

Business Case Piezo-System Generation 2

Studiengang: EMBA Innovation Management

Die RWM Zaugg AG ist ein etabliertes Kleinunternehmen im Bereich der Wehrtechnik. Das lukrativste und wichtigste Produkt ist in die Jahre gekommen. Die Weiterentwicklung dieses Systems stagniert. Kunden treten vermehrt mit neuen Wünschen an die Firma heran, welche aber nur selten mit dem bestehenden System realisiert werden können. Eine Erneuerung ist angedacht, dafür ist eine innovative Lösung gefragt.

Ausgangslage

Die RWM Zaugg AG entwickelt und produziert elektromechanische Systeme für die Wehrtechnikindustrie. Das Kleinunternehmen gehört seit über 10 Jahren zur deutschen Rheinmetall Gruppe. Die Produktvielfalt ist ansprechend und die einzelnen Produkte auf dem Markt gut etabliert. Die technologische Basis des Cash-cow-Produkts, welches für die Firma sehr wichtig ist, wurde vor über 25 Jahren gelegt. Es zeichnen sich vermehrt Probleme in der Verfügbarkeit von Einzelkomponenten, der Weiterentwicklungsmöglichkeiten und der künftigen Marktchancen dieses Produkts ab. Die Geschäftsleitung hat dies erkannt und den Auftrag erteilt, ein Nachfolgeprodukt zu entwickeln.

Zielsetzung

Der Business Case soll der Geschäftsleitung der RWM Zaugg AG aufzeigen, wie das Ablöseprodukt ausgeführt und dessen Entwicklung realisiert werden kann. Folgende Punkte sind dabei zentral:

- Angebotene Funktionalitäten und eingesetzte Technologien des neuen Produkts.
- Berücksichtigung der heutigen Kundenwünsche.
- Aktuelle und zukünftige Anforderungen an das Produkt und deren Realisierbarkeit.
- Entwicklungspotential der Marktchancen für das neue Produkt.
- Kosten für Entwicklung und Umsetzung.

Herausforderungen

Nach der Übernahme der RWM Zaugg AG durch die Rheinmetall Gruppe, haben sich die Rahmenbedingungen für eigenständige Neuentwicklungen verändert. Die neue Firmenstrategie hat sich nicht etabliert und steht diametral zur herkömmlich gelebten Firmenkultur.

Vorgehen und Methoden

Das Vorgehen für die Ausarbeitung des Business Case beruht auf dem Berner Innovationsmodell nach Huber, Kaufmann und Steinmann. In einer ersten Phase wurden die Kundenbedürfnisse erhoben und eine Branchenanalyse erstellt. Unter Berücksichtigung der personellen Fähigkeiten der RWM Zaugg AG wurden dann die Rahmenbedingungen für die darauffolgende Explorationsphase definiert.

In dieser zweiten Phase wurden durch Einbezug der Mitarbeiter konkrete Ideen generiert, welche durch die Explorationsarena zu wertvollen Opportunitäten heranreifen. Die entstandenen Varianten wurden mit der betriebswirtschaftlichen Sichtweise ergänzt und im Business Model Canvas nach Osterwalder und Pigneur auf ihre Ganzheitlichkeit geprüft. Mit der zeitlichen Ausarbeitung der Projektentwicklungsphasen und des Personalbedarfs konnte ein gesamtheitliches Bild des zu entwickelnden Produkts erstellt werden. In der dritten und letzten Phase wurden die Handlungsfelder und die konkreten Massnahmen zur Umsetzung des Projekts festgelegt.

Ergebnis

Die Analyse der Kunden und der Branche hat gezeigt, dass ein grosses Potential vorhanden ist für ein neues Produkt, welches das alte ablösen kann. Die ausgearbeiteten Varianten sehen vielversprechend und zukunftsweisend aus. Die betriebswirtschaftliche Analyse hat aufgezeigt, dass die Entwicklungskosten vorerst durch die RWM Zaugg AG getragen und später durch die Rendite des neuen Produktes zurückbezahlt werden können.

Die Möglichkeiten der RWM Zaugg AG, dieses Produkt zu entwickeln, wurde durch die Analyse der eigenen Möglichkeiten und der Erhebung der Risiken im Projekt hinterfragt. Das Potential für eine erfolgreiche Entwicklung ist unter den folgenden Bedingungen vorhanden:

- Die bisher unvollständig definierte Firmenstrategie muss vervollständigt und an die Belegschaft kommuniziert werden. Die nunmehr etablierte Firmenstrategie soll Neuentwicklungen im Hause RWM Zaugg AG fördern.
- Durch die anstehenden Pensionierungen muss das Know-How aller Mitarbeiter erhoben und transparent gemacht werden. Dieses Wissen muss durch geeignete Schulung auf andere oder neue Mitarbeiter transferiert und so gesichert werden.
- Für die Entwicklung ist zusätzliches Know-How erforderlich, welches im Rheinmetallkonzern vorhanden ist. Der notwendige Know-How Austausch muss durch entsprechende Zusammenarbeit gefördert und durch Rahmenverträge reglementiert werden.



Adrian Lüthi