

Weiterentwickeln Ihrer Innovationsmethoden– Teil 1

Fünf einflussreiche Verbesserungen, die Sie an Ihrem Idea-to-Launch Prozess vornehmen

von Scott J. Edgett und Michelle Jones



ÜBERBLICK: Beweglichkeit, front-end Vitalität, Kundenzentrik, Zusammenarbeit und Gate-Regeln sind fünf einflussreiche Ansätze, die top leistungsfähige Unternehmen verwenden, um ihren Idea-to-Launch Prozess weiterzuentwickeln und damit ihre Innovationsfähigkeiten verbessern.

Erfolg im globalen Markt hängt nicht länger nur von der Innovation von Produkten und Services ab. Unsere Benchmarking Studien haben bestätigt, dass es auch um die "Innovation der Art wie wir Innovation betreiben"¹ geht. Dieser erste Artikel einer Serie zeigt fünf Ansätze, mit denen Unternehmen dies tun können; hierdurch können sie für sich selbst das Erhöhen der Umsätze, Profitabilität und Produktivität erreichen sowie kürzere Entwicklungszeiten ermöglichen. Eine kleine Anstrengung kann grosse Auswirkungen haben, und der Trick ist, herauszufinden, was genau zu verbessern oder zu ändern ist.

Viele leistungsstarke Unternehmen wie 3M, Corning, Emerson Electric und P&G benutzen den weit verbreiteten Stage-Gate® Innovation Prozess seit mehr als 15 Jahren. Wenn Sie dies näher betrachten, werden Sie feststellen, dass, obwohl Stage-Gate durchgehend der Kern des Ansatzes zur Innovation ist, sich das Design und die Ausführung, sowie das Unternehmen selbst, über die Zeit weiterentwickelt haben.

Es gibt eine Dokumentation des Fortschritts, die aufzeigt, wie die beweisgestützten Methoden sehr vorsichtig bewahrt und neue Methoden stetig weiterentwickelt werden.

Dies ist auch reflektiert in den immer wieder angepassten Strategien, Kunden, Lieferketten, Mitbewerbern, Führung und unterstützenden Technologien.

Machen Sie sich auf, Ihren Innovationsprozess frisch, dynamisch und relevant zu halten ? Versuchen Sie, den Prozess als Abbild Ihres sich wechselnden Portfolios von

Projekten zu gestalten und empfänglich für sich ändernde Geschäftsbedingungen zu sein? Dieser Artikel untersucht 5 wirkungsvolle Wege, die erfolgreiche Unternehmen benutzen, um ihren Idea-to-Launch Prozess zu verbessern. Dies sind Dinge, die auch Sie einführen können, damit Ihr Prozess relevant, ergebnisorientiert und zweckdienlich ist und so bessere Ergebnisse aus der Innovation bekommt.

1. Beweglichkeit

Beweglich aus Sicht der Innovation bedeutet, empfänglich für neue strategische Möglichkeiten zu sein, und die Anpassungsfähigkeit, die Umsetzung mit hoher Geschwindigkeit zu erreichen. Es geht um die gleichzeitige Bewältigung einer perfekten Mischung aus Balance, Koordination, Geschwindigkeit, Stärke, Durchhaltevermögen und Reaktionsfähigkeit.

Ein zweckmässig aufgebauter Idea-to-Launch Prozess gibt einem Unternehmen die Beweglichkeit, die es benötigt, um die besten Innovationsmöglichkeiten zu entdecken, knappe Ressourcen zu fokussieren, und die Ausführung mit hoher Geschwindigkeit zu erreichen. Warum sind viele Unternehmen mit Innovationsprozessen dann nicht erfolgreich hinsichtlich des Beweglichkeitstests ? Es gibt 2 allgemeine Gründe hierfür:

1. Sie passen ihre Prozesse nicht an das zunehmend diversifizierte Portfolio von Innovationsmöglichkeiten an.
2. Sie sind unflexibel hinsichtlich der Umsetzung and Anwendung des Prozesses.

Anpassen an das Projektrisiko: Fortschrittliche Unternehmen nehmen smarte Korrekturen an ihrem Innovationsprozess vor, und passen die benötigte Starrheit an das Risiko an, das mit jeder Art der Innovation einhergeht. Im Kern erzeugen sie mehrere interne Manuskripte, die darauf ausgerichtet sind, die verschiedenen Arten der für die Unternehmensstrategie wichtigen Innovation zu beschleunigen.

Jeder Innovationsprozess betont spezifische, wertschöpfende Best Practices zusammen mit dem organisatorischen Gedächtnis von vorherigen Erfolgen und Misserfolgen. Dies führt die Teams in einer Art, die die Wahrscheinlichkeit von Erfolg erhöht. Unternehmen haben ihre Beweglichkeit durch das Zurechtschneiden des Innovationsprozesses intensiviert.

Hallmark Cards Inc., ein \$4 Milliarden Hersteller und Vertreiber von Grusskarten und Geschenkartikeln, betreibt 3 Arten von Innovation um ihre allgemeine Unternehmensstrategie ²:

1. Maximieren (existierende Produkte für existierende Kunden)
2. Umwandeln (neue Produkte für existierende Kunden)
3. Schaffen (neue Produkte für neue Kunden).

Wenn neue Innovationsmöglichkeiten aufkommen, wird jede nach Auswirkung und Risiko bewertet und in einen der 3 Stage-Gate Prozesse geführt, die genau das richtige Mass an Flexibilität und Disziplin haben. Keine Möglichkeit muss zu viel oder zu wenig Strenge ertragen, um erfolgreich zu sein. National Oilwell Varco (NOV), ein \$21 Milliarden grosser Hersteller von Komponenten für die Öl und Gas Industrie, nimmt einen ähnlichen, aber doch geringfügig differierenden Ansatz mit 4 Risiko-angepassten Stage-Gate Prozessen für globale, regionale und lokale Innovationen³:

1. 5-stage Prozess für globale Projekte mit hohem Risiko
2. 3-stage Prozess für regionale Projekte mit moderatem Risiko
3. 2-stage Process für lokale Projekte mit niedrigem Risiko
4. 1-stage für lokale, vertriebsinizierte Bestellungen mit niedrigem Risiko

Diese effektive und organisationsweite Koordination der Innovation erlaubt NOV die Umsetzung hochwertiger, langfristiger, globaler Möglichkeiten sowie kurzfristiger, lokaler Projekte, ohne hierbei Reaktionsfähigkeit, Geschwindigkeit, Sorgfalt oder Beweglichkeit aufzugeben.

Flexibilität des Prozesses: Das wichtigste Ziel eines jeden Innovationsprozesses ist es, Erfolg am Markt zu ermöglichen. Wenn Sie dieses Ziel aus den Augen verlieren weil Sie die internen Kontrollen bevorzugen, verlieren Sie einen Wettbewerbsvorteil. Der Trick ist, zwischen Prozessdisziplin, Bauchgefühl und Flexibilität eine Balance zu finden. Obwohl es immer vorteilhaft ist, wenn Teams das existierende organisatorische Wissen, das im Prozess integriert ist, nutzen, wird es immer Projekte geben, die über die Grenzen hinausgehen. Dies trifft speziell auf Projekte zu, für die das Unternehmen noch keine oder wenig Erfahrung hat und somit der Prozess wenig Unterstützung liefert, den Erfolg zu ermöglichen. Wenn solche Situationen entstehen, wählt Ihre Organisation den strikten Weg und versucht, das Projekt durch den Prozess zu "drücken", oder nehmen Sie einen Hybrid-Ansatz (existierender Prozess mit etwas Experimentieren), oder behandeln Sie das Projekt als komplette Ausnahme? Wenn Sie zumindest die Diskussion darüber haben, befinden Sie sich auf dem richtigen Weg!

Für weltweit neue Innovationen vertraut der Glass- und Keramikhersteller Corning Inc. auf Stage-Gate als Leitlinie, gemeinsame Sprache und Go/Kill Entscheidungspunkte in den Gates, damit die gemeinsame Richtung definiert wird. Trotzdem schauen sie auf die Umstände bei einzelnen Projekten, um Wissenslücken zu identifizieren, die eventuell durch im Stage-Gate Prozess integrierte Techniken geschlossen werden können⁴.

Teams sind mit erfahrenen Innovators besetzt, und sie können mit einem hohen Grad an Flexibilität Stages zusammenlegen, Gates umgehen, und mit neuen Ansätzen experimentieren (z.B. Scrum, Agile).

Es gibt jedoch 2 Bedingungen:

1. Bestätigung des speziellen Ansatzes, bevor das Projekt startet.
2. Post Launch Reviews, um die Erkenntnisse zu dokumentieren, so dass zukünftige Projekte davon profitieren können.

Die Evolution von Corning's Stage-Gate Prozess über mehr als 15 Jahre zeigt ein starkes Engagement in Innovation und eine Kultur des fortlaufenden Lernens.

2. Front-End Vitalität

Der Innovationsprozess arbeitet am effektivsten, wenn er einen stetigen Zugang von hochqualitativen Ideen hat, die im Prozess in differenzierte, erfolgreiche Produkte und Services umgewandelt werden. Der forlaufende Ideenfluss und die iterativen Aktivitäten erzeugen einen konstanten Druck auf die Entscheidungsträger, die wenig attraktiven Konzepte auszusortieren und dadurch die knappen Ressourcen auf die besseren Konzepte anzusetzen. Hierdurch wird der Wert der gesamten Projektpipeline gesteigert.

Es ist das Front-End des Prozesses, das viele und gute Ideen in den kritischen frühen Stages erzeugt, bevor die teuren Entwicklungs-Stages beginnen. Ein tragfähiges, lebendiges und aktives Front-End hält Unternehmen auf 4 Fronten proaktiv:

1. Mehrere Quellen für Ideen sind im Spiel (interne und externe).
2. Funktionsübergreifende Zusammenarbeit.
3. Ein Fokus auf die Kundenanforderungen.
4. Ein ganzheitlicher Idea-to-Launch Prozess, der nahtlos das Front-End mit der Entwicklung verbindet und einen durchgehenden Stage-Gate Prozess erzeugt.

Leider stellen viele Unternehmen nicht genügend Ressourcen oder Mitarbeiter für diese proaktiven Aktivitäten ab.

Berücksichtigen Sie, wie 2 Unternehmen ihre Front-Ends weiterentwickeln, um robuster zu sein! 3M, ein weltweiter, diversifizierter Technologiehersteller, ist ein Pionier in der kundenfokussierten Ideenfindung. Die 4 Stufen des "Insights to Innovations" (i2i) Programms ist in den globalen Stage-Gate Prozess integriert und hilft, eine kundenzentrische Kultur im gesamten Innovationsprozess zu erzeugen⁵.

Abbildung 1. 3M's Insights to Innovations (i2i) Programm



Kimberly-Clark Inc., ein Konsumgüterhersteller, hat sein Front-End gestärkt, als sich durch Kennzahlen herausgestellt hat, dass eine Abweichung zwischen aktueller und gewünschter Leistung durch Innovations-Investitionen besteht⁶. Sie haben nicht darauf gewartet, dass neue Innovationschancen sich zufällig ergeben, sondern haben proaktiv nach für sie strategisch wichtigen Ideen in den Märkten gesucht.

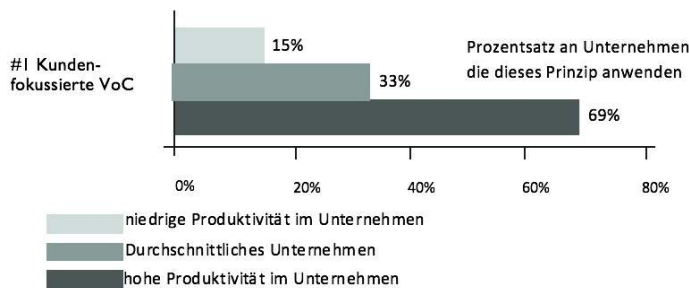
Die Einführung einer Variante einer bewährten Kundenbefragungs-Technik hat ihnen geholfen, neue und tiefe Einblicke für potentiell neue Kunden, Märkte und deren wichtigste Probleme zu bekommen. Der strukturierte, doch flexible, funktionsübergreifende Ansatz hat genügend Chancen erzeugt, die Abweichung hinsichtlich der Leistung der Innovations-Investitionen zu korrigieren.

3. Kundenzentrisch

Stark produktive Unternehmen haben mit einer 4,5 mal höheren Wahrscheinlichkeit den Markt- und Kundenfokus in ihren gesamten Innovationsprozess integriert als weniger produktive Unternehmen¹. Dies betrifft 3 Schlüsselbereiche:

1. Vitale, kundenbezogene Aktivitäten in jedem Stage.
2. Auswahlkriterien, die Produkte mit einem überragenden Wertversprechen bevorzugen.
3. Eine Disziplin, die auf stabile und vertrauenswürdige Informationen zu Kundenanforderungen bei den Go/Kill-Entscheidungen baut.

Abbildung 2. Innovationsleistung: Kritischer Erfolgsfaktor



Die Idee ist es, einen zweckmässigen, iterativen Dialog zwischen dem Team und ausgewählten Kunden des Zielmarktes herzustellen. In den frühen Stages fokussiert der Dialog auf die Bestätigung der grossen und wichtigen Probleme, sowie auf die Bewertung der Reaktionen auf diverse mögliche Lösungen. Fortschritte in Technologie wie Storyboards, Video, Web-Präsentationen und Survey Tools vereinfachen die Kommunikation der Teams und deren Testen früher Konzepte, ohne den Zeitaufwand und die Kosten der Herstellung eines fast marktfertigen Produktes.

Der Dialog ändert sich, sobald die Entwicklungs- und Test-Stages gestartet werden. Er wandelt sich vom Testen diverser Optionen hin zum Fokussieren auf ein robustes Design, das die beste Lösung darstellt. Kunden-Feedback, der über mehrere kurze Design-Erstellen-Test Kreise erfasst wurde, schärfen die

Produktspezifikation und verhindern, dass das Team sich auf technisch mögliche Lösungen fokussiert, die aber keinen Wert für den Kunden darstellen. Auch hier geben Fortschritte in Technologie, wie z.B. 3D-Druck, neue Möglichkeiten für den Dialog mit dem Kunden.

Der Kundenfokus wandelt sich ein weiteres Mal, wenn die Kommerzialisierungs-Stages begonnen werden. Das Wertversprechen ist jetzt durch Testen des "Wertes für Preis", der Stückzahlen, der Werbenachricht, sowie des Marketingkonzepts bestätigt. Der After-Sales Support wird jetzt zur Priorität.

3M wendet zum Beispiel iterative Kundenengagements während des gesamten Stage-Gate Prozesses an. Während der ersten Stages prüfen sie, ob die Idee Interesse weckt. In den frühen Entwicklungs-Stages versuchen sie, zu bestätigen, ob das Produkt differenziert genug ist, und in den finalen Stages arbeiten sie an der Entscheidung, wie die Kommunikation am Markt am besten ablaufen soll⁵.

Das Ergebnis in einem kundenzentrischen Ansatz ist zweifach: Als erstes sind Sie oft richtig mit Ihren Ideen- fortlaufender Kunden-Feedback hilft den Teams, zu erkennen, wenn sie in die falsche Richtung gehen, und gibt ihnen die Möglichkeit, Korrekturen vorzunehmen, bevor es zu spät ist. Zweitens ist es effizienter und spart Zeit und Ressourcen, so dass die Produktdefinition klarer und früher entwickelt wird.

4. Zusammenarbeit

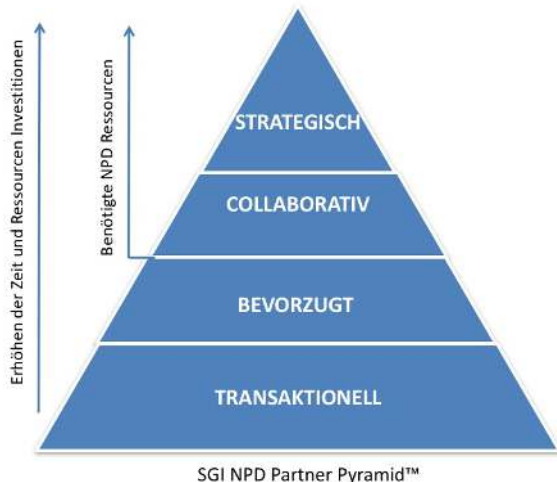
Zusammenarbeit in Innovation bedeutet für einige Unternehmen einfach das Auslagern einiger Entwicklungsaktivitäten zu ihren bevorzugten Lieferanten. Für andere hat es sich jedoch zu einer komplett neuen Denkweise gewandelt. Diese eher fortschrittlichen Unternehmen stärken ihre Innovations-Zusammenarbeit indem sie strategische, wettbewerbsfähige Vorteile entwickeln, die die Türen zu neuen Umsatzmöglichkeiten öffnen. Ausserdem beschleunigen sie die existierenden Entwicklungsaktivitäten.

Erweiterte Ergebnisse durch Zusammenarbeit ergeben sich, wenn zwei oder mehr Unternehmen sich auf einen effektiven Ansatz der Zusammenarbeit bei der Innovation einigen: zum Beispiel durch die gemeinsame Entwicklung eines gut definierten Innovationsprozesses. Ein gemeinsam definierter Prozess erlaubt es, sich auf die wesentlichen Dinge des Projekts zu konzentrieren. Die International Foodservice Manufacturers Association (IFMA) haben diesen Bedarf erkannt, und haben eine industrieweite Initiative gestartet, ein auf die Lebensmittel speziell angepasstes Stage-Gate Modell zu entwickeln, das die komplexe Supply Chain der Industrie berücksichtigt⁷.

Der gemeinsame Rahmen, die Sprache und der Ansatz zur Produktinnovation hilft in der Zusammenarbeit bei neuen Produkten und verbessert die Erfolgsraten. Eine kritische Komponente in diesem Rahmen ist die New Product Development Partner Pyramid™, die designed wurde, um für

die Partnerunternehmen gleich zu Anfang die Art der Zusammenarbeit zu klären, damit die Unternehmen den richtigen Ansatz wählen und entsprechend mit Ressourcen versehen können.

Fortschrittliche Unternehmen gehen noch einen Schritt weiter, indem sie ihr Portfolio aus Sicht der Zusammenarbeit überprüfen. Diese Sicht hilft, die vorherrschenden und wichtigsten Arten der Zusammenarbeit zu sehen, die das



Betriebsergebnis verbessern und weitere Verfeinerungen am Innovationsprozess erlauben. Es hilft auch dabei, die Fähigkeiten der Organisation zu verbessern und erfolgreiche Projektausführung zu unterstützen.

Abbildung 3. SGI's New Product Partner Pyramid™

5. Gate Regeln

Über die Jahre haben Unternehmen diverser Entscheidungsstrukturen für Innovations-Entscheidungen experimentiert mit dem Ziel, Gates zu verbessern, zu verkürzen, zu verringern oder sogar ganz zu eliminieren (Entscheidungs-Meetings). Manche Unternehmen haben die Gates so weit automatisiert, dass sie nur noch ein Bewertungs-Button in einer email sind.

Während es natürlich Sinn macht, Gate Meetings so effizient wie möglich zu gestalten, führt die Über-Optimierung nur dazu, dass Ihr Innovationsprozess einer fakten-basierten Praxis beraubt wird, was nur zu Enttäuschung, Frustration und schlechter Innovationsleistung führt. Effektive Gates sind immer noch ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Innovation. Führungskräfte in Best Practice Unternehmen schätzen die Gates nicht nur, sie verstärken diese Fähigkeit der Gates sogar noch mehr. Zwei Veränderungen, die sich mehr und mehr verbreiten sind:

1. Delegieren und Dezentralisieren der Gatekeeping Teams wo immer möglich; dadurch kann die Anzahl der Senior Managers, die die Innovations-Projekte bewerten, priorisieren und weiterbringen, erhöht werden. Ein Unternehmen beschreibt es als "Die Executive Genehmigungs- und Entscheidungsautorität wird an das Gate Budget und das Innovationsrisiko angepasst".

Senior Executives sind immer noch sehr stark in Projekten mit hohem potentiellen Gewinn involviert, aber für kleinere Projekte übernimmt die nächste Ebene an Führungskräften die Verantwortung. Dies führt auch zu schnelleren Entscheidungen.

2. Gatekeeping Teams für spezifische Projekt-Portfolios einsetzen; hierdurch wird die Verantwortlichkeit verbessert, und am Ende verbessert sich somit die Leistung des gesamten Portfolios. Das heisst, nicht jeder Executive muss in jede Entscheidung involviert sein, sondern nur für die Entscheidungen, die seinen Geschäftsbereich direkt betreffen. Dies funktioniert beispielsweise sehr gut im Falle von mehreren Produktlinien oder mehreren Märkten und Ländern.

National Oilwell Varco (NOV) hat mehrere Gatekeeping Teams strategisch über den Globus verteilt. Jedes Team ist für ein spezifisches Portfolio an Projekten, je nach Risiko und Ort, eingeteilt³. Jedes Portfolio benutzt den angepassten Stage-Gate Prozess, der für die spezielle Art der Innovation geeignet ist, und hat angepasste Bewertungskriterien und spezielle Fähigkeiten.

Ein effektiver Idea-to-Launch Prozess ist einer der 4 kritischen Faktoren des Innovation Performance Framework⁸. Er ist ein bewährter Faktor für Erfolg und kann, wie alle internen Prozesse, mit der Zeit zur Erhöhung der Innovationsleistung verbessert werden. Die verschiedenen Techniken, die in diesem Artikel beschrieben sind, regen vielleicht Diskussionen in Ihrem Unternehmen an: Wie kann die Innovationsfähigkeit verbessert werden? Der nächste Artikel in dieser Serie wird ein weiteres Set an einflussreichen Veränderungen untersuchen, die Unternehmen anwenden, um ihre Innovationsprozesse weiter zu verbessern.

Über die Autoren

Scott J. Edgett, Ph.D., ist Chief Executive Officer bei Stage-Gate International und ist international als einer der weltweit top Experten in Produktinnovation anerkannt. Als Co-Autor von acht Büchern und zahlreichen Artikeln, ist Dr. Edgett ein ehemaliger Professor an der DeGroote School of Business at McMaster University und ist ein Faculty Scholar am Institute for the Study of Business Markets (ISBM) an der Penn State University.

Für mehr Informationen besuchen Sie www.stage-gate.com oder email: scott.edgett@stage-gate.com

Michelle Jones, MBA, NPDP, ist Executive Vice President, Chief Innovation Officer bei Stage-Gate International. Michelle ist verantwortlich für die Wertschöpfung für Kunden und Märkte durch Forschung, Entwicklung und Kommerzialisierung von hochdifferenzierten Produkt- und Serviceangeboten, welche Unternehmen ermöglichen, Innovationsexzellenz zu erreichen. Sie ist auch Sprecher, Autor und Berater zum Thema Produkt-Innovationsmanagement.

Für mehr Informationen, besuchen Sie www.stage-gate.com oder email: michelle.jones@stage-gate.com

Referenzen

1. Edgett, Scott J. 2014, Innovation Performance: Critical Drivers of Success, and Edgett, Scott J. 2011. New Product Development Process Metrics and Benchmarks, Stage-Gate International and American Productivity and Quality Center (see www.stage-gate.com).
2. Alderson, Monica. 2014. "Innovation Isn't Just About Product Development, It's How We Innovate", Stage-Gate Innovation Summit. Tampa, Florida.
3. Francis, Mike. 2014. "Designing and Executing a Portfolio Management Solution in a De-Centralized and Global Innovation Product Development Environment", The Journey to Portfolio Management Excellence, Stage-Gate Portfolio Management Summit. San Antonio, Texas.
4. Kirk, Bruce. 2013. "Accelerating Time to Market: Using a Next Generation Innovation Framework", Stage-Gate Innovation Summit. Miami, Florida.
5. Galler, Eric. 2015. "What Drives 3M Innovation?", The Journey to Leadership Excellence, Stage-Gate Leadership Roundtable. Alexandria, Virginia.
6. Mayfield, Frances. 2014. "The Impact of VOC on Elevating Innovation Performance & Effectiveness at Kimberly-Clark", The Journey to Portfolio Excellence, Stage-Gate Innovation Summit. Tampa, Florida.
7. Jones, Michelle. 2013. New Product Development: Best Practices in Foodservice. Stage-Gate International (see www.stage-gate.com).
8. Edgett, Scott J. 2014. "Innovation: A Critical Capability", The European Business Review, January-February, pp. 28-30.

Über Stage-Gate International

Stage-Gate International ist ein globales Innovations-Management Unternehmen, das Beratungsleistungen, Produkte und Konferenzen zur Verbesserung der Innovationsleistung anbietet. Wir spezialisieren im Innovation Performance Framework®: Innovationsstrategie, Portfolio Management, Idea-to-Launch Prozess und Innovationsführung- und Kultur.