

PM PROFILE: Prof. Dr. Robert G. Cooper

Interview mit : Mark E. Engelhardt, PMP

Übersetzung von: Christoph Novacek



Prof. Dr. Robert G. Cooper
President,
Product Development Institute
www.prod-dev.com

In vielen Bereichen der Wirtschaft scheint geradezu ein Zwang nach ständiger Innovation zu herrschen. Zumindest in Europa gibt es jedoch ein Bedürfnis nach Beständigkeit bzw. einen gewissen Widerstand gegen permanente Veränderung und Neuerung, um nicht zu sagen, eine starke Nostalgie, sogar im technischen Bereich. Welche Unterschiede gibt es in dieser Hinsicht Ihrer Erfahrung nach zwischen Amerika und Europa, sowie zwischen verschiedenen Branchen bzw. sozialen Gruppen?

Alte Mythen sind kaum umzubringen. Wir haben Benchmarking Studien über Verfahren und Leistungsfähigkeit in der Produktinnovation bei Unternehmen in Deutschland und Dänemark (ein großes und ein kleines Land) im Vergleich zu US- und kanadischen Unternehmen (damit ebenfalls in einer großen und einer kleineren Volkswirtschaft) durchgeführt. Die Studien haben ergeben, dass die Dänen die innovativsten sind, die besten Ergebnisse bei neuen Produkten erzielen und die besten New Product Development (NPD)-Verfahren anwenden. Das erklärt vielleicht, warum die dänische Wirtschaft sich trotz ihrer geringen Größe und mangelnder natürlicher Ressourcen als so robust erweist. Nach diesen Studien übertrafen sowohl die dänischen als auch die deutschen

Unternehmen die amerikanischen Firmen im NPD und hatten offenbar die besseren Produktentwicklungsverfahren. Außerdem sind einige andere europäische Länder, in denen ich gearbeitet habe, außerordentlich kompetent in der Produktentwicklung: Beispiele dafür sind Schweden (mit innovativen Firmen wie Ericsson, SAAB, Volvo, Electrolux, ABB und Alpha Laval), die Niederlande und Irland. Irland ist übrigens ein interessanter Fall: hier wurde die sogenannte "Celtic Tiger Economy" fast ausschließlich durch Produktinnovation im Bereich IT, Computer und Elektronik vorangetrieben.

Viele europäische Länder beweisen also überlegene Innovations- und Leistungsfähigkeit im Vergleich zu den USA. Man könnte zwar einwenden, dass einige europäische Länder oder Unternehmen etwas konservativer sind und sich gegen Änderungen sträuben, in diesem Punkt würde ich zustimmen. Aber sie sind in der Minderheit. Darüber hinaus sei festgehalten: die Veränderung kommt, und die Unternehmen und die Länder sind zur Innovation angehalten, andernfalls sehen sie einer düsteren Zukunft entgegen. In den meisten Führungsetagen mit ein wenig Weitblick hat sich das bereits herumgesprochen.

Bei vielen sogenannten Neuentwicklungen kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass es sich dabei eher um Marketing-Gags als um wirkliche Innovationen handelt. Mehr Schein als Sein? Wie viel ist tatsächlich neu an erfolgreichen neuen Produkten?

Der Begriff "Produktinnovation" deckt einen weiten Bereich von Marketinginitiativen ab, die auf sogenannte "neue und verbesserte Produkte" (die nicht wirklich neu sind) ausgerichtet sind, bis zu Produkten, die tatsächlich einen Durchbruch oder eine Weltneuheit darstellen. Als normaler Mensch nimmt man meist nur wahr, was im Supermarkt oder Geschäft angeboten wird, und viele dieser vorgeblich neuen Produkte – Nahrungs-, Haushalts- und Putzmittel, Kleidung usw. – sind nicht so neu. Aber machen Sie sich bewusst, was in der Welt der Elektronik

vor sich geht! Vergleichen Sie, was Sie heute in einem Elektronik-Fachmarkt vorfinden, mit dem, was Sie dort vor zehn Jahren gesehen haben. Schauen Sie sich beispielsweise das Display von Digital-Kameras, Drucker oder kabellose Geräte in einem typischen Geschäft an! Es ist bemerkenswert, wie viel davon wirklich recht neu ist! Das gleiche gilt für Software, Autos, Sportausrüstungen, Pharmazeutika und viele andere Branchen, die viel für Forschung und Entwicklung ausgeben. Und dabei schließe ich noch nicht einmal die "andere Hälfte" der Wirtschaft ein, die sich nicht mit Produkten für Endverbraucher beschäftigt, sondern mit Produkten für Handel, Industrie, Gewerbe, die öffentliche Hand und andere Organisationen wie Spitäler, karitative Einrichtungen usw.

Und auch hier gibt es starke Anzeichen für wirkliche Innovation – neue Maschinen, elektronische Geräte, Telekommunikationseinrichtungen, medizinische Geräte und Verfahren, Büroausrüstung, Luftfahrt-Technologie, militärische Ausrüstung und vieles andere, das es vor einem Jahrzehnt schlicht und einfach noch nicht gab.

Als Gradmesser für das Maß an Innovation in der heutigen Gesellschaft kann man ansehen, wie viel ein Unternehmen oder ein Land für F&E (Forschung und Entwicklung) ausgibt. In einer modernen Volkswirtschaft wie jener der USA, Japans oder Deutschlands werden ungefähr 3,5% des BIP für F&E ausgegeben. Das ist ein ungeheurer Betrag und äußert sich in einem hohen Aufwand von vielen Leuten – so viel Aufwand und Geld, dass eine deutsche Studie in diesem Zusammenhang vom "Innovationskrieg" (abgehandelt in einem Buch mit dem selben Titel) spricht. In einigen Branchen, wie beispielsweise in der IT, Elektronik und Pharmazie, sind diese Werte noch viel höher – bis zu zwölf Prozent des Umsatzes gehen in F&E, ein großer Teil davon in die Entwicklung wirklich neuer Produkte.

Es stimmt, einiges in F&E geht nicht in Richtung sehr innovativer Produkt- und Prozessentwicklung – kleine Produktän-

PM PROFILE: Prof. Dr. Robert G. Cooper

derungen, Erweiterungen und geringfügige Verbesserungen. Aber ein beträchtlicher Anteil geht in tatsächliche Innovationsarbeit! Unsere eigenen Studien belegen, dass ungefähr zwischen 28% und 36% dieser riesigen F&E-Ausgaben in die Entwicklung wirklich neuer Produkte gesteckt werden (der Rest wird für die Überarbeitung bestehender Produkte, Verbesserungen, Kostensenkungen und andere weniger innovative Vorhaben aufgewendet). Dabei ist interessanterweise festzustellen, dass die Top-Unternehmen viel mehr ausgeben, nämlich dass mehr als 40% ihres F&E-Budgets für die Entwicklung wirklich neuer Produkte verwendet wird.

Ja, manche „neue Produkte“ bestehen einfach in Wiedereinführungen, Umpositionierungen und Absatzförderungsmaßnahmen. Aber ein riesiger Aufwand wird in die Entwicklung und Vermarktung wirklich neuer Produkte und Produktinnovationen gesteckt. Die Produktinnovation lebt und es geht ihr gut!

„Vater werden ist nicht schwer, Vater sein dagegen sehr!“, sagt ein deutsches Sprichwort. Betrachtet man einen typischen Life Cycle eines technischen Produktes, entfallen meist weniger als 30% des Gesamtaufwandes auf die Entwicklung, der Rest auf Fehlerbehebung, Wartung und sonstige Folgekosten. Ist das eine sinnvolle Relation? Anders gefragt: Was läuft falsch im NPD? (Z.B. im Software Development)

Die Software-Entwicklung stellt einen Sonderfall dar. Sie steckt im Vergleich zu anderen Disziplinen noch in den Kinderschuhen, Produktentwickler in dieser Branche haben noch viel zu lernen von anderen, erfahreneren Profis und Entwicklern hinsichtlich NPD-Best-Practices. Dies hat zur Folge, dass die Software-Branche eine Reihe von Fehlern gemacht hat – und weiterhin macht: ihre NPD-Performance ist ziemlich schwach. Etwa 80% der Software-Entwicklungsvorhaben werden als „Fehlschlag“ eingestuft, mit deutlicher Budget-Überschreitung, Verspätung auf dem Markt oder fehlender Schlüsselfunktionalität. Die Folge dieser Schlamperie ist ein hoher Überarbeitungsaufwand in dieser Branche.

Zu den häufig von Software-Entwicklern gemachten klassischen Fehlern (für deren Überwindung auch in Unternehmen aus anderen Branchen lange und hart gearbeitet wurde) gehören: das Unvermögen, die Kundenwünsche bereits früh im Prozess zu berücksichtigen; das Fehlen eines schlagkräftigen fachbereichsübergreifenden Projektteams; die ungenügende Erledigung der Hausaufgaben in den frühen Phasen und Vernachlässigung der Sorgfaltspflichten im Projekt; unsichere Produktspezifikationen und wechselnde Projektziele. Das sind die üblichen Fehler, aber allen kann man geeignet begegnen.

Eine so armselige Performance ist bei vielen Unternehmen aus anderen Branchen mit einer längeren Geschichte in der Produktentwicklung nicht anzutreffen. Eine gut funktionierende Entwicklungs-Pipeline sollte nicht mehr als 30% für Überarbeitungen aufwenden müssen, d.h. für Fehlerbehebungen und Reparaturen an bereits auf den Markt gebrachten Produkten.

In unserem Seminar gehen wir auf einige der Best-Practices ein, die von Top-Unternehmen angewendet werden, um ihre Effektivität, Effizienz und Time-To-Market zu verbessern (siehe nächster Abschnitt). Viele davon können im Software-Bereich angewendet werden bzw. wurden bereits angewandt, mit positiven Auswirkungen.

Umgekehrt gefragt: Was sind die entscheidenden Faktoren im NPD, um einen wirtschaftlichen Erfolg über den gesamten Product Life Cycle zu gewährleisten?

Genau! Um nichts anderes geht es bei unserem Seminar. Im Lauf der Jahre haben meine Kollegen und ich 15 kritische Erfolgsfaktoren identifiziert, bei denen sich die Spitzenreiter unter den Unternehmen und die wirklich erfolgreichen Projektteams vom Rest (vom Mittelmaß) absetzen. Wir haben über 2000 NPD-Projekte und Teams in mehr als 400 Unternehmen in Europa und Nordamerika unter die Lupe genommen (ein guter Teil der Erkenntnisse wurde in führenden F&E- bzw. akademischen Publikationen veröffentlicht). Ein Auszug aus den Best-Practices:

- ◇ bessere Ansätze, um die Kundenmeinung zu erfassen und sicherzustellen, dass das Produkt dem Benutzer tatsächlich einen entsprechenden Mehrwert bringt
- ◇ wirksame Methoden zur Auswahl der richtigen Projekte (die meisten Firmen verstricken sich in zu vielen und noch dazu oft den falschen Entwicklungen)
- ◇ effektivere Organisationsformen, einschließlich eines eigenverantwortlichen, zuverlässigen und ausreichend ausgestatteten fachübergreifenden Teams
- ◇ Methoden zur Erreichung einer genauen und stabilen Produktdefinition frühzeitig im Prozess; außerdem Methoden zur Konzeption und Entwicklung neuer Produkte mit klarer Produktdifferenzierung und Wettbewerbsvorteil
- ◇ Neue Wege bei der Erfindung von großartigen neuen Produkten
- ◇ Einführung eines Prozesses „idea-to-launch“ (von der Idee zur Markteinführung) wie z.B. Stage-Gate®, um die Innovationsvorhaben zu steuern.

Darüber hinaus gibt es noch eine Reihe anderer Praktiken, die wir im Rahmen unseres Seminars behandeln, und wir zeigen Ihnen, wie Sie diese im eigenen Unternehmen implementieren können.

Viele der grundsätzlichen Probleme im Projektmanagement sind unabhängig vom Anwendungsgebiet. Was sind die wesentlichen Unterschiede zwischen NPD- und anderen Projekten bzw. auf welche Besonderheiten ist in New Product Development Projekten zu achten?

Obwohl manche NPD-Projekte an den selben Schwierigkeiten leiden wie jedes andere Projekt in einem Unternehmen wie z.B. ein nicht funktionierendes Projektteam, mangelnde Teamführung, fehlende Kommunikation, ein schlechter Projektplan, unklare Ziele und so weiter, gibt es doch viele Aspekte und Probleme, die einmalig im NPD sind. Der wichtigste Aspekt ist, dass im Gegensatz zu internen (innerhalb des Unternehmens durchgeführten) Projekten ein NPD-Projekt nach außen gerichtet ist – es muss ein überzeugendes Angebot für einen Außenstehenden darstellen, genauer gesagt für den Kunden oder Benutzer.

PM PROFILE: Prof. Dr. Robert G. Cooper

Und die Kunden oder Endbenutzer zu verstehen - was diese suchen, was diesen gefällt und was sie als „wertvoll“ erachten - ist nicht einfach. Ein zweiter externer Faktor ist die Konkurrenz – welche Produkte hat die Konkurrenz anzubieten und wie wird sie auf das neue Produkt auf dem Markt reagieren. Ein dritter großer und unkontrollierbarer Faktor ist der Markt selbst – wie groß ist er, wie schnell wird er wachsen, was sind die längerfristigen Aussichten. Letzteres – Marktgröße und Wachstum – erweist sich gerade bei wirklichen Innovationen als problematisch; der Markt existiert für diese Produkte ja eigentlich noch gar nicht (z.B. bei Einführung der ersten Digitalkameras). Auf diese Weise tragen diese externen Faktoren – Kunden, Konkurrenz und der Markt - ein beträchtliches Maß an Komplexität, Unsicherheit und Risiko zu NPD bei, wie man es in typischen internen Projekten nicht vorfindet.

Der langen Rede kurzer Sinn: es gibt für Firmen Möglichkeiten, mit diesen Unsicherheiten und Risiken geschickt umzugehen – Möglichkeiten, bessere Marktinformationen, entscheidende Kundenmeinungen und solide Konkurrenzanalysen einzuholen. Dies ist eine Herausforderung, aber sicherlich machbar. Gute Unternehmen eliminieren nicht jegliches Risiko, aber sie lassen diese nicht einfach links liegen!

Nicht selten gibt es eine organisatorische Trennung zwischen Entwicklung und Wartung in den Unternehmen. Inwieweit ist es sinnvoll, ein Unternehmen nach dem Life Cycle zu gliedern anstatt nach der Gesamtverantwortung für die jeweiligen Produkte?

Unsere Benchmarking Studien zeigen, dass Unternehmen, die bestimmte Ressourcen ausschließlich für NPD einsetzen (im Gegensatz zum Einsatz sowohl im NPD als auch in der Wartung), bessere Ergebnisse erzielen. Wir nennen das „einzäunen“ – einen Zaun rund um eine Gruppe von Leuten aufstellen (F&E, Engineering, Marketing, Verfahrensentwicklung), die sich zu 100% der Produktinnovation widmen sollen.

Das Problem, ein und die selbe Gruppe

mit der Erledigung zweier unterschiedlicher Aufgaben – die Entwicklung neuer Produkte und die Durchführung von Wartungsarbeiten – zu beauftragen, liegt darin, dass die dringenden Wartungsarbeiten (vielleicht eine Krise im Betrieb oder eine größere Kundenbeschwerde) immer Vorrang haben. Und so werden Zeit und Aufmerksamkeit von der Neuentwicklung abgezogen – diese wird nie fertig! Wir haben das immer und immer wieder beobachtet: wenn die Ressourcen ausschließlich der Produktentwicklung (nicht nur technisch, sondern auch für Marketing und Vertrieb) gewidmet sind, resultieren besser durchgeführte Projekte und eine termingerechte Fertigstellung.

Inwieweit gibt es Einschränkungen für die Anwendung des Stage Gate® Models bzw. wo wäre es gegebenenfalls nicht sinnvoll?

Lassen Sie mich zunächst einmal erklären, was der Stage-Gate® Ansatz ist. Im Laufe der Jahre ergaben unsere Forschungen und die Arbeit mit führenden Unternehmen sowohl in Europa als auch in Nordamerika eine Reihe von Praktiken, Methoden und Techniken, die offenbar zu einer besseren Leistungsfähigkeit führen. Wir haben beispielsweise über 2000 NPD-Projektteams untersucht und uns die Ergebnisse angesehen, die diese erreicht haben. Und dann haben wir versucht herauszufinden, wie diese so erfolgreich (oder auch weniger erfolgreich) sein konnten. Daraus haben sich dann die 15 kritischen Erfolgsfaktoren ergeben, die ich vorhin erwähnt habe.

Was macht man nun mit diesen 15 Erfolgsfaktoren? Denken Sie an ein Fußball-Team und dessen Trainer. Stellen Sie sich vor, der Trainer hätte 15 entscheidende Spielzüge, Manöver oder Techniken herausgefunden, die seinem Team zum Sieg verhelfen – wahrscheinlich hat er zuvor viele Teams und Spiele beobachtet (wie wir es im NPD gemacht haben). Sein nächster Schritt ist, das Team im Umkleideraum zusammenzuholen und auf einer Tafel zu skizzieren, auf welche Art sie das Spiel gewinnen werden – vielleicht eine Spielzug für Spielzug festgelegte Reihe von Aktionen, Aktivitäten oder anderen Dingen, die jeder Spieler machen muss, um ein

Tor zu erzielen. Das ist es, was wir im Bereich NPD gemacht haben – wir haben 15 Erfolgsfaktoren herausgenommen und sie in ein „Drehbuch“ bzw. einen „Spielplan“ verpackt, um das NPD-Team von einem Ende des (Fußball-) Feldes über die (Tor-) Ziellinie und zum Sieg zu führen. Wir zeigen dabei auch Tätigkeiten und Best-Practices für den Captain (Team-Leiter), die Coaches (Abteilungsleitung) und die Vereinsvorstände und Eigentümer (höheres Management bzw. Geschäftsführung) auf.

Die Stage-Gate® Methode zerlegt den Innovationsprozess in sechs logische Stages, Phasen oder „Spielzüge“. Diese beginnen mit der Ideenfindung und enden mit der Markteinführung. Jedes Stage besteht aus einer Reihe von vorgeschriebenen Aktivitäten und Aufgaben, definierten Spielern (Team-Mitgliedern), Best-Practices und vorgeschriebenen Endpunkten. Zwischen den einzelnen Stages sind Gates – diese stellen die Entscheidungspunkte dar, an denen sich das Management mit dem Team trifft, über die weitere Durchführung entscheidet und die benötigten Ressourcen zur Verfügung stellt. Diese Gates sind ziemlich komplex: sie beinhalten vorgeschriebene Ergebnisse, definierte Gatekeeper mit klaren Rollen und Verhaltensregeln sowie eine Scorecard, um den Entscheidungsprozess zu unterstützen. Das abschließende Gate ist das Post-Launch Review etwa 12 – 18 Monate nach der Markteinführung, wo wir überprüfen, wie gut das Projektteam gearbeitet hat und ob das Projekt seine Ziele erreicht hat. Hier gewinnen wir wertvolle Erkenntnisse, wie man das nächste Projekt besser durchführen kann.

Dieser Rahmen aus Arbeitsphasen (Stages) und Entscheidungspunkten (Gates) führte zu unserer Bezeichnung Stage-Gate® (Markenzeichen der Product Development Institute Inc.). Stage-Gate® wurde zunächst in einer Handvoll Unternehmen in meinem Land, Kanada, in den späten 1980er Jahren eingeführt. Eine von ihnen war Nortel Networks, eine renommierte Firma mit einer hervorragenden NPD-Geschichte durch die 1990er Jahre hindurch; eine weitere war die Dupont in Kanada. Seit damals wurde Stage-Gate® zu einem weltweit anerkannten Prozess, wobei Firmen aus A-

PM PROFILE: Prof. Dr. Robert G. Cooper

amerika, Deutschland, Japan, UK, Dänemark, Schweden, der Schweiz, Österreich, Norwegen, Irland und auch Griechenland auf dieses Modell zurückgreifen. Eine aktuelle Studie aus den USA zeigte, dass 73% der US-Produktentwickler eine Art des Stage-Gate® Prozesses anwenden; eine dänische Firma (U3 Innovation Management) führte in Dänemark eine Studie durch und kam zu dem Schluss, dass ein noch höherer Anteil an dänischen Unternehmen Stage-Gate® anwendet; und Dr. Dreher, der Senior-Partnerin einer österreichischen Firma (Five I's Innovation Consulting) stellt fest, dass immer mehr Unternehmen im deutschsprachigen Raum im NPD auf diesen Prozess umstellen.

Nun, da halbwegs klar ist, was Stage-Gate® ist, wollen wir uns ansehen, was es nicht ist. - Wann sollte Stage-Gate® NICHT in der Entwicklung angewendet werden?

1. Für sehr kleine, risikoarme Projekte: beispielsweise bei Wartungsangelegenheiten, Werbekampagnen oder kleineren Änderungen im Angebot, die für den Kunden nicht sichtbar sind. Behandeln Sie diese außerhalb des Standard-Stage-Gate-Prozesses! Wir haben eine kürzere, schnellere Version von Stage-Gate® entwickelt, genannt Stage-Gate® Express, um kleinere bis mittlere Projekte gleichfalls optimal durchführen zu können (denn diese Projekte sind ebenfalls wichtig, und unkontrolliert durchgeführt können diese in Schwierigkeiten geraten und eine Menge Ressourcen verschlingen).
2. Für Technologie- Entwicklungsprojekte (oder Grundlagenforschung) – dort, wo das Ergebnis nicht in einem neuen Produkt besteht, sondern in neuen technischen Möglichkeiten oder Erkenntnissen. Hier sei angemerkt, dass diese Möglichkeiten oder Erkenntnisse wiederum zu neuen Produktentwicklungsprojekten führen können, und genau hier kommt wiederum der Stage-Gate® Prozess zum Tragen. Aber für rein wissenschaftliche Projekte sollten Sie keinen Standard Stage-Gate® Prozess anwenden. Wir haben daher einen sehr unterschiedlichen Stage-Gate® Prozess für Projekte in der Grundlagenforschung

eingeführt – sowohl in der Industrie als auch in einigen Einrichtungen der öffentlichen Hand (auch in Deutschland). Und es funktioniert! Zum Beispiel sind die Leute bei ExxonMobil Chemicals sehr stolz auf ihren Stage-Gate® Prozess für Projekte in der Grundlagenforschung und haben sogar einen Artikel darüber veröffentlicht. Und das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt in Bonn benutzt ebenfalls eine Form von Stage-Gate®.

3. Für Verfahrensentwicklung – wo das Ergebnis nicht ein neues Produkt, sondern ein neuer oder verbesserter Prozess ist. Wiederum ist auch hier die Standard Stage-Gate® Methode nicht geeignet – die Phasen, Aktivitäten, Best Practices, Ergebnisse und Gate-Kriterien sind unterschiedlich zwischen Prozess- und Produktentwicklungen. Nichts desto weniger haben einige Firmen mit einer starken Ausrichtung auf Prozessinnovation (wie etwa in der chemischen Industrie, Brauereien etc.) das Stage-Gate® Modell signifikant modifiziert, um auch Prozessentwicklungsprojekte damit abwickeln zu können.

Wie weit sind andere als kurzfristig betriebswirtschaftlich relevante Faktoren in der Studie berücksichtigt? (makroökonomisch, gesellschaftlich, vor allem auch ökologisch, ...) Anders gefragt, wie weit kann von einer Nachhaltigkeit im NPD gesprochen werden? Oder erfolgt NPD sozusagen ohne Rücksicht auf Verluste?

Diese Frage ist zu schwierig, um sie in diesem Rahmen beantworten zu können. Selbstverständlich gibt es hier eine gewisse Verantwortung, aber das ginge schon in Richtung eines Seminars zu sozialen und ethischen Verantwortlichkeiten.

Welche Unterschiede gibt es in der „Kultur“ amerikanischer und europäischer Unternehmen hinsichtlich NPD? Lassen sich die Erkenntnisse aus US-Studien bedingungslos auf Europa oder andere Wirtschaftsräume bzw. Kulturen übertragen?

Ich sehe in vielen Fällen mehr Unter-

schiede zwischen Unternehmen innerhalb eines Landes als zwischen Ländern, außerdem zwischen den Branchen. Ich habe mit einer Reihe von deutschen Firmen gearbeitet und sie bei der Implementierung dieser Best-Practices, von Stage-Gate® und Portfolio Management beraten. Ich führe ähnliche Aufträge auch in anderen Ländern durch: Skandinavien, Österreich, UK und Irland. Und ich bin immer verwundert, wie schwierig es ist zu generalisieren – Unternehmen und Unternehmenskulturen über einen Kamm zu scheren. Wie vorhin erwähnt, sind viele unserer Benchmarking Studien länderübergreifend. Und viele der erkennbaren „Best-Practices“ sind universal anwendbar über die Länder hinweg. Zum Beispiel haben Faktoren, die in Deutschland und Dänemark zum Erfolg geführt haben, auch zu einer verbesserten NPD-Performance in den USA und Kanada geführt. Wir haben sogar bestimmte Prinzipien und Praktiken mit großem Erfolg in Ländern wie Japan angewendet, deren Kultur doch ziemlich anders ist als die westlicher Länder.

Herr Prof. Cooper, wir danken für das Interview!

Gern geschehen!