

## Innovation ist eine Überlebensfrage

Autor: *Dr. Robert G. Cooper*  
Erschienen in: *INSight, das Best-Practice Magazin von TechnoKontakte, 4/2000, Seite 6-8*

*Dr. Robert G. Cooper ist Professor für Industrial Marketing & Technology Management an der McMaster University in Hamilton (Ontario, Kanada). Er gilt als weltweit führender Experte für Innovation. In seiner Forschungs- und Beratungstätigkeit hat er mehr als 2.000 Produktentwicklungsprojekte in hunderten von Unternehmen untersucht.*



In den letzten 50 Jahren haben sich die Produktlebenszyklen in den meisten Branchen dramatisch verkürzt. Unsere alten Produkte werden immer rascher zu Ladenhütern. Globalisierung der Märkte, technologischer Fortschritt und veränderte Kundenbedürfnisse machen Produktinnovation zur strategischen Priorität Nummer 1. Schon heute generieren US-amerikanische Firmen durchschnittlich 50 % ihrer Umsätze und 40 % ihres Ertrags aus Produkten, die seit weniger als fünf Jahren am Markt sind.

Auf der anderen Seite fließt fast die Hälfte der Ressourcen, die für Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte eingesetzt werden, in Projekte, deren Ergebnisse nie auf den Markt gelangen, oder in Produkte, die nach der Markteinführung scheitern. In mehr als 50 % der Fälle erfolgt die Markteinführung verspätet. Ein Drittel aller Neuprodukt-Einführungen floppt. Nur eines von vier Entwicklungsprojekten bringt den erhofften wirtschaftlichen Erfolg. Es ist also alles andere als einfach, mit neuen Produkten erfolgreich zu sein.

Was unterscheidet nun die Gewinner von den Verlierern im Neuprodukt-Wettkampf? Unsere Forschung führte zu konkreten Empfehlungen, wie man z.B. mit Stage-Gate®-Methoden oder Portfolio Management die Erfolgswahrscheinlichkeit von Neuprodukten steigern und die Entwicklungszeiten verkürzen kann.<sup>1</sup> Bevor wir uns jedoch diesen Instrumenten zuwenden, lassen Sie uns jene kritischen Erfolgsfaktoren näher betrachten, die über Top oder Flop entscheiden. Dabei lohnt es sich, sehr genau zu prüfen, was im eigenen Unternehmen getan wird, um diese 10 Punkte in die Produktentwicklungs-Praxis umzusetzen.

---

<sup>1</sup> R.G. Cooper, *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*. Reading, Mass: Perseus Books, 1993.  
R.G. Cooper, S.J. Edgett and E.J. Kleinschmidt, *Portfolio Management for New Products*. Reading, Mass: Perseus Books, 1998

## Die kritischen Erfolgsfaktoren

### 1. Einzigartige, überlegene Produkte

Der wichtigste Erfolgsfaktor ist das Produkt selbst: *Differenzierte Produkte mit einzigartigem Kundennutzen und überlegenem Gebrauchswert für den Anwender* haben eine fünf mal so hohe Erfolgsrate und bringen vier mal so hohe Marktanteile und Renditen wie Produkte, denen diese Qualität fehlt. Erstaunlicherweise wird in vielen Neuproduktprojekten wenig für die Suche und Umsetzung von wirklichen Produktvorteilen getan. – Vielleicht ist man zu sehr auf kurze Entwicklungszeiten fixiert und bevorzugt daher kleinere und „billigere“ Projekte auf Kosten jener, die zu wahrer Produktüberlegenheit führen könnten.

### 2. Gründliche Hausaufgaben

Durch sorgfältige Markt- und Kundenanalysen und eingehende Prüfung der technischen und finanziellen Machbarkeit *bevor die Entwicklungsarbeit beginnt*, lassen sich Erfolgsrate und Rendite von Neuprodukten nachweislich steigern. Trotzdem gelangen viele Neuproduktprojekte – nach dem Motto „Erst schießen, dann zielen“ - von der Ideenphase direkt in die Entwicklung und münden mangels „Hausaufgaben“ in einem Desaster. Im Schnitt werden nur 7 Prozent des Budgets und 16 Prozent der „Mann-Tage“ für diese kritischen Vor-Arbeiten eingesetzt. Das ist viel zu wenig.

### 3. Starke Marktorientierung

Erfolgreiche Produktentwickler sind auf sklavische Weise marktorientiert. Laufender *Kunden- bzw. Anwenderkontakt, professionelle Marktforschung* und besondere *Qualität der Marketingaktivitäten* prägen ihre Arbeit. Dadurch erzielen sie mit ihren Neuprodukten mehr als doppelt so hohe Erfolgsraten und um 70 % größere Marktanteile als jene Unternehmen, die Markt- und Kundenorientierung in der Produktentwicklung vernachlässigen.

### 4. Frühes, präzises und stabiles Produktkonzept

Ein Hauptgrund für verspätete Markteinführung oder mangelnden Erfolg von Neuprodukten ist die fehlende *Produktdefinition bevor in die Entwicklung investiert wird*. Obwohl sich ein frühes, präzises und stabiles Produktkonzept als Schlüsselfaktor für den Erfolg erwiesen hat, leiden viele Neuproduktprojekte darunter, dass sich im Lauf der Entwicklung die Ziele, Vorgaben und Spezifikationen ständig ändern.

### 5. Professionelle Markteinführung

Bei erfolgreichen Neuprodukten wird mehr als doppelt so viel Zeit und Geld in die Markteinführung investiert als bei weniger erfolgreichen. Die Bedeutung einer starken Markteinführung – frühzeitig und gut geplant, mit ausreichend Ressourcen ausgestattet und sorgfältig umgesetzt – ist offensichtlich. Trotzdem wird der „Launch“ häufig stiefmütterlich als etwas behandelt, um das man sich dann auch noch kümmern muss, wenn das Produkt fertig entwickelt ist ...

### 6. Harte Go/Stop-Entscheidungen

Produktentwicklungen führen häufig eine Art Eigenleben und sind kaum mehr zu stoppen, nachdem sie einmal begonnen haben. Das Resultat sind zu viele Projekte und zu wenig Zeit und Geld, um sie erfolgreich zu realisieren. Das

verlängert die Entwicklungszeit, erhöht die Flop-Rate und mündet in Ressourcenverschwendung. Erfolgreiche Unternehmen haben einen Neuprodukt-Prozess mit klaren *Meilensteinen*, an denen die Projekte anhand strenger *Kriterien* bewertet und selektiert werden. Sie betrachten jedes Neuproduktprojekt als Investition und sorgen durch *Portfolio Management* für die optimale Ressourcenallokation.

## **7. Richtige Organisation**

Erfolgsrate und Projektdauer hängen eng mit der Projektorganisation zusammen. Erfolgreich und schnell lassen sich Neuprodukte in funktionenübergreifenden Teams entwickeln, die von einem starken Projektleiter geführt werden, der durchgängig bis zur Markteinführung Ergebnisverantwortung hat. Kleinere Teams, deren Mitglieder sich auf das Projekt konzentrieren und einen Großteil ihrer Kapazität dafür verwenden, sind erfolgreicher als Teams mit vielen Beteiligten, die ihren Einsatz auf viele parallele Projekte „dünn“ verteilen.

## **8. Aus einer Position der Stärke angreifen**

Diese alte Weisheit trifft auch für Neuprodukte zu: Sie sollten auf den *Kernkompetenzen des Unternehmens* aufbauen. Wenn die Anforderungen des Neuproduktprojekts mit den Fähigkeiten, Ressourcen und Erfahrungen des Unternehmens in Marketing, Verkauf, Technologie und Produktion übereinstimmen, steigert das die Erfolgswahrscheinlichkeit.

## **9. Internationale Orientierung**

Neue Produkte, die auf den internationalen Markt abzielen und von vorne herein für internationale Anforderungen entwickelt werden, sind wesentlich erfolgreicher als Produkte, die nur für den Heimmarkt entwickelt und lokal verkauft werden. Die Strategie „Für den Heimmarkt entwickeln und später für den Export anpassen“ funktioniert selten, weil sie zu Produktkompromissen führt.

## **10. Unterstützung des Top Managements**

Die Unternehmensleitung muss sich langfristig zur Produktinnovation als Quelle des Wachstums bekennen und die Vision, die Ziele und die Strategie für Neuprodukte vorgeben. Die Führungskräfte müssen die erforderlichen Ressourcen bereitstellen und dafür sorgen, dass sie in Zeiten der Knappheit nicht für kurzfristig dringender erscheinende Zwecke abgezogen werden. Vor allem Top-Manager müssen sich einem disziplinierten Ablauf der Neuproduktentwicklung verpflichten. Im Rahmen der damit gesetzten Spielregeln müssen sie den Projektteams volle Handlungs- und Entscheidungsfreiheit gewähren und gegenüber Projektleitern und -teams eine fördernde und unterstützende Rolle einnehmen.

## **Umsetzung mit dem Stage-Gate<sup>®</sup>-System<sup>2</sup>**

Wie baut man nun diese Erfolgsfaktoren systematisch in die Produktentwicklung ein? Führende Unternehmen, wie z.B. DuPont, Procter & Gamble, Exxon, Guinness, Unilever, Carlsberg, Lego, Swarovski oder Hilti, haben dazu ihre

---

<sup>2</sup> "Stage-Gate" ist eine registrierte trade mark vom Product Development Institute (Cooper)

Neuprodukt-Prozesse nach dem Stage-Gate<sup>®</sup>-System umgestaltet. Einer Best-Practice-Studie zufolge verwenden mittlerweile 68 % der US-amerikanischen Unternehmen einen Stage-Gate<sup>®</sup>-Ablauf zur Produktentwicklung.<sup>3</sup> 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<sup>®</sup>-System?**

Das Stage-Gate<sup>®</sup>-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. Als Qualitäts- und Ressourcenkontrollpunkte öffnen oder schließen sie jeweils die Tür zur Fortsetzung des Projekts.

### **Entscheidungsgrundlagen für Meilensteine schaffen**

Jede Phase besteht aus vorgegebenen Aktivitäten, die das Projektteam durchführt, um die Entscheidungsgrundlagen für den nächsten Meilenstein zu schaffen. Die Aktivitätenliste für Phase 2 beinhaltet zum Beispiel 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 (inkl. Markteinführung) erstellen.

Jeder Phase geht ein Meilenstein voraus. Gut funktionierende Gates sind für einen erfolgreichen und 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?

Die Entscheidungsträger an den Meilensteinen („Gatekeeper“) sind normalerweise die Führungskräfte jener Bereiche, deren Ressourcen in der nächsten Projektphase benötigt werden.

---

<sup>3</sup> Griffin, A., *Drivers of NPD Success: The 1997 PDMA Report*. Chicago, Product Development & Management Association, 1997.

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

- Es definiert einen systematischen Ablauf und klare Spielregeln für die Produktentwicklung.
- Es bringt den üblicherweise eher chaotischen 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.

Das genügt aber noch nicht, um die richtigen Projektauswahlentscheidungen zu treffen. Dazu dient Portfolio Management.

## **Optimierung des Innovationsbudgets durch Portfolio Management**

Beim Portfolio Management geht es um die entscheidende Frage: Wie setzen wir unser Produktentwicklungsbudget am effektivsten ein? Vier Ziele sind dabei zu beachten:

1. *Wertmaximierung:* Es gilt sicherzustellen, dass die Gesamtheit der Neuproduktprojekte in der Entwicklungspipeline dem Unternehmen den höchstmöglichen Wert liefert.
2. *Ausgewogenes Projekt-Portfolio.* Nach dem Motto "Trag nicht alle Eier im selben Korb", sollte eine ausgewogene Streuung der Projekte nach Risiko, Zeithorizont, Innovationshöhe, etc. erreicht werden.
3. *Strategiegerechtes Projekt-Portfolio:* Die Produktentwicklung sollte gezielt auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet sein, und die Ressourcenverteilung auf Projekte sollte die strategischen Prioritäten widerspiegeln.
4. *Richtige Anzahl von Projekten:* In den meisten Unternehmen laufen zu viele Projekte – mit vorhersehbarem Ergebnis: Fehler, Unterlassungen, mangelhafte Qualität der Projektarbeit, unbefriedigende Neuprodukt-Erfolge und lange Entwicklungszeiten. Ein ideales Portfolio bringt den Ressourcenbedarf der Projekte mit den verfügbaren Personalkapazitäten und Budgets in Einklang.

Professionelles Neuprodukt-Management entscheidet heute über die Zukunft des Unternehmens. Handlungsbedarf haben jene, denen die Systematik im Neuproduktprozess noch fehlt, oder denen Portfolio Management für Neuprodukte noch fremd ist. Die Einführung dieser Systeme bedeutet ein Stück Arbeit, und sie braucht Zeit. Aber wenn es gelingt, Stage-Gate®-Prinzipien und Portfolio Management in der Produktinnovation umzusetzen, zeigt sich der Erfolg sehr rasch.