

Produktentwicklung

Erfolg durch Stage & Gate

Wenn ein neues Produkt zu spät auf den Markt kommt oder die Bedürfnisse der Kunden nicht richtig abdeckt, kann das einem High-Tech-Unternehmen gleich einige Millionen Euro kosten. In einem erstklassigen Best-Practice-Seminar hat die Firma Durst Phototechnik aus eigener Erfahrung berichtet, wie man mit einem klar definierten Innovationsprozess und dem Einsatz des „Stage Gate-Systems“ solche Flops vermeiden kann und wieder auf die Erfolgsspur kommt. Eine aufmerksame Lektüre dieses Beitrages aus der Praxis lohnt sich!

Der Innovationsprozess ist von sehr vielen Risiken gekennzeichnet. Es besteht das Risiko, dass das Produkt ein Flop wird, weil es die Bedürfnisse der Kunden aufgrund schlechter Spezifikationen nicht abdeckt. Die Folgen sind, dass die Entwicklungskapazität gebunden und für andere erfolgsversprechende Produkte nicht verfügbar ist und es deshalb im Produkt-Portfolio zu einer Lücke kommen kann. Beim Kunden etabliert sich zunehmend das Image eines „Losers“, die Entwicklungskosten haben keinen Geldrückfluss und es kommt zu einer Demotivation des Kunden.

Ein zweites Risiko besteht darin, dass das Produkt ein Flop wird, weil die Konkurrenz mit einem Substitutionsprodukt schneller auf den Markt kommt. Nach den „Marketinggesetzen“ von J. Trout besetzt der Erste meist mit 30 bis 45 Prozent den Markt. Die Folgen für das Unternehmen sind zum einen ein geringerer Marktanteil, zum anderen setzt der Wettbewerber die Marktregeln in punkto Preis, Service oder Zuverlässigkeit des Produktes fest.

Ein weiteres Risiko kann sein, dass sich die Kundenbedürfnisse im Laufe der Entwicklungszeit geändert haben und keine Nachfrage mehr nach dem entwickelten Produkt besteht. Auch hier gibt es keinen Geldrückfluss für die entstandenen Entwicklungskosten und das Produkt-Portfolio entspricht nicht mehr den strategischen Vorgaben des Unternehmens.

Warum kommt es bei Entwicklungsprojekten so oft zu Zeit- und Kostenüberschreitungen? Darauf gibt es aus der Praxis einige Antworten, und zwar

- Mangelhafte Spezifikationen zwingen das Unternehmen zu kostspieligen und zeitintensiven Nachentwicklungen. Hierbei können die Gründe für die mangelhaften Spezifikationen darin liegen, dass nicht alle wesentlichen Kundenwünsche untersucht beziehungsweise berücksichtigt wurden oder dass eine falsche Marktsegmentierung vorgenommen wurde.
- Es erfolgte eine Überspezifikation mit sehr zeitintensiver Entwicklungstätigkeit, die vom Kunden aber nicht honoriert wird.
- Die technischen Risiken beziehungsweise Probleme beim technischen Lösungsansatz wurden unterschätzt.

- Die eigenen Fähigkeiten wurden überschätzt.
- Schlechtes Projektmanagement, Doppelbelastungen und fehlendes Zeitmanagement gefährden die Entwicklungsprojekte.

Anhand der Analyse konkreter Entwicklungsprojekte konnten wir bei der Firma Durst einige Fehler, welche wir in der Vergangenheit im Innovationsprozess gemacht haben, und deren Folgen (Deckungsbeitragsverluste) sehr deutlich aufzeigen.

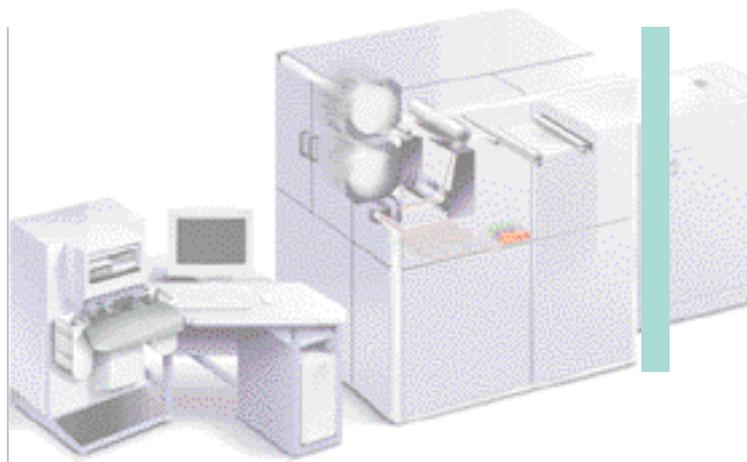
Die verspätete Markteinführung eines Produktes um 18 Monate brachte uns einen entgangenen Umsatz von etwa 11 Millionen Euro, der entgangene Gewinn für dieses Produkt belief sich auf etwa fünf Millionen Euro. Dabei spielen die höheren Entwicklungskosten im Verhältnis eine sehr geringe Rolle.

Als sehr problematisch erwiesen sich hingegen cost-target-Abweichungen. Durch Kalkulation der Herstellkosten eines Neuproduktes anhand der ursprünglich bestehenden Spezifikation, die dann in der endgültigen Konstruktionsfassung um bis zu 100 Prozent abwich, schuf man beim Kunden einen „Investitions-Korridor“, das heißt eine Vorstellung von der Größe einer Investition. Da die Firma Durst diesen Target-Verkaufspreis nicht mehr halten konnte, wandten sich einige Kunden dem Mitbewerber zu oder es mussten einige Geräte mit einem sehr geringen Deckungsbeitrag verkauft werden, da wir, wie im Leitbild verankert, zu unseren eingegangenen Verpflichtungen stehen. Alle diese Gründe haben uns bewegt, den Innovationsprozess zu überdenken und zu optimieren, wobei ein stärkerer Fokus auf die frühen Phasen des Innovationsprozesses gelegt werden sollten. Deshalb erachten wir das Stage-Gate-System als optimal für unser Unternehmen.



Dr. Christian Gatterer: „Zeit- und Kostenüberschreitungen lassen sich mit Stage&Gate in den Griff bekommen“

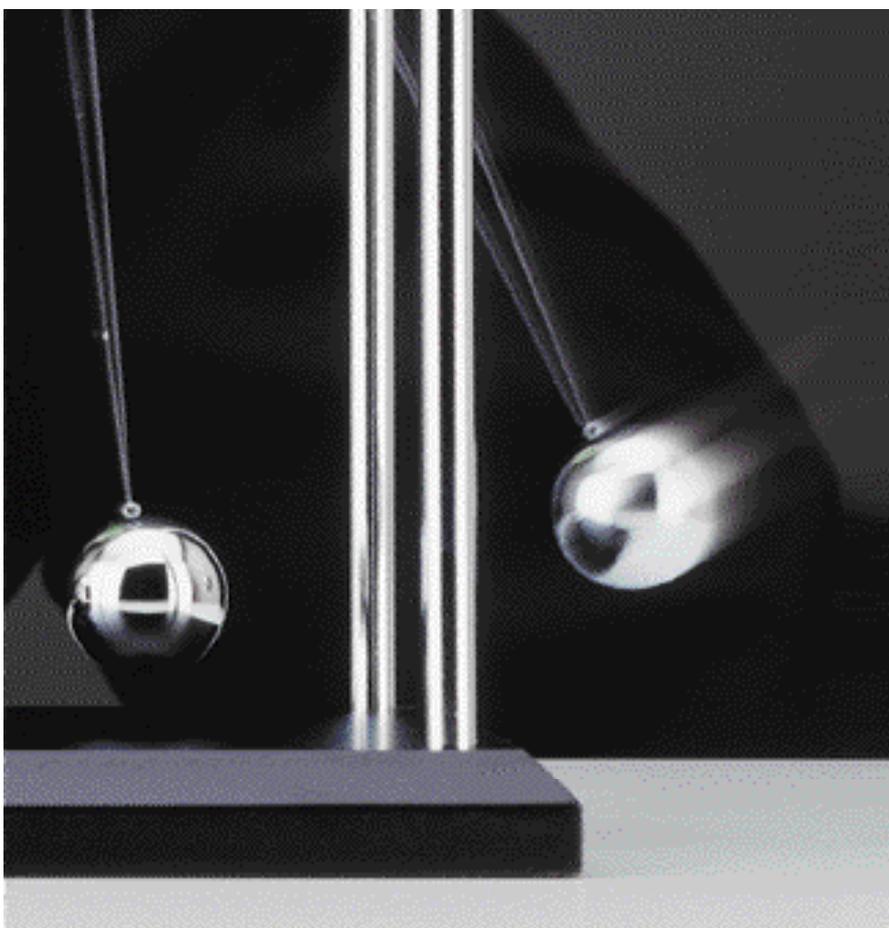
HÖHERE ENTWICKLUNGSKOSTEN
SPIELEN IM VERHÄLTNIS ZU EINER
VERSPÄTETEN MARKTEINFÜHRUNG
EINE SEHR GERINGE ROLLE



Das „durst-Stage-Gate-System“ ist die Art und Weise, wie durst die Neuproduktprojekte systematisch zum Erfolg führen. In Anlehnung an die international anerkannte und erfolgreiche Stage-Gate-Methodik von Prof. Robert Cooper hat ein „Designteam“, bestehend aus mehreren Mitarbeitern aus allen am Innovationsprozess betroffenen Bereichen unserer Standorte Brixen (I) und Lienz (A), die durst-Methodik für die Abwicklung der Entwicklungsprojekte erarbeitet.

Ziel des Stage-Gate-Systems soll es sein, die Durchlaufzeit der Entwicklungsprojekte und somit das „time to market“ zu verkürzen, das Risiko des Entwicklungsprojektes zu verringern und den Zeitraum des Know-How-Transfers vom Entwicklungsbereich in den Produktionsbereich wesentlich zu verkürzen. Der Stage-Gate-Neuproduktentwicklungsprozess besteht aus einer Abfolge von sogenannten „Stages“ (Arbeitsphasen) und „Gates“ (Entscheidungspunkten).

Jedes durst Neuproduktprojekt ist in fünf Stages (Phasen) gegliedert. Sie bestehen aus einer Reihe von definierter Aktivitäten (inklusive Checklisten und Hilfsmittel für die Projektarbeit). Die konkreten Arbeitspakete und Termine innerhalb des Stages werden je nach Ressourcenbedarf und –verfügbarkeit geplant. Das Ergebnis



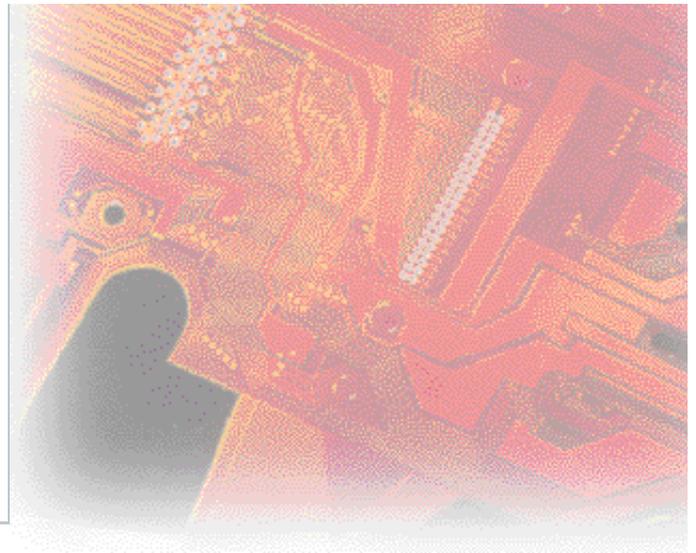
**DON'T WAIT.
GO STAGE-GATE®**

VON DER IDEE BIS ZUR MARKTEINFÜHRUNG -
DAS STAGE-GATE®-SYSTEM STEIGERT DIE
ERFOLGSRATE IHRER INNOVATIONEN!
FIVE I'S ALS PARTNER VON PROF. ROBERT G.
COOPER (PRODUCT DEVELOPMENT INSTITUTE)
UNTERSTÜTZT SIE DABEI.

Innovation for success
five i's

five i's innovation consulting gmbh
kreuzbrünndlgasse 1a tel. +43 (662) 424 855-0
a-5020 salzburg www.five-is-innovation.com

WER MIT EINEM NEUEN PRODUKT
ZUERST AM MARKT IST, HAT DANACH
IN DER REGEL EINEN MARKTANTEIL
VON 30 BIS 40 PROZENT



(Gate-Dokumente) jedes Stages ist Entscheidungsgrundlage für das nächste Gate. Die Outputs eines jeden Stages sind klar definiert und mit jeweiligen Vorlagen im durst-Dokumentensystem hinterlegt. Die Outputs gliedern sich in Informationen zum Markterfolg, Informationen zur technischen Realisierung und Produktsicherheit, Informationen zur finanziellen Attraktivität und in sonstige Informationen. Gates kann man in diesem Zusammenhang als Entscheidungspunkte definieren, die sich wie „Gatter“ öffnen oder schließen und den Weg des Projekts in das nächste Stage erlauben oder verbieten. An jedem Gate wird auch geprüft,

- ob alle Informationen vorhanden sind, um fundierte Entscheidungen über die Fortsetzung des Projekts zu treffen?
- ob das Projekt so attraktiv ist, dass es sich lohnt, Zeit und Geld in das nächste Stage zu investieren?
- und ob die notwendigen Ressourcen für das nächste Stage verfügbar sind?

Zu diesem Zweck wird das Entwicklungsprojekt anhand der folgenden Kriterien bewertet: Strategic-fit, Kundennutzen, Wettbewerbsposition, Zielmarktgröße und –entwicklung, Wettbewerbssituation, technische Machbarkeit, finanzielle Attraktivität. Zudem wird bewertet, ob es irgendwelche Killerargumente rechtlicher, ökologischer, ethischer oder gesundheitlicher Natur gibt.

Im durst-Stage-Gate-System gibt es folgende Spieler/Rollen:

- Der Projektleiter steuert das Projekt und Projektteam in den verschiedenen Stages.
- Das Projektteam führt Aktivitäten in den Stages eigenständig und verantwortlich durch und trägt das Neuproduktprojekt vom Konzept bis zum Markterfolg.
- Der Gate-Entscheider trifft Entscheidungen über die Projektfortführung im Sinn des Gesamtunternehmens. Das Team besteht aus dem Geschäftsführer, dem Leiter der technischen Entwicklung, dem Leiter des Bereiches Absatz sowie dem Leiter der Produktion.
- Der Stage-Gate-Prozessowner pflegt, aktualisiert und unterzieht das Stage-Gate-System ständigen Verbesserungen und achtet auf die durchgängige Anwendung des Systems. Er leitet auch die Gate-Meetings.

Nach einer anfänglichen Skepsis der im Innovationsprozess beteiligten Mitarbeiter wird das System acht Monate nach seiner Einführung von den Mitarbeitern als sehr hilfreich angesehen. Die Skepsis richtete sich vor allem gegen die Angst des Projektleiters und des Projektteams, aufgrund bürokratischer Mehrbelastungen durch die Erstellung der geforderten Gate-Dokumente weniger Zeit für die eigentliche Projektarbeit zu haben, beziehungsweise nicht in der Lage zu sein, die geforderten Dokumente in der gewünschten Qualität zu erstellen. Eine umfangreiche Informationskampagne und ein eigens erstellter Schulungsplan konnte diese Skepsis weitgehend abwenden. Zudem wurden nicht unmittelbar alle laufenden Entwicklungsprojekte mittels des Stage-Gate-Systems abgewickelt, sondern es wurden vier Pilotprojekte mit jeweils einem eigens zugeteilten „Paten“ auserkoren, den Know-How-Transfer an die Entwicklungsteams zu unterstützen.

Durch die Anwendung erkannten wir sehr bald, dass einige Änderungen am System vorgenommen werden mussten:

- Der Ablauf des Gate-Meetings wurde insofern angepasst, dass der Projektleiter bei der Bewertung des Entwicklungsprojektes anwesend ist.
- Das Projektteam wird im Anschluss an jedes Gate-Meeting nach den Kriterien Termineinhaltung, Kosteneinhaltung, Qualität der gefundenen Lösung und Teamführung bewertet.
- Es wurde ein verkürzter Ablauf für jene Entwicklungsprojekte erarbeitet, welche dem Kunden wahrnehmbare Verbesserungen an bestehenden Produkten oder Anpassungen bestehender Produkte für neue Zielmärkte bringen. Dieses System besteht nur mehr aus drei Gates und verkürzten Arbeitsphasen zwischen den Gates. Die Gates drei und fünf finden nun vor der Realisierung und vor der Serienproduktion und Markteinführung statt.