

Strategische Produktentwicklung

„Es kann teuer werden, Produkte auf gut Glück hin zu entwickeln. Nur wer genau weiß, was die Kunden wollen, anstatt es nur zu glauben, wird in Zukunft den Markt beherrschen!“

DAS PAPIER BEANTWORTET FOLGENDE FRAGEN:

- Welche Rolle spielen emotionale Befindlichkeiten beim Kauf von Produkten?
- Wie kann man mit widersprüchlichen Kundenmotiven umgehen?
- Wie können wir die Floprate vermindern und was soll das bringen?
- Wie können wir herausfinden, was die Kunden wollen?
- Wie können wir uns – alles in allem – in der Produktentwicklung viel Geld sparen?

AUSGANGSSITUATION

In Zeiten globalen Wettbewerbs kommt es vermehrt vor, dass der Vertrieb von bestehenden Produkten, die über Jahre hinweg einen guten Ertrag brachten, nicht mehr funktioniert. Alte Vertriebsstrategien und –strukturen greifen nicht mehr, Umsätze sind rückläufig, Marktanteile gehen an die Konkurrenz.

Unternehmen reagieren darauf sehr unterschiedlich:

- Mitarbeiter werden abgebaut, Kostensenkungsprogramme etabliert – die wenig erfolgversprechenden Visionen und Strategien sollen effizienter vorangetrieben werden;
- Vertriebs- und / oder Marketingchef werden neu besetzt – es wird die Illusion bedient, dass ein Austausch von Individuen sämtliche organisatorischen Probleme lösen kann;
- die aktuellen Produkte sollen weiter entwickelt werden – aber was hilft es, wenn ein Produkt schon ausgereift ist...;
- neue Produkte sollen entwickelt werden, um damit an die alten Erfolge anschließen zu können – ein möglicher Ansatz, der in weiterer Folge näher beleuchtet werden soll.

Bei der Entwicklung neuer Produkte ist festzustellen, dass sich die Entwicklungsspirale zunehmend rasanter dreht: Produktzyklen werden kürzer, die Entwicklung muss schneller arbeiten, Unternehmen geraten unter Zeit- und Entwicklungsdruck. Der globale Markt heizt sich selbst auf und nur wer aktuelle Kundenbedürfnisse, neue Technologien, neue Trends rechtzeitig – am besten als erster – in ein fertiges Produkt umsetzen und erfolgreich „vertreiben“ kann, wird überleben.

Das zunehmende Tempo veranlasst Unternehmen, die Anzahl der Entwicklungsprojekte zu erhöhen. Die dafür bereitgestellten Ressourcen wachsen aber selten oder nur begrenzt, oft soll mit weniger Geld mehr erreicht werden. Die Folgen sind schwerwiegend: neue Produkte kommen nicht oder nicht rechtzeitig auf den Markt, sie werden zu teuer und die Qualität ist

zu gering, was nach einiger Zeit auch den Konsumenten auffällt. Sie wechseln zu einem anderen Anbieter.

In Summe kann festgehalten werden, dass die **Entwicklung neuer Produkte** oft nicht den gewünschten Erfolg bringt: neuen Studien zufolge wird die Zahl der Fehlentwicklungen auf etwa 50% geschätzt.

Diese **Fehlentwicklungen („Flops“)** bedeuten für das Unternehmen:

- es hat kein neues Produkt rechtzeitig am Markt, um die Umsatzrückgänge zu kompensieren;
- es hat viel Geld in die Entwicklung investiert, aber der ROI ist schlecht oder fehlt ganz;
- es hat viel Zeit verloren, die häufig nicht mehr einzuholen ist;
- die Motivation der Mitarbeiter sinkt, ein Teufelskreis, der das gesamte Unternehmen erfasst.

PROBLEMSTELLUNG

Eine erste Analyse ergibt ein spannendes und unerwartetes Ergebnis: häufig empfinden Hersteller die Entwicklung und Produktion eines neuen Produkts als Erfolg, nicht dessen Verkauf! Wie ließe sich sonst erklären, dass eine Reduktion, und zwar eine drastische Reduktion der Fehlentwicklungen NICHT an erster Stelle der Managementaufgaben liegt? Die Kosten, die durch Fehlentwicklungen oder gescheiterte Projekte entstehen, sind enorm. Oft können diese nur mit Mühe durch die verbleibenden, erfolgreichen Produkte gedeckt werden, nur allzu oft gar nicht – die Unternehmen verschwinden vom Markt, vielfach auch die alteingesessenen.

Es ist somit notwendig, das Problem woanders zu analysieren: nämlich auf Kundenseite. Aus Kundensicht ist es kaufentscheidend anzunehmen, dass ein bestimmtes Produkt (analog auch eine Dienstleistung) in der Lage ist, gewisse Bedürfnisse subjektiv gesehen zu befriedigen. Erst unter dieser Annahme entsteht ein Kaufmotiv, also die Bereitschaft (Motivation), durch Kauf eines Produkts die entsprechende Bedürfnisbefriedigung zu erreichen.

Wir wissen heute auf Grund zahlreicher Untersuchungen, dass Kunden dabei so gut wie nie nur aus rein rationalen Überlegungen ein bestimmtes Produkt kaufen (auch wenn sie selbst das glauben); fast immer überwiegen emotionale Zustände, die – selten in Tiefe und Umfang bewusst – durch die Bedürfnisbefriedigung erreicht werden sollen.

Jedes neue Produkt (und auch die bestehenden) ist also nur dann erfolgreich, wenn es auch „beim Kunden ankommt“ (im doppelten Sinn des Wortes und auf unterschiedlichen Ebenen). Dazu muss es hergestellt und vom Produzenten gewinnbringend „vertrieben“ werden.

Somit besteht die Problemstellung aus zwei Teilen:

Kundenbedürfnisse sind komplex, teils widersprüchlich, teils nicht bekannt

Eine Aufzählung der unterschiedlichen menschlichen Bedürfnisse geht an dieser Stelle zu weit. Die „Bedürfnispyramide“ von Maslow zeigt auf, dass Bedürfnisse aufeinander aufbauen – erst die Befriedigung grundlegender Bedürfnisse ermöglicht es, Gefühlszustände auf „höheren“ Ebenen anzustreben. Neben einer Bedürfnishierarchie kann aber auch beobachtet werden, dass sich Bedürfnisse widersprechen. So ist es z.B. nicht einfach, dem Bedürfnis nach viel und gutem Essen und langen Ruhephasen nachzugehen und dabei schlank und sportlich zu sein. Widersprüche gibt es auch in der Bedürfnisstruktur zwischen Individuen und anderen Lebensformen (Partnerschaft, Familie, Organisation etc.).

Hinzu kommt, dass Kundenbedürfnisse nicht stabil sind und sich laufend entwickeln. Je „oberflächlicher“ dabei die Bedürfnisse sind, umso schneller verändern sie sich und präsentieren sich als Trends (am kürzesten wohl in der Modebranche). Grundlegendere Bedürfnisse sind stabiler, weswegen es Sinn macht, Entwicklungs- und Vertriebsstrategien auf sie auszurichten.

Grundlegend ist die Tatsache, dass wenige Unternehmen in der Lage sind aufzuzählen, welche unterschiedlichen Bedürfnisse ihrer Kunden sie befriedigen. Und noch weniger Unternehmen gelingt es, diese Bedürfnisse bewusst anzusprechen und ausreichend Botschaften zu vermitteln, um die notwendigen Kaufmotive bei ihren Zielgruppen zu erzeugen.

Entwickeln und Produzieren ist angenehmer als Vertreiben

Besonders in Unternehmen, in denen eine hohe Identifikation mit den Produkten bzw. der gesamten Organisation vorherrscht, beobachten wir öfters das Phänomen, dass eine gewisse Zurückhaltung besteht, die eigenen Produkte zu „vertreiben“. Diesen Unternehmen fällt es leicht, viel Energie für die Entwicklung und Herstellung ihrer Produkte aufzubringen – Produktentwicklung wird quasi zum Selbstzweck, jede neue Idee wird aufgegriffen, auch wenn sie auf der Ertragsseite wenig bis gar nichts bringt. Diesen Unternehmen ist eine starke Produkt- bzw. Produktionsorientierung eigen.

Wir vermuten, dass das Problem darin besteht, dass mit dem Vertrieb der teils lieb gewonnenen Produkte jeweils auch ein Teil der eigenen Identität veräußert wird. Dieser Prozess spielt sich wahrscheinlich auf einer sehr tiefen Ebene ab und ist somit mit klassischen Befragungsmethoden („Kreuzerlbogen“) schwer belegbar.

ZIELSETZUNG

Kauf ist eine Handlung – somit stellt sich die Frage, welche Ursachen bzw. Gründe es dafür gibt. Die rationalen Anteile (Brauchbarkeit, Zweckmäßigkeit, Preiswürdigkeit etc.) kennen wir gut – wie sieht es jedoch mit den emotionalen, meist **unbewussten Bedürfnissen und Motivstrukturen** aus? Diese zu erforschen und in weiterer Folge bei der Entwicklung, bei der Produktion und beim Vertrieb zu berücksichtigen, ist Kernzielsetzung der Strategischen Produktentwicklung und Produktpositionierung.

Im Fall rückläufiger Umsätze bei bestehenden Produkten bedeutet dies, dass die **Grundlage für ein umfassendes Marketing** geschaffen wird. Sind die tiefer liegenden Bedürfnisse und Motive erkannt, dann können Zielgruppen definiert und Vertrieb und Werbung ganz individuell darauf hin ausgerichtet werden.

Im Fall von Neuproduktentwicklungen ist es gerade in einer Zeit knapper Ressourcen und zahlreicher Sparprogramme unbedingt nötig, die **Produktentwicklung** mittels der dazu gehörenden Projekte so zielgerichtet durchzuführen, dass die **Erfolgsrate steigt** und die **Floprate minimiert** wird – mit der Folge, dass...

- aus Sicht der Kundenbedürfnisse wenig erfolgversprechende Entwicklungen gar nicht erst angefangen oder in einem sehr frühen Stadium abgebrochen werden;
- die dadurch frei gewordenen zusätzlichen finanziellen Mittel auf die aussichtsreichsten Projekte verteilt werden können;
- diese Projekte schneller und mit mehr Ressourcen (Zeit, Geld, Personal) durchgeführt werden können, sie bekommen damit schon „per se“ größere Erfolgchancen;
- die Qualität der Produkte steigt;
- es ist mehr Zeit vorhanden;
- die Motivation der Mitarbeiter steigt – Erfolge motivieren, Flops demotivieren.

Dazu ist es jedoch notwendig zu wissen, WELCHE 50% der Entwicklungsprojekte zu den Flops gehören werden, möglichst bevor man sie beginnt, bzw. bevor sie hohe Kosten verursachen. Es gilt also Kriterien zu finden, sozusagen eine Schablone, an die man neue Projektentwürfe anlegt und erkennen kann, ob sie erfolgreich sein werden oder nicht.

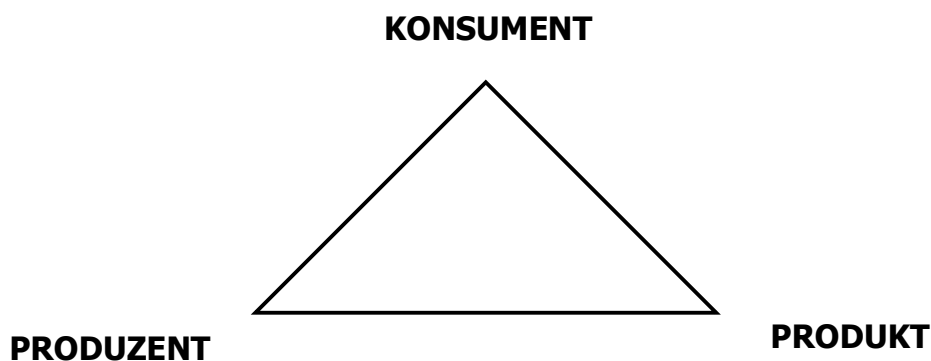
Und für die Produktion und die restlichen Teile des Unternehmens gilt es, den gesamten Prozess der Leistungserbringung so zu gestalten, dass die Grundmotive der Kunden – auch in ihrer Widersprüchlichkeit – vom Unternehmen gespiegelt werden mit dem Ziel, die Komplexität zu bewältigen.

HERAUSFORDERUNGEN

Strategische Produktentwicklung bedeutet, sich vom Zufall zu trennen, auf Wissen und nicht auf Glück zu vertrauen.

Nur wer die **Bedürfnisse seiner Kunden** bis in die für das jeweilige Produkt **relevante Tiefe** kennt, kann seine Entwicklung zielgerichtet und kostengünstig halten und seinen Vertrieb erfolgreich gestalten. Dies schlägt sich nicht nur auf die Entwicklungs- und Produktionskosten nieder, sondern in der Folge auch auf den Erfolg des Produktes.

Die Herausforderung besteht nun darin, folgende Beziehungen zu bearbeiten:



Beziehung Konsument - Produkt

Kenntnis der Motivstruktur der jeweiligen Kundengruppe: es gilt die Frage zu beantworten, welche Bedürfnisse auf Kundenseite vorhanden sind, wie diese Bedürfnisse miteinander zusammenhängen (ob sie sich eventuell widersprechen) und durch welche Erwartungshaltung sie sich äußern. Die Beziehung des Konsumenten zum jeweiligen Produkt ist relevant für die Ableitung konkreter Kaufmotive.

Beziehung Konsument – Produzent

Kenntnis der Bilder, die der Kunde vom Unternehmen hat: diese Wahrnehmungen können durchaus relevant sein, wenn es sich um Unternehmen handelt, die eine Marke aufgebaut haben. Das Image der jeweiligen Organisation beeinflusst die Kaufmotive auf Kundenseite teilweise sehr stark.

Beziehung Produzent – Produkt

Kenntnis der internen Motivstrukturen rund um Produktion und Vertrieb: sie befähigt das Unternehmen, erkannte Bedürfnisse richtig, d. h. „kundengerecht“ in Produkte zu über-

setzen, auch oder gerade wenn sie sich als widersprüchlich erweisen und somit entsprechend komplexe Prozessschritte erfordern.

Erst wenn diese Beziehungen bekannt und dadurch bearbeitbar sind, können die natürlichen Interessenkonflikte zwischen den verschiedenen Bereichen, die in der Praxis sehr viel Geld kosten, gelöst werden. Oftmals ist diese Beziehung überhaupt nicht geklärt: was erzeugen wir hier eigentlich und was hat das mit uns zu tun? Diese Frage hat man sich noch nicht gestellt oder sich die Antwort zu einfach gemacht.

VORGEHENSWEISE

Will man genauere Informationen über die Bedeutung eines Produktes oder einer Dienstleistung, dann sind gleichsam wie bei einem Mosaik eine Reihe von Faktoren zusammensetzen: welcher dieser Faktoren in der jeweiligen Situation überwiegt, davon hängt der Verkaufserfolg des Produktes ab. Neben den oft unbewussten Kaufmotiven spielen noch andere Dimensionen mit, die die Bedeutung eines Produkts beeinflussen. Dazu gehören:

- Psychologische Aspekte
- Kulturelle Randbedingungen und Vorurteile
- Religiöse Traditionen
- Historische Entwicklungen
- Zeitströmungen im Weltbild, das sich wandelt
- Stammesgeschichtliches Erbe
- Soziologische Aspekte
- Andere (wirtschaftliche, biologische, medizinische etc.) Aspekte

Das Problem dabei ist, dass die Erforschung dieser Faktoren jeweils einer anderen Disziplin obliegt und dennoch alle Faktoren ineinander greifen, da der Mensch ja als Einheit handelt. Aus diesem Grund halten wir uns an die Grundlagen der **mehrdimensionalen Ursachenforschung**: die Koordination verschiedener Aspekte eines Produktes durch erstklassige Spezialisten auf dem jeweiligen Gebiet mit Hilfe gruppenspezifischer Teamarbeit. Je nach Problem wird dieses Team unterschiedlich zusammengesetzt.

Auftragsklärung

Erster und wichtigster Schritt ist die genaue Klärung der Kernfragen: was genau soll die Untersuchung bewirken, welches Ergebnis ist notwendig, um eine Verbesserung und Effizienzerhöhung der Produktentwicklung bzw. des Vertriebs herbeizuführen? Eine exakte Zieldefinition bestimmt das weitere Vorgehen.

Auswahl der Methode

Welcher Anteil ist qualitativ (das WAS und das WARUM – Ergebnis sind Zusammenhänge) zu erforschen und welcher quantitativ (das WIEVIEL – Ergebnis sind Prozentzahlen). Prinzipiell gilt: erst, wenn man den qualitativen Teil erledigt hat und die Motive in ihrer Mehrdimensionalität kennt, kann man quantitativ sinnvoll herausfinden, welche Anteile wie gestreut sind.

Auswahl der Spezialisten und der Gesprächspartner

Wen muss man befragen, um alle relevanten Bedürfnisse und Motive zu entdecken? Dies sind oft nicht nur die Kunden! Welche Fachleute (siehe weiter oben) braucht man im Untersuchungsteam, um das Material von allen relevanten Seiten her beleuchten zu können, so dass alle wichtigen Motive erkannt werden?

Durchführung der Analysegespräche

In ein oder zwei Wellen werden Gespräche geführt, in denen die Interviewer bis in die Tiefen der Bedürfnisstrukturen vordringen. Es handelt sich dabei um Tiefeninterviews, d.h. der Frager erfährt vom Befragten Dinge, die dieser selbst nicht weiß, weil sie ihm nicht zugänglich sind.

Auswertung der Gespräche

Das interdisziplinär zusammengesetzte Motivforschungsteam – beispielsweise Psychologen, Soziologen, Fachleute – wertet das Material aus. Ergebnis sind Hypothesen, die in mehreren Sitzungen diskutiert werden. Ziel ist die Darstellung der Widersprüche und der verschiedenen Bedeutungsebenen in einer Art und Weise, in der der Auftraggeber das Material in die Praxis umsetzen kann.

Evaluierung der Erfolge

In einem Feedback-Prozess werden die Entwicklungen und Veränderungen reflektiert und eine Implementierung in die Produktentwicklungskultur und Vertriebsstrategie sichergestellt.

Präsentation des Berichts und Umsetzung der Ergebnisse

In einem Workshop, bei dem alle relevanten Bereiche des Unternehmens einbezogen sind, werden die Ergebnisse vorgestellt und Erkenntnisse besprochen. Gemeinsam mit dem Auftraggeber wird ein Maßnahmenkatalog entworfen, der die Umsetzung in die Praxis unterstützt und steuert. Je nach Auftrag können auch die weiteren Schritte unterstützt werden.

NUTZEN

Effizienzsteigerung im Entwicklungsbereich

Strategische Produktentwicklung und Produktpositionierung setzt die knappen Ressourcen (Geld, Arbeitskraft und Zeit) zielgerichtet und erfolgsversprechend ein.

Grundlagen für umfassendes Marketing

Strategische Produktentwicklung und Produktpositionierung liefert die Grundlagen für den Aufbau eines umfassenden Marketing. Die Kenntnis der tieferen Motivstrukturen der Konsumenten ermöglicht die Definition relevanter Zielgruppen, daraus abgeleitet den Aufbau einer passenden Vertriebsstruktur sowie die gezielte Ansprache der potenziellen Käufer durch Werbung und andere verkaufsfördernde Maßnahmen.

Richtung für Organisationsentwicklung

Strategische Produktentwicklung und Produktpositionierung bewirkt das Entstehen von Reflexionsschleifen in der Produktentwicklung, in der Produktion, in Marketing und Vertrieb und letztlich in der Unternehmensführung: man weiß, was man für wen erzeugt und was man daher zu tun hat.

Marktführerschaft

Strategische Produktentwicklung und Produktpositionierung schafft Marktführerschaft sowie Preisführerschaft und/oder Technologieführerschaft. Nur diejenigen Unternehmen, die sich durch effiziente Entwicklung, gezieltes Marketing und reflektierte Organisation den Erfolg sichern, können überleben – an der Spitze, nicht am Ende.