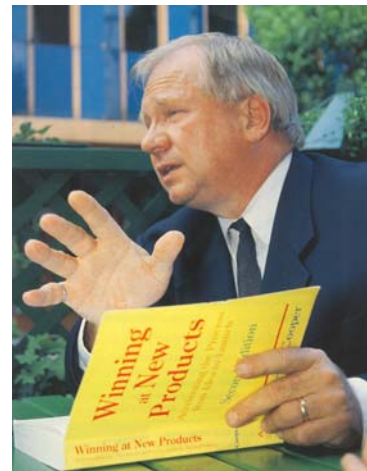


Ideenwettbewerb

Interview mit Prof. Dr. Robert G. Cooper

*Text: Jutta Macher (j.maucher@manstein.at)
Erschienen in: CASH – Das Handelsmagazin,
September 2001, Seite 78-79*

Prof. Dr. Robert G. Cooper, McMaster University in Hamilton, Ontario, Kanada, gilt als weltweit führender Experte in Sachen Innovationsmanagement. Über Flops, Tops und Strategien lesen Sie exklusiv hier.



CASH: Globalisierung der Märkte, technologischer Fortschritt, sich stetig verändernde Kundenbedürfnisse machen Produktinnovation heutzutage zur zwingenden Notwendigkeit für Unternehmen. Wie reagiert die Industrie auf diese vielfältigen Erfordernisse?

COOPER: Es werden stetig neue Produkte entwickelt, es sind jedoch vielfach nicht die richtigen Produkte. Ich beschäftige mich seit mehr als 25 Jahren mit dem Thema Produktinnovation. In dieser Zeit wurden von mir und meinem Team etwa 2000 Produkte von mehr als 400 Unternehmen aus aller Welt untersucht. Das Ergebnis gleich vorweg: Zwei Drittel der Produkte erwiesen sich als erfolgreich, der Rest fiel bei der Neu-Einführung durch. Dazu kommt: In den USA fließen 46 % aller Ressourcen, die für Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte nötig sind, in Projekte, deren Ergebnisse nie auf den Markt gelangen. Insgesamt bringt nur eines von sieben Projekten den erhofften wirtschaftlichen Erfolg.

CASH: Was unterscheidet nun die Gewinner von den Verlierern im Neuprodukt-Wettkampf?

COOPER: Es handelt sich hier um ein Spiel. Wir befinden uns auf einem großen Fußballfeld und es gehört nicht nur viel Ballgefühl sondern vor allem Strategie dazu, um einen Treffer zu landen. Ich habe einen Katalog von 15 kritischen Erfolgsfaktoren entwickelt, welche über Top oder Flop eines Produktes entscheiden. Da wäre als erstes zu nennen: Es muss sich um ein wirklich attraktives, überlegenes Produkt handeln, das einen einzigartigen Kundennutzen und deutlichen Mehrwert für den Anwender hat. Dafür sind sorgfältige Markt- und Kundenanalysen und eingehende Prüfung der technischen und finanziellen Machbarkeit vor der Entwicklungsarbeit nötig. Weitere Erfolgsfaktoren in Kürze sind: Starke Marktorientierung, die Orientierung an attraktiven Märkten, aber auch eine internationale Ausrichtung ; ein frühes, präzises und stabiles Produktkonzept; ein solider Marketingplan; die richtige Organisation, die Unterstützung des Top-Managements oder zum Beispiel auch die Nutzung interner Synergien.

CASH: Wer ist im Unternehmen dafür verantwortlich, ob sich ein Produkt am Markt bewährt oder nicht?

COOPER: Die Schwachstelle liegt eindeutig im Bereich der Marktorientierung. Nahezu die Hälfte der erfolglosen Produkte scheitert aufgrund von unzureichenden Marktanalysen. An zweiter Stelle stehen technische Probleme und wiederum ein Mangel an effektiven Anstrengungen in der Vorbereitung und Abwicklung der Markteinführung - das ist zu je 25 bis 30 Prozent ein Grund, dass Produkte nicht erfolgreich werden. Den Marketingleuten nun die Schuld an Flops zuzuschreiben, wäre aber eindeutig zu kurz gegriffen. Der Schlüssel zum Erfolg liegt vielmehr im Zusammenspiel und in der Koordination zwischen marktorientierten und technischen Aktivitäten bei der Produktentwicklung.

CASH: Wie kann man die Schwachstellen vermeiden und Erfolgsfaktoren systematisch in die Produktentwicklung einbauen lassen?

COOPER: Durch die von uns entwickelten Stage-Gate[®]-Methoden wird die Erfolgswahrscheinlichkeit von Neuprodukten gesteigert und die Entwicklungszeit verkürzt. Nach neuestem Stand verwenden bereits 68 Prozent der US-amerikanischen Unternehmen einen Stage-Gate[®]-Ablauf zur Produktentwicklung. Viele davon sind internationale Konzerne, die auch in Europa tätig sind. Es wird von verbesserter interner Kommunikation und Kooperation, weniger Fehlern, höheren Erfolgsraten und früherem Erkennen von Flops berichtet. Der Stage-Gate[®]-Prozess ist eine Spielanleitung. In jeder Phase (Stage) sind jeweils mehrere Unternehmensbereiche eingebunden. Eine Tür (Gate) entscheidet dann darüber, ob und in welcher Form die nächste Phase fortgesetzt wird. In Phase 1 wird allgemein über Zielgruppen und Kundennutzen nachgedacht. Phase 2 ist die entscheidendste Phase des ganzen Prozesses. Hier sind intensive Marktstudien nötig und ein Businessplan wird ausgearbeitet. Der Entscheidungsträger (Gatekeeper) muss dann bestimmen, ob in Phase 3, den Entwicklungsprozess, gegangen wird. In Phase 4 wird nochmals getestet und validiert und in Phase 5 kommt es dann zur Produkteinführung. So kann man mit dem Stage-Gate[®]-System den üblicherweise eher chaotischen Neuproduktprozess unter Kontrolle bringen. Die Entwicklungsprojekte von der Idee bis zur Markteinführung werden steuerbar.

CASH: Wie sieht es mit Produktinnovation und Umsetzung durch das Stage-Gate[®]-System in der Lebensmittelindustrie aus?

COOPER: Hier gibt es das spezielle Problem eines engen Marktes mit starkem Wettbewerb. Es ist äußerst schwierig, Marktanteile zu generieren. Gerade hier konnte ich beobachten, dass es eher nur marginale Innovationen gibt. Wenn ich von Energy Drinks oder Functional Food absehe, hat sich in den letzten Jahren wenig getan. In den angestammten Märkten gibt es aber nur wenige Möglichkeiten zu wachsen. Daher muss wiederum Neues entwickelt werden. Bei manchen Unternehmen geschieht dies mit dem Stage-Gate[®]-Prozess, wie etwa bei Procter & Gamble oder Unilever. Auch große Brauereien wie Carlsberg oder Guinness haben sich dem Stage-Gate[®]-Prozess unterworfen. Insgesamt ist aber der Bereich Forschung & Entwicklung in der Lebensmittelindustrie kaum von Bedeutung: So investierten US-amerikanische Food-Unternehmen 0,7 Prozent

des Umsatzes in diesen Bereich, Gesundheitsunternehmen hingegen 8,1 Prozent. Wie in anderen Bereichen gilt auch hier: Handlungsbedarf haben vor allem jene, denen eine Systematik für Neuproduktprozesse fehlt. Durch Stage-Gate®-Prinzipien oder durch Portfolio-Management wird sich der Erfolg sehr rasch zeigen.

15 Erfolgsfaktoren:

- 1) Das Produkt muss einzigartig und überlegen sein: es muss dem Konsumenten einen einzigartigen Benefit und einen überlegenen Wert bieten.
- 2) Eine konsequente Marktorientierung: d.h. die Produktentwicklung berücksichtigt Markt- und Kundenwünsche
- 3) Ein Blick in die Welt: Eine internationale Orientierung in Bezug auf Produktdesign, Entwicklung und Zielmarktselektion ist erfolgreicher.
- 4) Mehr Vor-Entwicklung - "Hausaufgaben" oder "-Vorfeld-Aktivitäten" - muss erledigt werden bevor die Entwicklung beginnt.
- 5) Eine scharfe und frühe Produktdefinition - vor dem Entwicklungsprozess - separiert Gewinner von Verlierern.
- 6) Eine gut durchdachte, richtig ausgeführte Produkteinführung ist wesentlich für den Erfolg.
- 7) Zusammenarbeit in funktionsübergreifenden Teams ist ein Schlüssel zum Produkterfolg.
- 8) Eine Unterstützung des Top-Management garantiert keinen Erfolg, aber es sie hilft enorm.
- 9) Konzentration auf Kernkompetenzen in Technik und Marketing ist entscheidend für den Erfolg
- 10) Projekte, die auf attraktive Märkte abzielen, haben bessere Chancen.
- 11) Die meisten Unternehmen haben zu viele Ideen für Neuprodukte und zu wenig Ressourcen, um diese durchzuführen. Fokussierung auf die erfolgversprechendsten Projekte ist angesagt.
- 12) Der Erfolg eines neuen Produktes ist kontrollierbar. Es gilt mehr Augenmerk auf die Konsistenz, Vollständigkeit und Qualität der Durchführung zu legen.
- 13) Die Ressourcen müssen vorhanden sein!
- 14) Geschwindigkeit ist alles! Aber nicht auf Kosten der Qualität
- 15) Unternehmen, die einen qualitativ hochwertigen, systematischen Neuproduktprozess nach dem Stage-Gate®-Modell haben und diesen Disziplin anwenden, haben es leichter.