

# Zehn Tips zur erfolgreichen Einführung eines Stage-Gate® Produkt-Innovationsprozesses

von: Scott J. Edgett  
und Michelle Jones

Haben Sie eine strategische Notwendigkeit, die Ergebnisse Ihres Produkt-Innovationsprogramms zu verbessern? Haben Sie die Vorgabe, einen Produkt-Innovationsprozess in Ihrer Organisation einzuführen? Haben Sie dabei berücksichtigt, was einen direkten Einfluss auf Ihren Erfolg haben wird? Haben Sie einen Ansatz entwickelt, der den Erfolg absichert?

Einen Produkt-Innovationsprozess einzuführen ist ein kritischer Schritt, die Fähigkeit Ihrer Organisation zu erhöhen, die organischen Wachstumsziele zu erreichen. Unzählige Studien zeigen tatsächlich auf, dass erfolgreiche Unternehmen einen gut ausgearbeiteten und eingeführten Stage-Gate® Prozess haben. Unternehmen wie P&G, Corning, Exxon und 3M haben alle verstanden, dass ein wiederholbares und erfolgreiches Produkt-Innovationsprogramm ein kritischer Faktor für einen soliden Innovationsprozess ist. Diese Organisationen verstehen aber auch, dass mehr als nur ein gut durchdachter Prozess notwendig ist, um erfolgreich zu sein. Tatsächlich steht dies nur am Anfang der Herausforderung, eine kritische Unternehmensaktivität zu verbessern.

In diesem Artikel erläutern wir die 10 top Gründe, die sich in der Zeit herauskristallisiert haben, während verschiedene Unternehmen ihre eigenen Stage-Gate Prozesse angepasst und eingeführt haben. Jeder dieser Ratschläge trägt ultimativ zur Schnelligkeit der Aneignung, sowie zur Nachhaltigkeit des Prozesses innerhalb der Organisation bei. Produktinnovation ist ein Wettbewerbsansatz, die strategischen Wachstumsziele zu erreichen. Der Aufwand, der für einen Einführungsplan betrieben wird, führt zu wiederholbaren zukünftigen Erfolgen. Produktinnovation ist viel zu wichtig, um hier etwas dem Zufall zu überlassen. Dies gilt gleichermaßen für die Einführung des Produkt-Innovationsprozesses.

Jeder der folgenden Ratschläge wird als "Best Practice" angesehen, und sollte gut durchdacht in den Einführungsplan integriert werden. Wenn jeder der Ratschläge entsprechend umgesetzt wird, wird dies zur erfolgreichen Einführung Ihres Stage-Gate Prozesses führen<sup>1</sup>.

## 1. Ein gut durchdachtes und belastbares Prozessdesign

Ihr erster Schritt besteht darin, abzusichern, dass Sie ein gut durchdachtes und belastbares Prozessdesign haben.

Das bedeutet, es muss lückenlos sein und die Anforderungen Ihrer Organisation erfüllen. Während einige Aspekte des Prozesses einzigartig für Ihre Industrie oder Ihr Unternehmen sein werden, gibt es viele andere, allgemeingültige und kritische Erfolgsfaktoren, die in den Prozess integriert werden müssen. Diese wurden durch solide Forschung in tausenden Organisationen bestätigt, die den Prozess schon vor Ihnen eingeführt haben<sup>2</sup>.

Ein gut durchdachter Prozess ist die Grundlage für alles darauf Folgende. Wenn er die richtigen Aktivitäten in jedem Stage und ein effektives Entscheidungsmodell integriert hat, wird die Organisation deutlich offener für den neuen Prozess sein. Ihre Mitarbeiter werden den Prozess anwenden und für sich selbst entdecken, dass er eine Verbesserung zu den vorherigen Abläufen ist. Je positiver die Erfahrungen und Ergebnisse sind, desto schneller wird der Prozess durchgehend in Ihrem Unternehmen angenommen.

Typische Schritte zu einem guten Prozessdesign sind:

- Ein funktionsübergreifendes Team, das den Prozess entwickelt. Produktinnovation hat einen komplexen, unternehmensweiten Einfluss auf viele funktionale Bereiche der Organisation und braucht Input und Erfahrung aus diesen Bereichen.
- Sie verstehen die Stärken und Schwächen Ihres jetzigen Prozesses. Lassen Sie Ihr Team die jetzigen Abläufe kritisch beurteilen: was funktioniert und was nicht? Stellen Sie sicher, dass der neue Prozess die guten, bestehenden Ansätze integriert und ersetzen Sie weniger gute durch Verbessertes. Lernen Sie aus der Vergangenheit, und wiederholen Sie nicht die gleichen Fehler!
- Ihr Team ist objektiv: Fordern Sie Ihr Team auf, andere Unternehmen zum Vergleich heranzuziehen. Erwerben Sie einen Benchmarking Bericht über erfolgreiche Unternehmen oder sprechen Sie einen der vielen Experten zu diesem Thema an. Viele Best Practices wurden schon definiert, und je mehr Sie in Ihren Prozess davon integrieren, desto besser.

- Ihr Team hat die Vorgabe, einen Prozess zu entwickeln, der es ermöglicht, bessere Resultate zu liefern. Ermutigen Sie Ihr Team, neue und bessere Ansätze zu finden, und interne Kompromisse sowie Machenschaften interner Politik zu vermeiden.

Beispiel: Ein allgemeiner Fehler einiger Organisationen ist, einen schlecht angepassten Prozess einzuführen und dann zu versuchen, ihn im weiteren Verlauf zu richten. Das Resultat ist, dass der neue Prozess nicht zu den erwarteten Ergebnissen führt. Dies ist ein teurer Fehler. Das Unternehmen muss nicht nur die bereits durchgeführten Aktivitäten von Design und Einführung wiederholen, es hat höchstwahrscheinlich auch wertvolle Zeit gegen die Mitbewerber verloren. Frühe Warnzeichen sind zum Beispiel: ein Team, das zu sehr in Eile ist, die geeignete Best Practice Prüfung durchzuführen, ein Fehlen der Managementunterstützung, ineffiziente Anwendung der kritischen Erfolgsfaktoren, zu viele politische Kompromisse und keine grundsätzliche Änderung des Status Quo.

## 2. Sichtbare, sinnvolle Management Unterstützung

Was für das Management Team wichtig ist, ist auch für alle anderen wichtig. Ähnlich wie bei anderen Vorhaben, wenn das Management Team hinter einem Vorhaben steht, erhöhen sich die Erfolgchancen deutlich! Erfolgreiche Produktinnovation ist wichtig für die Unternehmensstrategie Ihrer Organisation. Die besten Unternehmen verstehen das. Ihre Führungskräfte sind umfangreich in die Einführung des neuen Prozesses involviert. Auch alle anderen Teile der Organisation verstehen die Wichtigkeit hinsichtlich des Unternehmenserfolgs. Das Führungsteam lebt vor, was es fordert.

Ansätze, das Management Team einzubeziehen:

- Ein Management Team, das öffentlich die Initiative unterstützt und auch erläutert, warum dies für die Zukunft des Unternehmens wichtig ist. Lassen Sie den CEO oder einen anderen Senior Manager die Initiative in einem "kick-off" Event mit dem Team starten.
- Ein Senior Manager agiert als Executive Sponsor für das Projekt, und demonstriert dadurch Unterstützung für den Projektleiter.
- Das Führungsteam erhält regelmässige Updates zum Fortschritt. Dies hält Sie auf dem aktuellen Stand und erlaubt Ihnen, wertvolle Hilfe zu geben um Probleme zu lösen.

- Sie stellen sicher, dass Führungskräfte die Unterschiede zu vorher verstehen und wie dies ihre entsprechenden Abteilungen beeinflusst. Jede Führungskraft wird ein Erfolgsfaktor für den neuen Prozess in ihren Abteilungen.

In den Best Practice Unternehmen leitet das Führungsteam die Vorgabe für die Produktinnovation weil sie wissen, wie wichtig es für die Zukunft des Unternehmens ist. Sie verstehen auch, wie schwierig es sein kann, Änderungen im Unternehmen umzusetzen. Der Einfluss Ihrer sichtbaren, sinnvollen Unterstützung darf nicht unterschätzt werden.

## 3. Genügend und geeignete Ressourcen verfügbar

Obwohl es offensichtlich erscheint, ist es immer wieder überraschend, wie viele Organisationen versuchen, den neuen Prozess ohne die Verfügbarkeit von genügend Ressourcen richtig einzuführen. Wenn Produktinnovation wirklich so wichtig ist, und wenn die Resultate der Vergangenheit nicht gut genug waren, warum wird dann der neue Prozess ohne ausreichende Mittel eingeführt? Sie müssen Ihre besten Mitarbeiter hierfür einteilen, und ihnen genügend Zeit geben, die Arbeit zufriedenstellend auszuführen.

Tips zur Ressourcenfrage:

- Stellen Sie sicher, dass Sie die tatsächlichen Ressourcen- und Kenntnisanforderungen genau kennen. Schaffen Sie für das Projektteam genügend Zeit, damit es die Arbeit richtig erledigen kann. Sie können nicht ihre normalen Aufgaben zusätzlich zum Einführungsprojekt erledigen.
- Identifizieren Sie Mitarbeiter mit einer Leidenschaft für so ein Projekt: Personen, die wirklich einen verbesserten Prozess haben, und diesen für die Organisation einführen wollen.
- Ein Teil der Teamaufgabe sollte die Ausarbeitung eines sorgfältigen Einführungsplanes für den neuen Prozess sein.
- Die Führungsmannschaft und das Team müssen sich auf einen gemeinsamen Einführungsplan einigen, und dann die notwendigen Ressourcen bereitstellen.

Best Practice Unternehmen verwenden viel Zeit und Energie auf das Design und die Einführung des neuen Prozesses. Es wird erwartet, dass der neue Prozess die Arbeitsweisen ändert, und es werden deshalb die richtigen Ressourcen und Kompetenzen benötigt, um erfolgreich zu sein.

Beispiel: Ein Unternehmen versucht, seinen Prozess zu ändern und fordert jeden funktionalen Bereich auf, eine Person für das Team bereitzustellen. Das Management hat dann später realisiert, dass die bereitgestellten Personen Mitarbeiter waren, die ohne weitere Auswirkungen auf die Abteilung eine Weile abgestellt werden konnten. Wie Sie wahrscheinlich schon vermuten, hat das Team keine sehr guten Ergebnisse erzielt, weil es einfach nicht die benötigten Erfahrungen und Kompetenzen besass. Leider hat das Unternehmen dadurch ein weiteres kritisches Jahr verloren, in dem es die Fehler des Teams korrigieren musste.

#### 4. Rollen und Verantwortlichkeiten definieren

Die Einführung eines Stage-Gate Prozesses ist in der Regel eine wesentliche kulturelle Änderung für eine Organisation. Es benötigt deshalb viele Personen aus verschiedenen Organisationsebenen, die Änderungen umzusetzen. Angestellte fühlen sich bei Änderungen selten wohl. Erfolgreiche Unternehmen stellen deshalb sicher, dass ihre Mitarbeiter schon im voraus die neuen Rollen und Verantwortlichkeiten kennen, die sie im neuen Prozess haben werden. Klarheit hinsichtlich Rollen und Verantwortlichkeiten erleichtert es den Mitarbeitern zu sehen, wie sie zum Erfolg beitragen können, und es ist wahrscheinlicher, dass sie starke Unterstützer des neuen Arbeitsablaufes werden.

Fokussieren Sie auf einige Schlüsselrollen:

- Executive Sponsor und Prozessmanager. Diese Personen engagieren sich für den neuen Prozess.
- Gatekeepers. Dies sind die Entscheider.
- Projektleiter und Teammitglieder. Dies sind die Produktentwickler.

Personen in diesen Rollen fallen unweigerlich in eine von drei Kategorien: Sie wollen Ihre Initiative verhindern, sie werden der Initiative neutral gegenüber stehen, oder sie werden aktiv die Initiative unterstützen. Wenn Sie sie in der letzten Kategorie haben wollen, müssen Sie ihre Rollen und Verantwortlichkeiten so definieren, dass sie ihre Rolle nicht nur begreifen, sondern auch verstehen, wie sie erfolgreich sein können. Nehmen Sie einfach an, dass jeder einen gewissen Grad an Training, Mentoring oder Anleitung benötigt.

Erfolgreiche Unternehmen stellen Klarheit bei diesen Rollen durch eine geschriebene Rollenverantwortung her, in der die Grenzen festgelegt werden und die Interaktion zwischen den Rollen erklärt wird.

#### 5. Ein strategischer Einführungsansatz

Strategisches Denken hinsichtlich der Prozesseinführung ist ein kritischer Faktor, um die Erwartungen zu managen und die benötigte Zustimmung zu bekommen. Es kann gesagt werden, dass die ersten 100 Tage kritisch sind. Während diesem Einführungsabschnitt haben Sie die Aufmerksamkeit und den guten Willen der Mitarbeiter. Sie können während dieser Zeit auf das Gefühl der Dringlichkeit gut aufbauen. Dieser Abschnitt erlaubt Ihnen auch, der Organisation darzustellen, dass diese neue Initiative real und strategisch wichtig ist. Deshalb auch die Anforderung, dass die Initiative auf allen Organisationsebenen gleichermaßen geschätzt und angenommen wird.

Einige hilfreiche Tips sind:

- Wählen Sie einen Ansatz, der Ihren Zielen und Fähigkeiten entspricht, während Sie gleichzeitig realisieren, dass Sie Unterstützung von verschiedenen Teilen des Unternehmens benötigen.
- Verstehen Sie den Grad der Veränderung, der stattfinden wird. Je grösser der Grad der Veränderung, desto höher ist das Risiko des Scheiterns und desto detaillierter und durchdachter muss der Einführungsplan sein.
- Berücksichtigen Sie die Arten der Verhaltensänderungen, die notwendig sind, und was passieren muss, dass diese auch stattfinden.
- Planen Sie frühe Erfolge ein, die direkt dem Prozess zugesprochen werden können - jeder mag Erfolge.
- Entwickeln Sie einen detaillierten Plan, den neuen Prozess einzuführen. Managen Sie die Einführung wie jedes andere Projekt.

Unter Berücksichtigung des Einflusses, den eine erfolgreiche oder nicht erfolgreiche Einführung haben kann, ist es definitiv die Zeit wert, die Management zur Erfolgsabsicherung hierauf verwendet.

Beachten Sie, falls Sie zur Prozessautomatisierung einen Lieferanten verwenden, dass dessen Rolle gut definiert ist und er sich über den Einführungsplan im klaren ist.

Beispiel: Ein Team in einem Unternehmen hatte einen umfassenden Plan entwickelt und diesen dem Management Team zur Genehmigung präsentiert. Leider hat dieses Management Team den Grad der notwendigen Veränderung nicht verstanden, da es die Einführung als logischen Prozess ansah. Das notwendige Training wurde deshalb nicht genehmigt.

Ausserdem haben sie die Einführungszeit gekürzt, da sie meinten, dass viele der Aktivitäten bereits gemacht worden waren und deshalb wurde das darin liegende Risiko als gering empfunden (man hatte übersehen, dass, wenn doch alles so einfach ist, warum war dann die Misserfolgsrate bei früheren Produkteinführungen so hoch?). Wie Sie sich vorstellen können hatte dieses Unternehmen es sehr schwer, Unterstützung für den neuen Prozess zu bekommen.

## 6. Effektive Kommunikation und Marketing

Gibt es so etwas wie Überkommunikation? Falls ja ist es definitiv eine Rarität. Projektteams, die umfassende Änderungsinitiativen wie Stage-Gate einführen, verwenden sehr viel Zeit auf Untersuchen, Auswerten und Design des neuen Prozesses. Durch diese Anstrengungen erhöhen sie ihr Vertrauen in das Thema. Wenn das Team bereit ist, die Initiative einzuführen, sind sie oft so vertraut mit der Materie, dass sie die Notwendigkeit, den Prozess den anderen zu "verkaufen", einfach vergessen! Sie eröffnen den anderen einfach ihren Prozess und erwarten, dass alle genauso positiv denken, wie sie es selbst tun. Andere nicht nur vom neuen Prozess zu überzeugen, sondern ihren eigenen Weg zum Beitragen finden zu lassen, erfordert einen gut durchdachten Kommunikations- und Marketingplan. Dieser Plan sollte nicht nur informativ sein, sondern sollte ebenso Begeisterung wecken und das Moment für die gesamte Laufzeit des Prozesses generieren.

Einige Ratschläge, den Prozess effektiv zu kommunizieren und zu vermarkten, sind:

- Entwickeln Sie Ihren Kommunikationsplan frühzeitig, damit Sie Zugang auf die Agendas von wichtigen Besprechungen haben. Damit können Sie Executives zum präsentieren der Stage-Gate Initiative einplanen.
- Folgen Sie den 3 Kommunikationsregeln: klar, präzise, andauernd.
- Der Prozess wird sich nicht selbst vermarkten. Die Mitarbeiter müssen verstehen, was es für sie persönlich bedeutet. Beantworten Sie die "und dann?" -Frage.
- Stellen Sie sicher, dass die Dokumentation fertig und leicht zugänglich ist.
- Hören Sie auf den Feedback, den Sie bekommen. Es wird Bereiche zur Verbesserung oder für mehr Klarheit geben.

Beispiel: Ein kreatives Unternehmen hat seinen Stage-Gate Prozess eingeführt und jedem Mitarbeiter einen "Pass zum Erfolg" gegeben. Der

Pass enthält Informationen über den Stage-Gate Prozess, einschliesslich eines bunten Diagramms, das die Stages und Gates zeigt, einen Überblick über den Zweck und die Aktivitäten in jedem Stage gibt, und eine Hotline Telefonnummer, die Mitarbeiter im Falle von Fragen anrufen konnten. Dies zeigt, wie kritisch die Initiative für das Unternehmen war, und es hat deshalb die neue Initiative so vermarktet, dass alle Betroffenen überzeugt wurden und zum Prozess beigetragen haben.

Erstellen Sie einen Master-Kommunikationsplan mit folgendem Inhalt: wer sind die wesentlichen Betroffenen und was ist der spezifische Inhalt, an dem sie interessiert sind; die Absicht der Information (z.B. lehrreich, überzeugend), die Medien, die sie am ehesten zur Verfügung haben (z.B. Newsletter, Websites, Email, Besprechungen etc.); die Reaktionen und Aktionen, die sie nach Lesen der Kommunikation vornehmen sollen; die notwendige Häufigkeit der Kommunikation.

## 7. Verfolgen Sie den Fortschritt

Was gemessen wird, wird auch umgesetzt. Es ist wirklich sehr einfach. Während der Design Phase sollte das Team mehrere Schlüsselkennzahlen festlegen, anhand deren die Adoptionsrate und der Erfolg des neuen Prozesses gemessen werden kann. Erstellen Sie eine Basislinie und setzen Sie Zeitpunkte für nachfolgende Messungen.

Einige Ratschläge zur Auswahl der Kennzahlen:

- Verwenden Sie Prozess-Kennzahlen zum Messen der Effektivität der Prozesseinführung (z.B. Prozentsatz der Projekte im Stage-Gate Prozess, Adoptionsrate, Häufigkeit und Qualität der Gate Meetings).
- Verwenden Sie Kennzahlen, die den Einfluss auf neue Produktleistung definieren (z.B. Zeit-zu-Profit, neue Produkt Erfolgsraten).
- Die Kennzahlen sollten den ursprünglichen Auftrag der Prozesseinführung widerspiegeln: Was soll verbessert werden? Nach einem Jahr ist es wichtig zu wissen, ob die Verbesserung erfolgt ist.
- Die Kennzahlen sollten spezifisch, messbar, durchführbar, relevant und zeitdefiniert sein.
- Kommunizieren Sie die Kennzahlen. Teilen Sie den aktuellen Stand der Einführung mit anderen.
- Stellen Sie sicher, dass die Liste der Kennzahlen kurz und prägnant ist. Zu viele Kennzahlen sind teuer und verwirren mehr, als sie helfen.

Je klarer die Kennzahlen sind, desto einfacher ist es für die Mitarbeiter, zu verstehen, was wichtig ist.

Es vereinfacht zu begreifen, wie sie die Initiative unterstützen können.

### **8. Ernennen Sie einen Executive Sponsor für das Produkt-Innovationsprogramm**

Selten konnte eine Organisation die erfolgreiche Einführung von Stage-Gate verkünden, ohne die Wichtigkeit eines Executive Sponsors zu vermerken.

Als Visionär für das Produkt-Innovationsprogramm ist der Executive Sponsor absolut kritisch für den Erfolg - aus der kurzfristigen als auch langfristigen Perspektive. Vorzugsweise sollte der Sponsor ein Senior Executive sein, der fähig ist, zur Business Strategie durch die Entwicklung eines ambitionierten Innovations-Wachstumsplans mittels neuer Produkte beizutragen.

Der Sponsor verlässt sich weniger auf seine Autorität durch seinen Titel, sondern mehr auf seine Fähigkeit, eine Organisation zur Mitarbeit und Teilnahme am herausfordernden und aufregenden Änderungsplan zu inspirieren.

Einige Ratschläge zur Auswahl des Sponsors:

- Verständnis, dass die Rolle des Sponsors nicht nur Vision und Repräsentation ist. Der Sponsor nimmt auch die Herausforderung an, Kollegen im Executive Team zur Änderung anzuleiten.
- Finden Sie einen Sponsor, der ein Vorbild ist. Eine wirklich erfolgreiche Einführung wird durch die sichtbare und demonstrierte Unterstützung für die neue Art des Arbeitens bezeugt.
- Suchen Sie einen Sponsor aus, der auch willens ist, Kollegen auf ungeeignetes Verhalten anzusprechen, und der die Courage und Stärke besitzt, Leistungsprobleme offen zu diskutieren und durch Aktionen zu korrigieren.
- Wählen Sie einen Sponsor, der viel Wissen und Erfahrung hinsichtlich des Stage-Gate Prozesses hat, und der als Experte für die Senior Executives agieren kann.
- Diese Person wird die neue Stage-Gate Sprache in das Unternehmensvokabular einführen, wird eine fortlaufende Kommunikation mit dem Prozess Manager aufbauen, und wird eng mit jedem Führungsmitglied arbeiten und damit sicherstellen, dass sie in ihrer Rolle erfolgreich sind.

### **9. Verstehen des Einflusses auf die Unternehmenskultur**

Unterschätzen Sie niemals die Bereitschaft der Mitarbeiter, Veränderungen zurückzuweisen. Verstehen Sie die Unternehmenskultur, und was Ihre Herausforderungen sein werden. Ein Weg zu starten ist, Management Initiativen der Vergangenheit durchzusehen und ein paar Schlüsselfragen zu stellen: "Wie erfolgreich waren wir in der Vergangenheit, und warum?", "Was können wir dieses Mal anders machen, um noch erfolgreicher zu sein?". Dies sollte im Team zu einer guten Diskussion hinsichtlich der verschiedenen davon betroffenen Personen im Unternehmen führen, über den Einfluss, den diese Änderung auf sie haben wird, und die dafür benötigten Ressourcen.

Einige Ratschläge zur Untersuchung der Unternehmenskultur:

- Führen Sie eine Risiko- und Hürden-Analyse der wesentlichen Betroffenen durch. Verstehen Sie, wo die Risiken liegen, und welche Hürden existieren, die aus dem Weg geräumt werden müssen.
- Verstehen Sie, welche anderen Prozesse beeinflusst werden, wie Ihr neuer Prozess mit diesen Prozessen zusammenarbeitet, und wer für diesen Aspekt der Veränderung verantwortlich ist.
- Untersuchen Sie verschiedene Ebenen und funktionale Bereiche. Jede Gruppe wird ihre eigenen Ansichten haben.

Beispiel: Innerhalb einer Organisation war es gut bekannt, dass die meisten Veränderungen eine Art "Laune eines Monats" waren, die ultimativ wieder verschwanden, wenn sie nur lange genug ignoriert wurden. Das Innovationsprozess-Team hatte realisiert, dass sie gegen diese Mentalität bei der Einführung des neuen Prozesses ankämpfen werden müssen. Um den Widerstand zu überwinden, haben sie eine Reihe von Schlüsselpersonen in jedem Bereich und auf jeder Ebene des Managements identifiziert. Sie haben dann einen Plan erstellt, in dem sie jede Person separat kontaktieren und die Initiative mit dem Ziel durchsprechen, dass diese Person als informativer Kontakt in ihrer Gruppe agiert. Dieser Ansatz war, obwohl er länger gedauert hat, sehr erfolgreich. Sobald eine Schlüsselperson involviert wurde, wurde sie zum Botschafter für die neue Initiative. Das Endresultat war ein nach der Einführung gut angenommener Produkt Innovationsprozess. Durch den Respekt für die Vergangenheit und die Lehren, die das Team daraus gezogen hat, war es fähig, die Organisation vorwärts zu bringen.

## 10. Effektives Change Management anwenden

Wenn Change Management korrekt angewendet wird, kann es zu beeindruckenden Resultaten führen. Grundsätzlich kann ein effektives Change Management Programm es ermöglichen, die kritischen Rollen - Gatekeepers, Projektleiter und Team-Mitglieder - schneller und effektiver durch den Change Prozess auszufüllen. Das heisst, es werden bessere und direktere Beiträge in einem viel kürzeren Zeitraum erreicht, was natürlich schnellere Resultate bedeutet!

Während die Personen am Anfang der Lernkurve sind, verwenden sie mehr Zeit, den neuen Prozess zu verstehen, und weniger Zeit auf die eigentlichen Aktivitäten, die für das neue Produkt-Projekt notwendig sind. Das heisst, anfangs sind sie weniger effizient. Eine Organisation fängt an, die Produktentwicklung als Kernkompetenz zu entwickeln, wenn die Gesamtheit der Produktentwickler über das einfache Befolgen der Prozessinstruktionen des neuen Prozesses hinausgeht und nahtlos und effektiv zu allen Aspekten des Produktentwicklungsprozesses beiträgt. Das ist speziell wichtig für Organisationen, die unter Zeitdruck stehen, zu wenig Entwicklungsressourcen haben, oder die einen hohen Grad an Veränderung hinsichtlich ihrer Kultur benötigen.

Einige Ratschläge zum Managen von Veränderung:

- Unterschätzen Sie nicht den Aufwand, der hinsichtlich Change Management benötigt wird.
- Kommunizieren Sie positive Nachrichten und erklären Sie, warum es für die Organisation wichtig ist, dauerhaft nach höheren Zielen zu streben. Menschen akzeptieren Veränderung besser, wenn sie verstehen, warum diese notwendig ist.
- Würdigen und belohnen Sie jene Personen, die den neuen Stage-Gate Prozess und die einhergehenden Aktivitäten und Verhaltensweisen unterstützen.
- Identifizieren Sie Personen, die "neutral" sind und mit etwas Aufwand zu Unterstützern werden können.
- Sie benötigen nicht 100% Unterstützung, aber Sie benötigen eine Mehrheit.
- Entwickeln Sie einen Plan, und korrigieren Sie diesen, wenn notwendig.

## Schlussfolgerung

Viele Organisationen haben vor Ihnen erfolgreich Produkt-Innovationsprozesse eingeführt. Als Resultat gibt es viele Best Practices auf die Sie bauen können, um Ihre Erfolgchancen zu verbessern. Wir haben hier die wichtigsten dargelegt. Sie können jeden der 10 Tips in diesem Artikel nehmen und Ihr Design- und Einführungsteam bitten, diese in ihre Pläne zu integrieren.

Durch Einführung eines neuen Stage-Gate Prozesses in Ihr Unternehmen ermöglichen Sie Ihrer Organisation, grosse Fortschritte in den Produktinnovations-Fähigkeiten zu machen. Ein hochqualitativer Prozess ermöglicht es Ihrer Organisation, die richtigen Dinge zur richtigen Zeit und aus den richtigen Gründen zu tun.

## Über die Autoren



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



Michelle Jones MBA NPDP ist Executive Vice President, Global Product Management und Chief R&D Officer bei Stage-Gate International. Michelle ist verantwortlich für die Wertschöpfung für Kunden und Märkte durch Forschung, Entwicklung und Kommerzialisierung von hoch-differenzierten Produkt- und Serviceangeboten, welche Unternehmen ermöglichen, Innovations-Exzellenz zu erreichen. Sie ist auch ein Sprecher, Autor und Berater zum Thema Produkt-Innovationsmanagement.

Für mehr Informationen besuchen Sie bitte [www.stage-gate.com](http://www.stage-gate.com). Email: [info@stage-gate.com](mailto:info@stage-gate.com)

<sup>1</sup> Einige Teile dieses Artikels sind entnommen von, oder haben einige Inhalte von "Successfully Implementing the Stage-Gate NPD Process" by L. Michelle Jones und Barbara Pitts, Visions Vol. 27, No. 2, 2003.

<sup>2</sup> Diese Studien wurden zusammengefasst in: R.G. Cooper and Edgett S.J., "Best Practices in Idea-to-Launch Process and Its Governance". Research Technology Management 22, 2, 2012; R.G. Cooper, "New Products: What Separates the Winners from the Losers," Chapter 1 in: The PDMA Handbook of New Product Development, 2nd edition, New York, NY: John Wiley & Sons 2004; also: R. G. Cooper, Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch, 3rd edition. Reading, MA: Perseus Books, 2001, Chapters 2 and 3. See also Cooper, R.G., Edgett, S.J. and Kleinschmidt, E.J. "Optimizing the Stage-Gate Process: What Best Practice Companies are Doing". Research Technology Management 45, 5, 2002