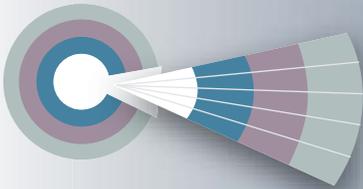


PRODUKTENTWICKLUNG: Das richtige Produkt zum richtigen Zeitpunkt entwickeln



*Die Performance-Manager-
Reihe*

COGNOS®

THE NEXT LEVEL OF PERFORMANCE™



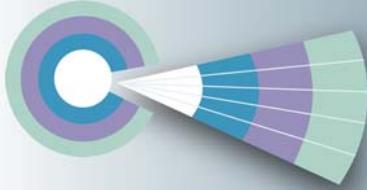
Ihre tägliche Arbeit wird immer informationsintensiver. Diese Herausforderung gilt es in einen Wettbewerbsvorteil umzumünzen. Wie, das sagt Ihnen das neue Business-Buch mit dem Titel *Der Performance-Manager*. Die Kernaussage des Buches ist einfach: Es ist nicht produktiv, sich durch sämtliche Daten durchzuarbeiten, die Ihr Unternehmen so erzeugt. Konzentrieren Sie sich vielmehr auf ganz bestimmte Schlüsselinformationen – so genannte „Sweetspots“ – um bessere Entscheidungen zu treffen, bessere Zielvorgaben zu definieren und bessere Pläne zu den Dingen zu entwickeln, die Ihr Unternehmen wirklich voranbringen. Wir freuen uns, Ihnen hier das Buchkapitel für die **Produktentwicklung** präsentieren zu können.

Der Performance-Manager, Praxisbewährte Strategien für die Verwandlung von Informationen in eine höhere Unternehmens-Performance, beschäftigt sich mit der Zusammenarbeit zwischen Entscheidungsträgern und den Lieferanten der Informationen, die die Grundlage für bessere Entscheidungen bilden. Das Buch identifiziert 42 beispielhafte Entscheidungsgebiete – die bereits angesprochenen „Informations-Sweetspots“ – wobei berücksichtigt wird, dass Sie nicht nur die Daten Ihres Unternehmens verstehen, sondern auch dessen Performance planen und überwachen müssen. Diese Entscheidungsgebiete sind entsprechend den acht wichtigsten Funktionsbereichen einer Firma untergliedert: Produktentwicklung, Vertrieb, Marketing, Finanzen, Kundenservice, Operations, Personal und Informationstechnologie. Dazu kommt noch ein übergreifender Teil für die Unternehmensführung. Drei dieser Entscheidungsgebiete werden in diesem Buchauszug besprochen.

Auch alle anderen Kapitel gehen auf wichtige Herausforderungen und Chancen ein, die sich dem Unternehmen in dem jeweiligen Funktionsbereich stellen. *Der Performance-Manager* beschäftigt sich eingehend mit jedem Entscheidungsgebiet und zeigt die Kerninhalte des entsprechenden Informations-Sweetspots auf. Dabei werden Ziele und Kennzahlen sowie ein hierarchischer Katalog von Dimensionen identifiziert, der Ihnen die Betrachtung der Informationen aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln ermöglicht.

Für jedes Entscheidungsgebiet finden Sie auch Hinweise, welche Kollegen außerhalb des jeweiligen Funktionsbereichs davon profitieren würden, wenn auch sie die entsprechenden Informationen zu Gesicht bekämen (z.B. sollte das Marketing die Pipeline-Zielvorgaben des Vertriebs kennen). Nur so wird das Erreichen einer höheren Performance zu einem wirklich abteilungsübergreifenden Unternehmensziel. Wir hoffen, dass Sie von den Informationen in diesem Buchauszug profitieren. Vielleicht wollen Sie sich ja auch mit den anderen Funktionsbereichen und den entsprechenden Entscheidungsgebieten beschäftigen oder unser Angebot wahrnehmen, das ganze Buch *Der Performance-Manager* zu lesen.

Unsere Anerkennung und unser Dank gelten den herausragenden Experten bei Business Intelligence International und PMSI sowie den Mitarbeitern und Kunden von Cognos, die durch die Weitergabe ihres Wissens und ihrer Erfahrungen diese Veröffentlichung erst möglich gemacht haben.



Das richtige Produkt zum richtigen Zeitpunkt entwickeln

Innovation ist nicht das Produkt logischen Denkens, obgleich das Ergebnis an logische Strukturen gebunden ist.

Albert Einstein

Die Produktentwicklungsabteilung und ihre Innovationen sind für Ihr Unternehmen und dessen Konkurrenzfähigkeit äußerst wichtig. Sie sind die Grundlage für den künftigen Geschäftserfolg. Es ist ein hochriskantes Vorhaben, mit einem neuen Produkt in einen neuen Marktbereich zu gehen – und Erfolge sind rar. Ebenso selten ist die erfolgreiche Entwicklung eines Produkts, welches das Nutzenversprechen innerhalb einer Branche fundamental verändert. Investitionen in ein solches neues Produkt erfordern ein sehr nachhaltiges finanzielles Engagement.

Konjunktur- und Branchenzyklen bilden den Kontext für die Bedeutung von Innovation und damit für die Produktentwicklung. In schnell wachsenden Marktsektoren gehört der Produktwandel zum Wettbewerb, weshalb erhebliche Investitionen in die Produktentwicklung gesteckt werden. In reifen Märkten, in denen sich das Wachstum verlangsamt hat, erwarten die Investoren von der Produktentwicklung eine Analyse des Zukunftspotenzials für das Unternehmen. Neuentwicklungen können dazu beitragen, dass ein Produkt nicht so schnell zur Massenware auf dem Markt wird, und sie können vor einer Erosion der Margen schützen. In diesen reifen Marktsektoren sind Neuentwicklungen in aller Regel inkrementell; schon kleine Unterschiede können einen Marktführer von weniger erfolgreichen Mitläufern unterscheiden.

Die Produktentwicklung stellt eine Pipeline mit neuen Produkten bereit, die die künftige finanzielle Performance eines Unternehmens bestimmen und das Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens zum Ausdruck bringen. Drei wichtige Barrieren hindern die Produktentwicklung daran, die nötigen Produktänderungen so effektiv wie möglich durchzuführen.

Barriere 1: *Fehlende Informationen zur Bestimmung der Strategieerfordernisse*

Die Produktentwicklung birgt Risiken. Die Chancen auf ständigen Erfolg stehen schlecht, insbesondere wenn das Unternehmen eine GROSSARTIGE neue Produktidee erwartet. Unternehmen messen den Erfolg der Produktentwicklung in aller Regel am Gewinnwachstum und am ROI innerhalb eines bestimmten Zeitraums. Das Messen der finanziellen Performance ist wichtig, aber eine zu enge Interpretation von Erfolg kann zur Folge haben, dass das Unternehmen Innovationschancen auslässt. Es ist besser, Einflussfaktoren und Entwicklungsmeilensteine zu definieren und zu messen, die sich auf die Pipeline neuer Produkte auswirken. So wie bei einer Portfolio-Investmentstrategie räumen diese Kennzahlen Platz für mehr Chancen (und damit auch Misserfolge) ein, geben aber auch Aufschluss darüber, wann Sie „alle Maschinen sofort stoppen“ müssen, um das übergeordnete Gewinn- oder Wachstumsziel nicht zu gefährden. Nur die wenigsten Produktvorhaben erreichen die letzte Entwicklungsphase. Ein kalkulierter und kontrollierter Prozentsatz von Fehlschlägen ist hinnehmbar, wenn das Gesamtportfolio der Produktneuentwicklungen finanziell erfolgreich ist.

Sie können auch noch andere Aspekte einer Portfolioinvestment-Strategie heranziehen, um Ihr Investitionsrisikoprofil zu bestimmen. Wie viel Geld sollten Sie in die Neuentwicklung von Produkten investieren, die auf Ideen mit niedrigem, mittlerem und hohem Risiko gründen? Nur ein kleiner Prozentsatz der Investitionen sollte großen neuen Ideen mit hohem Risiko vorbehalten sein. Die meisten Investitionen sollten in sicherere Ideen fließen, die eine inkrementelle Weiterentwicklung von Produkten vorsehen. Diese passen dann besser in die aktuelle Produktpalette und erfüllen zwei Ziele: Schutz des vorhandenen Geschäfts bei gleichzeitiger Erweiterung des Produktnutzens über das hinaus, was derzeit angeboten wird.

Das Festlegen der richtigen Mischung setzt voraus, dass der Produktentwicklung Informationen über Märkte und Kunden zur Verfügung stehen. Dazu gehören das Wissen, welche Produktmerkmale und Preispunkte das Kaufverhalten verändern können, sowie ein Verständnis für die operativen Kosten und deren Auswirkungen auf die Produktion. Nur durch Integration all dieser Geschäftsparameter und Informations-Sweet-spots können Sie ein neues Produkt mit einem überzeugenden Nutzenversprechen entwickeln.

Barriere 2: *Die Produktentwicklung verfügt nicht über die integrierten Geschäftsprozessinformationen, die zur Entwicklung eines zielgruppengerechten, umfassenden Produktangebots erforderlich sind.*

Bei ihren Entscheidungen steht die Produktentwicklung in Wechselwirkung mit dem Marketing, dem Vertrieb, der Finanzabteilung, der Operations-Abteilung und mit anderen Geschäftsbereichen. Ohne entsprechende Transparenz können Abteilungsgrenzen im Weg stehen und den Produktentwicklungsprozess lähmen. Durch das Überwachen der entsprechenden Performance-Faktoren in Verbindung mit entsprechenden Anreizen können Sie den Produktentwicklungsprozess von der Ideenfindung über die Prioritätenausrichtung bis hin zur Einbindung der Finanzabteilung verbessern. Auf diese Weise kann der Nutzen neuer Produkte verstanden und prognostiziert werden.

Barriere 3: *Die Unfähigkeit, die Erfolgsfaktoren in der Produktentwicklung zu messen und zu analysieren*

Die Pipelines für neue Produkte hängen von zeitnahen Maßnahmen ab. Die schnelle Markteinführung gepaart mit Erkenntnissen, die aus Misserfolgen gewonnen wurden, ist der Perfektion und Unentschlossenheit vorzuziehen. Das Risiko gehört zum Entwicklungsprozess. „Kalkulierte“ Fehlschläge sind nicht unbedingt

negativ, sie können unter Umständen sogar den Entwicklungsprozess verbessern. Misserfolge können zum Ausgangspunkt für künftige Erfolge werden.

Die Produktentwicklung muss wissen, was zum Erfolg bzw. Misserfolg führt. Wenn die Entwicklungsarbeit einen Meilenstein erreicht, sollte das Unternehmen den Produktnutzen im Markt testen. Das Feedback, das Sie benötigen, bestimmt die Wahl des Mittels: selektive Kundenbefragung, umfassende externe Studie oder eine regional eingeschränkte Markteinführung.

Tests gleich welchen Umfangs bieten keine Erfolgsgarantie. Die Entscheidung, ob grünes oder rotes Licht gegeben wird, erfordert Informations-Sweetspots, die dem Unternehmen die Entscheidung ermöglichen, ob es noch mehr Ressourcen benötigt, um das neue Angebot zu verbessern, oder ob die Kosten für eine Verschiebung – entweder in Form von Einnahmeverlusten oder eines eingebüßten Wettbewerbsvorteils – bedeuten, dass das Produkt sofort auf den Markt muss.

Vom Glücksspiel zur kontrollierten Produkt- und Portfolio-Entwicklung

Die Produktentwicklung verbindet viele abteilungsübergreifende Anforderungen, gleicht Risiken aus, lernt aus Fehlern und baut dann eine Pipeline von zeitgemäßen neuen Produkten auf. Präzise Informationen sind eine Hauptgrundlage für diesen Prozess.

Der Produktentwicklungsprozess kombiniert drei wichtige Entscheidungsgebiete mit zugehörigen Informations-Sweetspots:

- **Produkt- und Portfolio-Innovation** → Welche Lücken im Produktportfolio können mit den verfügbaren Ressourcen geschlossen werden und was sind die damit verbundenen Risiken?
- **Meilensteine der Produktentwicklung** → Wie verwalten wir Prioritäten und Terminvorgaben und überwachen Risiken, die sich im Laufe des Entwicklungsprozesses verändern?
- **Markt- und Kunden-Feedback** → Welcher externe Verifizierungsprozess verbessert und bestätigt die Chancen für die neu entwickelten Produkte?



Produkt- und Portfolio-Innovation

Das Entscheidungsgebiet Produkt- und Portfolio-Innovation nimmt die potenziellen Chancen, die vom Marketing identifiziert wurden, unter die Lupe und untersucht genauer, ob sie umsetzbar sind. Dieses Entscheidungsgebiet beantwortet Fragen zu Kosten und Nutzen von neuen Produktfeatures, um Portfoliolücken zu schließen, sowie die Frage, ob diese Erweiterungen mit den verfügbaren Ressourcen umgesetzt werden können. Es bestimmt auch, wie hoch die Erfolgchancen sind und wie hoch das Risiko des Scheiterns für das Unternehmen ist.

Die Innovationen reichen von inkrementellen Verbesserungen bis zu signifikanten Produkt-„Revolutionen“. Inkrementelle Entwicklung sind Änderungen an der Verpackung, kleinere Funktionsverbesserungen, Qualitätsveränderungen und Markenerweiterungen. Diese Entwicklungen zielen in der Regel auf das Schließen von Lücken im Produktportfolio. Beispielsweise kann das Unternehmen ein Angebot auf ein profitables neues Segment ausdehnen, indem es das Design verbessert, mehr Funktionalität in das Produkt integriert, das Produkt anwenderfreundlicher macht und den Preis erhöht.

Im Hochrisikobereich der Innovation müssen Sie Folgendes messen: Time-to-Market, Implementierungsschwierigkeiten, externe Veränderungen des Markts oder der Technik, Werte von Zukunftsszenarien und den geschätzten ROI. Diese Kennzahlen unterstützen Sie bei der Analyse von Gefahren und Chancen.

Beispielsweise sorgt die Einteilung der Produktentwicklungstätigkeit in Lebenszyklus-Kategorien für einen Ausgleich zwischen kurzfristigen und langfristigen Prioritäten. Die Messung der Implementierungsschwierigkeiten stellt sicher, dass Sie sich nicht für utopische Projekte auf Kosten der kurzfristigen Erfordernisse entscheiden.

Bewertungen von Zukunftsszenarien mit Schätzungen der Ober- und Untergrenzen potenzieller Umsätze und Gewinne bestimmen die Größe eines Projekts. Eine ROI-Berechnung liefert ein Gesamtbild durch Einbeziehung der Vorabinvestitionen, der Betriebskosten und der Umsätze.

Als Entscheidungsgebiet zeigt die Portfolio- und Produkt-Innovation auf, welche Chancen für das Unternehmen die richtigen sind, indem ein Abgleich mit anderen Abteilungen, insbesondere mit dem Marketing, durchgeführt wird.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN
Marktanteil neuer Produkte (%)	Score für die Realisierbarkeit des neuen Produkts/Risiko (#)	Fiskalmonat
Umsatz mit neuen Produkten (\$)	Breakeven des neuen Produkts (Zeit/\$)	Jahr
Produktentwicklungskosten (\$)	Umsatzpotenzial des neuen Produkts (\$)	Quartal
	Neu entwickelte Produkte (#)	Monat
	Neue Produkte im Markt (\$%)	Potenzielle Projekte
	Modifizierte Produkte (#)	F&E-Projekttyp
	Projektdauer – Soll (Arbeitstage)	Projekt
	Projekt-Ressourcentage – Soll	Produktlinie
	Projektkosten – Soll (\$)	Produktlinie
	Getestete Produkte (#)	Projektbeginndatum
		Jahr
		Quartal
		Monat
		Projektbeginndatum
		Projektmanagement
		Projektteam
		Projektleiter
		Projektteilnehmer
		Projektabschlussdatum
		Jahr
		Quartal
		Monat
		Projektabschlussdatum

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSEBENE	STATUREBENE
Produktentwicklung	Leitende Führungskräfte	*		
	Manager	*		
	Analysten	*		
	Experten	*		
Finanzen	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Marketing	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Vertrieb	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Kundenservice	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Operations/Produktion	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	

Meilensteine der Produktentwicklung

Dieses Entscheidungsgebiet dient dem Management des Produktentwicklungsprozesses. Es gibt Meilensteine vor, verwaltet und justiert Prioritäten und Termine und überwacht die veränderlichen Risiken. Viele Unternehmen nutzen Stage-Gate®- oder Phase-Gate-Prozesse mit fünf Phasen für die Produktentwicklung, bestehend aus Vorabanalyse, Definition (Markt), Entwicklung (Produkt/Kosten), Validierung und Vermarktung. In der Regel schafft es nur ein sehr geringer Prozentsatz der Ideen bis zur letzten Phase. Weniger formale Prozesse verlangen immer noch die Beantwortung von Fragen wie: *Welche Ideen für die Entwicklung neuer Produkte haben wir? Wie groß ist die identifizierte Chance? Verfügen wir intern über die erforderlichen Qualifikationen? Was sind die Risiken? Passt die Chance zu unseren strategischen Prioritäten? Wie hoch ist der wahrscheinliche finanzielle Gewinn?*

Das Messen von Performance-Meilensteinen ist für dieses Entscheidungsgebiet äußerst wichtig. Folgende Parameter geben Ihnen Aufschluss über Ihre Projekte und wie sie den Prozess durchlaufen: die Anzahl von Initiativen im Vorfeld, die Anzahl der Meilensteine, die vor der Ablehnung passiert wurden, und die Anzahl der Produkte, die reif für die Vermarktung sind. Die Protokollierung und die Evaluierung der Ursachen für den Erfolg bzw. Misserfolg entlang der Meilensteine helfen Ihnen, Ihren Produktentwicklungsprozess zu verbessern.

Regelmäßige Planungs- und Lückenanalyse-Reviews binden die Produktentwicklung an Geschäftsprioritäten. Ohne diesen Fokus und ohne diese Überwachung könnte der Prozess von täglichen Problemen ins Abseits gedrängt werden. Das ist von entscheidender Bedeutung zur Sicherung des Erfolgs aller Phasen von der Entwicklung bis zur Einführung und Vermarktung. Informationen, die jede Phase fokussieren und feinjustieren und die Ansporn bieten, sind für erfolgreiche Produkteinführungen unabdingbar.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN
Produktentwicklungskosten (\$)	Abgelehnte Vorhaben (#)	Fiskalmonat
Produktentwicklungslaufzeit (#)	Neue Vorhaben (#)	Jahr
Projektabschluss nach Meilenstein (#/%)	Fehlgeschlagene Einführungen neuer Produkte (#)	Quartal
	Neu entwickelte Produkte (#)	Monat
	Modifizierte Produkte (#)	Forecast-Szenario (Soll/Ist/Forecast) Szenario
	Projektdauer – Arbeitstage (#)	Produktentwicklungsmeilenstein
	Projektdauer – Abweichung (%)	Produktlinie
	Ablehnungsgründe (#)	Produktlinie
	Getestete Produkte (#)	Projekt
		Projekt/Programm-Typ
		Projekt
		Projektbeginndatum
		Jahr
		Quartal
		Monat
		Projektbeginndatum
		Projektmanagement
		Projektteam
		Projektleiter
		Projektteilnehmer
		Projektabschlussdatum
		Jahr
		Quartal
		Monat
		Projektabschlussdatum

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSBENE	STATUSEBENE
Produktentwicklung	Leitende Führungskräfte	*		
	Manager	*		
	Analysten	*		
	Experten	*		
Finanzen	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Marketing	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Vertrieb	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Operations/Produktion	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	

Markt- und Kunden-Feedback

Das Entscheidungsgebiet Markt- und Kundenfeedback verknüpft einen externen „Reality-Check“ mit internem Wissen über Entwicklungschancen und -anforderungen. Es handelt sich dabei um eine Erweiterung einer Produkt- und Portfolio-Lückenanalyse, die externe Einsichten schafft, auf die bei der Lückenbewertung zurückgegriffen wird. Es gibt viele Beispiele für übertechnisierte Produkte, die auf dem Markt scheitern, weil bei ihnen die Kosten nicht im richtigen Verhältnis zu den Features stehen, die die Kunden wirklich schätzen.

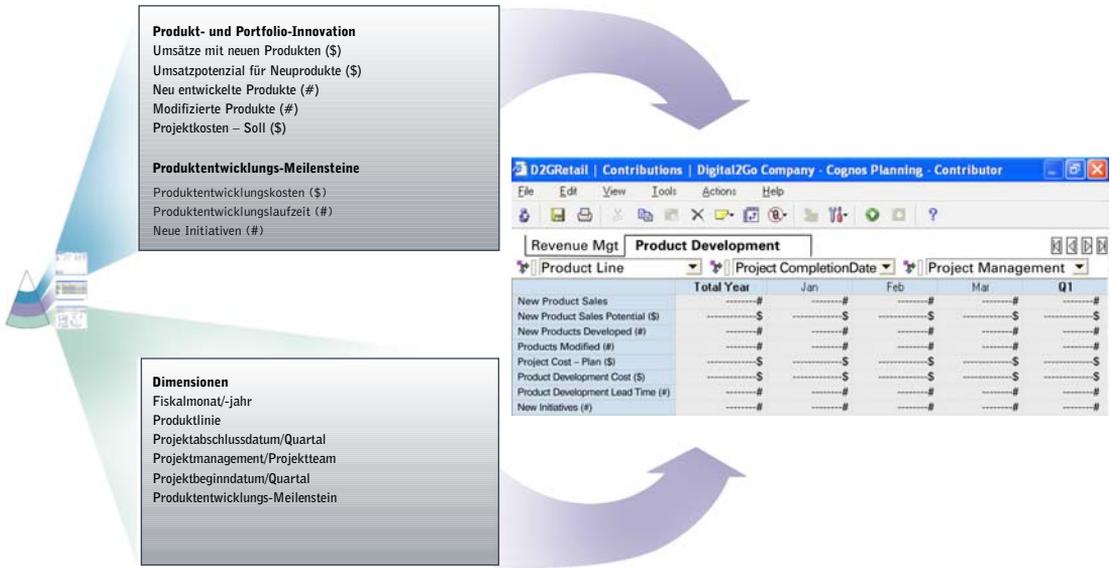
Markt-Feedback und externe Verifizierung als Teil des Entwicklungsprozesses sind entscheidend für den Erfolg. Das so generierte Wissen liefert dem Unternehmen Aufschluss darüber, welche Investitionen für neue Produktfeatures erforderlich sind. Dabei kann es auch bestimmen, ob es sich diese leisten kann. In manchen Fällen ist es sinnvoll, sich lieber aus einem Bereich mit Chancenpotenzial zurückziehen, als Investitionen mit einer unzureichenden Aussicht auf Gewinne zu tätigen. Ein Informations-Framework, das diese Daten nutzt, kann Entscheidungen der Produktentwicklung unterstützen und bestätigen. Dieses Entscheidungsgebiet ist auch ein Tool, um eine abteilungsübergreifende Koordination und ein internes Commitment für die Vermarktung eines neuen Produktes zu erreichen.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN
Vorschlagskosten (\$)	Externer Verifizierungs-Score (#)	Fiskalmonat
Vorschlags-Mehrwert-Score (#)	Implementierungsschwierigkeiten-Score (#)	Jahr
	Vorschläge (#)	Quartal
		Monat
		Marketingsegment
		Marktsegment
		Mikrosegment
		Produkt-SKU
		Produktlinie
		Marke
		SKU
		Vorschlagsprioritäten-Index
		Vorschlags-Typ

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSBENE	STATUSEBENE
Produktentwicklung	Leitende Führungskräfte	•		
	Manager	•		
	Analysten	•		
	Experten	•		
Kundenservice	Leitende Führungskräfte			•
	Manager		•	
	Analysten		•	
Vertrieb	Leitende Führungskräfte			•
	Analysten		•	
Marketing	Leitende Führungskräfte			•
	Analysten		•	

Unser Unternehmen hängt von den Kunden ab, und unser Wissen darüber, welche Faktoren sie beeinflussen, schafft einen ungeheuren Mehrwert.

Chris Boebel, IT Director, Delta Sonic Car Wash



Die Entscheidungsgebiete Produkt- und Portfolio-Innovation und Meilensteine der Produktentwicklung zeigen, wie die Produktentwicklungsabteilung ihre Performance überwachen, Ressourcen zuweisen und Pläne für zukünftige finanzielle Ziele erstellen kann.



KURZINFORMATIONEN ZUM PERFORMANCE-MANAGER

Die Autoren des Buchs *Der Performance-Manager* sind:

Roland P. Mosimann, *Chief Executive Officer, BI International*

Roland Mosimann ist CEO und Mitbegründer von BI International. In dieser Funktion hat er mehrere große Kundenbeziehungs- und Thought-Leadership-Projekte für das Unternehmen geleitet. Er war die treibende Kraft bei der Markteinführung der Aline™ Plattform für bedarfsgesteuertes Governance-, Risiko- und Compliance-Management. Mosimann ist auch Co-Autor von *The Multidimensional Manager* und *The Multidimensional Organization*. Roland Mosimann hat die Wharton School der University of Pennsylvania mit einem MBA und die London School of Economics mit einem Bachelor of Science (Economy) abgeschlossen.

Patrick Mosimann, *Founding & Joint Managing Director, PMSI Consulting*

Patrick Mosimann ist Mitbegründer von PMSI (Practical Management Solutions & Insights). Er hat in dieser Position große Kundenprojekte geleitet und umfassende Erfahrungen in den verschiedensten Branchen gesammelt. Patrick Mosimann hat die Wharton School der University of Pennsylvania mit einem MBA und die London School of Economics mit einem Bachelor of Science (Economy) abgeschlossen.

Meg Dussault, *Director of Analyst Relations and Corporate Positioning, Cognos*

Meg Dussault begann ihre Marketingkarriere vor 15 Jahren mit dem Kampagnenmanagement für den damaligen staatlichen Telekommunikations-Anbieter. Anschließend war sie für die Marktentwicklung des Internet-Handels und von Smartcards zuständig, bevor sie in das Produktmarketing von Cognos wechselte. Meg Dussault ist seit acht Jahren für Cognos tätig und hat in dieser Zeit intensiv mit Führungskräften und Entscheidungsträgern von 3.500 weltweit führenden Firmen an der Definition und Priorisierung von Performance-Management-Lösungen zusammengearbeitet. Die Ergebnisse ihrer Arbeit haben die Vision von Cognos für das Performance-Management entscheidend geprägt und werden genutzt, um die Botschaft an die wichtigsten Meinungsträger zu kommunizieren.

Über Cognos

Cognos, weltweit führender Anbieter von Business-Intelligence- und Performance-Management-Lösungen, entwickelt und vermarktet Business-Intelligence-, Enterprise-Planning- und Konsolidierungs-Software sowie die zugehörigen Dienstleistungen. Mit den Produkten können Unternehmen ihre finanzielle und betriebswirtschaftliche Leistung planen, nachvollziehen und nachhaltig steuern. Cognos verknüpft Technologien, analytische Anwendungen, Best Practices sowie ein breites Partner-Netzwerk und bietet Kunden damit ein vollständiges Performance-Management. Die Software-Lösungen von Cognos befinden sich bei mehr als 23.000 Kunden in mehr als 135 Ländern im Einsatz. Die Top-100-Kunden übermitteln regelmäßig den Marktindex. Die Cognos Performance-Management-Lösungen und -Services sind weltweit auch bei mehr als 3.000 Partnern und Resellern erhältlich. In Deutschland zählen 22 von 30 DAX-Unternehmen zum Kundenkreis von Cognos. Die Geschäftsstellen befinden sich in Frankfurt am Main, Hamburg und München sowie in Zürich, Genf und Wien. Im deutschsprachigen Raum beschäftigt Cognos derzeit rund 200 Mitarbeiter.

COGNOS IN DEUTSCHLAND

Cognos GmbH
Herriotstraße 1
D-60528 Frankfurt am Main
Tel. +49 (69) 6 65 60-0
Fax +49 (69) 6 65 60-300
E-Mail: germany@cognos.com
www.cognos.com/de

COGNOS IN ÖSTERREICH

Cognos Austria GmbH
Favoritenstraße 7
A-1040 Wien
Tel. +43 (1) 503 23 38-0
Fax +43 (1) 503 23 38-5605
E-Mail: austria@cognos.com
www.cognos.com/at

COGNOS IN DER SCHWEIZ

Cognos (Switzerland) Ltd.
Hohlstrasse 534
CH-8048 Zürich
Tel. +41 (1) 439 45 00
Fax +41 (1) 439 45 10
E-Mail: switzerland@cognos.com
www.cognos.com/ch