



Erfolgsfaktor Strategische Produktplanung...

***...systematisches Aufspüren und Erschließen
zukünftiger Erfolgspotentiale***



Innovations.Kreis.GT

Transferreihe 2010

**Modul 2: Erfolgsfaktor strategische
Produktplanung**

Hermann Sewerin GmbH,
Gütersloh, 27. April 2010

Dipl.-Wirt.-Ing. Volker Brink

Stand: 22. April 2010



Erfolgsfaktor Strategische Produktplanung...

***...systematisches Aufspüren und Erschließen
zukünftiger Erfolgspotentiale***



- 1 Vorstellung des Heinz Nixdorf Instituts
- 2 Der Produktentstehungsprozess
- 3 Strategische Produktplanung – Inhalte und Resultate
- 4 Implementierung eines systematischen Produktinnovationsprozesses



Erfolgsfaktor Strategische Produktplanung...

***...systematisches Aufspüren und Erschließen
zukünftiger Erfolgspotentiale***



- 1 Vorstellung des Heinz Nixdorf Instituts**
- 2 Der Produktentstehungsprozess
- 3 Strategische Produktplanung – Inhalte und Resultate
- 4 Implementierung eines systematischen Produktinnovationsprozesses

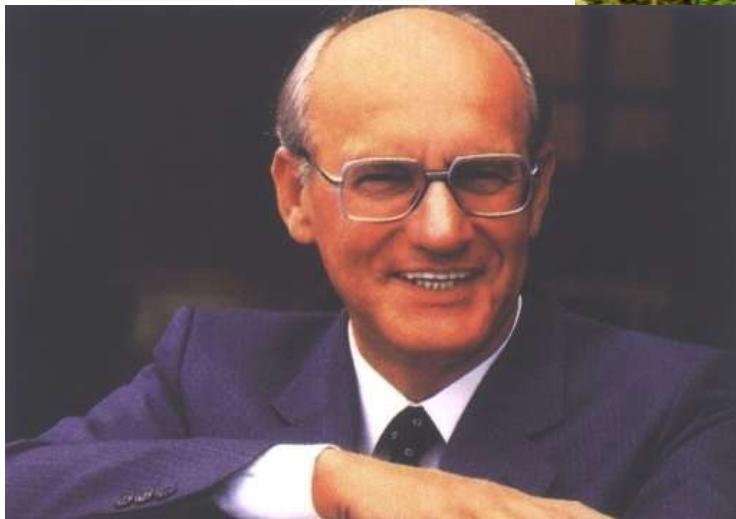
Interdisziplinäres Forschungszentrum für Informatik und Technik

1989 gegründet vom Land Nordrhein-Westfalen, der Heinz Nixdorf Stiftung
und der Universität Paderborn

Paderborn
im Bundesland
Nordrhein-
Westfalen



Das Heinz Nixdorf Institut



Heinz Nixdorf, † 1986



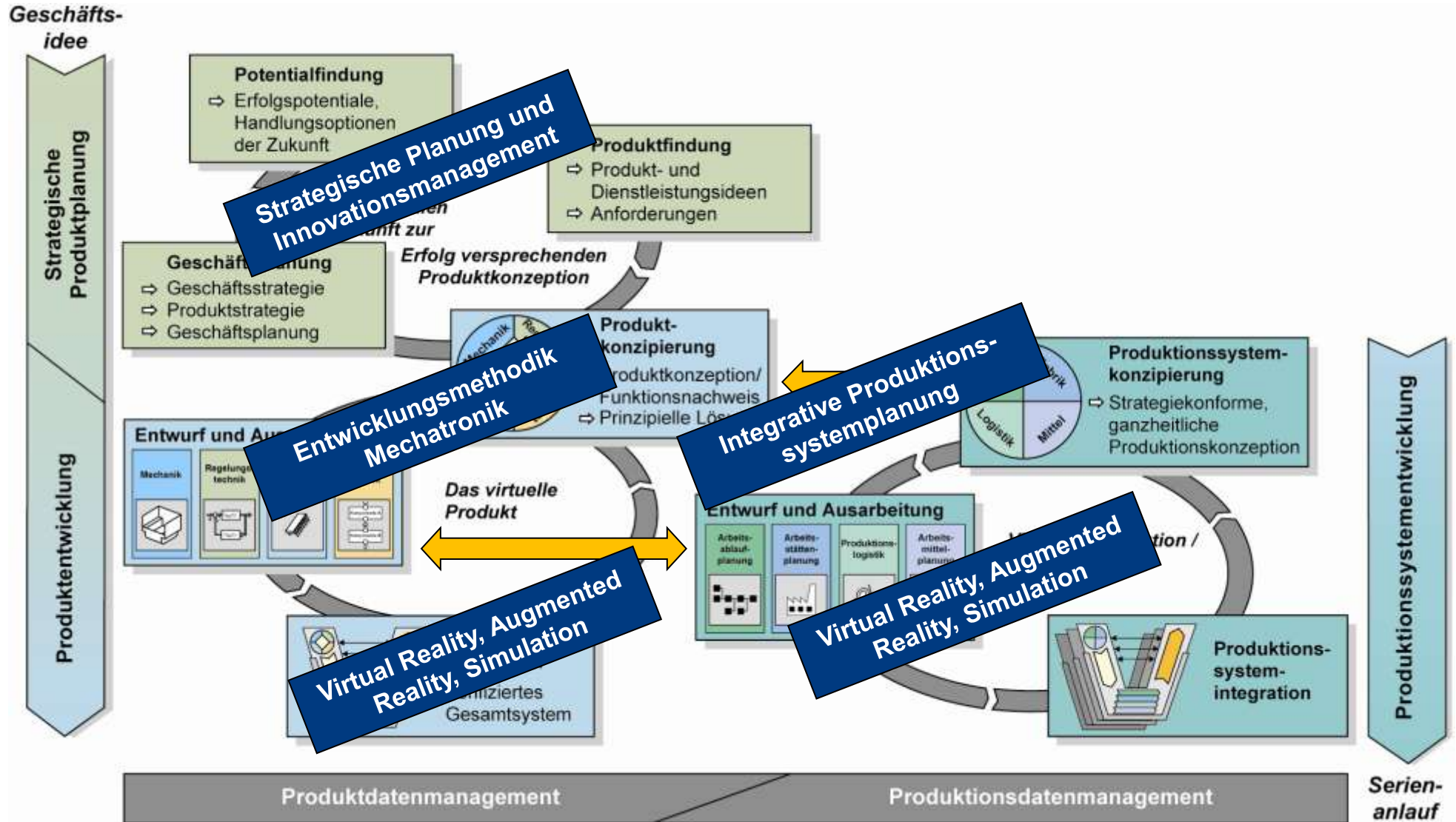
Erfolgsfaktor Strategische Produktplanung...

*...systematisches Aufspüren und Erschließen
zukünftiger Erfolgspotentiale*



- 1 Vorstellung des Heinz Nixdorf Instituts
- 2 Der Produktentstehungsprozess**
- 3 Strategische Produktplanung – Inhalte und Resultate
- 4 Implementierung eines systematischen Produktinnovationsprozesses

3-Zyklen-Modell der Produktentstehung



© Prof. Dr.-Ing. J. Gausemeier, Heinz Nixdorf Institut, Universität Paderborn



Erfolgsfaktor Strategische Produktplanung...

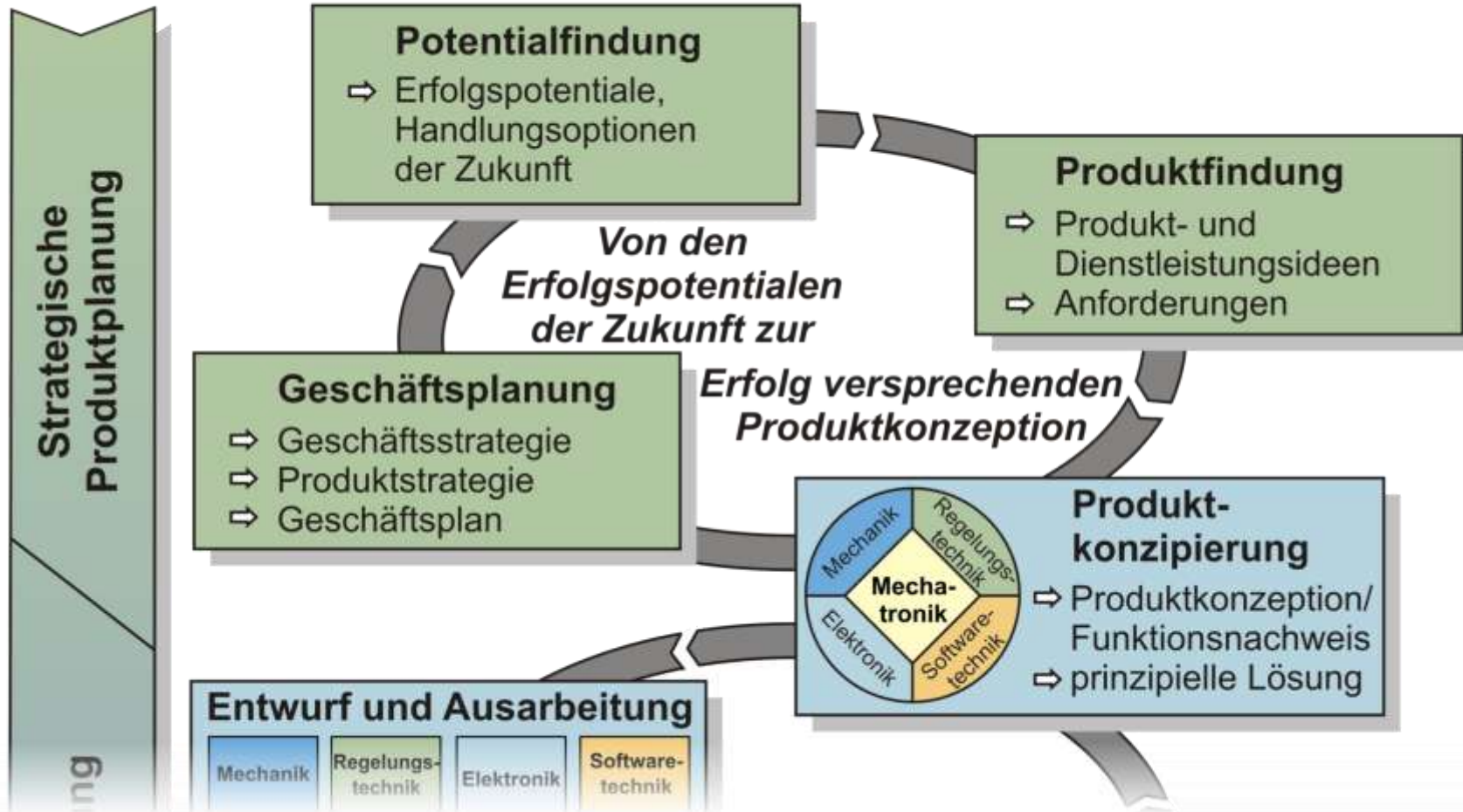
*...systematisches Aufspüren und Erschließen
zukünftiger Erfolgspotentiale*



- 1 Vorstellung des Heinz Nixdorf Instituts
- 2 Der Produktentstehungsprozess
- 3 Strategische Produktplanung –
Inhalte und Resultate**
- 4 Implementierung eines systematischen
Produktinnovationsprozesses

1. Zyklus, Strategische Produktplanung

Geschäfts-
idee



Vorgehen Strategieentwicklung (Fallbeispiel)



2. Prognose

Welche Handlungsoptionen haben wir?



3. Zielbestimmung

Wo wollen wir hin?

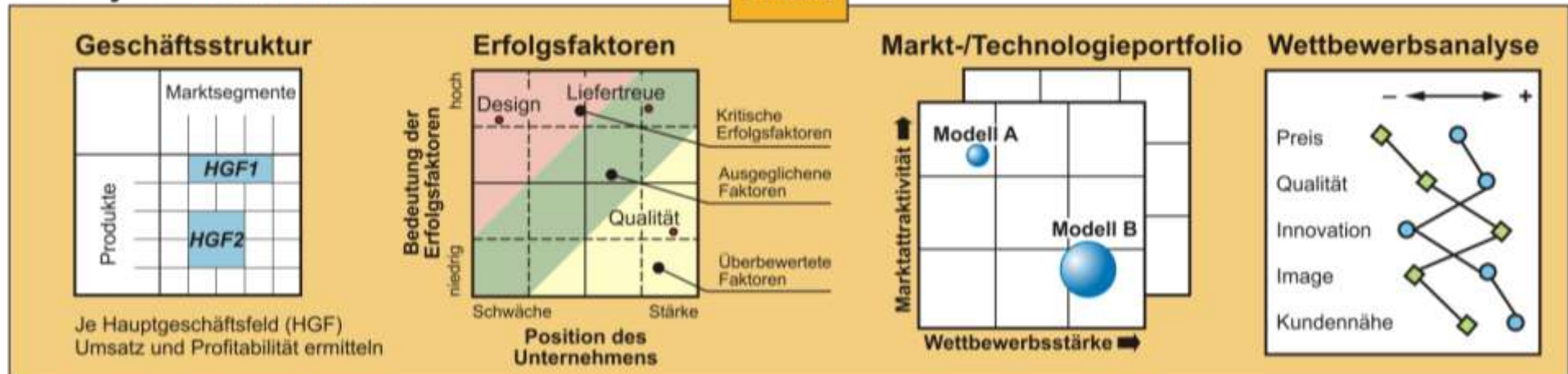


4. Umsetzung

Wie gehen wir vor?



1. Analyse Wo stehen wir?



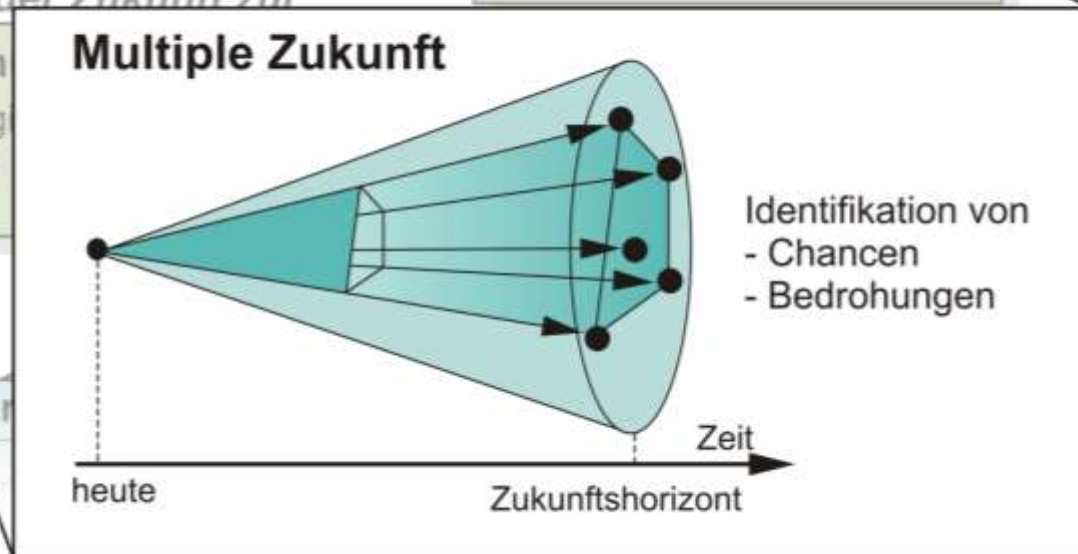
1. Zyklus, Strategische Produktplanung



Geschäfts-
idee



Von den
Erfolgspotentialen
der Zukunft zur



Szenario-Erstellung: Prinzipielles Vorgehen (1/2)



Szenariofeld-Analyse

Einflussfaktoren identifizieren

Der Untersuchungsgegenstand ist eingebettet in ein komplexes System von Einflussfaktoren. Diese beschreiben das Szenariofeld.

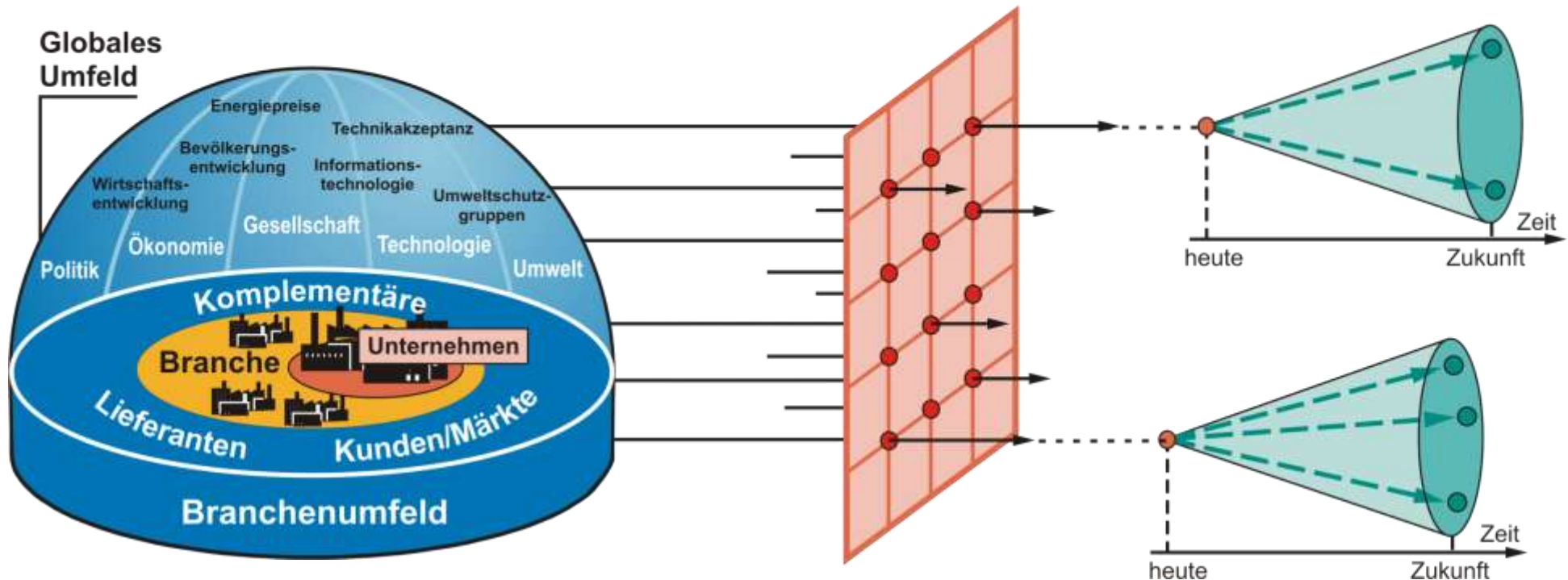
Schlüsselfaktoren ermitteln

Durch Analyse der Vernetzung und der Wirkung auf den Untersuchungsgegenstand werden die relevanten Einflussfaktoren (Schlüsselfaktoren) ermittelt.

Szenario-Prognostik

Entwicklungsmöglichkeiten beschreiben

Für die meisten Schlüsselfaktoren gibt es mehrere Entwicklungsmöglichkeiten. Diese Projektionen werden prägnant und allgemeinverständlich beschrieben.



Szenario-Prognostik

Entwicklungsmöglichkeiten beschreiben

Für die meisten Schlüsselfaktoren gibt es mehrere Entwicklungsmöglichkeiten. Diese Projektionen werden prägnant und allgemeinverständlich beschrieben.

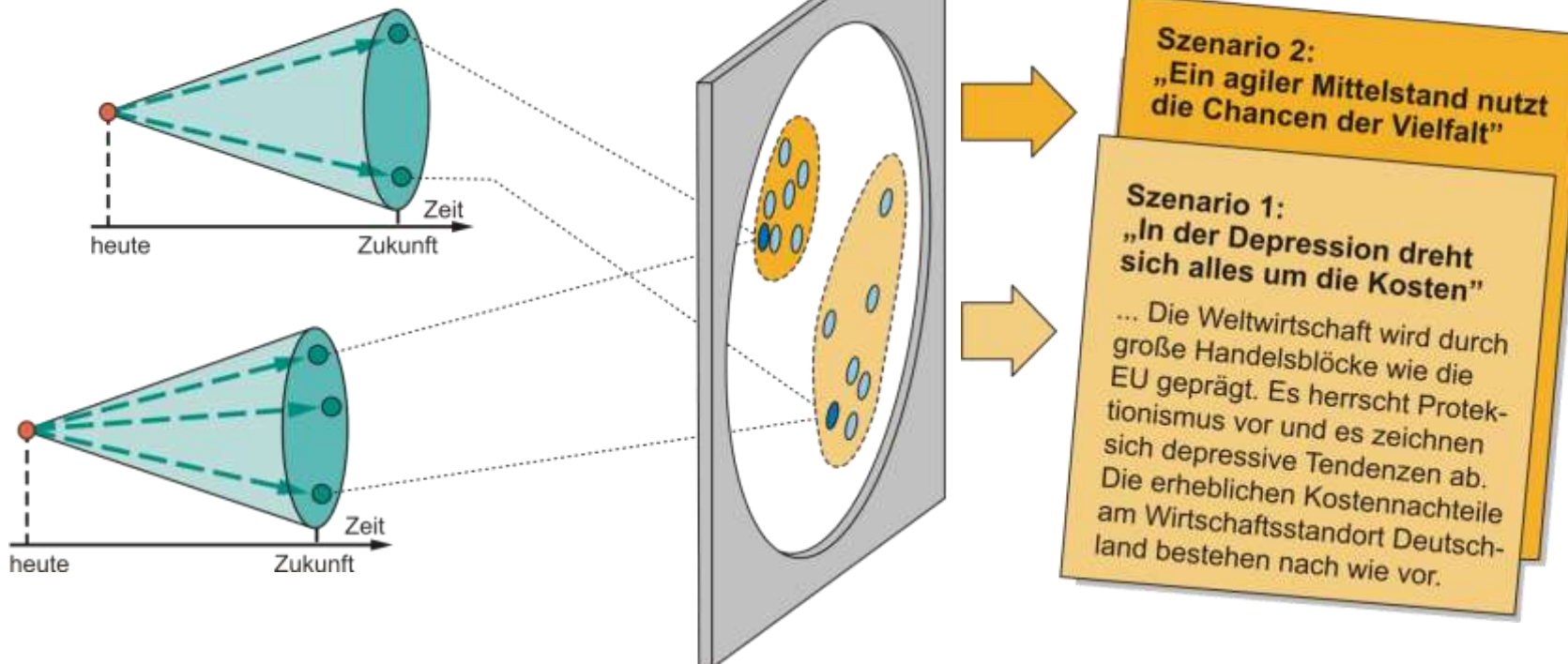
Szenario-Bildung

Konsistente Zukunftsbilder (Szenarien) ermitteln

Die paarweise Konsistenzbewertung von Projektionen führt zu Szenarien. Szenarien müssen in sich schlüssig und nachvollziehbar sein.

Szenarien „in Prosa“ beschreiben

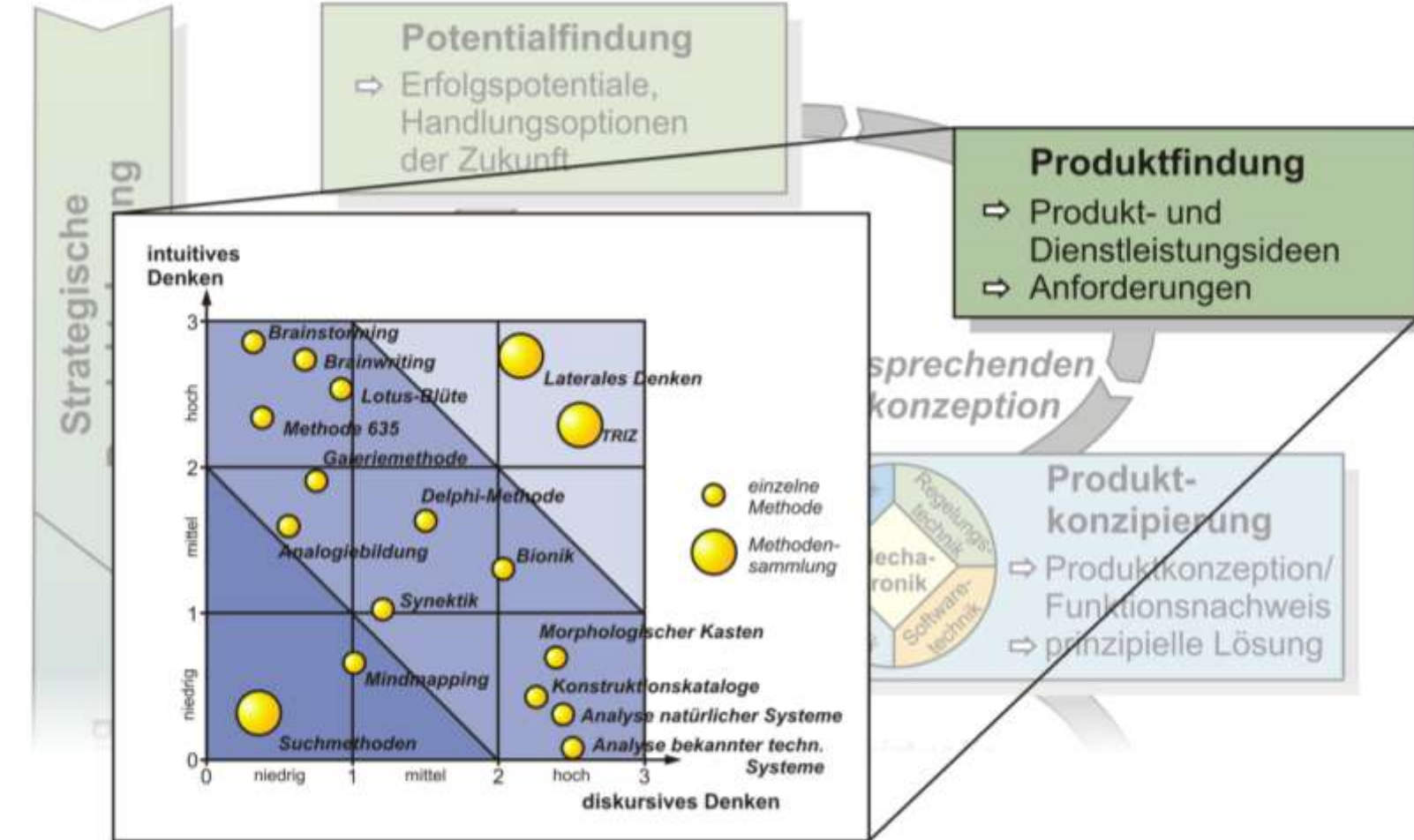
Szenarien sollten verständlich und leicht kommunizierbar sein. Die Prosatexte basieren auf den Beschreibungen der Projektionen.



1. Zyklus, Strategische Produktplanung



Geschäfts-
idee



		Relevante Marktsegmente (z.B. homogene Kundengruppen)					
		MS 1	MS 2	MS 3	MS 4	MS 5	MS 6
Komponenten der Marktleistung	PG 1		HGF 1 Querschnittsprodukt				
	PG 2		HGF 2 Systemleistung		GF	HGF 3	
	DP 1						
	PG 3						
	DP 2						
	DP 3						
	DP 3						

Marktleistungs- Marktsegmente- Matrix (Prinzip)

Charakterisierung eines Geschäftsfeldes (Beispiel):

- Umsatz [Mio €]
- Umsatzwachstum
- Ergebnis vor Steuern

PG: Produktgruppe
DP: Dienstleistungspaket

MS: Relevantes
Marktsegment

GF: Geschäftsfeld
HGF: Hauptgeschäftsfeld

Erfolgsfaktoren - Fragebogen

Bedeutung	Eigene Position im Verhältnis zu Mitbewerbern					
	0 - 4	Schwäche		Stärke		
		--	-	+	++	
		0	1	2	3	4

1) Marktpreis

3

2) Produktqualität

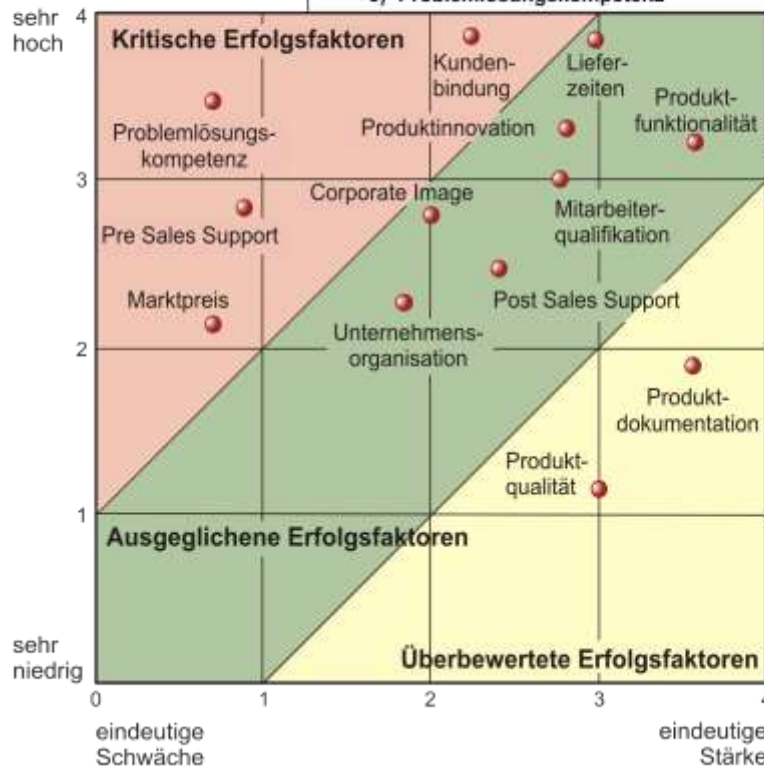
1

3) Problemlösungskompetenz

4

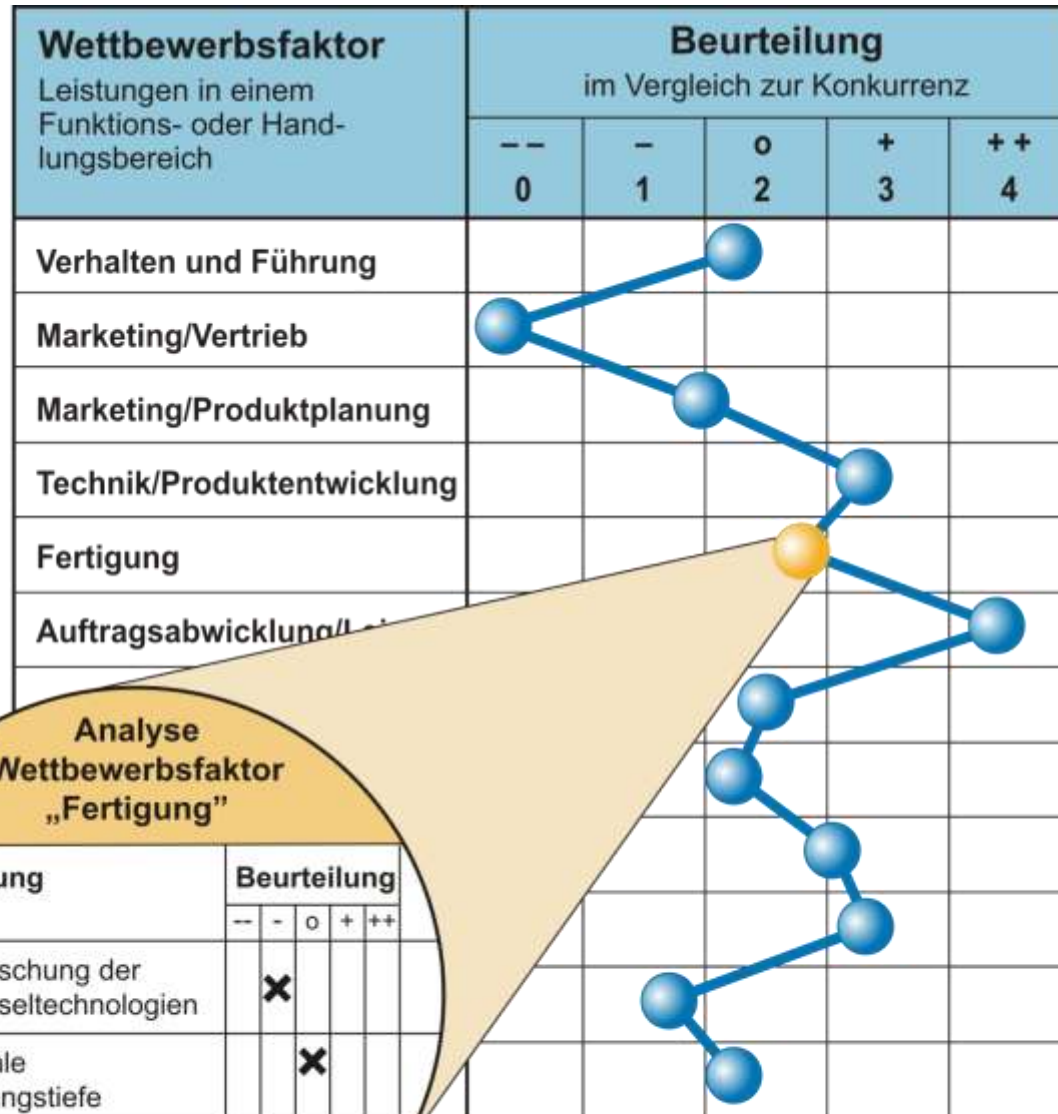
2

Bedeutung des Erfolgsfaktors



- Kritische Erfolgsfaktoren:** Dies sind Faktoren, bei denen das Unternehmen eine relativ schwache Position einnimmt, die aber eine hohe Bedeutung aufweisen. Daraus ergibt sich ein Handlungsbedarf.
- Ausgegichene Erfolgsfaktoren:** Die Position des Unternehmens hinsichtlich Stärke/Schwäche entspricht der Bedeutung, die diesem Faktor zugemessen wird.
- Überbewertete Erfolgsfaktoren:** Das Unternehmen ist auf Gebieten stark, die im Wettbewerb zweitrangig sind. Das deutet auf Fehler im Ressourceneinsatz hin bzw. man betont, auf was es gestern ankam.

Derzeitige Position des Unternehmens


**Analyse
Wettbewerbsfaktor
„Fertigung“**

Fertigung	Beurteilung				
	--	-	o	+	++
Beherrschung der Schlüsseltechnologien		x			
Optimale Fertigungstiefe			x		
Termintreue			x		
Effizienz/Herstellkosten					

Stärken- Schwächen-Profil zur Analyse der Funktionsbereiche

Legende:

- wesentlich schlechter
- schlechter
- o vergleichbar
- + etwas besser
- ++ wesentlich besser
(im Vergleich zur Konkurrenz)

Integriertes Technologie-Markt-Portfolio

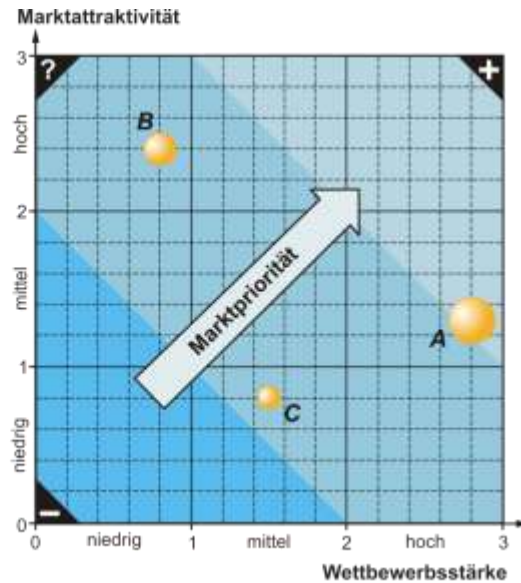
Kombination von Markt- und Technologiesicht



Marktportfolio

Marktmäßige Positionierung von Produkten bzw. Geschäftsfeldern

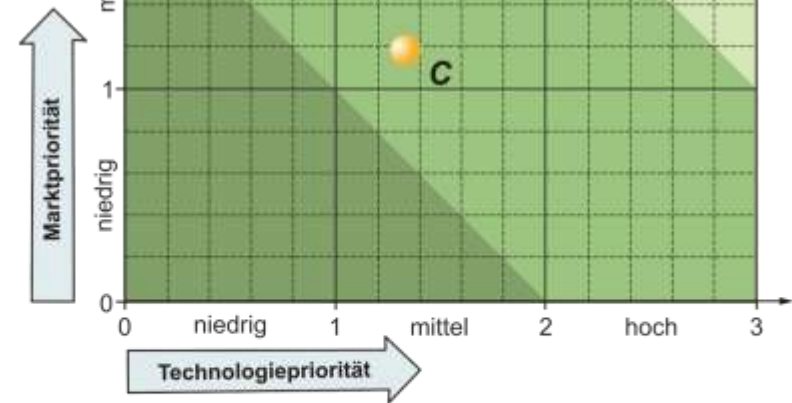
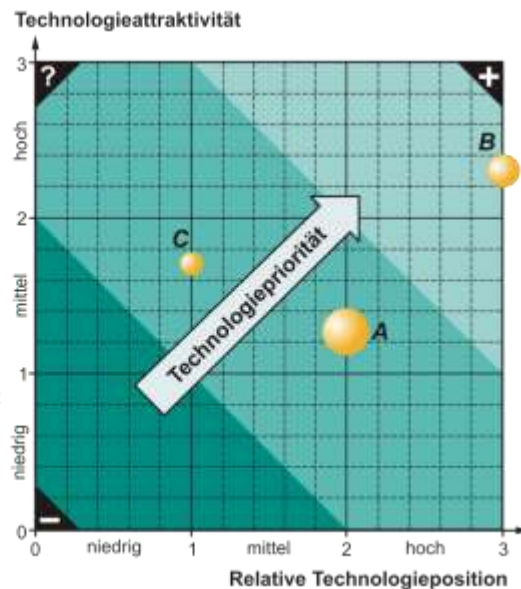
- Hohe Marktpriorität
- Mittlere Marktpriorität
- Niedrige Marktpriorität



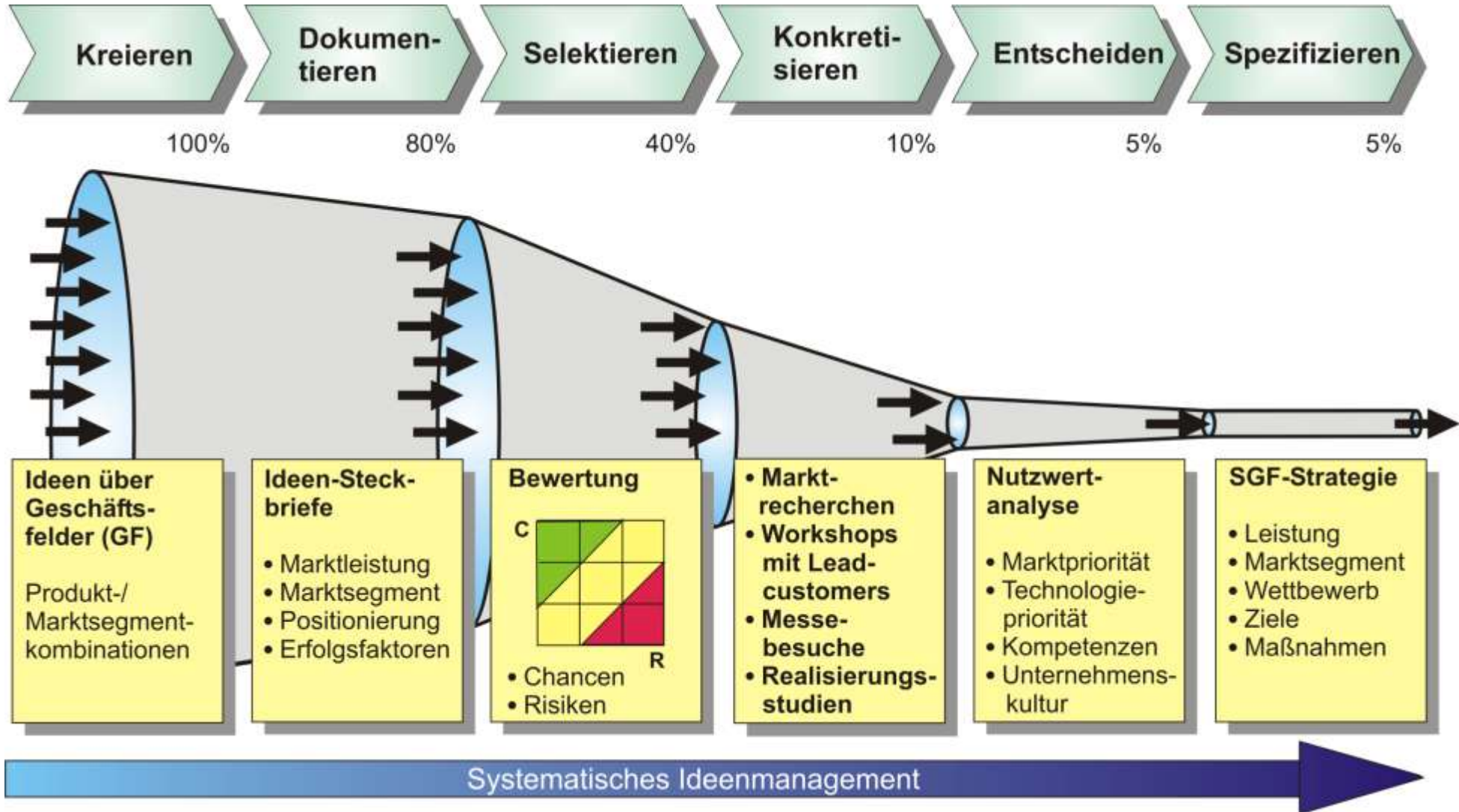
Technologieportfolio

Technische Positionierung von Produkten bzw. Geschäftsfeldern

- Hohe Technologiepriorität
- Mittlere Technologiepriorität
- Niedrige Technologiepriorität



Innovationsprozess - Trichter der Ideenselektion



Spezifikation einer Produktidee

Seite 1(4)

Bearbeiter:	
GB:	Nr.: Stand:

Marktleistung

Beschreibung der Marktleistung

Produktgeschäft/Systemgeschäft, Stellung in der Branchenwertschöpfungskette, Alleinstellungsmerkmale

Technologie der Marktleistung

Charakterisierung der Technologie, die Basis der Marktleistung ist.

Technisches Produktkonzept

Produktstruktur, wesentliche Konstruktionsmerkmale, Hinweise auf mögliche Variantenbildung, wesentliche Leistungsdaten (Spezifikation)

Beschreibung der Leistungserstellung

Wie soll das Produkt bzw. die Dienstleistung erstellt werden? Fertigungstiefe, Zusammenarbeit mit Partnern etc.

Markt

Typische Kunden

Beschreibung der Zielgruppe, Ansprechpartner (an wen wenden wir uns in erster Linie?)

Spezifikation einer Produktidee

Seite 2(4)

Kundenproblem

Mit welchen Herausforderungen ist der Kunde konfrontiert? Was hat er von unserer Leistung?

Kaufentscheidende Faktoren

Faktoren, die für den Kunden die Kaufentscheidung wesentlich beeinflussen (z.B. Bedienbarkeit, Design).

Marktvolumen (erreichbar)

Marktwachstum (Durchschnitt p.a. bis 2013)

Wettbewerb

Allg. Charakterisierung

Was kennzeichnet den Wettbewerb (Verdrängung etc.)? Gibt es Substitutionsgefahren?

Erfolgsfaktoren

Was sind die erfolgs-/kaufentscheidenden Faktoren?

Mitbewerber	Umsatz 2008 [Mio. €]		Erfolgsfaktoren					
	Gesamt	im GF	EF1	EF2	EF3	EF4	EF5	EF6
Eigene Firma								



HEINZ NIXDORF INSTITUT

Universität Paderborn

Produktentstehung

Prof. Dr.-Ing. Jürgen Gausemeier

Schema zur Dokumentation einer Produktidee (Auszug)

1. Zyklus, Strategische Produktplanung



Geschäfts-
idee

Strategische
Produktplanung

Potentialfindung

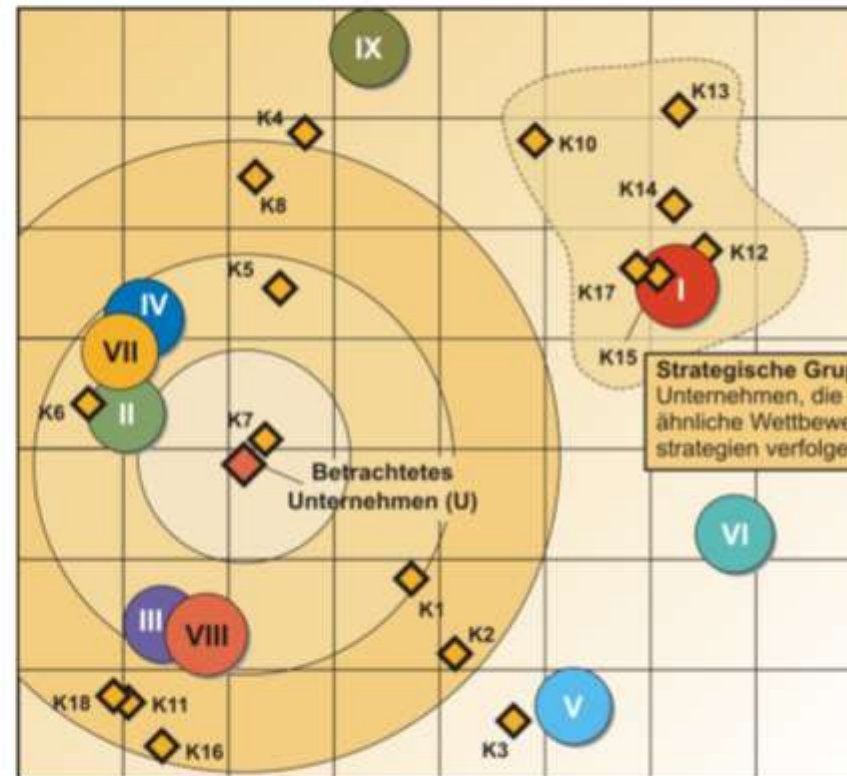
⇒ Erfolgspotentiale,
Handlungsoptionen
der Zukunft

Von der
Erfolgspoten-
der Zukunft

Geschäftsplanung

- ⇒ Geschäftsstrategie
- ⇒ Produktstrategie
- ⇒ Geschäftsplan

Entwurf und Ausarbeitung



○ Konsistente
Handlungsmuster
(ideale Strategie)

◊ Strategie des
betrachteten
Unternehmens

◊ Strategien der
Konkurrenten

3 Grundfragen zur Entwicklung einer Geschäftsstrategie (nach MARKIDES)



Wer sind unsere Kunden?

➔ Marktsegmentierung

Was ist unsere Marktleistung?

➔ Definition von Produkten und Dienstleistungen

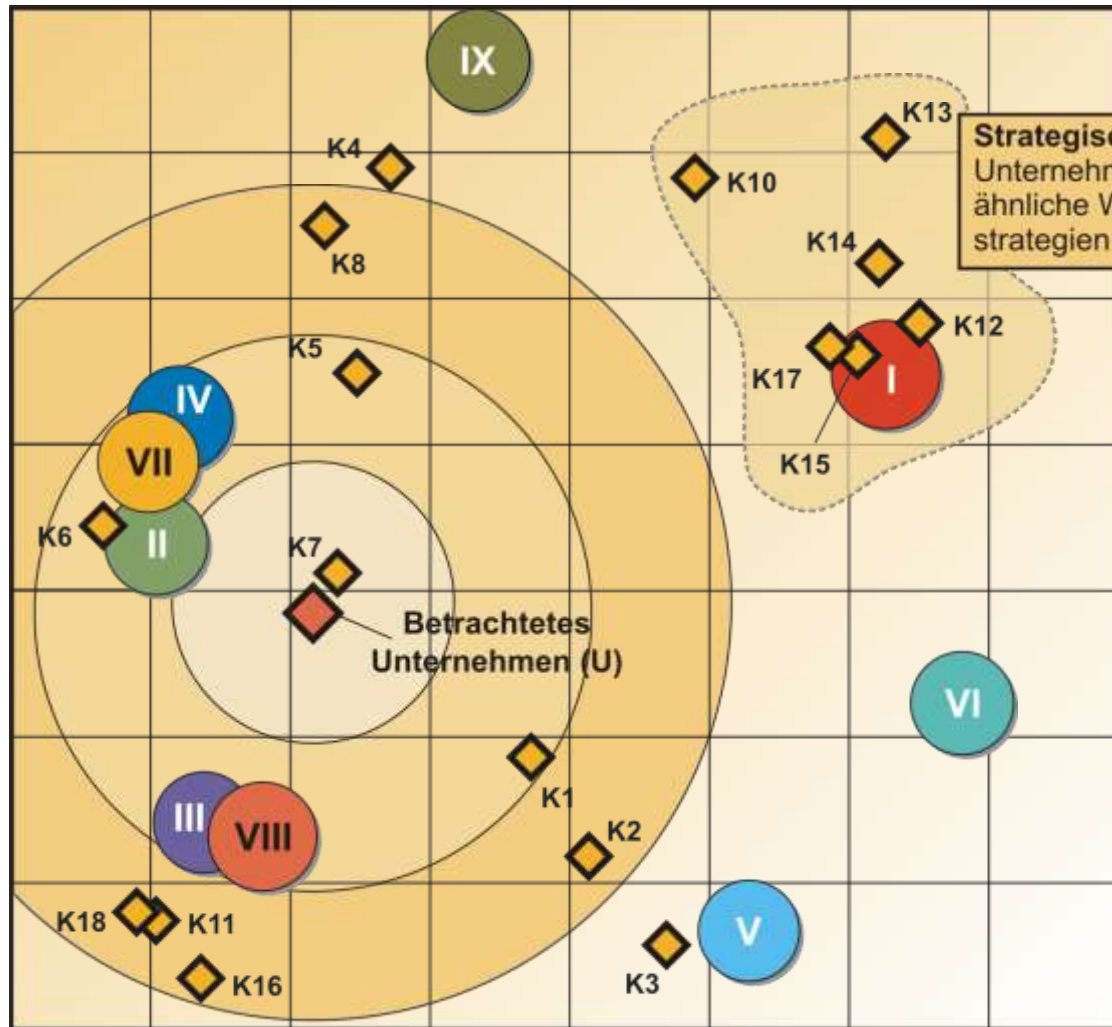
Wie erbringen wir die Marktleistung und wie vermarkten wir diese?

➔ Bestimmung der Partner und der Fertigungstiefe, Make-or-buy-Entscheidungen

	Marktsegmente			
Marktleistung				

Strategische Variable	Alternative Ausprägungen
Fertigungstiefe	A Möglichst hoher Eigenfertigungsanteil B Mittlerer Eigenfertigungsanteil/Systemlieferanten C Geringer bis kein Eigenfertigungsanteil
Fertigungsart	A Keine eigene Fertigung B Einzelfertigung C Serienfertigung D Massenfertigung
Distributionsweg	A Anonymer Vertrieb (z.B. Internet) B Direktvertrieb C Direktvertrieb und Vertretungen D Vertretungen
Pre-Sales-Support	A Keine Beratung B Telefonische Beratung C Beratung vor Ort





Strategische Gruppe:
Unternehmen, die ähnliche Wettbewerbsstrategien verfolgen

Ergebnisse:

- Das betrachtete Unternehmen ist nicht optimal positioniert
- Strategie II ist am einfachsten umzusetzen
- Aktueller Konkurrent ist K7
- Strategie I ist hart umkämpft
- Strategie VI ist nicht besetzt, aber schwer zu erreichen



Erfolgsfaktor Strategische Produktplanung...

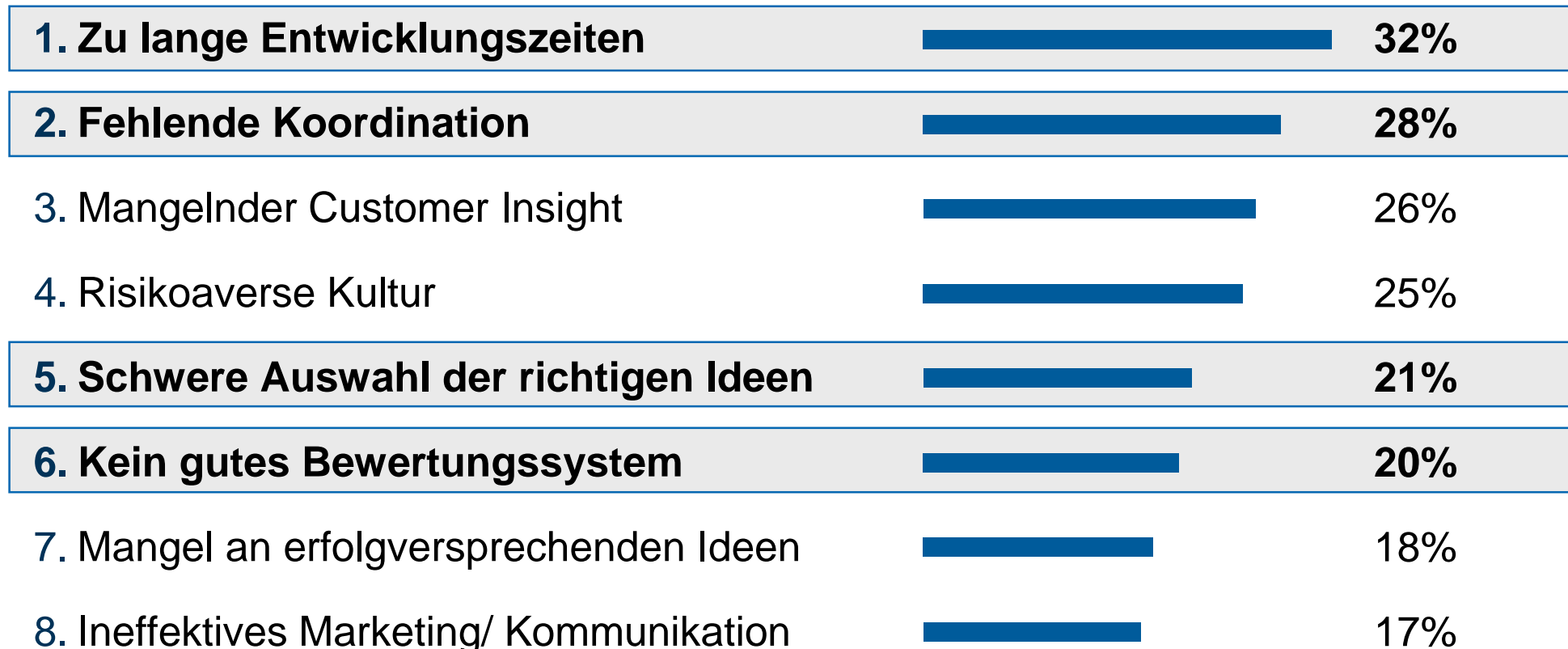
*...systematisches Aufspüren und Erschließen
zukünftiger Erfolgspotentiale*



- 1 Vorstellung des Heinz Nixdorf Instituts
- 2 Der Produktentstehungsprozess
- 3 Strategische Produktplanung – Inhalte und Resultate
- 4 Implementierung eines systematischen Produktinnovationsprozesses**



Sollten Sie nicht vollständig mit dem ROI* Ihrer Innovationsprojekte zufrieden sein, woran liegt es Ihrer Meinung nach?



Quelle: BCG Senior Executive Innovation Survey, 2006
zu *) ROI: Return on Investment

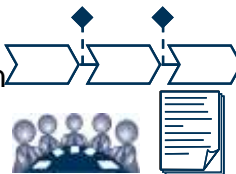
Aufnahme des Ist-Prozesses (AP 1)

- ▶ Analyse des QM-Handbuchs
- ▶ Modellierung des Ist-Prozesses
- ▶ Identifikation von Optimierungspotentialen



Erarbeitung des Soll-Prozesses (AP 2)

- ▶ Modellierung des Soll-Prozesses
 - Restrukturierung von Gremien
 - Benötigte Informationen, Methoden und zu verwendende Formblätter



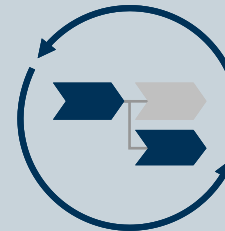
Erstellung des Prozesshandbuchs (AP 3)

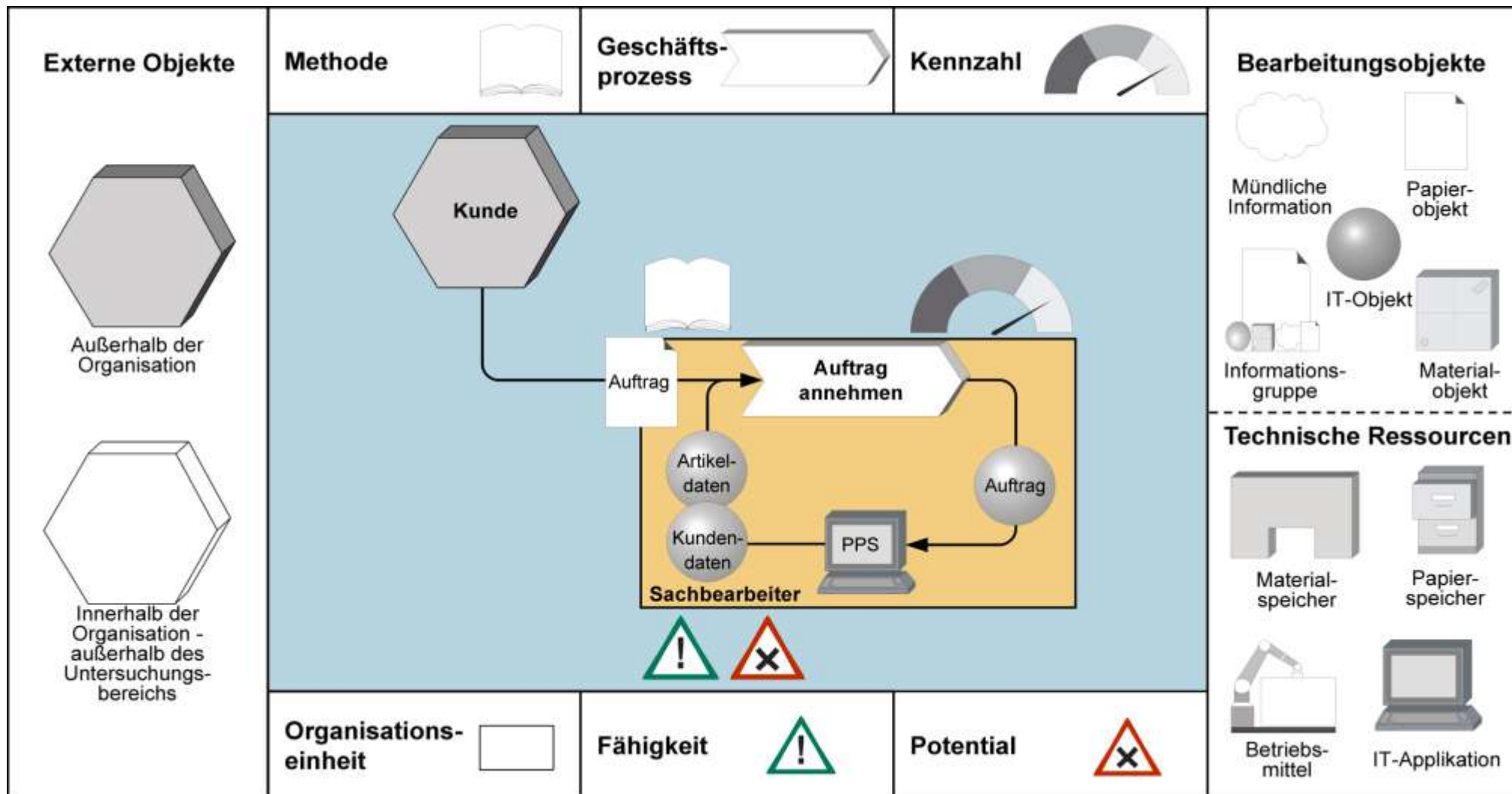
- ▶ Beschreibung jeder Phase des Innovationsprozesses
- ▶ Vorbereitung der QM-Dokumentation



Ingangsetzung des Prozesses (AP 4)

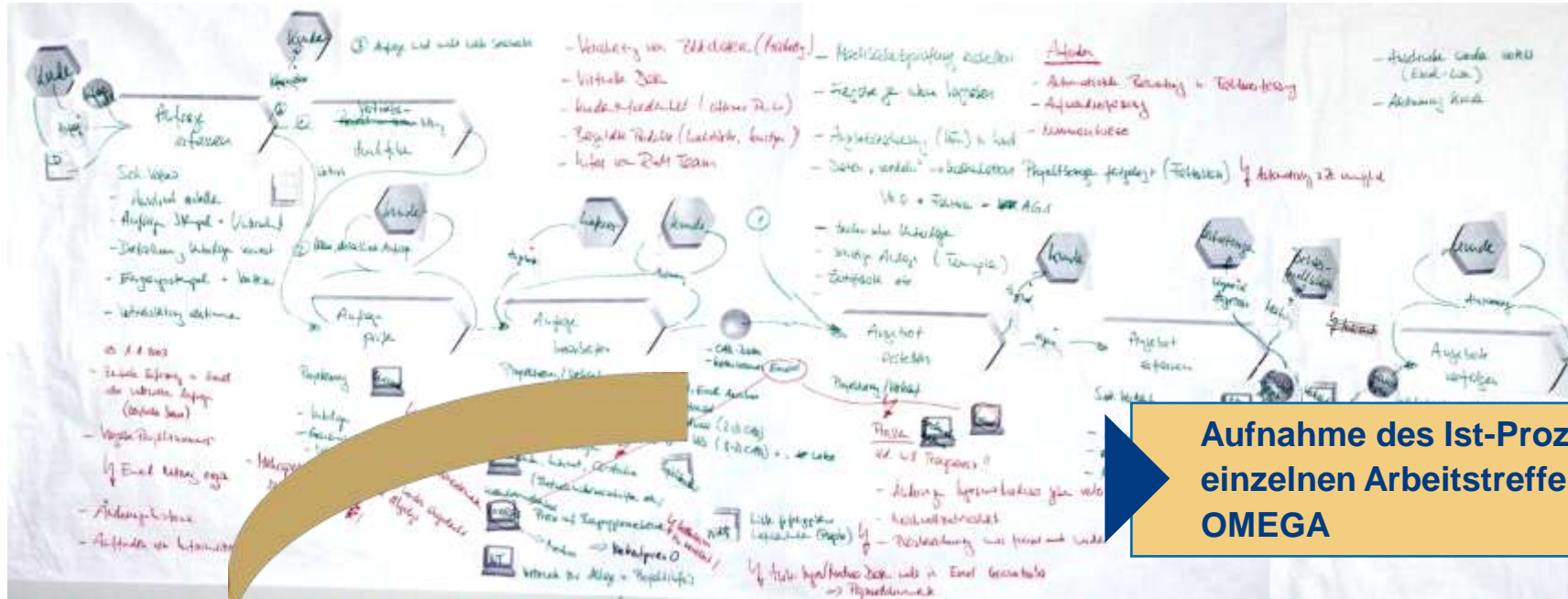
- ▶ Kontinuierliches Controlling zur Sicherstellung des ordnungsgemäßen Durchlaufs der Phasen des Innovationsprozesses:
 - Überwachung aktueller Entwicklungsprojekte über einen definierten Zeitraum von der Ideenfindung bis zur Markteinführung
 - Abstimmungsrunden mit den Produktmanagern
 - Erstellung von Statusberichten



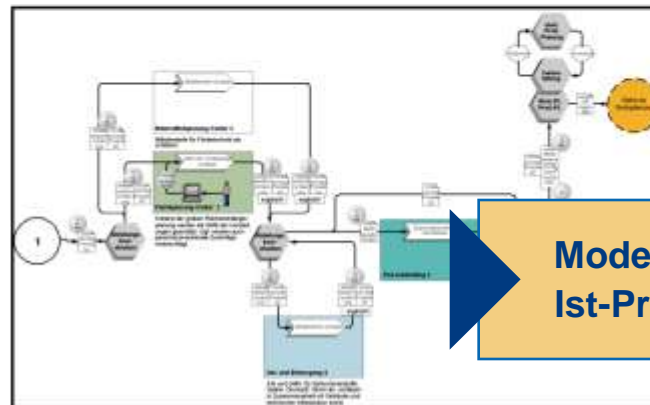


OMEGA: Objektorientierte Methode zur Geschäftsprozessmodellierung und -analyse

Aufnahme des Ist-Prozesses in Arbeitstreffen und Modellierung mittels OMEGA



Aufnahme des Ist-Prozesses in einzelnen Arbeitstreffen mittels OMEGA



Modellierung des aufgenommenen Ist-Prozesses



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Neu! Zukunftsorientierte
Unternehmensgestaltung –
Strategien, Geschäftsprozesse
und IT-Systeme für die Produktion
von morgen,
Carl Hanser Verlag 2009



Ein Handbuch für die
Strategische Planung und
Entwicklung der Produkte
von morgen,
Carl Hanser Verlag 2001

**Heinz Nixdorf Institut
Universität Paderborn
Produktentstehung
Fürstenallee 11
33102 Paderborn**

Tel.: 0 52 51/60 62 67

Fax.: 0 52 51/60 62 68

E-Mail: Juergen.Gausemeier@hni.upb.de

<http://www.hni.uni-paderborn.de/pe>



Ein systematischer
Handlungsleitfaden für den
Aufbau eines
internetbasierten
Wissensmanagements für
die Produktentwicklung, Carl
Hanser Verlag 2006