

## Cooper-Seminar

# Spitzenerfolge in der Produktinnovation

Was macht eine Idee zum Markterfolg? Wie steigern wir Erfolg und Geschwindigkeit von Produktentwicklungsprojekten? Wie stellen wir sicher, dass wir unsere Ressourcen in die richtigen Neuprodukt-Projekte investieren? Dazu fand Anfang Mai 2001 ein von TechnoKontakte initiiertes und organisierter Intensiv-Workshop mit Professor Bob Cooper und Dr. Angelika Dreher statt.

Das Instrument der retrospektiven Projektanalyse liefert wertvolle Informationen über Verbesserungspotenziale im Management von Neuprodukt-Projekten im eigenen Unternehmen. Dabei rekonstruiert man den Ablauf von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Produktentwicklungen – von der Idee bis zur Markteinführung beziehungsweise bis zum Projektende – und unterzieht diesen dann einer kritischen Selbstbewertung: Wie sorgfältig und professionell haben wir die Aktivitäten und Entscheidungen im Projekt wirklich durchgeführt? Meist zeigt sich sehr rasch, wo Stärken und Schwächen liegen, zum Beispiel in der Vollständigkeit und Gründlichkeit bei Marktstudien und Erforschung der wirklichen Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden/Anwender, technischen Machbarkeitsanalysen, Bewertungen der wirtschaftlichen Attraktivität des Projekts, Entwicklung und Produktionsüberleitung, Konzept- und Produkttests mit Kunden sowie Marketingplanung und Markteinführung.



Dr. Robert G. Cooper ist Professor für Industrial Marketing & Technology Management an der McMaster University sowie Gründer und Leiter des PDI – Product Development Institute in Hamilton (Ontario, Canada)

Das Product Development Institute hat in den letzten 25 Jahren mehr als 2000 Neuproduktprojekte in mehr als 400 Unternehmen weltweit analysiert und die Erfolge mit den Misserfolgen verglichen. Dabei kristallisierten sich 15 zentrale Erfolgsfaktoren heraus. Für Neuprodukte gilt immer: Kundennutzen und Wettbewerbsvorsprung über alles! Dies erfordert eine starke Marktorientierung und internationale Ausrichtung im gesamten Prozess von der Idee bis zur Vermarktung. Ein fundierter Businessplan, der die Attraktivität des Projekts sowohl in Bezug auf Kundennutzen und Wettbewerbsvorteil als auch hinsichtlich Machbarkeit und Ertragspotential unter Beweis stellt, bevor die eigentliche Entwicklungsarbeit beginnt, ist essentiell. Um diese Vorarbeiten zu erledigen, bedarf es funktionenübergreifender Zusammenarbeit und auch eines entsprechenden Ressourceneinsatzes, der sich aber in den meisten Fällen mehr als lohnt. Gute Vorarbeiten führen zu präziseren, erfolgversprechenderen Produktkonzepten und damit zu gezielteren, wesentlich rascheren Prototyp-Entwicklungen und punktgenauen Markteinführungsstrategien.

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist Fokus: Konzentration auf die attraktivsten Projekte.

Das bedeutet auch, harte Go/Stop-Entscheidungen zu treffen – „drowning some puppies to let the others live“, wie Cooper sagt. Weniger bringt häufig mehr!

## BEST PRACTICE HEISST ERFOLGSFAKTOREN ANWENDEN

Unternehmen, die einen vollständigen, systematischen, disziplinierten Neuprodukt-Prozess anwenden, sind wesentlich erfolgreicher. Dieser Prozess definiert Art und Qualität der Aktivitäten in den verschiedenen Phasen, beinhaltet Meilensteine mit klaren Entscheidungskriterien und regelt Verantwortungen und Kompetenzen im Neuprodukt-Projektmanagement. Zudem beinhaltet er Qualitätssicherungselemente und läuft nach klaren, von allen Beteiligten gelebten Spielregeln ab, die auch für die Lieblingsprojekte des Top-Managements gelten.

„Gute Neuproduktideen liegen häufig auf der Straße, man muss sich nur die Mühe machen, sich danach zu bücken,“ ist Angelika Dreher's Erfahrung in der Gestaltung von Ideengewinnungsprozessen und in der Organisation von Ideen-Management-Systemen. Es gilt, alle verfügbaren internen Quellen und vor allem Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner und Experten aktiv zu nutzen. Dazu stehen vielfältige Methoden, die weit über klassische Kundenbefragung, Focusgruppen oder Brainstormingsitzungen hinaus gehen zur Verfügung, zum Beispiel die sogenannten „Market/Category Immersion Techniques“, „Fly on the Wall Research“, „Total Customer Involvement“

UNTERNEHMEN, DIE EINEN VOLLSTÄNDIGEN, SYSTEMATISCHEN, DISZIPLINIERTEN NEUPRODUKT-PROZESS ANWENDEN, SIND WESENTLICH ERFOLGREICHER



Best Practice

oder die am MIT entwickelte Lead User Methode, die etwa von Hilti erfolgreich eingesetzt wird, um gemeinsam mit innovativen Anwendern neue Lösungen zu entwickeln.

#### Die zentralen Erkenntnisse aus dem Workshop:

- ▶ Professionelles Neuproduktmanagement umfasst weit mehr als die technischen Aspekte. Produktentwicklung beginnt nicht beim „Pflichtenheft“ und endet nicht beim Prototypen! Der gesamte Prozess von der Ideengewinnung bis zur Sicherung von Erfolg und Profitabilität von Neuprodukten auch nach der Markteinführung ist bewußt nach Erfolgsprinzipien zu gestalten und konsequent im Auge zu behalten.
- ▶ Eine wesentliche Säule des Markterfolgs von Neuproduktprojekten ist Voice of Customer Research. Es gilt von Anfang direkten Kundenkontakt zu suchen und schon in der Ideen- und Konzeptphase systematisch Kunden- und Anwenderfeedback einzubauen.
- ▶ Markt- und technische Analyse, Produktkonzept, Marketingplanung, Wirtschaftlichkeitsberechnung und alles was es für einen vollständigen Business Case braucht, wird in vielen Unternehmen sträflich vernachlässigt. Diese „Hausaufgaben“ zu machen steigert in den meisten Fällen den Erfolg beträchtlich.
- ▶ Das Stage-Gate™-System<sup>1</sup> ist ein hilfreicher Ansatz, der praktisch umsetzbare Leitlinien für die optimale Gestaltung des Neuproduktprozesses bietet.
- ▶ Portfolio Management ist eine neue, vielversprechende Methode zur strategischen Steuerung der Innovationsaktivitäten. Ohne standardisierten, gut funktionierenden Produktentwicklungsablauf, eine Projekt-Datenbasis mit Messgrößen für Effizienz und Erfolg und das entsprechende Informationsmanagement ist sie allerdings noch Zukunftsmusik.

Resümée: Die zwei Tage boten den TeilnehmerInnen eine Fülle an Experten Know how und praxisbezogenen Instrumenten, gemischt mit anschaulichen Beispielen und Erfahrungen aus langjähriger internationaler Forschungs- und Beratungspraxis. Parallel dazu gab es zahlreiche Gelegenheiten, die eigene Produktinnovationspraxis zu reflektieren, Ideen und Lösungen auszutauschen und voneinander zu lernen. Der Einladung folgten ManagerInnen von Industrieunternehmen, wie D. Swarovski & Co, Ivoclar Vivadent (Liechtenstein), SEZ AG (Villach), Siemens Österreich, und VA Tech Sat. Die Nahrungs- und Genussmittelbranche war durch WIBERG Gewürze (Salzburg) und durch die Freihof Destillerie (Lustenau) vertreten. Auch bei Innovations-Experten von HiTec Marketing und von der TU Wien sowie bei Beratern des WIFI Österreich stieß die Veranstaltung auf großes Interesse.

*INSight for you!*

**Mit einem Inserat  
treffen Sie die besten Kunden.  
Mit einem Abo sind Sie über  
Best Practice bestens informiert.**



*INSight 2/01* 33