

# Black Box F&E

W&P-Benchmarking-Studie  
für Industriegüter-Unternehmen



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

# W&P-Benchmarking-Studie

## Licht in die Black Box „F&E“

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

- Welchen **Output** liefern 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 exklusiven Datenquellen:

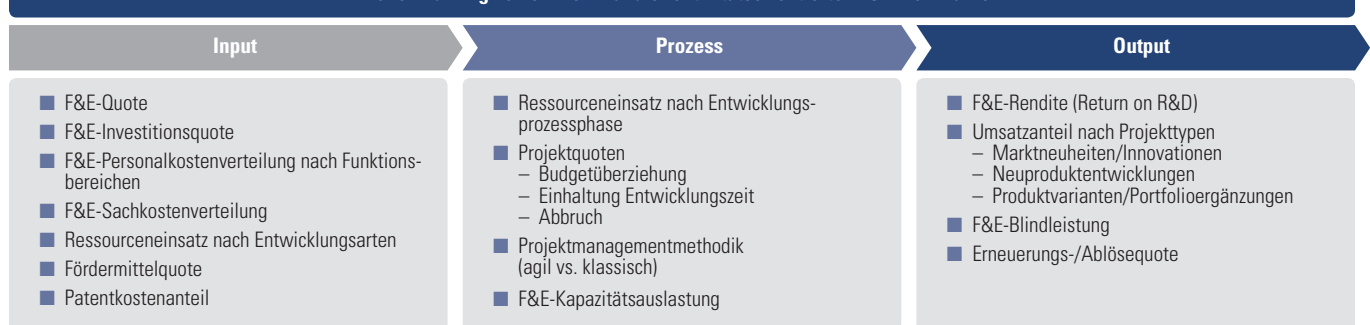
- **W&P besitzt eine umfangreiche Benchmarking-Datenbank** relevanter F&E-Kennzahlen sowie Bewertungen zum Reifegrad des F&E-Controllings aus ausgewählten Kundenprojekten und zahlreichen Best Practices.
- **Multi-Client-Studie zu F&E-Kennzahlen:** In dieser jährlichen Untersuchung werden diverse **input-, output- und prozessorientierte Kennzahlen** namhafter Industriegüter-Unternehmen erhoben. Auf dieser Basis wurden wesentliche Performanceindikatoren identifiziert und validiert.

### Die Teilnehmer der Studie

In Summe wurden für die F&E-Benchmarking-Studie über 50 Innovations- und Technologieführer der Industriegüterbranche mit vergleichbarer Technologieintensität 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: 3 – 9,5%
- F&E Organisation: zentrale und dezentrale F&E-Einheiten

### Benchmarking von effizienz- und effektivitätsorientierten F&E-Kennzahlen



### 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
- Einsatz digitaler Tools zur Datenerfassung und -analyse sowie zum F&E-Reporting

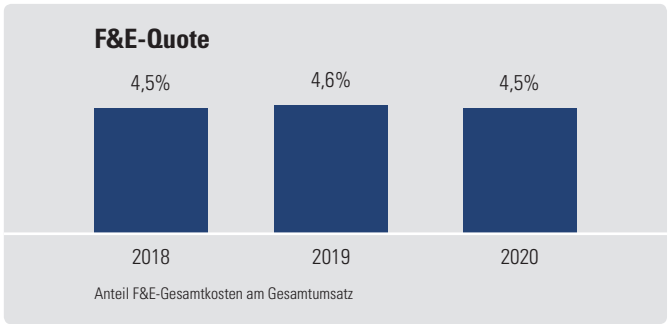
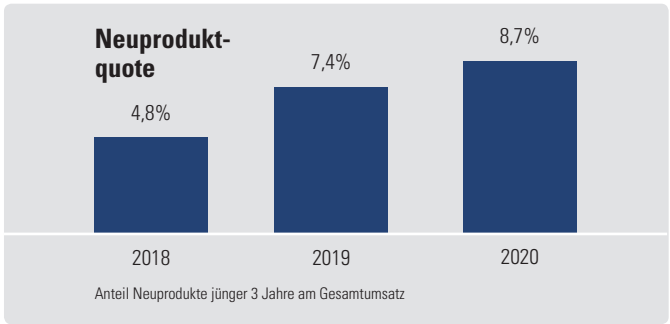
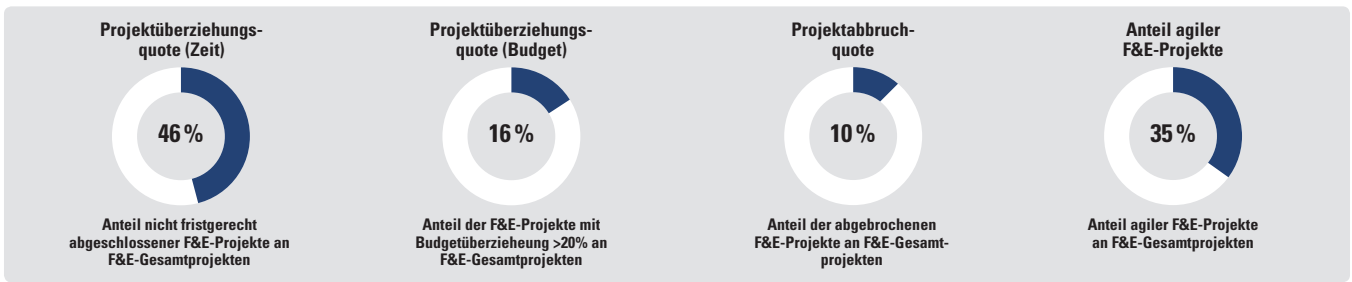
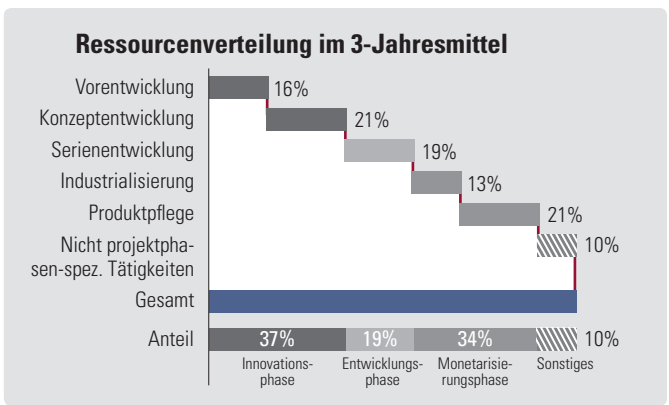
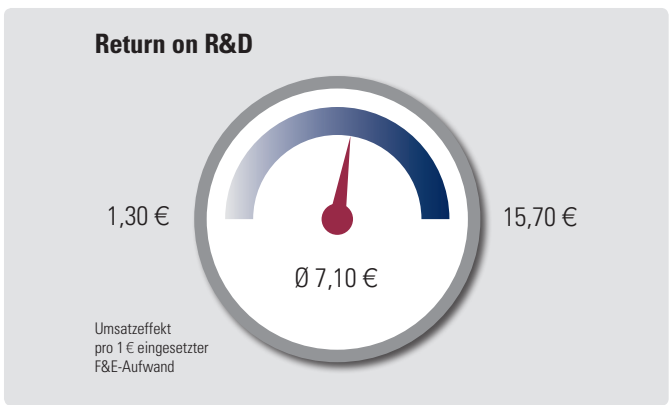


# Kernergebnisse im Überblick

## F&E-Output, -Effizienz und -Controlling

F&E-Output	F&E-Effizienz	F&E-Controlling
<ul style="list-style-type: none"> <li>Der <b>Return on R&amp;D</b> wird im Schnitt <b>ver siebenfacht</b> und High-Performer erzielen sogar bis zu 15 € Umsatz pro investiertem Euro F&amp;E-Budget</li> <li><b>Projekt-Portfolio</b> zahlt bei vielen Unternehmen bedingt in die Unternehmensstrategie ein, somit fehlt es an wachstumsstarken Innovationen</li> <li>Hohe F&amp;E-Aufwendungen und Prozesskosten durch <b>Blindleistung von bis zu 16%</b> schmälern den Return on R&amp;D</li> <li><b>Geringe Produkt-Ablösequoten</b> durch mangelhaftes Product-Life-Cycle-Management binden bei der Mehrheit der Unternehmen Kosten und Kapazitäten zu Lasten der Performance</li> <li>Für 80% der Befragten nimmt <b>die Bedeutung von Innovationen</b> zukünftig noch weiter zu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Größter Kostenfresser</b> ist ein unzureichendes Projektmanagement (<b>Budget- und Zeitüberziehung</b>)</li> <li>Trotz hoher Verbreitung von agilem Projektmanagement sind bei knapp einem Viertel der Untersuchungsteilnehmer eklatante <b>methodische Fehler</b> festzustellen, die sich negativ auf die Projektperformance auswirken</li> <li><b>Relativ geringe Projektabbruch-Quote von 10%</b> aufgrund fehlender Bewertungskriterien und Regelungen sowie Entscheidungswillen</li> <li>Bei nahezu einem Drittel der <b>F&amp;E-Organisationen</b> mangelt es an einer effizienten und klaren Aufgabenverteilung zwischen den Bereichen: Entwicklung, Projektmanagement, unterstützende Tätigkeiten und Administration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der durchschnittliche <b>Reifegrad des F&amp;E-Controllings</b> ist bei der Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen als eher gering einzustufen</li> <li>F&amp;E-Controlling wird weniger <b>als Instrument zur strategischen Steuerung der F&amp;E-Performance genutzt</b>, sondern mehr zur Erfassung von operativen Projektdaten</li> <li>Es existieren <b>wenig bis keine entscheidungs- und prognoseorientierten Kennzahlen</b> auf Top-Managementebene</li> <li>Excel ist das dominierende System im F&amp;E-Controlling, es kommen <b>kaum BI-Tools zum Einsatz</b> und KI ist bei keinem Unternehmen etabliert</li> <li>Die <b>Analyse und Identifikation</b> von Potenzialen zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung anhand von z. B. prozessorientierten Messgrößen wird von 67% verfolgt.</li> </ul>

### Beispielhafte Studien-Ergebnisse (Branchenübergreifende Durchschnittswerte)



# 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 grundsätzlich folgende Handlungsfelder ab:

### Ertragsoptimierung:

- Reduzierung der absoluten F&E-Kosten bei gleichbleibendem Output
- Reduktion der Blindleistung durch Professionalisierung des Anforderungsmanagements

### Strategie:

- Projekt-Bewertung nach strategischer Relevanz, Marktpotenzial und Umsetzungsaufwand
- Etablierung von Bewertungskriterien und Regelungen im Einklang mit der Unternehmensstrategie zum rechtzeitigen Abbruch unrentabler Projekte
- Erzielung eines Preisaufschlags bzw. Innovationsbonus durch höheres Innovationsniveau als beim Wettbewerb

## 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.

### Methoden:

- Professionelle Einführung der agilen Projektmanagement-Methode und Ausbildung von internen Agile Coaches als Multiplikatoren.
- Einführung digitaler Tools und KI-Instrumente

### Organisation:

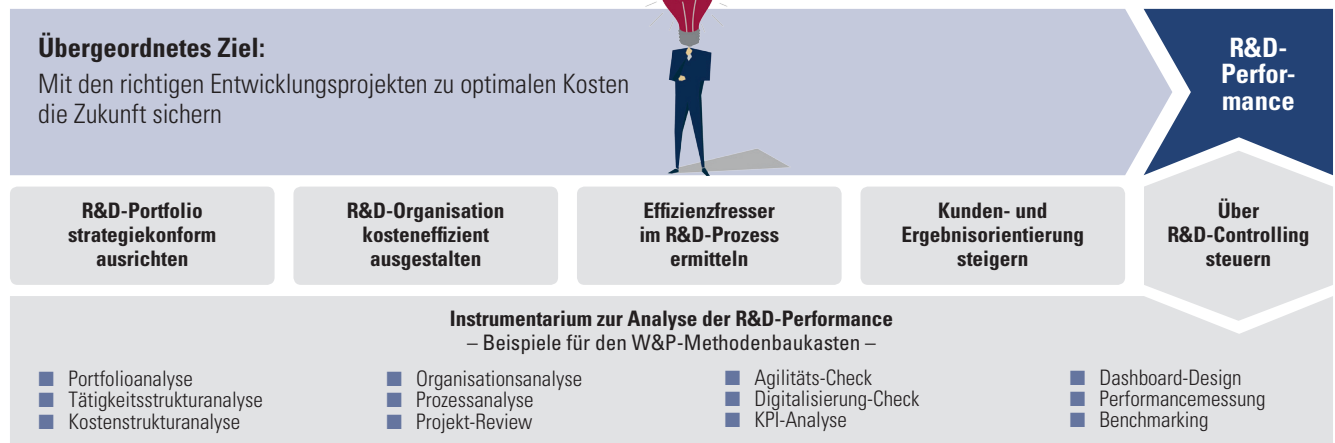
- Analyse der Tätigkeitsstrukturen der F&E und Reorganisation nach Effizienzkriterien
- Schaffung von Strukturen für strategisch relevante F&E- und Innovationsprojekte

## Entwicklung des F&E-Controllings zu einem strategischen und operativen Steuerungsinstrument

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 verschiedene Adressatengruppen (Top-Management, F&E-Management, Projektebene)
- Auswahl und Einführung eines geeigneten BI-Tools zur Steigerung der Effizienz im Reporting



# F&E-Performance-Studie

Nutzen Sie die Chance!

Um Aktualität in der Vergleichbarkeit Ihrer F&E-Performance zu ermöglichen, führt W&P das **Benchmarking von relevanten Forschungs- und Entwicklungs-kenngrößen** jährlich in der Industriegüterbranche durch.

## 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 sowie der Reife- und Digitalisierungsgrad des F&E-Controllings bestimmt.

## 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 Reife- und Digitalisierungsgrads 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 Benchmarking-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

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



## Ihre Ansprechpartner



**Dr.-Ing. Dirk Artelt**  
Partner

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

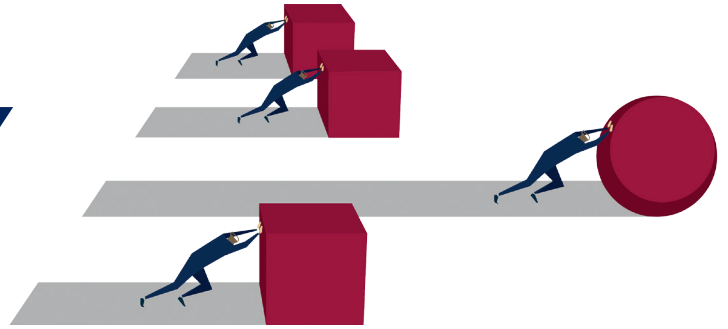


**Simon Moser**  
Senior Manager

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



Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



STRATEGIE

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

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

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.

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

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.

CORPORATE RESTRUCTURING

MERGERS & ACQUISITIONS

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.

FINANCE

INSOLVENZBERATUNG

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

CONTROLLING



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de  
www.wieselhuber.de