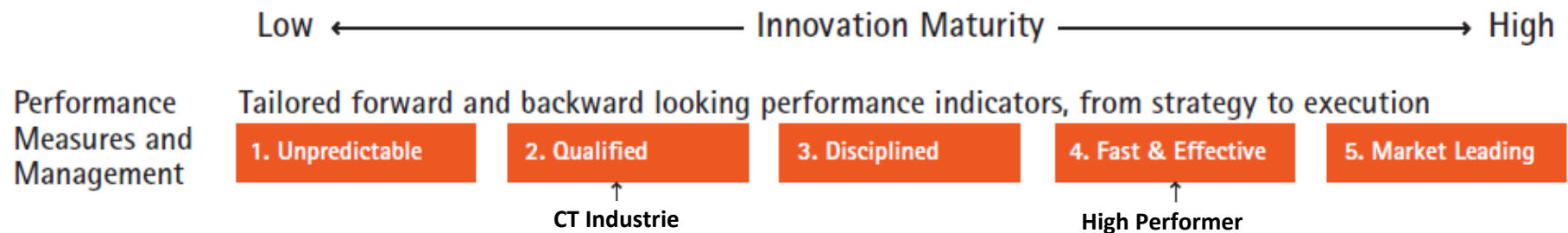
CT Hersteller:

- managen häufig situativ und teilen Mittel oft aus dem Stehgreif zu
- sind nur eingeschränkt in der Lage, Mittelbedarf bereits bei Projektplanung abzuschätzen
- stellen Mittel fast ausschließlich für Line-Extensions zur Verfügung

High Performer:

- kämpfen mit schwankender Genauigkeit von Schätzungen der erforderlichen Mittel
- fördern auch Entwicklungen über Line-Extensions hinaus, aber vor allem ad hoc

Beispiel „Performance Measures and Management“: Die Bereitschaft, aus Erfolgen und Fehlern zu lernen, macht den Unterschied



CT Hersteller:

- legen oft nur Return on invest als Erfolgsmaßstab an, weitere Kennzahlen bleiben folgenlos
- analysieren nicht alle abgeschlossenen Entwicklungsprojekte, und oft nur die Fehlschläge

High Performer:

- analysieren in der Regel Erfolge und Fehlschläge, formulieren entsprechende Empfehlungen bzw. Verbesserungen und verbreiten diese Erkenntnisse im Unternehmen
- überprüfen regelmäßig, welche Rolle ein Projekt für das Produkt-Portfolio spielt

Konsequenzen für die Hersteller von Consumer Technology



1. Offener werden – nach innen wie nach außen

- Ideen und Anregungen (und damit Überraschung) von außen zulassen, fordern und fördern
- häufiger offene Standards und Plattformen verwenden
- sich nicht allein auf klassische Marktforschung verlassen

2. Den Anwender in den Mittelpunkt der Produktentwicklung stellen

- ‚Vorsetzen‘ durch ‚Vernetzen‘ ablösen
- gesamtes Innovationsmodell um den Anwender herum aufbauen

3. Prozess-Schwächen beseitigen

- Messbarkeit im Innovationsprozess erhöhen und Planungsfähigkeit verbessern
- Zäune zwischen Technologieentwicklung und Vermarktung abbauen

Grundlage der Untersuchung



Die Analyse basiert auf je einstündigen Interviews mit Vertretern von 28 der größten Consumer Technology-Hersteller. Zusammen erwirtschaften diese Unternehmen ca. zwei Drittel des weltweiten CT-Umsatzes.

In Nordamerika wurden 11 Gespräche geführt, 7 in Europa (Niederlande, Deutschland, UK), 10 in Asien (Japan, Südkorea, Taiwan, Singapur).

Als Gesprächspartner wurden Personen ausgewählt, die Entscheidungsträger in den Bereichen Produktentwicklung, Produktneuheiten, Neuvorstellungen und auf Bereichsleiter- oder Vorstandebene tätig sind.

Kontakt



Dr. Nikolaus Mohr

Geschäftsführer Communication & High Tech

Jens Derksen

Media Relations Accenture

06173-94 61393

jens.derksen@accenture.com