

Faktenblatt

Erfolgsfaktor 2: Der Innovationsprozess

Viele Innovationsvorhaben scheitern am Markt oder schon in der Entwicklung. Der richtige Weg von der Idee bis zur Markteinführung ist ein entscheidender Faktor, um zahlreiche Risiken zu umschiffen und erfolgreiche Produkte zu realisieren. Ein solcher Innovationsprozess muss ausreichend strukturiert sein, um schnell und ergebnisorientiert ans Ziel zu gelangen. Er muss in der Lage sein, die begrenzten Ressourcen auf die vielversprechendsten Projekte zu fokussieren. Gleichzeitig sollte er aber offen und flexibel genug sein, um außergewöhnliche Lösungen hervorzubringen und auf Veränderungen und neue Informationen reagieren zu können. Das vorliegende Faktenblatt beschäftigt sich mit dem Erfolgsfaktor „Innovationsprozess“.

Innovationsfallen...

Vielen Unternehmen fällt es schwer, ihre neuen Ideen auch tatsächlich in marktfähige Produkte umzusetzen. Weit seltener noch gelingt es, sich dabei deutlich von den Wettbewerbern abzusetzen. Flops, verspätete Markteinführungen und zahlreiche Zieländerungen im Innovationsprozess sind häufige Probleme. Im Investitionsgüterbereich liegen die Flop-Raten zwischen 20 und 40 Prozent, im Konsumgüterbereich sogar zwischen 30 und 90 Prozent (Reichwald et al. 2007: 15).



INNOVATION

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Die Realisierung erfolgreicher Produkte scheitert oftmals an einer der vier typischen Innovationsfällen:

- **Kundenfalle:** Die Kundenwünsche werden nicht rechtzeitig und präzise genug erfasst und das Produkt wird „am Markt vorbei“ entwickelt. Es wird das technisch machbare und nicht das von dem Kunden tatsächlich gewünschte Produkt realisiert, ein Fall von Over-Engineering.
- **Technikfalle:** Unvorhersehbare technische Schwierigkeiten in der Entwicklung oder Produktion werden unterschätzt und das Produkt scheitert noch im Entwicklungsprozess oder kann nicht in angemessener Zeit auf den Markt gebracht werden.
- **Wettbewerbsfalle:** Produkte bieten gegenüber vorhandenen Wettbewerbsprodukten nicht ausreichend Vorteile. Wettbewerber bringen ein gleichwertiges Produkt zuerst auf den Markt. Die Eigenentwicklung wird zum „Ladenhüter“ oder muss unter Wert verkauft werden.
- **Rentabilitätsfalle:** Das Produkt wird zwar verkauft, rechnet sich aber nicht, da man die Kosten für Entwicklung, Produktion und Vermarktung unterschätzt oder die erzielbaren Preise, Mengen und damit Erlöse überschätzt hat.

...und wie man sie umgeht

Die Entwicklung erfolgreicher Produkte ist ein komplexes Unterfangen. Sie ist geprägt von großen Unsicherheiten, unzureichender Planbarkeit und zahlreichen voneinander abhängigen Teilprozessen. Innovationsvorhaben bergen damit immer die Gefahr eines Scheiterns. Die Entwicklung entlang eines **pragmatischen, klar strukturierten und zielorientierten Innovationsprozesses** kann jedoch helfen, die Erfolgswahrscheinlichkeit deutlich zu steigern.

In den vergangenen Jahrzehnten haben Wissenschaftler wie Unternehmen zahlreiche Varianten möglicher Innovationsprozesse entwickelt. Eine bewährte und von vielen Unternehmen erfolgreich genutzte Variante ist der **Stage-Gate-Prozess** des amerikanischen Wissenschaftlers Robert G. Cooper. Das Modell wurde im Unternehmensalltag verbessert und liegt nun bereits in der „dritten Generation“ vor. Die grundlegende Idee ist erhalten geblieben: Der Innovationsprozess wird von der Entwicklung der ersten Ideen bis zur Markteinführung in aufeinander aufbauende Arbeitsabschnitte, die sogenann-

ten Stages bzw. Stufen eingeteilt. Mit jeder Stufe wird das Projekt konkreter aber auch kostenintensiver. **Am Ende einer jeden Stufe folgen Qualitätskontrollpunkte, die sogenannten Gates.** Durch die Kontrollpunkte sind die Anfangs- und Endpunkte der einzelnen Stufen inhaltlich festgelegt. Das heißt, es ist klar, welche Aktivitäten in welcher Qualität durchzuführen sind und welche Ergebnisse an welchen Kontrollpunkten vorliegen müssen. Die Vorteile dieses Vorgehens liegen auf der Hand (vgl. Kleinschmidt et al. 1996: 51 f.):

- Die vollständige Erledigung aller wichtigen Entscheidungsgrundlagen wird sichergestellt.
- Der Produktentstehungsprozess lässt sich ergebnisorientiert steuern. Zeit-, Kosten- und Qualitätsvorgaben können besser eingehalten werden. Das Risiko des Scheiterns wird reduziert.
- Eine unnötige „Versenkung“ knapper finanzieller und personeller Ressourcen in unrentablen Projekten wird vermieden. Falls sich eine Idee als nicht-tragfähig herausstellt, kann das Projekt jederzeit abgebrochen werden.
- Alle Arbeitsschritte lassen sich visualisieren und in strukturierter Weise abarbeiten.
- Durch Team- und Projektarbeit verbessert sich die bereichsübergreifende Kommunikation. Das Prozessverständnis der Mitarbeiter wird geschult.
- Der notwendige Ressourcenbedarf für das Projekt wird frühzeitig ermittelt, sodass die Geschäftsführung genügend Ressourcen für alle Aktivitäten, einschließlich Marktforschung, Rentabilitätsrechnung und Markteinführung bereitstellen kann.



Stufen im Produktentstehungsprozess

In neueren Varianten des Stage-Gate-Prozesses werden **sechs aufeinanderfolgende Stufen** unterschieden (zur Übersicht siehe Abbildung 1, Seite 8):

- (1) Ideengenerierung
- (2) Voranalyse
- (3) Machbarkeitsstudie
- (4) Forschung und Entwicklung
- (5) Testen und Prüfen
- (6) Markteinführung

Im ersten Schritt werden Möglichkeiten und Chancen gesucht und daraufhin gezielt Ideen entwickelt bzw. gesammelt, gespeichert und wenn nötig aufbereitet. Ziel sind möglichst viele gute und passgenaue Ideen.

In den darauffolgenden beiden Stufen findet eine intensive Auseinandersetzung mit dem Marktpotenzial und der technischen Machbarkeit des neuen Produktes statt. Während in der Voranalyse nur eine grobe und schnelle Begutachtung vorgenommen wird, werden die verbleibenden Ideen in der Machbarkeitsstudie einer detaillierten Untersuchung unterzogen.

Am Ende der zweiten Stufe werden die Anforderungen der Kunden an das Produkt, die genaue Produktdefinition und das technische Realisierungskonzept in einem Lastenheft für die Kundenanforderungen bzw. einem Pflichtenheft für die technischen Spezifikationen festgeschrieben und ein erster Business Case erstellt. Die Ergebnisse werden von allen Beteiligten gegengezeichnet.

In der vierten und fünften Stufe sind neben dem eigentlichen Entwickeln und Testen des Produktes, die Markteintrittspläne und die Renditeanalysen schrittweise zu verfeinern. Ohne diese Vorbereitung kann auch ein technisch einwandfreies Produkt schnell zum Flop werden. Sind die Produkttests positiv und läuft die Pilotproduktion zufriedenstellend, kann in der fünften Stufe die von „langer Hand“ vorbereitete Markteinführung beginnen.

Während einige Maßnahmen nur in einer Phase durchgeführt werden, wie die technische Entwicklung und die Markteinführung, finden andere auf jeder Stufe statt und werden schrittweise verfeinert. Hierzu zählen unter anderem die Definition des Zielmarktes, die Identifikation der Kundenbedürfnisse sowie die Renditeanalyse.

” Der Innovationsprozess wird von der Entwicklung der ersten Ideen bis zur Markteinführung in aufeinander aufbauende Arbeitsabschnitte, die sogenannten Stages bzw. Stufen eingeteilt.

Kontrollpunkte im Produktentstehungsprozess

Am Ende einer jeden Stufe müssen bestimmte Zielvorgaben erreicht worden sein, damit das Projekt fortgeführt werden kann. Auf diese Zielvorgaben hin sind die Aktivitäten der jeweils davorliegenden Stufe ausgerichtet.

Zur Kontrolle der Zielerreichung befindet sich am Ende jeder Stufe ein Gate oder **Kontrollpunkt**, an dem **erfahrene Führungskräfte** aus der Geschäftsleitung oder dem mittleren Management die Teilergebnisse der Projektgruppe überprüfen. Die Gatekeeper gleichen die tatsächlich erzielten Ist-Ergebnisse mit den zu Beginn des Projektes bzw. am vorherigen Kontrollpunkt definierten Soll-Ergebnissen ab. **Auf dieser Grundlage** entscheiden sie,

- a) ob das Projekt auf die nächste Stufe gelangt,
- b) ob Ergebnisse aus der vorherigen Stufe nachgearbeitet werden oder
- c) ob das Projekt sogar „zu den Akten gelegt wird“.
- d) Mitunter wird auch eine vorläufige Freigabe erteilt, wenn nur einzelne Ergebnisse nicht ausreichend geklärt sind. In diesem Fall kann mit der nächsten Stufe vorerst begonnen werden. Die fehlenden Informationen sind in diesem Fall bis zu einem festgelegten Stichtag nachzureichen, um eine endgültige Entscheidung zu fällen.

Dabei können folgende Kontrollpunkte voneinander unterschieden werden (zur Übersicht siehe Abbildung 1, Seite 8):

- (1) Ideenauswahl
- (2) Analysefreigabe
- (3) Projektfreigabe
- (4) Produktfreigabe
- (5) Marktfreigabe
- (6) Evaluation

Im Idealfall legt das Projektteam parallel zu den erzielten Ergebnissen einen Aktionsplan für die nächste Stufe zur Bewilligung vor. Gängige Zielvorgaben beziehen sich auf den Kundennutzen und das Marktpotenzial des Produktes, die technische Realisierbarkeit, die Rentabilität und das Risiko insgesamt. Bei einer positiven Entscheidung werden die Aufgaben für die nächste Stufe und die Zielvorgaben für den nächsten Kontrollpunkt im Detail festgelegt.

Im Detail sind die Bewertungskriterien unternehmensindividuell zu definieren und müssen für alle Beteiligten nachvollziehbar und transparent sein. So sollte bereits zu Beginn klar sein, dass ein erkennbarer Kundennutzen vorhanden ist und dass sich der Produktionsstart zum Beispiel in zwei Jahren realisieren lässt (siehe Tabelle 1).

Die Anzahl und der Konkretisierungsgrad der Zielvorgaben steigen von **Stufe zu Stufe**. Während am ersten Kontrollpunkt eine unkompliziert durchzuführende qualitative Bewertung ausreicht, wird die Begutachtung in den nächsten Schritten deutlich detaillierter. Ziele werden quantifiziert und finanzielle Aspekte treten hinzu. Bewertungsmethoden reichen dann von der Nutzwertanalyse bis hin zur Wirtschaftlichkeitsrechnung. Das schrittweise Vorgehen macht es möglich, knappe Ressourcen gezielt einzusetzen, die zunehmende Informationsfülle einzubeziehen und einmal getroffene Annahmen an die sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen.

Kriterium	Bereich	Beispiel-Zielvorgabe
Kundennutzen und Marktpotenzial	Marketing, Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> – Marktpotenzial mind. 1 Mio. Stück – Erkennbarer Kundennutzen vorhanden
Technische Realisierbarkeit / Produzierbarkeit	FuE ¹ , Produktion	<ul style="list-style-type: none"> – Technische Realisierbarkeit mit Produktionsmethode X in 2 Jahren – Produktionsstart in 2 Jahren
Rentabilität	Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> – Projektbudget max. 1 Mio. € – Deckungsbeitrag positiv 3 Jahre nach SOP² – Amortisierungszeit max. 5 Jahre nach SOP²
Wettbewerbssituation	Marketing, Recht	<ul style="list-style-type: none"> – Keine Konkurrenzprodukte vorhanden – Keine konkurrierenden Patente vorhanden
Risiko insgesamt	Unternehmensleitung	<ul style="list-style-type: none"> – Risiko des Scheiterns gering

Tabelle 1: Beispiel-Zielvorgaben für die Beurteilung von Teilergebnissen

1) FuE = Forschung und Entwicklung

2) SOP = Start of Production = Beginn der Serienproduktion

Quelle: Eigene Darstellung



Nach der Markteinführung findet eine **Evaluation des gesamten Projektes** statt. Dabei lassen sich zwei Bewertungen unterscheiden: Die erste erfolgt kurz nach der Markteinführung und dient dazu, mögliche Kinderkrankheiten des neuen Produktes zu erkennen und zu beheben. Eine zweite spätere Begutachtung überprüft das gesamte Projekt auf seine Zielerreichung, um Erfahrungen für zukünftige Projekte zu sammeln. Mindestens ebenso wichtig: Das Projektteam wird so letztendlich an den Projektergebnissen gemessen.

Die Gatekeeper treten an den Kontrollpunkten nicht als Richter auf, sondern unterstützen den Projektleiter und sein Team bestmöglich bei der Erfüllung ihrer Aufgaben. Die Freigabe der bisherigen Ergebnisse und der Planungen durch die Verantwortlichen bzw. auch die Kunden schafft Verbindlichkeit. Das gibt dem Team Sicherheit für die nächsten Schritte. Nichtsdestotrotz sollten die Kontrollpunkte insbesondere am Anfang echte Auswahlpunkte sein. Nur die erfolgversprechendsten Ideen und Projekte sind es wert, weitergeführt zu werden. Ansonsten drohen überfüllte Innovationspipelines. Zu wenige Ressourcen verteilen sich auf zu viele Projekte, worunter deren Qualität ebenso leidet wie ihre Bearbeitungsdauer.

Der auf Seite 8 abgebildete Stage-Gate-Prozess bietet lediglich einen groben Rahmen für strukturierte Innovationstätigkeiten. Um tatsächlich zielorientiert und schnell zu erfolgreichen Produkten zu gelangen, muss er allerdings individuell angepasst und mit Leben gefüllt werden. Folgende Bausteine haben sich hierfür in der Unternehmenspraxis bewährt:

Baustein: Flexibilität

Der oben beschriebene Ablauf ist lediglich ein Modell zur Entwicklung eines Neuproduktes. Stufen und Kontrollpunkte wie auch die darin zu erledigenden Aufgaben sind als Vorschläge zu begreifen. Sie sind je nach Projekt und Unternehmen pragmatisch auszuwählen und anzupassen.

Frei nach dem Motto „**process follows project**“ empfiehlt sich, keinen Standardprozess für jedes Entwicklungsprojekt im Unternehmen zu verwenden. Je nach Rahmenbedingungen können Kontrollpunkte weggelassen und Stufen zusammengelegt werden. Dabei gilt die Grundregel: Je unklarer die Anforderungen und je riskanter das Innovationsvorhaben, desto mehr Stufen und Kontrollpunkte sind sinnvoll, um die Risiken zu kontrollieren.

Auch die zu erfüllenden Aufgaben innerhalb der Stufen sollten sich am jeweiligen Projekt orientieren. Ansonsten drohen unnötige Arbeitsgänge und eine Bürokratisierung des Innovationsprozesses. Auch hier gilt: So wenig wie möglich, aber so viel wie nötig.

Baustein: Frontend

In der Regel ist es allerdings wenig sinnvoll auf Aufgaben in den frühen Phasen, dem Frontend des Innovationsprozesses, zu verzichten. Denn fehlen die notwendigen **Entscheidungsgrundlagen** und sind die Entwicklungsaufträge nicht eindeutig und ausreichend definiert, rächt sich das in der Regel in den späteren Phasen. Die Folgen: Unnötige Änderungen, längere Entwicklungszeiträume und aus dem Ruder laufende Entwicklungskosten. Im schlimmsten Fall schlägt erst am Ende die Kunden-, Wettbewerbs- oder Renditefalle zu und das Produkt floppt am Markt.

Der renommierte Innovationsforscher Prof. Dr. Oliver Gassmann empfiehlt, eine frühe „**Wolkenphase**“ von der späteren „**Bausteinphase**“ zu trennen. In der frühen Phase werden vergleichsweise wenige Kosten verursacht. Hier ist Kreativität, Offenheit und Geduld gefragt, die sich innerhalb der gesetzten Rahmenbedingungen entfalten können. Mit dem Beginn des Entwicklungsprozesses steigen dagegen die Kosten. Gleichzeitig konkretisiert sich jedoch das Projekt zunehmend und wird damit besser planbar. Aufgaben können strukturiert abgearbeitet werden und die Bedeutung des Controllings wächst. Eine solche Zweiteilung ist für alle Unternehmen sinnvoll, die über Applikationsentwicklung hinausgehen und gezwungen sind, innovative Lösungen zu entwickeln (vgl. Sutter 2009).

Baustein: Parallelisierung

Nichtsdestotrotz wird es zunehmend wichtiger, den Produktentwicklungsprozess zu beschleunigen. Eine kurze time-to-market verspricht nicht nur geringere Entwicklungskosten, sondern auch längere Ertragszeiträume und eine bessere Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern. Mit zunehmender Entwicklungsdauer wächst auch das Risiko, dass sich wichtige Rahmenbedingungen ändern. Kundenbedürfnisse verschieben sich, Wettbewerber treten mit neuen Produkten auf den Markt oder neue technologische Möglichkeiten eröffnen sich. Die Folge: Anpassungen werden nötig. Nicht umsonst heißt es häufig, dass nicht mehr „die Großen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen fressen“.

Neben technischen Hilfsmitteln wie Computer Aided Engineering oder Rapid Prototyping ist die parallele Erledigung unterschiedlicher Aufgaben ein vielversprechender Ansatz. Zeitgewinne entstehen, indem **innerhalb der Stufen** die einzelnen Aktivitäten zeitgleich oder überlappend durchgeführt werden. Noch schneller geht es, wenn darüber hinaus **aufeinanderfolgende Stufen** des Innovationsprozesses überlappt werden.

Entscheidend für den reibungslosen Übergang von der Entwicklung in den Markt ist zudem die **parallele und gekoppelte Planung von Produkt, Produktion und Markteinführung**. Dies gelingt, indem der Produktentwicklungsprozess von den ersten Stufen bis zur Markteinführung mit dem Markteinführungsprozess und dem Produktionsplanungsprozess an definierten Synchronisationscheckpunkten abgestimmt wird. Sie können, müssen aber nicht mit den Gates zusammenfallen.

Eine solche Parallelisierung der Produktentwicklung birgt jedoch auch Risiken und Probleme: Bei unvorhergesehenen Veränderungen müssen mitunter vorzeitig begonnene Aufgaben erneut erledigt werden. Sie setzt zudem einen steigenden Abstimmungsaufwand zwischen allen am Prozess Beteiligten und damit gute Informations- und Kommunikationsstrukturen voraus. Die starke Parallelisierung verschiedener Aktivitäten eignet sich deshalb vor allem bei relativ überschaubaren inkrementellen Verbesserungen. Unternehmen sollten für den jeweiligen Fall klären, in welchem Umfang und an welchen Stellen sie tatsächlich Sinn ergibt.

Baustein: abteilungsübergreifende Zusammenarbeit

Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit ist nicht nur für die Beschleunigung des Innovationsprozesses wichtig. Sie trägt darüber hinaus entscheidend zur Qualität der Produkte, zu einer erfolgreichen Platzierung am Markt und geringen Kostenstrukturen im Unternehmen bei.

Anstatt am Ende einer Stufe den Ball an die nächste Abteilung weiterzureichen, **tragen alle beteiligten Unternehmensbereiche** zu jedem Abschnitt des Innovationsprozesses bei. Hierzu ist es empfehlenswert, ein **Kernteam** aus Vertretern der unterschiedlichen Abteilungen zusammenzusetzen. Es begleitet und verantwortet das Projekt von Anfang bis Ende und wird nach Bedarf um weitere Personen ergänzt. Für dieses Team ist ein Leiter festzulegen.

Die **Teamleitung** sollte jedoch über ausreichende, **klar festgelegte Kompetenzen** verfügen. Dafür gilt es von Anfang an zu klären: Wer ist wo eingebunden? Wer trägt wofür die Verantwortung? Wer ist für was entscheidungsbefugt und wer muss wem was berichten? Zur Bestimmung der Kompetenzen trägt auch die Wahl der Organisationsform des Projektmanagements maßgeblich bei. Welche Form sich jeweils am besten eignet, hängt nicht zuletzt von der Art des Innovationsvorhabens ab.

Auch die Kontrollpunkte dienen der gemeinsamen Begutachtung, Bewertung und Planung. Damit werden zum einen die unterschiedlichen Perspektiven eingebracht und zum anderen das Commitment der beteiligten Abteilungen sichergestellt.

Zum Herausnehmen:

Übersicht eines systematischen Produktentstehungsprozess in sechs Stufen



Erfolgsfaktor 2 – Der Innovationsprozess

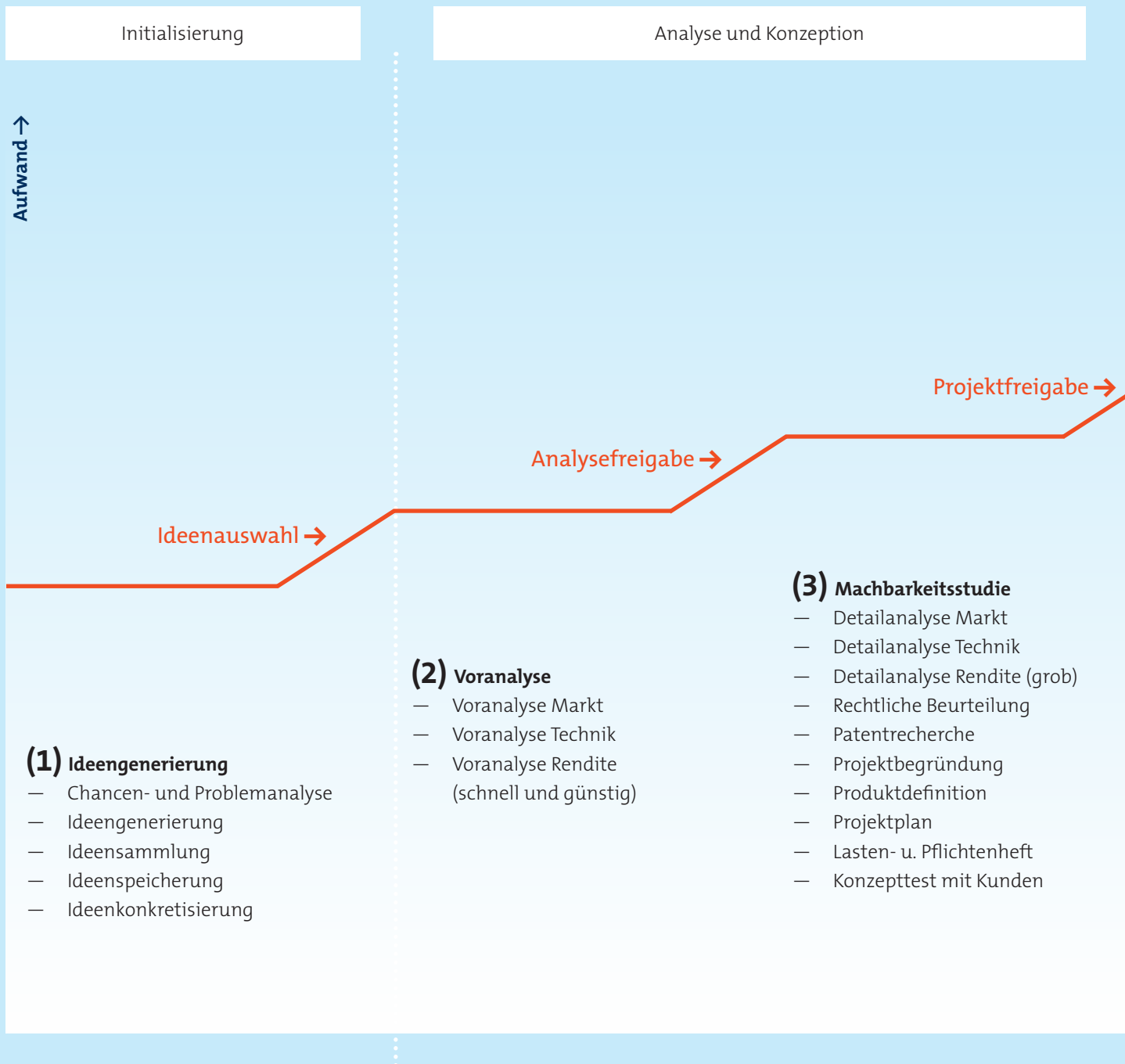


Abbildung 1: Systematischer Produktentstehungsprozess in sechs Stufen

Quelle: Eigene Darstellung



Entwicklung und Umsetzung

Vermarktung

← Evaluation

Produktfreigabe →

Marktfreigabe →

(4) Forschung u. Entwicklung

- Marktstudie / Kundenfeedback
- Produktentwicklung
- Detailanalyse Rendite (mittel)
- Pläne für Tests
- Pläne für Marketing
- Pläne für Produktion
- Prototypenbau
- Prototypentest mit Kunden

(5) Testen und Prüfen

- Produkttests intern
- Produkttests mit Kunden
- Detailanalyse Rendite (fein)
- Testverkäufe
- Pilotproduktion
- Anfahren der Produktion

(6) Markteinführung

- Ausführen des Einführungsplans (Messeauftritt, Werbung etc.)
- Erstverkäufe
- Anlauf der Serienproduktion
- Bestückung der Vertriebslogistik
- Projektabschluss

Realisierungsgrad →

Aktuelle Informationen und Anregungen rund um das Thema Innovation finden Sie auf dem RKW Innovationsportal. Dort stellen wir Ihnen Expertisen und Studien sowie praxisnahe Handlungshilfen und Beispiele aus der betrieblichen Praxis zur Verfügung. Welche Innovationspotenziale in Ihrem Unternehmen noch verborgen liegen, verrät Ihnen unser Inno-Check.

Besuchen Sie uns & diskutieren Sie mit uns!

www.rkw-innovationsportal.de

www.rkw-innovationsblog.de



Baustein: agile Prozesse

Häufig wird der Innovationsprozess fälschlicherweise als linearer Prozess begriffen. Diese Vorstellung ist allerdings praxisfern. Innovationsprozesse sind gekennzeichnet von Unsicherheiten, Lernprozessen und sich anpassenden oder gar wechselnden Anforderungen. Das gilt vor allem dann, wenn Anforderungen unklar oder schwer zu definieren sind oder ein großer Innovationssprung angestrebt wird. Gute Analysen können diese Probleme zwar mindern aber nicht gänzlich auflösen. Der Innovationsprozess sollte deshalb offen sein für mögliche Iterationen, das heißt **Lern- und Anpassungsschleifen**.

Neue Impulse kommen zudem aus der Softwareentwicklung. Methoden des agilen Projektmanagements wie zum Beispiel **SCRUM** werden vor allem für die erfolgreiche Realisierung komplexer, kaum vorausplanbarer Innovationsvorhaben diskutiert. Auf der Basis eines groben Releaseplans werden die Aufgaben in kurzen sogenannten Sprints in enger Kooperation abgearbeitet. Dieses Vorgehen erlaubt, flexibel und schnell auf neue Erkenntnisse und sich wandelnde Kundenanforderungen zu reagieren und sich an Lösungen heranzutasten.

Baustein: Kundenorientierung

Darüber hinaus lohnt es sich, mit den **Kunden** die bisherigen Ergebnisse anhand von greifbaren **Modellen, Mustern oder Prototypen** zu diskutieren. Mit den gewonnenen Anregungen und Informationen kann das Produkt immer genauer an die Wünsche der Kunden angepasst werden. Diese Möglichkeit sollte vor, während und nach der Entwicklung intensiv genutzt werden. Auf diese Weise lassen sich bereits frühzeitig mögliche Missverständnisse aufklären und neue Erkenntnisse und Ideen gewinnen.

Kunden und Nutzer können neben Feedback auch vielversprechende Ideen einbringen. Dies gilt insbesondere für besonders innovative und interessierte Nutzer, die so genannten **Lead-User**. Entscheidend ist jedoch, die für die Kunden wirklich wichtigen Probleme zu lösen. Auf der Suche nach bisher **unerfüllten Wünschen, Bedürfnissen und Problemen** lohnt es sich, intensiv und wenn möglich persönlich mit den Kunden und Nutzern auseinanderzusetzen. Die Marktforschung hält hierfür zahlreiche Instrumente bereit (siehe Faktenblatt „Erfolgsfaktor 5: Markt- und Kundenorientierung“ der Strategiemappe „Innovation managen“ (2014). Ideen lassen sich so viel zielgerichteter entwickeln.

Baustein: Open Innovation

Nicht nur Kunden besitzen wertvolle Informationen. Bei einigen Aktivitäten ist es sinnvoll, auch mit anderen externen Akteuren zusammenzuarbeiten. Denn gerade kleine und mittlere Unternehmen verfügen nur über begrenzte Ressourcen. **Entwicklungskooperationen und Netzwerke** sind interessante Möglichkeiten, Risiken zu begrenzen, unternehmensfremde Ressourcen zu nutzen und Zugang zu intern nicht vorhandenem Know-how zu erhalten. Im Verbund mit Partnern lassen sich ambitionierte Innovationen realisieren und die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit sichern.

Voraussetzung dafür ist natürlich, dass das Unternehmen die externen Inputs auch verarbeiten kann. Dazu ist ein professionelles „Schnittstellen“-Management zwischen Unternehmen und externen Partnern notwendig. Andernfalls kommt es sowohl zu zeitraubenden Abstimmungsproblemen als auch zu einem unkontrollierten Wissensabfluss. In der Folge wird die eigene Marktposition geschwächt und die Zeit bis zum Markteintritt verlängert sich zusätzlich.

Fazit

Der Weg von der Idee zum Markterfolg ist oftmals wenig planbar und mit vielfältigen Risiken behaftet. Eine gleichwertige Beachtung von Markt-, Technik- und Renditebelangen, in Kombination mit einer Systematisierung des Produktentstehungsprozesses, liefert dabei die besten Chancen, um ein neues Produkt auch tatsächlich erfolgreich am Markt zu platzieren. Dabei ist es weniger bedeutend, wie viele Stufen und Kontrollpunkte in den Prozess eingebaut werden und wie diese im Einzelnen benannt sind.

Entscheidend ist, dass der Prozess tatsächlich gelebt wird und die folgende fünf Fragen am Anfang, in der Mitte und am Ende des Prozesses mit „ja“ beantwortet werden (vgl. Hughes et al.1996: S. 93):

1. Interessiert das Produkt den **Kunden** wirklich?
2. Lässt sich das Produkt auch **technisch** realisieren?
3. Unterstützt das Produkt die **Kernkompetenzen** und die **Strategie** des Unternehmens?
4. Ist das Unternehmen tatsächlich besser als die **Konkurrenz**?
5. Kann das Unternehmen damit am Ende auch **Gewinn** erzielen?

Als Anregung für eine Systematisierung des Produktentstehungsprozesses dient folgende Checkliste. Sie gibt einen groben Überblick über die wichtigsten Bausteine und deutet auf jene Bereiche hin, mit denen sich das Unternehmen in Zukunft verstärkt befassen sollte.

” Entscheidend ist,
dass der Prozess tatsächlich
gelebt wird.



Checkliste: Produktentstehungsprozess

Schlüsselfaktoren		Eigene Position mit X markieren
1	Gibt es in dem Unternehmen einen systematischen Produktentstehungsprozess, der aus unterschiedlichen Phasen besteht?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
2	Ist der Produktentstehungsprozess für alle Mitarbeiter klar, einfach und transparent auf einer Seite dargestellt?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
3	Sind klar definierte Kontrollpunkte / Meilensteine vorhanden, durch die der Produktentstehungsprozess gesteuert wird?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
4	Gibt es an den Kontrollpunkten klare Abbruchkriterien, insbesondere finanzielle Kennzahlen, durch die ein Projekt gestoppt werden kann?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
5	Sind die in jeder Phase durchzuführenden Aktivitäten genau beschrieben? Ist klar, wer, was, mit wem, für wen und bis wann gemacht haben soll?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
6	Wie viel Zeit, in Prozent der Gesamtprojektzeit, ist für Nacharbeiten vorgesehen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
7	Existiert ein bereichsübergreifendes Projektteam, bestehend aus den Bereichen Marketing, Vertrieb, FuE, Finanzen, Recht, Produktion und Beschaffung?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
8	Findet vor der technischen Entwicklung eine detaillierte Überprüfung der Kundenbedürfnisse und des Marktpotenzials statt?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
9	Findet vor der technischen Entwicklung eine genaue Festlegung der Produkteigenschaften statt (Produktdefinition, Lastenheft)?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
10	Findet vor der technischen Entwicklung eine genaue Festlegung der technischen Produktspezifikation statt (Pflichtenheft)?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
11	Werden Budgetumfang, Personalstärke, Zuständigkeiten sowie Anfangs- und Endzeitpunkt des Projektes genau festgelegt (Projektdefinition)?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
12	Wird die Strategie der Markteinführung bereits in der Phase der technischen Entwicklung im Detail geplant?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
13	Finden zu verschiedenen Zeitpunkten intensive Tests mit Kunden statt?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
Handlungsbedarf		Gering → Hoch

Literatur

Cooper, R. (2011): *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation*. 4. Auflage. Basic Books, New York.

Gassmann, O. / Granig, P. (2013): *Innovationsmanagement. 12 Erfolgsstrategien für KMU*. Carl Hanser Verlag, München.

Hughes, G. D. / Chafin, D. C. (1996): *Turning New Product Development into a Continuous Learning Process*. In: *Journal of Product Innovation Management*, Jg. 11, H. 3, S. 183-200.

Kleinschmidt, E. J. / Geschka, H. / Cooper, R. G. (1996): *Erfolgsfaktor Markt. Kundenorientierte Produktinnovation*. Springer, Berlin.

Kohnhauser, V. / Pollhamer, M. (2013): *Entwicklungsqualität*. Carl Hanser Verlag: München.

Reichwald, R. / Meyer, A. / Engelmann, M. / Walcher, D. (2007): *Der Kunde als Innovationspartner. Konsumenten integrieren, Flop-Raten reduzieren, Angebote verbessern*. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Sutter, P (2009): *Generischer Innovationsprozess. Der Innovationsprozess ist gerade für KMU ein starkes Verkaufsargument*. In: *KMU Magazin*, Nr.9 / 2009, S. 88-91.

Vahs, D. / Brem, A. (2013): *Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*. 4. Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag GmbH, Stuttgart.



Übersicht über Strategiemappe und Faktenblätter

In den folgenden Faktenblättern finden Sie weitere Informationen, Methoden und Instrumente, um Ihre Innovationen erfolgreich zum Markterfolg zu führen:

Inhalt der Strategiemappe

„Innovation managen – Erfolgsfaktoren für kleine und mittlere Unternehmen“ (2014)

Einführung: Innovation managen

Erfolgsfaktoren für kleine und mittlere Unternehmen

Autor: Dr. Andreas Blaeser-Benfer

Erfolgsfaktor 1: Die Innovationsstrategie

Autor: Dr. Andreas Blaeser-Benfer

Erfolgsfaktor 2: Der Innovationsprozess

Autor: Alexander Sonntag

Erfolgsfaktor 3: Das Innovationscontrolling

Autor: Alexander Sonntag

Erfolgsfaktor 4: Die Innovationskultur

Autor: Dr. Andreas Blaeser-Benfer

Erfolgsfaktor 5: Die Markt- und Kundenorientierung

Autor: Alexander Sonntag

Weitere Faktenblätter der Reihe

„Impulse für das Innovationsmanagement“

Open Innovation

Kundenwissen für neue Produkte nutzen (1 / 2010)

Autoren: Dr. Carsten Lohmann, Dr. Heiner Depner

Markteinführung neuer Produkte (2 / 2010)

Autor: Dr. Carsten Lohmann

Forschung und Entwicklung (3 / 2010)

Autor: Dr. Carsten Lohmann

Testen und Prüfen (4 / 2010)

Autor: Dr. Carsten Lohmann

Machbarkeitsstudie (5 / 2010)

Autor: Dr. Carsten Lohmann

Serviceinnovationen im Handwerk (2 / 2013)

Autor: Alexander Sonntag

Über das RKW Kompetenzzentrum

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovation sowie Gründung entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Autor: Alexander Sonntag

Redaktion: Rabena Ahluwalia

Layout: Claudia Weinhold

Das Faktenblatt ist eine zweite, ergänzte Auflage des Faktenblatts „Ideen in neue Produkte umsetzen“ (8/2009) der Schriftenreihe „Impulse für das Innovationsmanagement“ des RKW Kompetenzzentrums.

Stand: Mai 2014

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages