

Erfolgreiche Produkte sind planbar

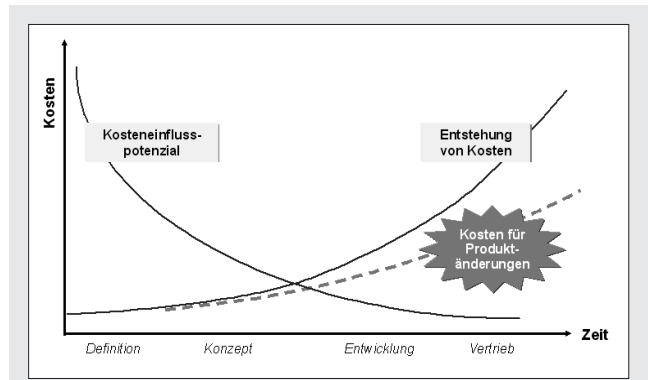
Markt- und kostenorientierte Produktplanung

Nicht die Anzahl der gestarteten Produktentwicklungen ist für den langfristigen Erfolg des Unternehmens entscheidend, sondern die Fokussierung auf Projekte mit strategischer Wirkung und größtmöglichem Beitrag für den Ertrag des Unternehmens.

PETER KAIRIES

Ertragschwache Produkte, Technik statt Marktorientierung, Over-Engineering statt am Marktpreis orientierte Produkte sind brennende Probleme der Industriepraxis: Insbesondere mittelständische Unternehmen haben damit zu kämpfen. Zu viele Produktentwicklungen scheitern, weil Entscheidungen aus dem Bauch heraus gesteuert und Kostenaspekte zu spät berücksichtigt werden. Die aufgewendeten finanziellen Mittel für Fehlentscheidungen und der damit verbundene Einsatz teurer Entwicklungsressourcen sind unwiederbringlich verloren. Damit nicht genug: Um einer Schwächung der Marktposition entgegenzuwirken, folgt blinder Aktionismus. Die Liste der Projekte ufert aus. Noch mehr Produktentwicklungen werden angestoßen, um die Trefferquote zu erhöhen. Leider führt diese Vorgehensweise nicht zu den gewünschten Ergebnissen. Stattdessen: Ressourcenengpässe, Terminverschiebungen, weitere Verschlechterung der Kostensituation und Demotivation. Die oft angesprochenen Probleme sind den Betroffenen im Produktmanagement und in der Entwicklung bekannt. Was häufig unbeantwortet bleibt, ist die Frage nach Wegen aus dem Dilemma. Nachfolgend wird das Software-Tool INNOplan vorgestellt. Es dient zur markt- und kostenorientierten Produktplanung, Entscheidungsfindung und Priorisierung von Entwicklungsprojekten mit Hilfe eines Innovationsportfolios.

AUTOR PETER KAIRIES
 Geschäftsführer
 Kairies-Beratung@t-online.de
 Unternehmensberatung Kairies
 Heilbronner Straße 29
 74889 Sinsheim
 T +49/7261-4727
 F +49/7261-5876



Kosteneinflusspotenzial und Kostenentstehung für neue Produkte

Der Produkterfolg wird in der Konzept- und Entwicklungsphase bestimmt

Erfahrungen aus verschiedenen Branchen beweisen: Bis zu 80 % der Produktkosten werden bereits in der Konzeptphase festgelegt. Die Verkaufschancen eines neuen Produkts werden bis zu 70 % durch die Definition der Anforderungen vorbestimmt. Mehr als 50 % der fertig entwickelten Produkte hätten deutlich kostengünstiger realisiert und erfolgreicher am Markt sein können.

Unzureichende Lastenhefte und fehlende Systematik im Produktmanagement führen zwangsläufig zu mehreren Entwicklungszyklen und zu teuren Produkten.

Struktur und Systematik sind deshalb schon vor der Realisierung neuer Produkte unabdingbar. Dabei geht es um die richtige Entscheidung: „In welches Entwicklungsvorhaben sollen kostbare Entwicklungsressourcen investiert werden? Welches Projekt bringt den besten Kapitalrückfluss?“ Zwei Erfolgsursachen im Innovationsprozess für neue Produkte führen zu überdurchschnittlich guten Ergebnissen: Umfassende Vorklärung des Projekts im interdisziplinär zusammengesetzten ‚Powerteam‘ und konsequente Nutzung intelligenter Tools in der Definitionsphase. Die richtige Systematik zum Bewerten von Entwicklungsvorhaben führt zu nachvollziehbaren Entscheidungsgrundlagen und qualifizierten Vorgaben für die Entwicklung.

Das Anforderungsprofil ist Basis der weiteren Produktentwicklung

Bewerten von Entwicklungsvorhaben in sechs Schritten

Die systematische Bewertung von Entwicklungsvorhaben ist Grundlage für die Priorisierung und den Einsatz kostbarer Entwicklungsressourcen. Es empfiehlt sich, die Bewertung in sechs Schritten durchzuführen.

Schritt 1: Anforderungsprofil definieren

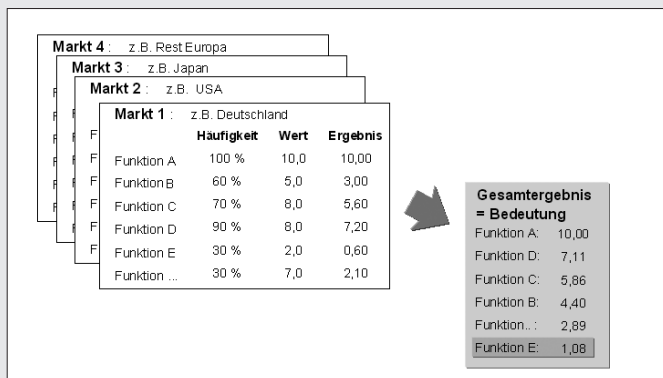
Das Anforderungsprofil besteht aus vier Teilen: Markt, Technik, Kosten und Termine. Hier werden die Anforderungen an das neue Produkt festgelegt. Dabei werden neben den technischen Merkmalen und Funktionen die Zielgruppen z.B. Länder, Branchen, Applikationen, wichtige Key Accounts sowie Wettbewerbsdaten berücksichtigt. Das Kostenmanagement in der Definitions- und Konzeptphase hat den größten Einfluss auf das Ergebnis. Deshalb muss das Target Costing möglichst frühzeitig bei der Erstellung des Anforderungsprofils vor allem vor der Freigabe des Pflichtenhefts einsetzen. Hierbei spielen Preise für derzeit angebotene Lösungen, der Kundennutzen und vor allem die Akzeptanz des Zielpreises für das neue Produkt eine entscheidende Rolle. Wichtig dabei ist ebenfalls, dass Zielpreise die zukünftig zu erwartende Marktentwicklung widerspiegeln. In einer Wettbewerberübersicht werden vergleichbare Wettbewerbsprodukte sowie deren Listen- und Marktpreise erfasst. Die Daten helfen, den Zielpreis sowie die Zielherstellkosten für das eigene Produkt festzulegen. Sobald möglich werden Zielherstellkosten und tatsächliche Herstellkosten gegenübergestellt.

Wertanalyse schützt vor Over-Engineering

Im Modul ‚Wertanalyse‘ werden die Hauptfunktionen des neuen Produkts definiert und nach Ländern, bzw. nach Zielgruppen bewertet. Ziel ist es, die ‚Spreu vom Weizen‘ zu trennen, d.h. solche Funktionen zu vermeiden, die eher selten gefragt sind und zu ungerechtfertigten Aufwendungen führen. Stattdessen sollen die Funktionen realisiert werden, die zu den Mussfunktionen zählen und solche, die Kunden einen besonderen Mehrwert im Vergleich zum Wettbewerb bieten. Dazu werden die Länder nach erreichbaren Marktpotenzialen priorisiert. Folgende Fragen helfen, Produkte kostenoptimiert zu definieren: Wie häufig wird welche Funktion von den typischen Kunden einer Zielgruppe nachgefragt? Wie wichtig ist dem typischen Kunden die angebotene Funktion? Wie viel ist er bereit dafür zu zahlen? Wie viel kostet die Realisierung der einzelnen Funktion? Die Funktionen werden nach Häufigkeit und Wert der im Anforderungsprofil definierten Zielgruppen abgeschätzt. Im Vergleich mit den Kosten der einzelnen Funktionen ergibt sich nach der Auswertung ein Ranking, welche Funktionen realisiert werden sollten und welche nicht.

Schritt 2: Qualitative Bewertung von Erfolgskriterien

Lässt sich die Erfolgsfähigkeit eines neuen Produkts vorhersagen? Auf welche kritischen Faktoren muss man ach-



Mit der Wertanalyse werden die Produktkosten nach Gesichtspunkten des Marktes optimiert

ten? Die Auswertung zahlreicher empirischer Untersuchungen hat gezeigt, dass die Erfüllung bestimmter Grundkriterien für den Erfolg neuer Produkte von katalytischer Wirkung ist. Die qualitative Bewertung beleuchtet das Produktvorhaben aufgrund dieser kritischen Erfolgskriterien. Dabei werden relevante Aspekte, wie Erfüllungsgrad von Kundenanforderungen, Marktattraktivität, Wettbewerbsstärke, Dienstleistungen, Know-how und Ressourcen in Entwicklung und Produktion, Marketing, Vertriebsstärke sowie Dringlichkeit und strategische Bedeutung des Vorhabens berücksichtigt. In zehn Gruppen werden jeweils bis zu zehn Kriterien bewertet. In der Standardvorlage von Innoplan sind zu allen Kriterien Definitionen hinterlegt. So werden Bewertungen verschiedener Entwicklungsvorhaben vergleichbar und nachvollziehbar. Erfahrungen haben gezeigt, dass diese Einschätzungen die besten Ergebnisse liefern, wenn sie im kleinen, interdisziplinären Team vorgenommen werden. Federführend sollte der Produktmanager sein. Die qualitative Bewertung zeigt auf, wo das neue Produkt seine Stärken und Schwächen hat.

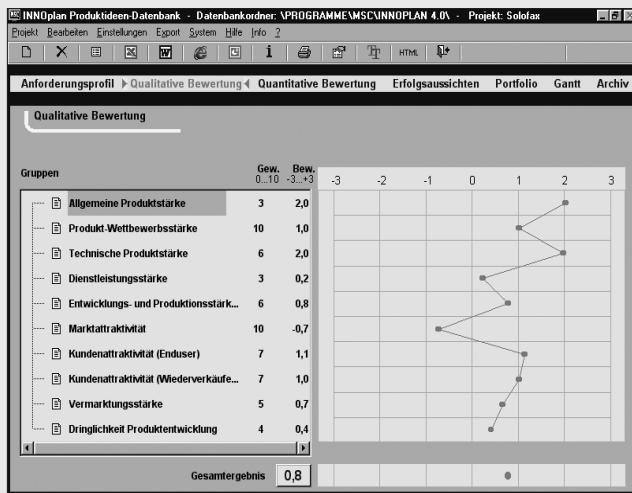
Schritt 3: Quantitative Bewertung (ROI)

Der entscheidende Punkt: Rechnet sich das Produkt? Das Thema „Einschätzen der Wirtschaftlichkeit im frühen Stadium der Entwicklung“ wird in vielen Unternehmen noch immer in seiner Bedeutung unterschätzt und teilweise falsch angegangen. Da sich die Preis- und Kostensituation, z.B. in Abhängigkeit von der Stückzahl im Laufe der Jahre verändern kann, sollte die ROI-Rechnung unbedingt auf der Basis des gesamten Produktlebenszyklus erfolgen. Grundlage der Bewertung ist deshalb die Einschätzung des voraussichtlichen Lebenszyklus des neuen Produkts. Wie lange wird sich das Produkt verkaufen lassen, bis ein Redesign oder ein Nachfolgeprodukt, bzw. neue Investitionen erforderlich sind? Dazu werden die Projektkosten, ‚Time to Market‘ sowie pro Jahr Listenpreise, Durchschnittsrabatte, Stückzahlen, Herstellkosten aber auch jährlich anfallende Fixkosten, wie z.B. Produktpflegekosten und Marketingkosten über den gesamten Produktlebenszyklus erfasst. Die Einschätzung kann auch in einem Szenario erfolgen, d.h. als Worst-case- und Best-case-Betrachtung. Die quantitative Bewertung zeigt kumulierte Umsätze, Deckungsbeiträge und Fixkosten sowie Break-even-Point, Pay-off-Zeit und weitere Kennzahlen auf.

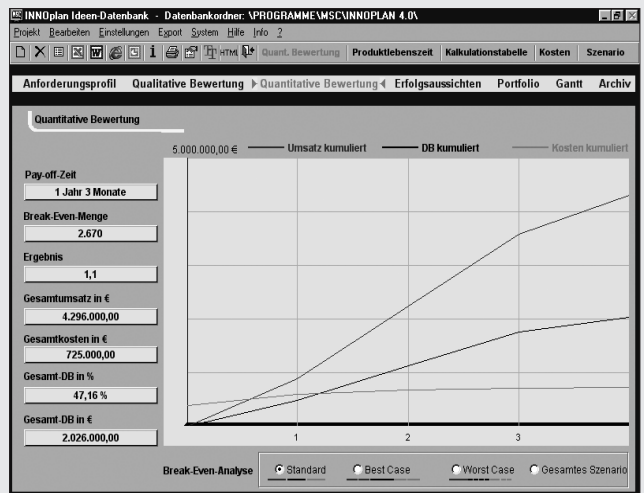
Schritt 4: Verdichten zum Gesamtergebnis: Erfolgswahrscheinlichkeit des neuen Produkts

Sämtliche qualitativen und quantitativen Einzelbewertungen werden zu einem Gesamtergebnis verdichtet und als Diagramm in Form einer ‚Am-

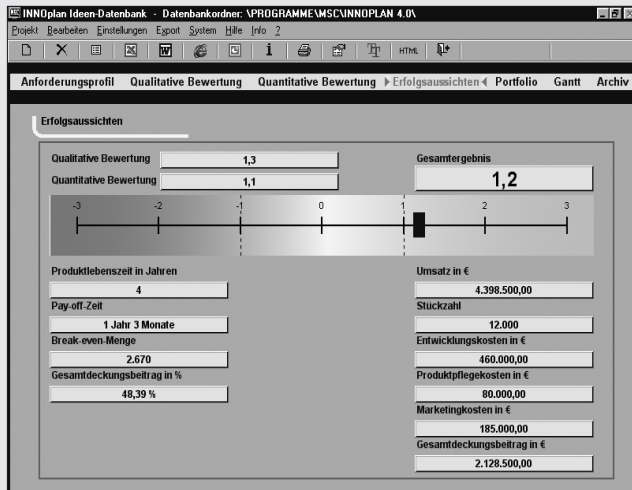
A.03



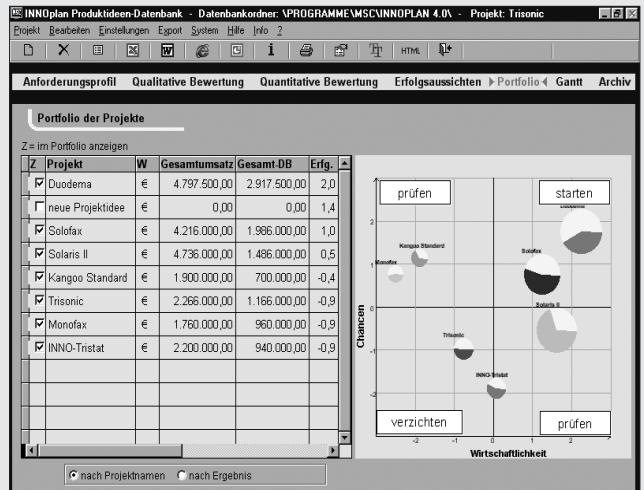
Die Qualitative Bewertung beleuchtet kritische Erfolgsfaktoren



Quantitative Bewertung: Rechnet sich das geplante Produkt?



Erfolgswahrscheinlichkeit einer Produktidee auf der Skala -3 bis +3



Innovationsportfolio: Nachvollziehbare Entscheidungen treffen

pel' angezeigt. Diese Kennzahl auf der Skala -3 bis +3 ist eine gute Orientierungshilfe für die Priorisierung von Projekten. Insbesondere der Vergleich mehrerer Projekte macht eine transparente Prioritätenliste möglich:

- ▶ Rot: Ergebnis kleiner als -1 bedeutet: Das Projekt nicht realisieren.
- ▶ Gelb: Ergebnis -1 bis +1: Das Projekt nach den identifizierten Stärken und Schwächen kritisch prüfen und ggf. Schwachpunkte beseitigen.
- ▶ Grün: Ergebnis größer als +1: Das Projekt hat gute bis sehr gute Erfolgsaussichten.

Schritt 5: Innovationsportfolio: Entscheidung für das richtige Produkt

„Ideen sind Gold wert“: Produktideen sollten in der Produktideendatenbank gesammelt werden. Die bewerteten Entwicklungsprojekte können per Klick in einem Portfolio-

diagramm dargestellt werden. Das Innovationsportfolio zeigt Marktchancen und Wirtschaftlichkeit verschiedener Projekte auf. Damit hat das Unternehmen eine Übersicht über alle Projekte und Entscheidungshilfen für die richtige Priorität. Im Modul Archiv können alle relevanten Dokumente wie Sitzungsprotokolle, Zeichnungen, Wettbewerbsinformationen abgelegt werden.

Schritt 6: Projekte planen und durchführen

Als Planungstools haben sich einfache Visualisierungen auf der Basis von Gantt-Diagrammen bewährt. Erfasst werden Meilensteine und die Dauer einzelner Aufgabenblöcke. Nach Abschluss des Projekts sollten die ursprünglich geplanten mit den tatsächlich realisierten Zeiten verglichen werden. Daraus lassen sich Schlussfolgerungen für weitere Projekte ziehen.

Erfahrungsberichte

Zahlreiche Innoplan-Anwender wurden nach ihren Erfahrungen mit dem Tool befragt. Einige äußerten, dass die intensive Vorklärung des Projekts scheinbar in der Anfangsphase den schnellen Fortschritt bremste, dann aber zu einer enormen Beschleunigung führte. Das Ergebnis war im Vergleich zu konventionellen Vorgehensweisen ein besser verkaufbares und deutlich ertragsstärkeres, marktgerechteres Produkt. Ergebnis der Erhebung: Ca. 85 % der Produktvorhaben, die mit Innoplan als erfolgreich eingestuft wurden, waren am Markt erfolgreich. Von den Produkten, die als Misserfolg vorhergesagt und trotzdem gestartet wurden, war keines erfolgreich. Damit wurde bestätigt, dass bei konsequenter Anwendung Erfolg oder Fehlschlag von Produktentwicklungen mit hoher Wahrscheinlichkeit vorausgesagt werden kann.

Beitrag als PDF auf www.duv24.net

