

## Äquidistantes Innovationsmanagement

# Risikominimierung in der Produktentwicklung

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung von Innovationsprojekten sind neben anderen Faktoren insbesondere die Auswahl eines geeigneten Prozessmodells und Einbezug von Innovationsnetzwerken und das Management der unterschiedlichen Stakeholder im Innovationsprozess. Bei letzterem bietet ein äquidistantes Vorgehen neue Ansätze, um erfolgshemmende Konflikte zu vermeiden.

Der langfristige Erfolg eines Unternehmens hängt ganz wesentlich am Erfolg neuer Produkte. Insbesondere da der Druck, mit neuen Produkten erfolgreich zu sein, kontinuierlich steigt, wie eine Studie von Deloitte aus dem Jahr 2005 sehr eindrucksvoll darstellt (siehe Bild 1).

Eigentlich sollte es nicht weiter schwierig sein, einen doch recht einfachen Prozess einer Produktrealisierung, wie in Bild 2 dargestellt, erfolgreich umzusetzen. Doch obwohl die Abhängigkeit von neuen Produkten immer weiter steigt und der zu Grunde liegende Prozess doch recht einfach erscheint, erreichen nur 31 % aller Produkteinführungen die strategischen und finanziellen Ziele.

Cooper, der Erfinder des Stage Gate Prozesses, hat in einer Befragung festgestellt, dass die Schuld am Scheitern hauptsächlich

dem Marketing anzulasten ist. In dieser Studie werden als Gründe für den Misserfolg unzureichende Marktanalyse, nicht den Erwartungen entsprechende Produkte (also unzureichende Marktanalyse), ungenügender Marketingaufwand und Stärke der Konkurrenz am Markt (also unzureichende Marktanalyse) genannt.

Harvard-Professor Clayton Christensen sieht die Ursachen des Misserfolgs unter den folgenden Punkten:

- Zu nah am falschen Kunden,
- Unfähigkeit zur Identifikation und Einschätzung der Zukunft einer neuen Technologie,
- Vernachlässigung von neuen, derzeit noch unattraktiven Marktsegmenten,
- Incentive-Systeme, die auf kurzfristige Finanzziele ausgerichtet sind,
- Risikoscheue Entscheidungsträger,

- Kurzfristige Planungshorizonte,
- Schnittstellen zwischen den Stakeholdern,
- Mangel an Innovations-Kulturverfechtern,
- Abneigung gegenüber Veränderungen.

Zusammenfassend und positiv betrachtet, lassen sich diese Punkte in Erfolgsfaktoren für den Erfolg neuer Produkte darstellen.

Somit sind neben dem Prozess (also der Ablauforganisation) als weitere wichtige Erfolgsfaktoren auch die Aufbauorganisation (also die Organisation inkl. versteckter Organisation), Implementierung, Strategie und die Firmenkultur zu betrachten. Im Rahmen dieses Artikels fokussieren die Autoren sich auf die Diskussion zweier Erfolgsfaktoren: erstens des betreffenden Prozesses inklusive seiner Abbildung in der Organisation und zweitens der Konfliktvermeidung bei der Implementierung.

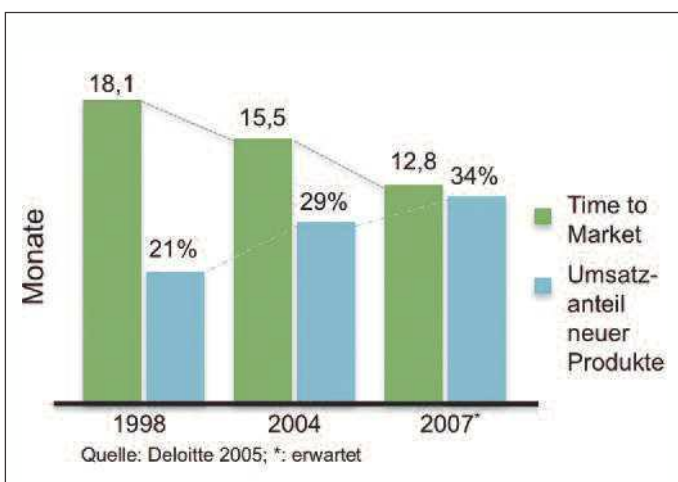


Bild 1: Time to Market und Umsatzanteil neuer Produkte.

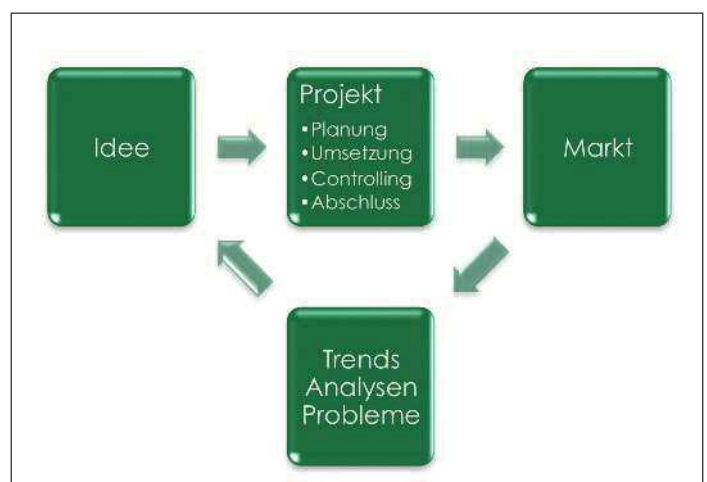


Bild 2: generischer Innovationsprozess.

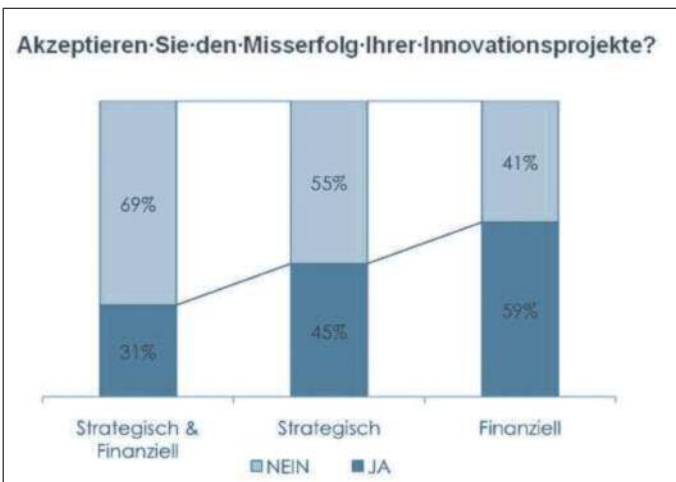


Bild 3: Erfolgsquoten von Innovationsprojekten (Quelle: Clayton Christensen).



Bild 4: Gründe für den Misserfolg nach Cooper.

### Erfolgsfaktor Prozess

Laut Cooper nutzen über 70 % der Unternehmen den Stage Gate Prozess als Innovationsprozess. Dieser Prozess (Bild 6 Stage Gate Prozess) bietet den Vorteil der klaren Aufgabenverteilung bei transparenter Entscheidungsgrundlage für Projekte und eliminiert somit die Gefahr von Ressourcen fressenden „Lieblingsprojekten“. Nachteile sind aber in dem linearen Aufbau zu finden; damit lassen

### Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen

sich Kundenanforderungen, die sich während des Durchlaufens des Prozesses ändern, nur noch durch ein aufwändiges Change Management im entstehenden Produkt abbilden. Außerdem stellt das Durchlaufen der jeweiligen Gates immer bürokratischen Aufwand dar, der sehr viel Flexibilität aus dem Prozess nimmt. Im Gegensatz zu obigem generischen Modell fehlt dem Stage Gate Prozess die Feedback-Schleife.

Dieser Prozess ist somit nicht ideal geeignet für Unternehmen, in denen die Produktlebenszyklen kurz und der Innovationsdruck hoch ist. Laut der Studie von Deloitte (Bild 1) sank die durchschnittliche Time to Market innerhalb von neun Jahren von 18,1 auf 12,8 Monate somit um mehr als fünf Monate. In der Software-Branche werden deshalb immer häufiger iterative statt linearer Produktent-

wicklungsprozesse verwendet (siehe Bild 7).

Dieser Prozess hat den Vorteil, dass sehr schnell erste Prototypen zur Verfügung stehen und die Anforderungen nach jeder Iteration neu angepasst werden können. Leider ist auch dieser Prozess mit Nachteilen behaftet. Durch die sehr hohe Abhängigkeit von einigen wenigen Kunden ergibt sich das Risiko von Punktlösungen. Darüber hinaus ist es sehr schwierig, in einem iterativen Modell

Entwicklungsaufgaben an Externe zu vergeben, da bei jeder neuen Iteration aufwändige Abstimmungen über den zu liefernden Funktionsumfang notwendig sind. Gerade der letzte Punkt ist die größte

Schwäche dieses Prozesses, da immer mehr Unternehmen auf Innovationsnetzwerke setzen (siehe Bild 8).

### Neue Organisationsform

Die Grundidee dabei ist ganz einfach: Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen. Somit macht es einfach keinen Sinn, alle Aspekte einer Produktentwicklung selbst zu managen. Damit wird die Produktentstehung deutlich schneller möglich und durch die vielfältige Sichtweise im Netzwerk reduziert sich auch das Risiko, da dieses auf viele Schultern verteilt wird und die Kreativität im Netzwerk voll und ganz genutzt werden kann.

Probleme in diesen Netzwerken sind einerseits der sehr schwierige Schutz von geistigem Eigentum und andererseits die sich

durch das Netzwerk sehr schwierig gestalten- de Ausbildung von neuen Kernkompetenzen. Dazu kommt das aufwändige Managen der verschiedenen Beteiligten (siehe Bild 9).

In diesen Innovationsnetzwerk bilden sich häufig Gruppen, die temporär an bestimmten Themen arbeiten und nach Abschluss der Arbeit auch wieder in ihre jeweilige Regeltätigkeit zurückkehren. Im Rahmen des Innovationsnetzwerkes kann es dazu kommen, dass einzelne kooperierende Unternehmen unterschiedliche Innovationsprozesse einsetzen. So ist es ohne weiteres denkbar, dass z. B. ein großes Telekommunikationsunternehmen den Stage Gate Prozess einsetzt, während ein zulieferndes Software-Unternehmen auf einen iterativen Prozess setzt. Die daraus resultierenden Reibungen und

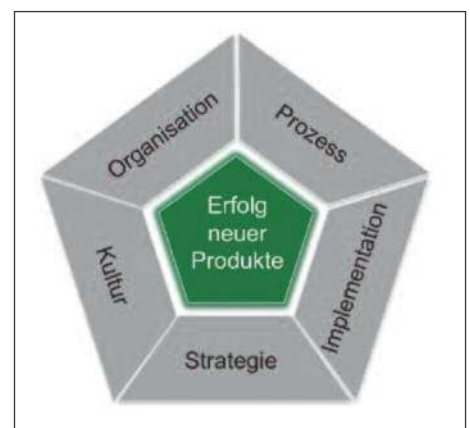


Bild 5: Erfolgsfaktoren.



Bild 6: Stage Gate Prozess.

unterschiedlichen Zeitpunkte für Entscheidungen bilden eine Basis für jede Menge Konflikte.

Die unterschiedlichen Prozesse sind nicht die einzige Quelle von Konflikten. Wie in Bild 9 dargestellt, können bis zu 26 unterschiedliche Gruppen an einem Innovationsprojekt bzw. einer Produktentwicklung beteiligt sein. Dabei hat jede Gruppe ganz eigene Interessen, Erwartungen und Befindlichkeiten, da die Ziele der jeweiligen Beteiligten sich ganz erheblich unterscheiden können.

Das Konfliktpotential ist dabei nicht nur zwischen den internen und externen Beteiligten zu suchen, sondern genauso innerhalb des Unternehmens, denn die Ziele einer Entwicklungsabteilung unterscheiden sich typi-

scherweise von den Zielvorgaben z. B. für den Vertrieb. Der Vertrieb wünscht ein marktgerechtes Produkt mit niedrigem Preis. Die Entwicklungsabteilung will ein Produkt, das nach der Entwicklung möglichst wenig Aufwand nach sich zieht, somit lieber weniger Funktionalität realisiert wird, dafür aber Stabilität der Funktionen sichert. Ein klassischer Konflikt.

### Konfliktmanagement in Innovationsprojekten

Aus eigener Erfahrung wissen die Autoren, dass es in allen Innovationsprojekten, egal ob diese ausschließlich intern oder in einem großen Netzwerk auch mit externen Beteiligten umgesetzt werden, eine Vielzahl von Konflikten existieren. Typischerweise wird es stillschweigend hingenommen und es liegt am jeweiligen Projektleiter mit den Konflikten umzugehen.

Projektteams bilden auch die Basis für Innovationsprojekte. Die Vorgehensweise dieser Projektteams wird sich am vom Unternehmen verwendeten Innovationsprozess orientieren. Dabei werden aber die unterschiedlichen Ziele der Beteiligten (intern und extern) nicht mit erfasst. Es liegt also am Projektteam, die unterschiedlichen Erwartungshaltungen, Agenden und Ziele herauszuarbeiten und zu managen. Dabei muss das Projektteam unbedingt einen äquidistanten Ansatz verwenden, um den wesentlichen Stakeholdern zu entsprechen.

Die Grundlage für diese Vorgehensweise wurde von den Professoren Henrik Bresman (Insead) und Deborah Ancona (MIT)\* dargestellt. Das Ergebnis ihrer Forschungsarbeit zeigt, dass die Projektteams, die präventiv potentielle Konflikte und die häufig divergierenden Ziele managen, erfolgreicher sind.

Dabei beschreiben sie drei Aktivitäten:

1. Zieldefinition mit externer Beteiligung: Projektmitarbeiter arbeiten mit externen Stakeholdern, um effektive Ziele und Pläne zu definieren.

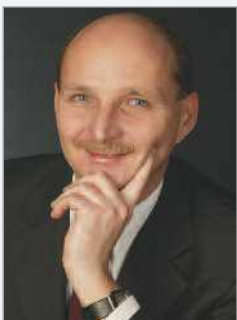
2. Effektive Vorbereitung der Ausführung: Das Team entwickelt projektinterne Prozesse, damit die Projektbeteiligten ihre Arbeit effektiv erledigen können und dabei gleichzeitig weitere externe Aktivitäten durchführen können.

3. Flexible Umsetzung: Anpassung der Prozesse mit der Zeit, um die Anforderungen der verschiedenen Phasen der Aufgaben zu erfüllen. Während der Erkundungsphase werden Probleme und Herausforderungen festgehalten und in Kontext gebracht. Gleichzeitig werden während dieser Phase nicht nur Themen adressiert, sondern auch Beziehungen zu wesentlichen Entscheidern unter den internen und externen Stakeholdern aufgebaut.

Dabei werden von diesen sogenannten X-Teams Ideen in konkrete Schritte übersetzt:

1. Erkundung:
  - a. Darstellung des Kontexts, Themen, Ziele usw.,
  - b. Buy-in von Entscheidern und Top Management.
2. Verwertung:
  - a. Auswahl einer Vorgehensweise,
  - b. Aufbau eines Prototypen und Suche nach Best Practices.
3. Export
  - a. Interne und externe Vermarktung für das Produkt durch das Projektteam,
  - b. Einholung von Feedback von Top Management und Kunden.

Die Voraussetzungen dafür sind Verbindungen zu nützlichen Projekt-Außenseitern, die Möglichkeit für kurzfristige Projektmitar-



**Klaus-Olaf Zehle** ist Dipl. Wirtsch.-Ing. und hat einen M.A. in Mediation. Er ist langjährig im VWI aktiv, u.a. als Vorstand und derzeit Beirat. Er ist Partner bei Equidis und verfügt über langjährige Erfahrungen im Produktmanagement sowohl in der Beratung als auch in der Linie. Bei Equidis berät er Kunden bei der äquidistanten Produkteinführung und bei innerbetrieblichen Konfliktlösungen.



**Norbert Steinhauser** ist Dipl.-Ing. und hat einen MBA. Er ist Äquidistanzberater und Partner bei Equidis. In seiner Vergangenheit als Marketingleiter und Produktmanager hat er erfolgreich Produkte auf drei Kontinenten eingeführt. Heute berät er Kunden bei Marketing- und Vertriebsthemen sowie im Produktmarketing und -management.







Bild 9 Prozessbeteiligte.

Sicht auf alle Stakeholder einnehmen. Ein Projektleiter kann selbst, oder, falls er persönlich im Konflikt beteiligt ist, mittels eines Externen vermitteln. Als erster Schritt ist die jeweilige Interessenslage der am Konflikt Beteiligten zu ermitteln. Dieses kann idealerweise innerhalb eines moderierten Workshops, alternativ aber auch in einer Kombination aus vorgelagerten Einzelgesprächen mit anschließendem gemeinsamem Workshop erfolgen. Der Projektleiter oder externe Moderator wird die Aufgabenstellung in einzelne Themenblöcke separieren und den jeweiligen Interessenslagen, die den Positionen zu Grunde liegen, auf den Grund gehen. Gerade, wenn dieses gemeinsam mit allen Beteiligten in einem moderierten Workshop erfolgt, führt dieses in der Regel dazu, dass sehr viel Information transportiert wird und das Verständnis für die Argumentation der jeweils anderen Seite steigt. Den Abschluss dieser Runde ist der Austausch über die Rahmenbedingungen einer sinnvollen Lösung von allen Beteiligten.

Der nächste Schritt ist die kreative Arbeit an einem Lösungskonzept. Dabei werden die

Interessen der Beteiligten und die Anforderungen an eine Lösung typischerweise in Form eines bewertungsfreien Brainstormings in Lösungsansätze überführt. Während der nachfolgenden Bewertungsphase ist darauf zu achten, dass nicht voreilig eine Lösung eingesetzt wird, die nicht wirklich allen Beteiligten nützt und somit neue Konflikte geschaffen werden.

Diese dargestellte Vorgehensweise lehnt sich stark an der Methodik der Mediation an. Ziel dabei ist immer, eine dauerhafte Lösung zu finden, die, auch wenn sie häufig einen Kompromiss darstellt, dennoch den Beteiligten nützt und somit von Ihnen getragen wird. Der Schlüssel zum Erfolg dabei ist einerseits, dass alle Beteiligten den gleichen Stellenwert haben und andererseits die äquidistante Haltung des Vermittelnden. Wie oben beschrieben, kann dies eine Aufgabe des Projektleiters sein. Dieser sollte aber, sofern er selbst direkt im Konflikt beteiligt ist, sich externe Unterstützung suchen.

\* X-Teams: How to Build Teams That Lead Innovate, and Succeed, Harvard Business School Press, 2007