

**Björn Sander, Utta Wiese**

# Kunden wollen keine Produkte, sondern Lösungen

## Produktentwicklung – ein teures Vergnügen

„It costs a lot to build bad products.“  
(N. R. Augustine)

Unumstritten ist die Tatsache, dass Innovationen *der* zentrale Hebel für wertschöpfungsorientiertes Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit sind. Darüber sind sich die meisten Entscheider in Deutschland einig.<sup>1</sup> Und handeln auch entsprechend: Allein für die Entwicklung von Innovationen wurden in 2006 von deutschen Unternehmen 97,7 Mrd. € ausgegeben.<sup>2</sup> Und das, obwohl weniger als die Hälfte der Entscheider wirklich zufrieden ist mit dem damit generierten ökonomischen Erfolg – Tendenz weiter sinkend.<sup>3</sup>

Gleichzeitig liegt die Flop-Rate bei Neuprodukt-einführungen bekanntermaßen bei ca. 30 bis 80 %, je nach Branche.<sup>4</sup> Wenn man von einer gleichmäßigen Verteilung ausgeht, lässt sich also konstatieren, dass allein durch gescheiterte Markteinführungen von deutschen Unternehmen in Summe jährlich ca. 30 bis 80 Mrd. € Fehlinvestitionen entstehen. Davon gehen Schätzungen zufolge 60 % zulasten eines falschen Konzepts, die restlichen 40 % zulasten einer falschen Umsetzung.<sup>5</sup>

Aber was genau machen so viele Unternehmen falsch, dass so wenige der eingeleiteten Innovationsprojekte auch zum Markterfolg führen? Warum ist es so schwierig, kundengerechte Angebotsinnovationen zu entwickeln?

Die Frage, ob erfolgreiche Produkte Zufall oder das Ergebnis systematischer Produktentwicklung sind, lässt sich leicht beantworten, denn es sind oftmals die gleichen Unternehmen, die mit Innovationen Erfolg haben: So führen Jahr für Jahr z. B. Apple, Google und Toyota die Listen der

weltweit innovativsten Unternehmen an.<sup>6</sup> Und vergleicht man den gemessenen Innovationsgrad<sup>7</sup> besonders erfolgreicher deutscher Unternehmen (37%) mit dem durchschnittlichen Innovationsgrad deutscher Unternehmen (12%), zeigt sich schnell, dass erfolgreiches Innovationsmanagement und Unternehmenserfolg in einem klaren Zusammenhang stehen.

Es ist also wahrscheinlich nicht die Anzahl an Ideen, die Top-Innovatoren von den weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheidet, sondern die Qualität des Innovationsmanagements, mit dem systematisch neue Ideen zu neuen Technologien, Verfahren sowie Produkten entwickelt und vor dem Wettbewerb auf den Markt gebracht werden. Doch was zeichnet das Innovationsmanagement dieser Unternehmen aus? Was machen sie anders als andere?

Innovative Unternehmen vereint eines: Sie haben die Produktentwicklung zur Aufgabe der Unternehmensführung erklärt. Dabei haben sie eine systematische und integrierte Sichtweise auf die relevanten Erfolgsfaktoren (s. Abb. 1): Mit ihren Produkten adressieren sie zum einen die relevanten Kundenbedürfnisse, grenzen sich jedoch zum anderen vom Angebot des Wettbewerbs ab und generieren gleichzeitig hohe Umsätze, indem sie vorhandene Kaufbereitschaften optimal ausschöpfen. So verknüpfen sie die Kunden-, Markt- und Unternehmenssicht in optimaler Art und Weise miteinander.

Sie haben verstanden, dass Produkte in erster Linie dem *Kunden* „schmecken“ müssen – und dass dieser autonom und im Kontext der Kaufentscheidung situativ entscheidet. Allzu oft

1 McKinsey & Company (2008): Global Executive Survey.

2 Bundesministerium für Bildung und Forschung (2009). Dem steht ein Umsatz mit Neuprodukten von 648 Mrd. € gegenüber.

3 The Boston Consulting Group (2008).

4 Ernst (2001): Erfolgsfaktoren neuer Produkte, Grundlage für eine valide empirische Forschung.

5 GfK, Serviceplan (2006).

6 The Fast Company (2009).

7 Die Kennzahl Innovationsgrad definiert sich als der Anteil von Neuprodukten (< 3 Jahre) an der Gesamtanzahl an Produkten, Studie: Droege & Company und Bund der deutschen Industrie, ausgeführt bei 1.800 deutschen Unternehmen (2001).



Abbildung 1: Erfolgsvoraussetzung - Integration relevanter Unternehmensperspektiven

wird der Produktentwicklungsprozess aus der Innensicht heraus initiiert und selten aus der Perspektive des Kundennutzens. Im Gegensatz dazu setzen sich Innovationsführer wie Google und Apple immer wieder intensiv mit vermeintlich banalen Fragen auseinander: Wer sind meine Zielkunden? Welche Bedürfnisse haben diese Zielkunden im Zusammenhang mit meinem Produkt, und wie kann ich sie bei der Vermarktung optimal ansprechen? Welche Kaufbereitschaft hat der Zielkunde?

Gleichzeitig haben sie verstanden, dass man nur mit vom *Wettbewerb* differenzierenden Angeboten Marktanteile gewinnen kann. Aber auch, dass Andersartigkeit allein nicht zu Absatzsteigerungen führt. Oft haben Unternehmen eine falsche oder verklärte Wettbewerbseinschätzung und grenzen z. B. den Wettbewerb allein nach technischen Merkmalen ab (z. B. konkurrierende Fluggesellschaften), nicht aber nach dem substituierbaren Kundennutzen (z.B. alternative Transport-Dienstleistungen wie Bahn oder Mietwagenverleih). Dabei ist auch hier wichtig, dass der Kunde den

Mehrwert im Vergleich zum Wettbewerb erkennt und als relevant definiert. Denn erfolgreiche Unternehmen setzen sich auch bei der Marktanalyse immer wieder mit den vermeintlich einfachsten Fragen auseinander: Welches Potenzial bietet der relevante Markt? Wer sind die relevanten Wettbewerber für mein Angebot? Was bieten diese Wettbewerber an, und wie vermarkten sie ihre Leistungen?

Innovationen dienen aber nicht dem Selbstzweck: In erster Linie verfolgen *Unternehmen* mit dem Angebot den ökonomischen Zweck der Gewinnmaximierung. Es kommt also zusätzlich darauf an, mit möglichst schlanken Prozessen bei - insbesondere in Krisenzeiten - sinkenden Budgets in kurzer Zeit die maximale Kaufbereitschaft abzuschöpfen. Marktführer stellen sich auch an dieser Stelle immer wieder, d. h. mit jedem neuen Produkt, die zentralen Fragen: Was kosten mich die Produktentwicklung und die Leistungserbringung? Zu welcher Preisuntergrenze kann ich das Produkt anbieten, und welches Preis-Premium kann ich erzielen?

Dass ein Geschäftsprozess aus funktionsübergreifenden Verkettungen wertschöpfender Aktivitäten besteht, sich über Unternehmensgrenzen hinweg erstreckt sowie Aktivitäten von Kunden, Lieferanten und Partnern einbindet und dass der Start- und Endzeitpunkt dieses Vorgangs jeweils die Kunden

sind, ist ebenfalls keine Neuigkeit – aber nicht gelebte Realität. Es zeigt sich daher deutlich: Hier ist ein grundlegender Paradigmenwechsel in der Produktentwicklung erforderlich – es gilt, neue Wege zu gehen.

## Kunden kaufen keine Produkte, sondern Lösungen

Wenn Kunden kaufen, dann kaufen sie keine Produktmerkmale, sondern Vorteile. Sie wollen keinen Bohrer kaufen, sondern ein Bild aufhängen, sie wollen keine Vitamintabletten erwerben, sondern fit und gesund sein, sie wollen keine Versicherungen abschließen, sondern im Notfall geschützt sein. Für sie sind Produkte nur Mittel zum Zweck. Bei der Entwicklung von Neuprodukten sollten sich Unternehmen daher intensiv mit den Kundenbedürfnissen auseinandersetzen, die hinter einer Kaufentscheidung stecken. Das bestätigen auch Befragungen: So schreiben inzwischen 83% der Konsumenten einem idealen Unternehmen die Eigenschaft zu, auf Kundenbedürfnisse einzugehen.<sup>8</sup> Das entspricht einer Steigerung von 10 %-Punkten im Vergleich zum Vorjahr und bestätigt die Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen als zunehmend zentralen Erfolgsfaktor der Produktentwicklung.

Viele Unternehmen begehen insbesondere in wettbewerbsintensiven Produktbereichen den Fehler, sich der reinen Abgrenzung halber durch immer neue Produktfeatures gegenseitig übertrumpfen zu wollen. Ohne sich dabei jedoch die Frage zu stellen, ob diese für ihre Zielkunden überhaupt relevant sind und ob eine Zahlungsbereitschaft dafür besteht. Ein Beispiel hierfür stellen die klassischen Technologiemarkte dar, z. B. der Pkw- oder

Mobilfunkgerätemarkt. Seit Jahren überholen sich Unternehmen in diesen Branchen durch immer neue technische Zusatzangebote, ohne dabei die tatsächliche Relevanz für den Kunden zu berücksichtigen. Grund hierfür ist die Tatsache, dass die in der Produktentwicklung eingesetzten Ingenieure oft rein technik- und wettbewerbsorientiert ausgerichtet sind. Mit erheblichen Spendings werden die Neuprodukte dann in den Markt eingeführt. Doch auf Kundenseite verstehen nur die wenigsten, was die Angebote im Detail bedeuten und welchen Nutzen sie stiften sollen. Der Großteil der Konsumenten sieht sich vielmehr durch die Botchaftenflut und -komplexität überfordert und ist nur selten bereit, den geforderten (Auf-)Preis zu zahlen, weil kein direkter Mehrwert mit den Angeboten verbunden werden kann.

Stattdessen sollten Unternehmen aus der Kundensicht heraus agieren und sich die Fragen stellen: Welche Bedürfnisse haben meine Zielkunden? Welche Produkteigenschaften können diese Bedürfnisse adressieren? Und wie können die Vorteile optimal, d. h. aufmerksamkeitsstark und differenzierend, vermarktet werden? Denn nur bei wirklicher Bedürfnisbefriedigung, d. h. bei deutlichem Mehrwert für den Kunden, kann beim Kunden Präferenz erzeugt werden, die zu einer positiven Kaufentscheidung führt.

## Zielkunden müssen nicht zerlegt, sondern verstanden werden

Die Mehrheit der Produkt-Flops ist nicht technischen Mängeln zuzuschreiben, sondern der Tatsache, dass kein relevanter Markt für die Angebote besteht. Produktentwicklungen werden nach wie vor oftmals aus dem internen Vorschlagswesen heraus auf Basis von Managemententscheidungen oder in reflexartiger Reaktion auf plötzlich auftauchende Impulse wie Markttrends, Meinungen, Studien oder Konkurrenzentwicklungen geschaffen – ohne eine solide Analyse der tatsächlichen Marktpotenziale in den avisierten Zielgruppen. Je spezifischer jedoch ein Produkt auf eine Zielgruppe zugeschnitten ist, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass es von ihr auch gekauft wird. Daher ist das tiefe Verständnis der Kundenbedürfnisse Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Produktentwicklung.

Die Analyse von Kundenbedürfnissen folgt dabei einem dynamischen Prozess, der bei jeder Neuproduktentwicklung erneut durchlaufen werden muss. Denn Kundenbedürfnisse verändern sich sowohl im Zeitablauf als auch in Bezug auf die Produktgruppe und im Kontext der Kaufentscheidung. Kauft ein Kunde heute noch seine alltäglichen Lebensmittel beim Discounter ein, weil für ihn persönlich die Effizienz im Vordergrund steht, so kann er morgen durchaus beim Gourmet Händler einkaufen, weil er zu einem besonderen Anlass eingeladenen Gästen imponieren möchte.

Aus diesem Grund eignen sich allgemeingültige Kundentypologien nur bedingt für die tiefe Zielgruppenanalyse – stattdessen sollten Kundenbedürfnisse im Kontext des Angebots spezifisch untersucht werden.

Auch Soziodemografika sind in diesem Zusammenhang wenig hilfreich. Unbestritten in ihrer Relevanz bei der Ansprache potenzieller Kunden, besitzen sie dennoch eine geringe Eignung zur Identifikation von Kaufmotiven. Das Ergebnis sind hohe Streuverluste: Bis zu 50 % der Kommunika-

tionsbudgets versacken, weil Botschaften an falsche Empfänger adressiert sind.<sup>9</sup>

Ein Beispiel hierfür bietet das sogenannte „Seniorenmarketing“. Seit Jahren versuchen Unternehmen in Deutschland, die aufgrund der demografischen Entwicklung immer attraktiver werdende Kundengruppe der über 50-Jährigen als Kunden zu gewinnen. Hierfür wurden verschiedene Begriffe geprägt, wie die „Generation 50+“, „Silver Surfer“ und „Future Seniors“. Sie werden dabei oftmals in der Gesamtheit der Altersgruppe verallgemeinert, ohne dass dabei berücksichtigt wird, dass diese „Senioren“ – ebenso wie die Konsumenten jeder anderen Altersgruppe – in ihren Bedürfnissen und Verhaltensmustern völlig heterogen sind und unterschiedliche Anforderungen an Produkte stellen. Daher kann eine allein altersorientierte Segmentierung und Adressierung nicht zielführend sein. Ganz abgesehen davon, dass die meisten Konsumenten im Alter von über 50 Jahren sich selbst nicht als Senioren sehen und sich bevormundet fühlen, wenn sie als solche behandelt werden.

Hier zeigt sich also vermeintlich ein klassisches Dilemma zwischen der Kundenanalyse entlang von psychografischen Merkmalen (Bedürfnissen), die auf der einen Seite nicht unmittelbar auf Soziodemografika übertragbar sind, und von Soziodemografika auf der anderen Seite, die zwar eindeutig adressierbar sind, sich aber nicht mit Kaufmotiven in Zusammenhang bringen lassen, also trotz gezielter Vermarktung hohe Streuverluste erzeugen. Die Herausforderung besteht hierbei darin, beide Ziele miteinander zu kombinieren, sodass Kundenmotive und Adressierungsmerkmale im Produktentwicklungs- und Vermarktungsprozess gleichermaßen berücksichtigt werden. Denn nur bei bedürfnisbasierter Produktentwicklung können Produkte gezielt vermarktet und Streuverluste minimiert werden.

9 GfK, Serviceplan (2006).

## Kunden müssen ein Mitspracherecht in der gesamten Produktentwicklung haben

Es reicht nicht aus, die Zielkunden und ihre Bedürfnisse nur theoretisch zu kennen. Um sicherzugehen, dass Neuprodukte wirklich einen Mehrwert für die avisierten Kundengruppen stiften, sollten potenzielle Kunden im gesamten Prozess der Produktentwicklung als Korrektiv berücksichtigt werden.

Schon heute binden viele Unternehmen potenzielle Kunden mit ein, indem sie Produkttests durchführen und Fokusgruppen veranstalten. Das reicht jedoch nicht aus, denn oftmals werden diese Instrumente erst kurz vor der Vermarktung eingesetzt, wenn bereits hohe Investitionen getätigt worden sind. Ein erfolgreicher Produkttest ist zudem kein Garant für eine erfolgreiche Vermarktung, wie die hohen Flop-Raten belegen. Daher sollten die Kunden in jedem Schritt des Produktentwicklungsprozesses nach ihrer Meinung

gefragt werden – sie sollten ein systematisches Mitspracherecht erhalten.

Ein Beispiel hierfür ist das sogenannte „Customer Observatory“ der Swisscom, das in jeden Schritt der Produktentwicklung mit eingebunden wird. Hier wird die Lebensweise in 60 Schweizer Haushalten über einen Zeitraum von drei Jahren intensiv beobachtet und begleitet. Mithilfe von Wohnungsplänen, regelmäßigen Besuchen, Tagebüchern und Interviews werden der Umgang mit Technik und die Nutzung mit Kommunikationsmedien verfolgt und analysiert. Die dort identifizierten Trends und Bedürfnisse liefern einen wertvollen Beitrag im Innovationsprozess.<sup>10</sup> Andere Unternehmen wie z. B. die Commerzbank setzen Kundenbeiräte ein, um die Meinung der Kunden in die Angebotsentwicklung mit einfließen zu lassen.

## Produktentwicklung erfordert konsequentes interdisziplinäres Projektmanagement

Die stringente Einbindung der Kundenperspektive durch ständiges Einholen von Feedbacks ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche Produktentwicklung. Denn diese bindet nicht nur den Kunden, sondern auch unterschiedliche Unternehmenskompetenzen kontinuierlich in den Entwicklungsprozess mit ein.

Es gibt zahlreiche Beispiele, die zeigen, dass erfolgreiche Produkteinführungen nicht allein von konsequenter Ausrichtung am Kunden und guten Produkten abhängig sind, sondern auch von einer entsprechenden Vermarktung: So wurde z. B. der

MP3-Player bereits ab 1982 vom Fraunhofer-Institut entwickelt, jedoch erst 2001 von Apple erfolgreich kommerziell vermarktet. Der erste Vorläufer des Hybridantriebs für Kraftfahrzeuge wurde sogar schon im Jahr 1900 von Ferdinand Porsche entwickelt, aber erst fast ein Jahrhundert später im Jahr 1997 durch Toyota erfolgreich vertrieben. Und der erste Kopierer ist zwar bereits 1904 von dem Deutschen Arthur Korn erfunden worden, wurde aber erst 1937 durch XEROX zum Verfahrenspatent angemeldet und wird seitdem sehr erfolgreich vermarktet. Diese Liste lässt sich beliebig verlängern.

<sup>10</sup> Absatzwirtschaft (2009).

Heute ist die Produktentwicklung organisatorisch oftmals im Produktmanagement oder – wie in vielen Unternehmen mit technologischem Produktangebot – in einer eigenen Abteilung angesiedelt, die sich aus produkttechnischen Experten, z. B. Entwicklungsingenieuren, zusammensetzt. Der Prozess läuft dabei meist so ab, dass weitere Fachbereiche, insbesondere Vertrieb und Marketing, erst nach Vorlage des Produktkonzepts mit einbezogen werden, wenn viele produkttechnische Details bereits feststehen und keine Anpassungsbedarfe mehr berücksichtigt werden können.

In erfolgreichen Innovationsunternehmen findet sich im direkten Vergleich ein zentraler Unterschied: Sie haben die Produktentwicklung zur zentralen Aufgabe der Unternehmensführung erklärt. Hier erfolgt die Produktentwicklung nicht im Maschinenraum, sondern in der Kommandozentrale. Denn diese Unternehmen haben verstanden: Innovationen sind der zentrale Treiber für den Unternehmenserfolg.

Um Produktentwicklung erfolgreich zu managen, ist es erforderlich, Produktneuheiten in der direkten organisatorischen Verantwortung von Executives zu entwickeln, um sie mit der entsprechenden Management Attention schnell und diszipliniert zur Marktreife zu bringen. Entwicklungsteams sind dabei interdisziplinär mit Experten zu besetzen, die ihre Fachkompetenz optimal miteinander vernetzen:

- Business Development: Analysekompetenz
- Produktmanagement: produkttechnische Kompetenz
- Vertrieb: Verkaufskompetenz
- Kommunikation: Vermarktungskompetenz
- Controlling: Steuerungskompetenz
- etc.

Denn nur mit einem interdisziplinär besetzten Team und einem systematischen Prozess kann sichergestellt werden, dass Produkte nicht nur ihre Funktion erfüllen, sondern auch entsprechend in den Markt eingeführt und im Relevant Set der potenziellen Zielkunden verankert werden.

## Gute Kommunikation kompensiert kein schlechtes Angebot

Eine erfolgreiche Vermarktung erfordert, dass der potenzielle Kunde von dem neuen Angebot erfährt und versteht, welchen Nutzen bzw. welchen Mehrwert es ihm bietet.

Viele Unternehmen geben Unsummen für kommunikative Maßnahmen aus und übertreffen sich dabei in ihren Kreativkonzepten. Diese Vermarktung nach dem Trial-and-Error-Prinzip führt zwar vielleicht zu einem zunächst für das Unternehmen zufriedenstellenden Absatzanstieg, der jedoch schnell abflacht, wenn das kommunizierte Leistungsversprechen vom Produkterlebnis nicht gehalten wird und somit kein nachhaltiges Commit-

ment zum Angebot aufgebaut wird. Das beschleunigt den Effekt der ohnehin bereits immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen noch weiter und erhöht somit den Druck, in immer kürzeren Abständen neue Produkte auf den Markt zu bringen.<sup>11</sup> In der Konsequenz steigen die Produktentwicklungskosten des gesamten Unternehmens an. Insbesondere in Krisenzeiten kann sich das kaum ein Unternehmen mehr leisten.

Natürlich ist es wichtig, Neuprodukte mit einer aufmerksamkeitsstarken Kommunikation in den Markt einzuführen, die vom Kunden auch wahrgenommen wird. Kommunikation, Werbung im Speziellen,

<sup>11</sup> AC Nielsen (2006).

dient aber ausschließlich als Mittel zum Zweck und muss das Angebot in den Vordergrund stellen. Dabei kommt es vor allem auf die Botschaften an, die den Mehrwert des Angebots transportieren. Denn Kommunikation und Marke müssen zum Angebot passen, nicht umgekehrt. Die Marke bildet dabei die übergreifende Klammer für das gesamte Angebot.

Ein sehr erfolgreiches Beispiel für die Konsistenz von Marke und Angebot sowie die konsequente und konsistente Implementierung der Marken-

positionierung über alle Instrumente und Kanäle hinweg ist die Automobilmarke BMW. Seit Jahren positioniert sich der Fahrzeugbauer mit dem Nutzenversprechen „Freude“ und macht dies über alle Kundenkontaktpunkte von der externen Kommunikation bis hin zum Aftersales-Service für den Kunden erlebbar. Dadurch wird der Absatz der qualitativ hochwertigen und sportlichen Fahrzeuge gefördert, und der Kunde erlebt eine konsequente, über das Produkt hinausgehende Erfüllung des Nutzenversprechens.

## Erfolgreiche Produktentwicklung erfordert einen systematischen, aber flexiblen Prozess

Alle hier dargestellten Prinzipien einer erfolgreichen Produktentwicklung lassen sich in einem systematischen Produktentwicklungsprozess abbilden und proaktiv managen. Meist folgt die Produktentwicklung in den Unternehmen einem klar definierten Prozess, der im Kern dieselben Schritte von der Ideengenerierung bis zum Produkt-Controlling durchläuft. Es hängt jedoch nicht vom grundsätzlichen Aufbau des Prozesses, sondern von den darin verankerten Systematiken und Konsequenzen ab, wie hoch die Chancen eines Neuprodukts auf Markterfolg sind. Die wichtigste Maxime hierbei ist, alle drei Perspektiven der Produktentwicklung zu berücksichtigen und faktenbasiert zu überprüfen. Dies sind im Einzelnen

- der (potenzielle) Kunde, aus dessen Blickwinkel heraus der Mehrwert in jeder Prozessphase auf die Probe zu stellen ist,
- der Wettbewerb, gegen den sich das Angebot abgrenzen muss, und
- das Unternehmen selbst, das die Absatzpotenziale und Kaufbereitschaften möglichst realistisch abbilden sollte.

Dabei grenzen sich besonders erfolgreiche Unternehmen oft dadurch ab, dass sie sich im Laufe des

Produktentwicklungsprozesses immer wieder die richtigen Fragen stellen und durch den systematischen Einsatz von Analyse- und Verfahrensinstrumenten auch diszipliniert beantworten (s. Abb. 2). Dieser Prozess muss übergeordnet und systematisch gemanagt werden.

### Schritt 1: Ideenentwicklung

Am Beginn eines jeden Produktentwicklungsprozesses steht eine Idee. Potenzielle Ideenquellen gibt es viele, sowohl intern als auch extern. Die klassische Form der Ideengenerierung ist das interne Vorschlagswesen, das in fast jedem Unternehmen existiert – in vielen Unternehmen jedoch kaum aktiv gelebt wird. Ohne entsprechende Incentivierung sind nur wenige Mitarbeiter bereit, eigene Ideen einzubringen – und bei hoher Incentivierung gehen zwar sehr viele, aber häufig wenig brauchbare Ideen beim Ideenmanagement ein. Basis eines gelebten Vorschlagswesens ist daher vielmehr eine offene Gestaltungskultur im Unternehmen – denn wenn Mitarbeiter erleben, dass Ideen angenommen und umgesetzt werden, beteiligen sie sich auch von sich aus intensiver am Verbesserungsprozess. Dies ist jedoch in erster

Produktentwicklungsprozess

Systematisches und interdisziplinäres Projektmanagement

Ideenentwicklung

Zielgruppendefinition und Bedarfsermittlung

Produktentwicklung

Markteinführung

Produktcontrolling

- Welche Vorschläge werden von Kundenseite gemacht?
- Welche Ansätze ergeben sich aus dem Beschwerdemanagement?

- Wie definiert sich die Zielgruppe?
- Welche Bedürfnisse haben diese Zielkunden?
- Wie hoch ist die Zahlungsbereitschaft?

- Was halten Bestands- und potenzielle Neukunden von dem Produkt?
- Was würden sie für das Produkt bezahlen?

- Was ist der relevante Zusatznutzen?
- Wie kann der Zusatznutzen effektiv/effizient transportiert werden?
- Welche Zusatzservices können angeboten werden?

- Welches Feedback kommt vom Kunden?
- Welche Aftersales-Services können angeboten werden?
- Wie können Kunden gebunden werden?

- Welche Produkte lanciert der Wettbewerber?
- Welche Trends zeichnen sich ab?
- Welche innovativen Verfahren gibt es?

- Wer ist der relevanter Wettbewerber?
- Mit welchem Angebot geht der Wettbewerber die Zielgruppe an?
- Wie groß ist das Marktpotenzial?

- Welche Preise verlangt der Wettbewerber für vergleichbare Produkte?
- Welchen Zusatznutzen bietet das Produkt für Kunden gegenüber Wettbewerbsprodukten?

- Wie lässt sich das Angebot differenzierend vermarkten (Vertrieb, Preis, Kommunikation etc.)?

- Wie reagiert der Wettbewerb auf das Angebot?
- Wie hoch ist die Differenzierung zum Wettbewerb?

- Welche Ideen werden aus dem internen Vorschlagswesen generiert?
- Wie können bestehende Produkte optimiert werden?

- Wie hoch sind die relativen Entwicklungskosten/-zeiten?
- Passt das Angebot zum Geschäftsmodell?

- Welcher Deckungsbeitrag und welcher Gesamtertrag kann erzielt werden?
- Welches Preispremium kann erzielt werden?

- Wie muss der Vertrieb auf das Angebot vorbereitet werden (Schulungen etc.)?
- Welche Vertriebsanreize können gesetzt werden (Provisionen etc.)?

- Werden Absatzziele erreicht?
- Wie entwickelt sich das Marktpotenzial?
- Wie können Kosten gesenkt werden?

- Internes Vorschlagswesen
- Marktanalyse
- Wettbewerbsanalyse
- Trendanalyse
- Open Innovation
- Web Scouting

- Zielgruppensegmentierung
- Bedürfnisanalyse
- Potenzialanalyse
- Wettbewerbsanalyse

- Produktkonzept
- Produkttests/Testmarkt
- Conjoint-Analyse
- Wettbewerbsanalyse
- Produktkalkulation/Business Case
- Preistests

- Kundenbefragungen
- Servicekonzept
- Vermarktungskonzept
- Vertriebskonzept
- Vertriebsanreizsystem
- Interne Kommunikation

- Aftersales-Konzept
- CRM-Konzept
- Wettbewerbsanalyse
- Business Case
- Produkt-Monitoring
- Kostenoptimierung

Kunde

Markt/  
Wettbewerb

Unternehmen

Instrumente

Abbildung 2: Produktentwicklungsprozess

Linie eine Frage der Unternehmenskultur und nicht von einem Tag auf den anderen zu erreichen. Eine weitaus stärker genutzte interne Quelle ist daher die Markt- und Wettbewerbsbeobachtung, die organisatorisch meist im Business Development angesiedelt ist. Dies ist eine sehr ergiebige Form der Ideengenerierung, die jedoch vielfach dazu führt, dass Wettbewerbsprodukte nachgeahmt, kurzfristige Trends überbewertet und bestehende Produkte neu erfunden werden.

Daher greifen inzwischen immer mehr Unternehmen zur externen Ideengenerierung, entweder durch Kunden selbst (z.B. Open-Innovation-Plattformen) oder durch darauf spezialisierte Anbieter und Techniken. Eine Form, bei der Unternehmen von der steigenden Nutzung interaktiver Kommunikationsmedien durch Konsumenten profitieren, ist das sogenannte „Web Scouting“. Hier werden relevante Web 2.0-Applikationen wie z. B. Blogs und soziale Netzwerke gescreent und ausgewertet und auf Basis erkennbarer Trends anschließend zur Ideenentwicklung genutzt.

Mithilfe welcher Verfahren Ideen in Unternehmen letztlich entwickelt werden, ist jedoch zweitrangig. Wichtig ist vor allem, dass bereits im ersten Schritt sichergestellt wird, dass die Erstideen aus der Kundenperspektive anhand der Frage bewertet werden: Was ist *der* zentrale Mehrwert, den Kunden aus diesem potenziellen Angebot generieren können? Wenn diese Frage nicht eindeutig zu beantworten und faktisch belegbar ist, ist eine Weiterverfolgung dieser Idee nicht zu empfehlen.

## Schritt 2: Zielgruppendefinition und Bedarfsermittlung

Im Rahmen jeder Produktentwicklung müssen der Zielkunde und seine Bedarfe den Mittelpunkt der Analyse bilden. Sollte im Unternehmen bereits eine definierte Zielgruppensegmentierung existieren, so ist diese in den meisten Fällen zu generisch, um im konkreten Fall der Neuproduktentwicklung zur Bedarfs- und Potenzialanalyse herangezogen zu werden. Denn in dieser Phase ist es das zentrale Ziel, die potenzielle Kundengruppe klar zu definieren und ihre konkreten Ansprüche

an ein Produkt zu definieren. Viele Unternehmen scheuen sich vor einer abgrenzenden Zielgruppendefinition – aus der Sorge heraus, Umsatzpotenziale zu verschwenden. Jedoch führt genau diese Haltung zu dem befürchteten Effekt und somit zu Ineffizienz, denn die meisten Konsumenten bevorzugen spezialisierte Produkte gegenüber Standardprodukten. Und in Zeiten immer stärkerer Fragmentierung der Kundenbedürfnisse führt dies zu immer spezifischeren (Wettbewerbs-)Angeboten. Sprich: Je genauer ein Bedürfnis durch ein Produkt abgedeckt wird, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass der potenzielle Kunde sich für dieses Produkt entscheidet. Hierfür lassen sich zahlreiche Beispiele finden: Eines davon stellt das Unternehmen E-Plus dar, das mit den Marken Base, Ay Yildiz und Simyo sehr unterschiedliche Käufergruppen mit dem gleichen Grundnutzen (Dialog/Kommunikation/Vernetzung) in unterschiedlicher Ausprägung entlang der spezifischen Bedürfnisstrukturen abgrenzend zueinander adressiert.

Dies impliziert jedoch gleichzeitig, dass eine sorgfältige Bedarfsermittlung anhand von psychografischen Kriterien absolute Erfolgsvoraussetzung ist. Diese beinhaltet auch eine Evaluierung der Kaufbereitschaften, auf denen die späteren Preiskalkulationen basieren.

Neben der Analyse des relevanten Wettbewerbsangebots und einer systematischen Potenzialanalyse ist in dieser noch sehr frühen Phase des Prozesses auch ein Strategie-Check vorzunehmen und zu überprüfen, inwiefern die Zielgruppe zum Geschäftsmodell und zum Leistungsversprechen der Absendermarke passt.

## Schritt 3: Produktentwicklung

Die Produktentwicklungsphase bildet den eigentlichen Kern des Innovationsmanagements: die Definition der Produkt- und Servicebestandteile sowie die gesamte Produktkalkulation. Streng genommen besteht sie aus mehreren Prozessschritten, die vom Grobkonzept bis zum Fachkonzept sukzessive Verfeinerungen des Neuprodukts vornehmen. Neben der „Ingenieursarbeit“ des klassischen Produktmanagements ist hierbei ein

kontinuierlicher Verbesserungsprozess sowohl mit (potenziellen) Kunden anhand von Testverfahren als auch in Vernetzung mit allen relevanten Unternehmenskompetenzen in Form von Annäherungsmethodiken sicherzustellen. Oftmals geschieht in dieser Phase ein gravierender Fehler: Der eigentliche Produktnutzen wird aus den Augen verloren. Häufig werden aufgrund von Bereichsegoismen oder Bauchentscheidungen des Managements Optimierungen vorgenommen, die der fokussierten (preislichen und inhaltlichen) Positionierung des Produkts beim Kunden und gegenüber Wettbewerbsprodukten zuwiderlaufen. Daher ist es besonders in dieser Phase wichtig, systematische Rastermechanismen zu etablieren, die ein Abweichen von anfangs zu definierenden strategischen Eckpfeilern nur in begründeten Ausnahmefällen zulassen.

In dieser Phase werden auch erste Implikationen bezüglich der Einbettung des Neuprodukts in die Vermarktungs- und Kontaktstrategie aufgezeigt. Die Einbindung von Vertriebs- und Marketingverantwortlichen an dieser Stelle garantiert, dass vermarktungsrelevante Themen Berücksichtigung finden und Vermarktungskompetenz genutzt wird.

## Schritt 4: Markteinführung

Im Mittelpunkt der Markteinführung steht das Vermarktungskonzept. Es stellt zum einen eine aufmerksamkeitsstarke Markteinführung über alle für die Zielgruppen relevanten Adressierungskanäle sicher und dient zum anderen vor allem der Vermittlung des zentralen Kundennutzens in Abgrenzung zum Wettbewerb. Eine klare Nutzenargumentation entlang des Kundennutzens, des Leistungsversprechens und entlang der dem Produkt inhärenten Beweise für die Erfüllung dieses Versprechens ist dabei ebenso entscheidend für den Absatzerfolg wie eine klare Potenzialschätzung und eine eindeutig definierte Zielgruppenstrategie. Diese beleuchtet zentrale Kaufmotive und das Kaufverhalten, aber auch z. B. das Produktnutzungsverhalten und Wechselbarrieren, damit alle wichtigen Aspekte in der systematischen Bearbeitung berücksichtigt werden können. Denn den meisten Unternehmen mangelt es weniger an

Ideen und technischen Fähigkeiten als vielmehr an zielgruppenspezifischer Vermarktungskompetenz. Doch erst mit dieser kann eine Basis dafür geschaffen werden, dass das Angebot am Markt auch ein Erfolg wird.

Zudem ist zu Beginn dieser Phase sicherzustellen, dass die im Kundenkontakt stehenden Mitarbeiter des Unternehmens umfassend geschult sind, ausreichend Informationsmöglichkeiten für Kunden und Mitarbeiter zur Verfügung stehen und Anreize für den Vertrieb existieren, das neue Produkt auch im Markt zu platzieren, z. B. durch Provisionen oder andere Incentivierungssysteme. Denn oftmals entscheiden solche vermeintlich banalen Details über den Markterfolg eines Produkts, insbesondere in provisionsgesteuerten Branchen wie z. B. der Versicherungsbranche.

Nicht zuletzt sollten Unternehmen schon zur Markteinführung Feedbackmöglichkeiten für Kunden einrichten, um in den direkten Dialog treten zu können. Nur so hat das Unternehmen die Chance, frühzeitig Rückmeldungen einzuholen und etwaige „Kinderkrankheiten“ schnell zu beheben.

Im Rahmen eines umfassenden Einführungsmanagements muss außerdem sichergestellt werden, dass der Rollout anhand eines detaillierten fokussierten Aktivitätenplans konsequent angesteuert wird. Klare Verantwortlichkeiten und ein systematisch gesteuerter Produktlancierungsprozess tragen dazu bei, die Fehlerquote in dieser Phase zu senken.

## Schritt 5: Produkt-Controlling

Das sich an den Entwicklungsprozess anschließende Controlling besteht aus zwei Komponenten: dem Produktentwicklungs-Controlling und dem Produkt-Controlling. Das Produktentwicklungs-Controlling muss zum einen auf den Entwicklungsprozess selbst ausgerichtet werden, um die einzelnen Prozessschritte zu steuern. Dabei dient es der „Lernkurve des Unternehmens“ für nachfolgende Entwicklungsprozesse durch die Offenlegung von Optimierungspotenzialen. Zum anderen muss es die Erfolgskontrolle der Produkteinführung sicherstellen.

Das Produkt-Controlling hingegen erfolgt erst im Anschluss an die Markteinführung in der Linienfunktion des Produktmanagements. Neben der Erfassung und Umsetzung kontinuierlicher Anpassungsbedarfe ist eine Überprüfung der Zielerreichung auf Basis der im Rahmen des Produktentwicklungsprozesses geschaffenen Business Cases durchzuführen. Hier zeigt sich u.a., mit welcher Präzision im Vorfeld Einschätzungen von Markt- und Absatzpotenzialen abgegeben wurden – eine wichtige Information an den Prozessverantwortlichen, um künftige Forecasts einschätzen und gegebenenfalls Absatzschätzungen verbindlich überprüfen zu können, um so die Zuverlässigkeit zu erhöhen.

Um ein Neuprodukt langfristig im Markt zu etablieren, erfolgt im Rahmen des Produktmanagements auch die aktive Aussteuerung von Produktdetails: Angebot von (Zusatz-)Services zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Bestandskundenpflege, gegebenenfalls Kundenbindungsmanagement und die dauerhafte Abgrenzung von Wettbewerbsprodukten durch Vermittlung des (einzigartigen) Produktnutzens, Anpassung der Produktmerkmale etc. Klassisches Vertriebsmonitoring sowie kontinuierliche Kundenzufriedenheitsbefragungen sind die Basis, Optimierungspotenziale im Rahmen der Produktentwicklung und -vermarktung ableiten zu können.

## Gewohnte Praktiken auf den Prüfstand stellen

„... today no one needs to be convinced that innovation is important ... *How to innovate is the key question.*“ (Peter Drucker)

Aufgrund aktueller Marktgegebenheiten – die steigende Dynamik der Märkte, verkürzte Produktlebenszyklen, Internationalisierung der Angebotsportfolios, Informations- und Reizüberflutung bei den Kunden sowie großer Konsumentenskepsis aufgrund der Wirtschaftskrise – sind die Anforderungen an Neuprodukte enorm gewachsen.

Um die Effektivität und Effizienz im Produktentwicklungsprozess zu erhöhen, muss ein Paradigmenwechsel erfolgen, der den Kunden in den Mittelpunkt des Handelns stellt und die konsequente Ausrichtung aller Entwicklungsphasen am (potenziellen) Kunden zur Folge hat, ohne die Abgrenzung zum Wettbewerb und die Hebung von Erfolgspotenzialen des Unternehmens außer Acht zu lassen. Konkret bedeutet dies: In jeder Phase der Produktentwicklung muss markt- und

kundenrelevantes Wissen in einen systematischen und interdisziplinären Prozess von Technik, Vertrieb und Marketing mit einfließen. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Bedürfnisse der Kunden adressiert und aktuelle Marktgegebenheiten berücksichtigt werden sowie eine valide Schätzung über das mögliche Absatzpotenzial und letztlich den ROI gemacht wird. Und nur so können die guten von den schlechten Ideen getrennt werden.

Batten & Company (vormals BBDO Consulting) hat in der Vergangenheit zahlreiche Unternehmen aus verschiedenen Branchen bei der Optimierung des Produktentwicklungsprozesses, sei es in Teilen oder in seiner Gesamtheit, unterstützt. Der dabei verwendete Ansatz der systematischen, interdisziplinären Produktentwicklung ist darauf ausgerichtet, durch Integration der Kunden-, Markt- und Unternehmensperspektive nachhaltige Effektivitäts- und Effizienzpotenziale zu realisieren.

