

Ideenmanagement in der Produktentwicklung

Um neue Produkte erfolgreich auf den Markt zu bringen, muss der Prozess von der Idee bis zum fertigen Produkt konsequent durchgeplant werden. Mit der Prüfung einfacher Meilensteine wird zudem die Bewertung von Entwicklungsprojekten transparent. „Ein klar definierter Prozess erhöht deutlich die Wahrscheinlichkeit, die Ziele bei Umsatz und Ertrag mit den neuen Produkten zu erreichen“, erklärt Dipl.-Ing. Dr. Dirk Dümpelmann, Projektmanager und Leiter des Competence Centers Operations, Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung GmbH.



Dr. Dirk Dümpelmann

Die erfolgreiche Einführung neuer Produkte setzt die reibungslose Zusammenarbeit der Bereiche Strategie, Vertrieb, Forschung und Entwicklung (F&E), Einkauf sowie Produktion voraus. Entscheidungen über Fortführung, Änderung oder Einstellung einer Produktentwicklung müssen strukturiert vorbereitet und transparent getroffen werden.

Zielvorgaben

Die ersten Aufgaben stehen häufig unter Leitung der strategischen Funktionen oder des Vertriebs. Zunächst muss für das potenzielle Produkt die Marktgröße sowie dessen zukünftige Entwicklung beurteilt werden. Markteintrittsbarrieren sollten schon in diesem Stadium identifiziert sein.

Wettbewerber, die gleichartige Produkte anbieten, sind zu analysieren und deren weitere Entwicklungsaktivitäten einzuschätzen. Es sind Fragen zu beantworten, ob die Kosten in der Herstellung des Produktes konkurrenzfähig sein werden und wie Wettbewerber auf das neue Produkt reagieren werden, um dessen Markterfolg zu verhindern. Außerdem muss geklärt werden, ob möglicherweise weitere Unternehmen dieses Produkt in Zukunft liefern werden.

Wichtig ist, dass die potenziellen Kunden durch den Vertrieb angesprochen werden können. Sind die Kunden bekannt, müssen die Produkteigenschaften und -kosten mit ihnen abgestimmt werden. Ein daraus resultierendes Pflichtenheft stellt dann die Zielvorgabe für den Bereich Forschung und Entwicklung dar und wird in Zusammenarbeit mit den hierfür Verantwortlichen erstellt. Das Pflichtenheft enthält auch die Alleinstellungsmerkmale, mit denen sich das neue Produkt vom Wettbewerb abhebt. Diese Alleinstellungsmerkmale bilden anschließend die Grundlage für das Marketingkonzept, das den Kunden später zum Kauf des Produktes bewegen soll.

Umsetzung

Im Bereich Forschung und Entwicklung wird nun der Aufwand für das neue Produkt abgeschätzt. Auch die Kosten der Entwicklung werden bestimmt. Weiterhin werden die voraussichtlich notwendigen Investitionen zur Herstellung des Produktes in Zusammenarbeit mit der Produktionsabteilung festgelegt. Zusammen mit den voraussichtlichen Herstellungskosten ergibt sich dann ein „ROI“ (Return on Investment). Der ROI zeigt auf, wie lange es dauert, bis die Entwicklungskosten wieder eingespielt sind. Die Produktentwicklung macht betriebswirtschaftlich nur Sinn, wenn dies in einem überschaubaren Zeitraum passiert.

Der nächste wesentliche Meilenstein ist die Bestätigung, dass die Produktmuster die Kundenanforderungen erfüllen. Hier ist insbesondere ein Vergleich mit Produktmustern des Wettbewerbs sinnvoll, um Vor- und Nachteile der eigenen Produkte feststellen zu können. Schließlich wird mit einer Nullserie geprüft, ob die Produktionsanlagen das Produkt in der geforderten Qualität herstellen können.

Serienfertigung

Falls bisher alles richtig gemacht wurde, werden sich die Kunden für das Produkt begeistern und die Aufträge für die Serienproduktion gehen ein. In der Produktion wird sichergestellt, dass eine ausreichende Produktionskapazität zur Verfügung steht. Falls erforderlich, müssen hierzu zeitgerecht Investitionen getätigt werden. Im Vertrieb wird geprüft, ob der geplante Umsatz im Markt erreicht wurde. Zudem wird ermittelt, welche Reaktionen der Wettbewerber vorliegen.

Um die einzelnen Produktideen einfach miteinander vergleichen zu können, wurde eine Matrixdarstellung entwickelt, in der die wesentlichen Meilensteine der

Produktentwicklung dargestellt werden. Da alle involvierten Unternehmensbereiche eine Rückmeldung geben müssen, wird übergreifend eine hohe Transparenz erzielt. Die Matrix wurde anhand des tatsächlichen Entwicklungsstatus der Projekte eines unserer Kunden beispielhaft

ausgefüllt. Es zeigen sich einige typische Schwachpunkte. Bei Produkt 1 wurde kein ROI (Return on Investment) bestimmt und es ist somit unklar, wie lange es dauert, bis sich die getätigten Investitionen in die Produktionsanlagen und die Entwicklungskosten amortisieren. Die Produkte 2 bis 4 sind in einem sehr frühen Stadium, jedoch wurde bei keinem der Produkte die Marktgröße abgeschätzt. Bei Produkt 3 und 4 ist zudem noch eine Grundlagentwicklung nötig. Inse-

samt ergibt sich so ein sehr löchriges Portfolio, bei dem das einzige, fertig entwickelte Produkt (Produkt 1) eine unklare Kostenstruktur aufweist. Die Schlussfolgerung kann hier nur sein, dass entweder weitere erfolgsversprechende Produktideen mit weniger Entwicklungsaufwand zusätzlich generiert werden müssen oder, falls dies nicht möglich ist, ein deutlicher Schwerpunkt auf die vertriebliche Förderung von Bestandsprodukten gelegt werden muss, da zumindest kurzfristig kein

wesentlicher Erfolgsbeitrag aus neuentwickelten Produkten zu erwarten ist. Zusammenfassend zeigt sich, dass das Portfolio an unterschiedlichen Produktideen mit Hilfe dieser Matrix direkt verglichen werden kann und das Ideenmanagement vereinfacht wird. Diese Matrixdarstellung wird mittlerweile von mehreren Unternehmen für das Ideenmanagement in der Produktentwicklung verwendet.

Dr. Dirk Dümpelmann

Produkt	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Produkt 4
Bereich	Produktgruppe 1	Produktgruppe 2	Produktgruppe 3	Produktgruppe 4
Hauptrisiko	Markteintritt durch Wettbewerb erschwert.	Pflichtenheft nicht definiert. Produkt existiert bisher nicht im Markt.	Grundlagenentwicklung nötig.	Grundlagenentwicklung nötig.
Marktgröße und Wachstum abgeschätzt	OK	nein	nein	nein
Potentielle Kunden bekannt	OK	OK	In Bearbeitung	nein
Wettbewerber bekannt	OK	nein	nein	nein
Pflichtenheft mit Kunden abgestimmt	OK	nein	nein	nein
Alleinstellungsmerkmale bestimmt	OK	nein	nein	nein
Marketingkonzept definiert	OK	nein	nein	nein
Entwicklungskosten bestimmt	OK	nein	nein	nein
Investitionen bestimmt	OK	nein	nein	nein
ROI bestimmt	nein	nein	nein	nein
Produktmuster erfüllen Kundenanforderungen	OK	nein	nein	nein
Nullserie gefertigt	In Bearbeitung	nein	nein	nein
Auftragsingang für Serienproduktion	nein	nein	nein	nein
Investitionen in Produktionsanlagen getätigt	OK	nein	nein	nein
Serienproduktion gestartet	nein	nein	nein	nein
Planumsatz im Markt erreicht	nein	nein	nein	nein
Wettbewerbsreaktionen wie geplant?	nein	nein	nein	nein

Matrix - Status der Produktentwicklung.



Korrosion – nicht Ihr Problem!

Der Einsatz von **hochlegierten Edelstählen, Nickellegierungen und Titan** gewährleistet den sicheren und effizienten Betrieb der Anlagen in der chemischen Prozessindustrie, der Energie- und Hochtemperaturtechnik.

Hempel Special Metals lagert und bearbeitet Bleche, Stangen und Rohre in diesen Hochleistungswerkstoffen in eigenen Service Centern. Unsere Spezialisten unterstützen Ihre Investitions- und Instandhaltungsprojekte mit Werkstoffberatung, Paketgeschäften und der Lieferung von Komponenten.

Unser Service: Wettbewerbsvorteile dank cleverer Logistiklösungen.

Hempel Special Metals
 Deutschland – Schweiz – England
 Polen – Hong Kong – China

hempel-metals.com