

mit innovationen zum erfolg

Autor: Dr. Anne Grünhagen
Erschienen in: Technologiehandbuch – Brasilianisch-Deutsches Seminar: Strategien und Partnerschaften für Innovation; 09/2002
IHK Sao Paulo

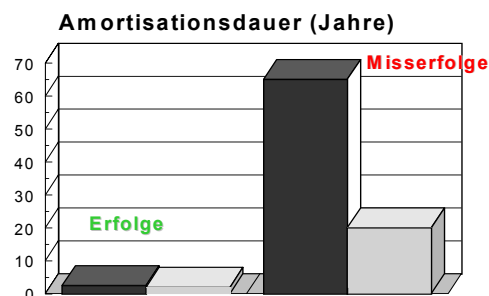
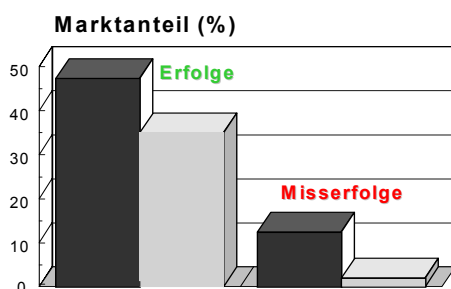
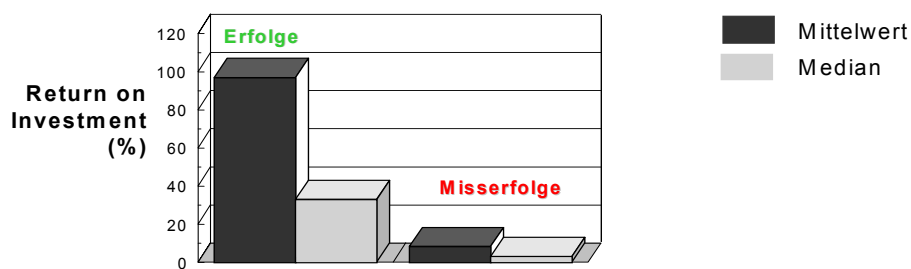


Was leisten erfolgreiche Produktinnovationsprozesse und warum enttäuschen die Ergebnisse vieler Neuproduktprojekte am Markt?

Eine Frage, die uns immer wieder bewegt - sowohl in der Großindustrie als auch in KMUs. Oft lesen wir auch in den Zeitungen, dass Innovationen, die vom Konsumenten oder Kunden als solche wahrgenommen werden, den höchsten Umsatzgewinn generieren. Wie muss ein Innovationsportfolio aussehen, um bei immer kürzer werdenden Produktlaufzeiten - im globalen Wettbewerb - der Erste und damit Innovationsführer am Markt zu sein oder zu werden?

Benchmarkstudien unter mehr als 200 Unternehmen verschiedenster Kategorien ergaben:

- Die Hälfte aller erfolgreichen neuen Produkte erzielt einen ROI von >33 %
- Die Hälfte aller erfolgreichen neuen Produkte hat eine break-even-Zeit von weniger als 2 Jahren
- Die Hälfte aller erfolgreichen neuen Produkte erobert einen Marktanteil von mindestens 35 %



Source: PDI NewProd Studies

Was zeichnet erfolgreiche Neuprodukte am Markt aus? Wie gestaltet man erfolgreiche Produktinnovationsprozesse? Welches sind die Faktoren, die Gewinner von Verlierern unterscheiden?

15 entscheidende Faktoren für den Neuprodukterfolg

#01 Ein einzigartiges, überlegenes Produkt, das dem Kunden eine differenzierte Lösung mit besonderem Nutzen und Mehr-Wert bietet

Hier steht der Kunde und seine Wahrnehmung der Produktinnovation im Fokus. Entscheidend ist die Bewertung des Kunden, ob er das neue Produkt als nützlich, innovativ und neuartig erkennt:

- Die Innovation weist für den Kunden unique Qualitätsmerkmale auf, die für ihn wichtig sind und die er bei keiner verfügbaren Lösung findet.
- Somit deckt die Innovation seinen Bedarf umfassender als ein Wettbewerbsprodukt, löst ein bestimmtes Problem des Kunden besser oder senkt Kosten.

#02 Starke Markt- und Kundenorientierung

Eine genaue Markt- und Wettbewerbskenntnis und das grundsätzliche Verständnis für die Kundenbedürfnisse und -wünsche entscheidet über den Erfolg des Neuprodukts.

- Umfangreiche Marktforschung und regelmäßiges Feedback von Kunden erleichtern die zielgerichtete Neuproduktentwicklung und ein zielgruppengerechtes Marketing.

#03 Internationale Orientierung

Im Zeitalter wachsender Globalisierung der Märkte und Kundenbedürfnisse wird eine internationale Marktbeobachtung immer wichtiger – auch um schneller auf internationale Konkurrenzprodukte reagieren zu können. Für Produktinnovationen liegt der Fokus auf zwei möglichen Ausrichtungen:

- Globales Konzept, das weltweit vermarktbar ist
- Lokales Konzept, das in lokalen Adaptionen oder Varianten entwickelt und produziert wird, um die lokalen Bedürfnisse optimal zu erfüllen.

#04 Bessere Vorarbeiten (Hausaufgaben), bevor die eigentliche Produktentwicklung startet

Je detaillierter die Markt- und Machbarkeitsstudien sowie der Business Case im Vorfeld der eigentlichen Entwicklungsarbeit ausgearbeitet sind, umso schneller verläuft der eigentliche Entwicklungsprozess, umso früher zeichnen sich Produktflops ab, so dass Adaptionen des Konzeptes im Entwicklungsprozess zielgerichteter durchgeführt werden können.

#05 Klare, frühzeitige, präzise Produktdefinition

Beschleunigt die Entwicklungsarbeit, vermeidet unnötige Schleifen während des Entwicklungsprozesses und erleichtert die Abstimmung mit allen internen und externen Schnittstellen.

#06 Solider Marketingplan als Basis für die Markteinführung

Ein starkes Marketing, eine gut geplante, auf die Zielgruppe abgestimmte Vermarktungsstrategie und ein effizienter, funktionierender Service von Beginn an, sind essentiell für den Produkterfolg!

#07 Funktionierende Organisationsstruktur und innovationsfreundliche Kultur

Innovation betrifft nicht nur eine Abteilung, sondern erfordert ein effektives Zusammenspiel und eine gute Kommunikation über viele Bereiche hinweg. Gute Teamarbeit mit klaren Entscheidungskompetenzen in kreativem Umfeld machen den Erfolg aus.

#08 Unterstützung durch das Top-Management

Innovationen sind Chefsache – denn Unterstützung durch das Top-Management fördert eine innovationsfreundliche Kultur. Das Top-Management ist verantwortlich für die Vision und die Strategie. Die Führung muss klare Ziele und Rahmenbedingungen vorgeben, damit Projektteams effektiv und fokussiert an Innovationen arbeiten können.

#09 Projekte, die Kernkompetenzen und Synergien nutzen

Wissen, Erfahrungen, Kompetenzen, Technologien und Ressourcen in einem optimalen Zusammenspiel während des Projektes gebündelt, erhöhen den Markterfolg und minimieren - durch Synergie-Effekte - die Kosten. Deshalb sind Neuproduktvorhaben, die auf Kernkompetenzen des Unternehmens bauen, tendenziell erfolgreicher als Projekte, in denen sich dieses Potenzial weniger nutzen lässt.

#10 Projekte, die auf attraktive Märkte zielen

Innovationen für große Wachstumsmärkte oder Nischen mit geringerem Wettbewerbsdruck bzw. geringerer Preissensibilität der Kunden haben bessere Erfolgchancen als Neuprodukte für weniger attraktive Zielmärkte. Marktattraktivität sollte daher Grundlage einer jeden Neuproduktstrategie sein. Dies setzt allerdings eine genaue Kenntnis des Marktpotenzials und der Wettbewerbssituation voraus – siehe Erfolgsfaktoren #2 & #4.

#11 Trichter statt Tunnel mit klaren Entscheidungskriterien, Projektprioritäten und -auswahl

Nicht alle erfolgversprechenden Ideen können zeitgleich ausgeführt werden. Darum gilt es zu filtern, zu priorisieren und ein attraktives Projektportfolio über alle Phasen des Innovationsprozesses zu gestalten, um die Ressourcen erfolgversprechend zu verteilen. Mögliche Entscheidungskriterien sind:

- Strategische Ausrichtung
- Produktüberlegenheit
- Marktattraktivität und -potenzial
- technische Machbarkeit
- Risikoabschätzung.

#12 Verfügbarkeit von Ressourcen

Für Innovationen gibt es keine Almosen, sondern die attraktivsten Projekte müssen mit den optimalen Ressourcen (wie Arbeitskraft, Zeit, Budget) ausgestattet und gefördert werden.

#13 Qualität der Projektarbeit

Ist in allen Phasen und bei allen Aktivitäten eines Projektes essentiell, um den Markterfolg zu sichern.

#14 Geschwindigkeit

- Schafft Wettbewerbsvorteile! Wer Kundenbedürfnisse als Erster optimal befriedigt, erzielt den größten Erfolg am Markt
- Bringt höheren Profit! Je früher die Markteinführung, desto schneller amortisiert sich die Investition in ein Neuprodukt
- Verringert das Risiko, dass sich die Marktanforderungen und Kundenbedürfnisse während der Produktentwicklungszeit gravierend ändern.
- Doch Vorsicht: Die Qualität des neuen Produktes darf nicht zum Opfer der Geschwindigkeit werden!

#15 Qualitativ hochwertiger, systematischer, disziplinierter Innovationsprozess

Ein Innovationsprojekt, bei dem Aktivitäten in verschiedenen Abteilungen parallel durchgeführt werden, erfordert einen koordinierten Ablauf nach genauen Spielregeln, um effizient den Markterfolg zu erreichen.

Umsetzung der Erfolgsfaktoren im Stage-Gate® -System

Wie baut man nun diese Erfolgsfaktoren systematisch in die Innovationsprozesse ein?

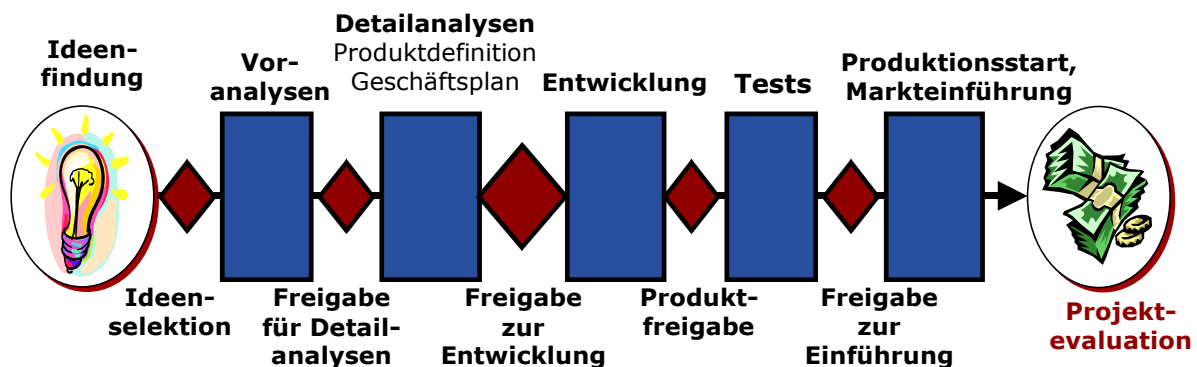
Führende Unternehmen, wie DuPont, Procter & Gamble, Exxon, Guinness, Unilever, Carlsberg, Lego, Swarovski oder Hilti, haben dazu ihre Neuprodukt-Prozesse nach dem Stage-Gate®-System umgestaltet. Die Anwender solcher Abläufe berichten von verbesserter interner Kommunikation und Kooperation, weniger Fehlern und weniger Schleifen, höheren Erfolgsraten, früherem Erkennen von Flops, besseren Markteinführungen und sogar bis zu 30 % kürzeren Entwicklungszeiten.

Was ist das Stage-Gate® -System?

Das Stage-Gate® System ist eine „Spielanleitung“ für Neuprodukte. Es unterteilt den Innovationsprozess in bestimmte Phasen (Stages) und Meilensteine (Gates) - siehe Abbildung. Jede Phase beinhaltet eine Reihe von parallelen Aktivitäten, zu denen jeweils mehrere Unternehmensbereiche bzw. -funktionen beitragen. Dies sorgt für Geschwindigkeit und Effektivität im Ablauf. Zwischen den Phasen liegen

Meilensteine, die Gates. Als Qualitäts- und Ressourcenkontrollpunkte öffnen oder schließen sie jeweils die Tür zur Fortsetzung des Projekts.

Beispiel: 5 Stage - 5 Gate Modell mit Ideenfindung und Projektevaluation



Die Phasen - Stages

Jede Phase besteht aus vorgegebenen Aktivitäten, die das Projektteam durchführt, um die Entscheidungsgrundlagen für das nächste Gate zu schaffen.

Die Aktivitätenliste für Phase 2, Detailanalysen, beinhaltet beispielsweise häufig:

- Marktforschung über Kundenbedürfnisse und -wünsche durchführen
- Konkurrenzprodukte analysieren
- Produktkonzept festlegen
- Mögliche technische Lösungen / Machbarkeit und Produktionsmöglichkeiten prüfen
- Konzept-Tests mit Kunden und Anwendern durchführen
- Detaillierte Finanzanalyse durchführen
- Businessplan ausarbeiten
- Detaillierten Projektplan für die Entwicklungsphase und vorläufigen Plan für Gesamtprojekt (incl. Markteinführung) erstellen.

Die Meilensteine - Gates

Jeder Phase geht ein Gate mit transparenten Entscheidungskriterien voraus. Gut funktionierende Gates sind für einen erfolgreichen, schnellen Neuproduktprozess essentiell:

- Sie dienen der Qualitätssicherung: Wurden die Schritte in der vorangegangenen Phase vollständig und sorgfältig durchgeführt?
- Sie sind Go-Stopp-Entscheidungspunkte und haben „Trichter“-Funktion: Ist das Projekt (weiterhin) erfolgversprechend und wirtschaftlich attraktiv?
- Sie sorgen für den Erfolg in der nächsten Phase: Sind der vorgeschlagene Aktionsplan und Ressourceneinsatz realistisch und machbar?

Mit dem Stage-Gate®-System und seinen Grundprinzipien ist schon viel erreicht:

- Es definiert einen systematischen Ablauf und klare Spielregeln für die Produktentwicklung und alle internen und externen Schnittstellen.
- Es bringt den üblicherweise eher chaotischen und komplexen Neuproduktprozess unter Kontrolle und macht Entwicklungsprojekte von der Idee bis zur Markteinführung steuerbar.
- Es sorgt in jeder Phase für die Umsetzung der Erfolgsfaktoren und baut Qualitätssicherungselemente in die Entwicklung ein.

Allerdings gibt es kein statisches Standardmodell des Stage-Gate®-Systems, das für jedes Unternehmen passt. Wirklich funktionierende Innovationsprozesse sind maßgeschneidert auf die Anforderungen des jeweiligen Unternehmens und dessen Märkte. Und sie müssen sorgfältig gestaltet und gepflegt werden, damit sie gelebt und optimal weiterentwickelt werden!

.... . Literatur

1. Robert G. Cooper, Top oder Flop in der Produktentwicklung, Erfolgstrategien: Von der Idee zum Launch, Wiley-VCH Verlag GmbH, Weinheim, 2002
2. Robert G. Cooper, Winning at New Products: Accelerating the Process from Ideas to Launch, Perseus Publishing, New York, 2001
3. Robert G. Cooper, Scott J. Edgett, Elko J. Kleinschmidt, Portfolio Management for New Products, Perseus Publishing New York, 2001