

Chemical Innovators Club

-- Assessing Innovation Performance --
May 6th, 2021

Agenda

Intro mit Mini-Teaservortrag

Feedback / Vorentscheidung zu Benchmarking-Thema (siehe Video)

Diskussion zu „Assessing innovation performance“ in Breakouts

Vorstellung Output

Ggfs. next steps Benchmarking

Zusammenfassung

- Es mangelt an Möglichkeiten, den langfristigen Nutzen von Projekten jenseits relativ kurzfristiger Sales zu messen – z.B. den Wert von neuen Technologien
- Typische KPIs zur Erfolgsmessung wurden diskutiert und kommentiert (siehe Folgeseiten). Die Mehrheit der Teilnehmer hat sich für die Durchführung eines Benchmarkings als Diskussionsgrundlage für den November-Workshop ausgesprochen. Hier sollen auch qualitative Aspekte / best practices aufgenommen werden. Quantitative KPIs sind aufgrund der Unterschiedlichkeit der Geschäfte und unterschiedlicher Messmethoden oft wenig aussagekräftig. Im Zuge der Vorbereitung werden die erarbeiteten Inhalte weiter aufbereitet.
- Vorbereitungs-Team für Benchmarking:
 - Marcus Vossen
 - Max Hemgesberg
 - Steffen Sonnenberg
 - Christoph Balzarek
 - Thomas Renner
 - Sabine Landwehr-Zloch
 - Josef Glaß (koordiniert Termin)
- Das Thema „Nachhaltigkeit“ erfordert zusätzliche Parameter zur Performancemessung – Behandlung im Sustainability Workshop im Q3

Output Gruppe 1 – Teil 1

KPI Cluster	KPI	Workshop Input	Remark
Pipeline KPIs	Net Present Value (& derivatives)	Used for starting projects	Updates at each gate; after action review? Who does the calculation? Focus on the assumptions -> central point for discussion!
	Peak Sales		
	Additional margin from R&D		
Outcome KPIs	New product margin (absolute) and relative (new vs. existing business)		
	New Product Sales		
	New Product Profit		
Patents	Erfolgsquote (in €/€) oder Anzahl Projekte		
	Höhe der Erfindervergütung, Anzahl der Produkte mit Erfindervergütung		
	Percentage of sales covered by patents		
ROI KPIs	Anzahl Patente	Used in external reporting and door-opener for cooperation w/ 3rd parties	Useful KPI or mal-steering for R&D?
	New Product Profit / R&D spending	EBITDA/R&D spending (derived from P&L-margins)	
R&D conversion metrics	Proposal W. Kleemiss		
	R&D-to-product-conversion	time to market	Sales from new products / R&D spending
	New-product-to-margin-conversion		New Product Gross Margin / Sales from new Products

Output Gruppe 1 – Teil 2

KPI Cluster	KPI	Workshop Input	Remark
Pipeline Deep Dives	Project Termination Rate		
	Time-to-Market		
Other outcome of R&D beyond financial KPIs?		Beispiel Digital Health (Merck) Wissensgenerierung	
How to utilize lessons learnt?			
How are KPIs used?		Selection of projects (funding decision)	
How many KPIs do we need for successful steering?		Depends on number of projects, headcount, ability of management to involve themselves in detailed discussions	
Other KPIs		Number of ideas timing of project vs. planning Ansoff classification Sustainability classification Digital projects	Which KPIs are used for steering; which are used for information? What is linked to strategy?

Output Gruppe 2

KPI Cluster	KPI	Workshop Input
Pipeline KPIs	Net Present Value (& derivatives)	Wird recht häufig verwendet - z.T. nur für größere / überregionale Projekte >1M€, z.T. für größere weniger, wegen 10-Jahreszeitraum, z.T. vereinfachte Berechnung, z.T. mit Risikofaktoren; z.T. Überführung der Werte in die Planung, teilweise Nutzung für Szenarienberechnung - Extermwerte (bis wann profitabel - qualifizierte Risikobetrachtung)
	Peak Sales	Option: 5 Jahre nach Markteinführung, im Projektgeschäft nicht 1: 1 einsetzbar - Sales im erste Jahr, Eignung für schnelle Abschätzung mit Sales / Management
Outcome KPIs	New Product Sales	Wichtig: Differenzierung zwischen neu und kannibalisiert. Idee: Top Line - Life-Cycle-Innovation
	New Product Profit	
ROI KPIs	New Product Profit / R&D spending	wird teilweise eingesetzt bzw. im Aufbau - Reklamationen, Einführung verfälschen das Bild, für break-through nicht geeignet, Synergien werden meist nie berücksichtigt
	Proposal W. Kleemiss	nicht im Einsatz
R&D conversion metrics	R&D-to-product-conversion	Sales from new products / R&D spending
	New-product-to-margin-conversion	New Product Gross Margin / Sales from new Products: Risiko von Falschaussagen
Pipeline Deep Dives	Project Termination Rate	
	Time-to-Market	
Langfristige Projekte / Synergien		Tracking NRE (Z.B. Muster) + Kooperationen ("Attention / Ökosystem") --> Basis für verschiedene Phasen "KPIs" - "Trendradars" - (hauptsächlich für Produkte - nicht immer möglich), fester Anteil strategischer Projekte vom Budget (NPV führt zu inkrementell). Gefahr: Abhängigkeit vom Glaube des Managements. (Alte Projekte aus der Schublade holen), Langläufer über stage-gate tracken, Meilensteinreviews zur Beendigung von schlechten Projekten, Relevanz für Key Accounts
Nachhaltigkeit		