

Stage-Gate® in a Nutshell

five is Experience

Stage-Gate® wird vielfach mit Wasserfall-Modellen und linearen Entwicklungsprozessen verwechselt und als nicht mehr zeitgemäß abgetan.

Ein Fehler! Denn die besten Innovatoren weltweit sehen in der Stage-Gate-Logik nach wie vor den Schlüssel zum Erfolg mit Neuprodukten



five is innovation
management



Stage-Gate® in a Nutshell

Ein Stage-Gate® System ist eine *Landkarte und Routenbeschreibung*, die den Weg eines Neuprodukts von der Idee bis zur Markteinführung und darüber hinaus vorzeichnet: Ein idealtypischer Plan für Effizienz und Effektivität im Produktinnovationsprozess.

Stage-Gate® ähnelt in gewisser Weise der Spielstrategie einer Fußballmannschaft. Sie legt dar, was zu tun ist – und wie es zu tun ist – um das Spiel zu gewinnen.

Kurze Geschichte – Die Wurzeln von Stage-Gate®

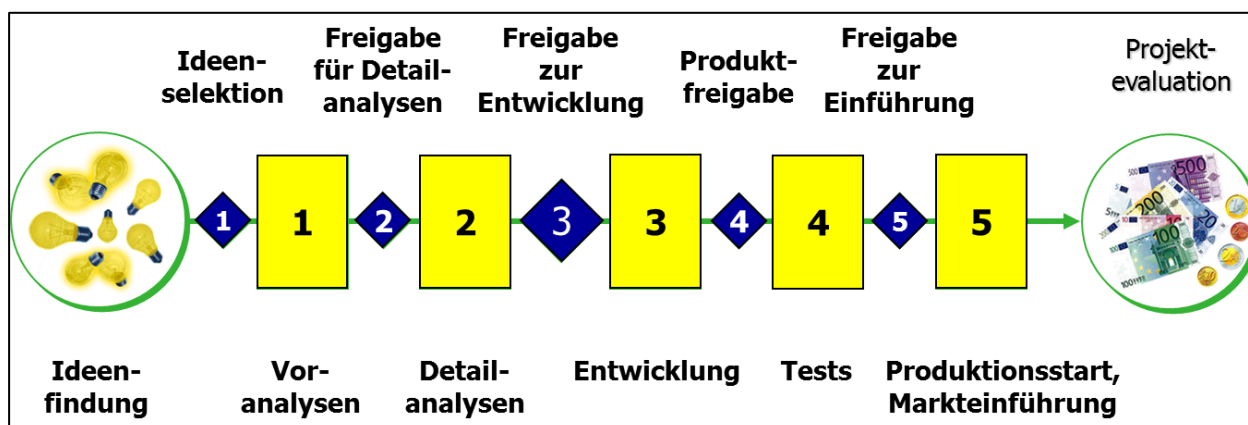
Das Stage-Gate®-Modell wurde Anfang der 1980er Jahre entwickelt und ist das Ergebnis zahlreicher Untersuchungen und Beobachtungen, wie erfolgreiche Produktentwicklungsteams arbeiten. Ähnlich wie wenn man Videoaufzeichnungen von Fußballspielen ansieht und analysiert, wurden erfolgskritische Faktoren identifiziert, die erfolgreiche Produktinnovationen auszeichnen. Prof. Cooper und andere haben diese Erfolgsmuster in eine Spielstrategie in Form eines ganzheitlichen Modells übersetzt - das Stage-Gate®-System. Dieses System wurde mit einer ganzen Reihe von Erfolgs-/Misserfolgsstudien mit großen Stichproben verifiziert und weiter verfeinert.

Die Bezeichnung »Stage-Gate®« erschien 1988 erstmals in Publikationen. Seit damals – nach vielen Studien, Untersuchungen, Artikeln, Büchern und realen Anwendungen in Unternehmen – hat sich Stage-Gate® beträchtlich weiterentwickelt, und es ist heute die *weltweit verbreitetste Methode*, um neue Produkte zur Markteinführung zu bringen.

Was genau ist Stage-Gate®?

In seiner einfachsten Form besteht Stage-Gate® aus (siehe Abbildung):

- einer Reihe von Phasen (Stages) – hier arbeitet das Projektteam an Idee, Konzept bzw. Produkt, beschafft erforderliche Informationen, analysiert, konzipiert, entwickelt und integriert die Erkenntnisse
- freigeben an Entscheidungspunkten (Gates) – hier geht es darum, ob in das Projekt weiter investiert wird. Entsprechend fällt die Entscheidung zur Fortführung oder zum Abbruch des Projekts.



Das Modell ähnelt sehr dem Kauf von Optionen als Kapitalanlage. Am Anfang erwirbt man für relativ wenig Geld eine Option, dann prüft man sorgfältig und entscheidet schließlich, ob man weiter investieren möchte oder nicht.



Ähnlich ist es im Innovationsprozess: Dieser besteht aus mehreren Phasen, die jeweils eine Reihe von empfohlenen, bewährten Aktivitäten umfassen, die erforderlich sind, um das Projekt bis zum nächsten Entscheidungspunkt voranzubringen. Die Anzahl der Phasen hängt von der Komplexität und vom Risiko eines Projekts ab.

Der „klassische“ Prozess beginnt mit der Ideenfindungsphase und endet mit der abschließenden Projektevaluation. Es sind zwei vorbereitende Stages vorgesehen - eine „Vor-“ und eine „Detailanalyse“-Phase, bevor mit der Freigabe zur Entwicklung ein ernsthaftes finanzielles Engagement eingegangen wird.

Jede einzelne Phase dient dazu, Informationen zu sammeln, um zentrale Unsicherheiten und Risiken des Projekts zu reduzieren. Jede Phase ist in der Regel mit höheren Kosten als die vorherige verbunden: Es handelt sich also um einen Prozess mit stufenweise zunehmenden Investitionen. Dem gegenüber werden durch jede Phase und die damit verbundene nächsthöhere Kosten-Stufe auch die unbekanntes Größen und Unsicherheiten des Projekts verringert. Auf diese Weise beinhaltet der Prozess ein vernünftiges, wirksames Risikomanagement.

Schließlich ist jede Phase funktionsübergreifend gestaltet: Es gibt keine *Forschungs- & Entwicklungs-Phase* oder *Marketing-Phase*; stattdessen ist jede Phase kooperativ angelegt. Keine Phase gehört irgendeiner Abteilung.

Hinweis: Das Modell in der Abbildung bezieht sich auf größere Entwicklungsprojekte. Für Produktmodifikationen mit geringerem Risiko sollte es einen verkürzten Prozess geben.

Jedem Stage geht ein Gate voraus, bei dem über Fortführung oder Abbruch des Projekts befunden wird. Gates haben mehrere Funktionen:

- Sie dienen als Qualitätskontrollpunkte für die Informationsqualität,
- als Go-Stop-Entscheidungspunkte bzw. zur Projektpriorisierung,
- außerdem werden Vorgaben über das weitere Vorgehen im Projekt gemacht und die Ressourcen für die nächste Projektphase festgelegt und freigegeben.

Für jedes Gate ist eine Reihe von *zu liefernden Inputs (Deliverables)* definiert – d.h. es ist vorgegeben, was der Projektleiter und das Team als Entscheidungsgrundlagen abliefern müssen.

Ebenso sind jedem Gate *Kriterien* zugeordnet, auf deren Grundlage die Attraktivität und das Risiko des Projekts mit Hilfe einer Scorecard beurteilt werden.

Als Resultat aus jedem Gate ergibt sich eine Entscheidung (*Go / Stop / On hold / Recycle*), und falls diese *Go* lautet, ein genehmigter Maßnahmenplan und zugeteilte Ressourcen für die nächste Phase.

Weshalb ist das Stage-Gate® System so erfolgreich?

Im Stage-Gate® System sind einige Schlüsselfaktoren umgesetzt:

- **Kundennähe und Marktorientierung:** Wie es schon David Packard, Mitbegründer von Hewlett Packard, ausdrückte: »Marketing ist viel zu wichtig, um es nur der Marketingabteilung zu überlassen«. Deshalb sind die Akteure aller Funktionsbereiche bestrebt, die wahren Bedürfnisse der Kunden zu verstehen und sie in überzeugende neue Lösungen umzusetzen. Sorgfältig vorbereitete und durchgeführte Markteinführungspläne für neue Produkte führen zu schnellen und erfolgreichen Markteinführungen weltweit.
- **Echte funktionsübergreifende Teamarbeit:** Jedes Entwicklungsprojekt wird von einem Team vorangebracht, das mindestens aus den zuständigen Mitarbeitern aus Forschung und Entwicklung, Vertrieb, Marketing und Produktion / Anwendungstechnik besteht. Das gesamte Team steht voll



hinter den in der jeweiligen Phase gemeinsam erarbeiteten Ergebnissen.

Der Projektleiter für das gesamte Projekt kann aus jeder der genannten Abteilungen kommen.

- **Trichter statt Tunnel:** Üblicherweise drängen zu viele Ideen in die Innovationspipeline eines Unternehmens. Es gilt die Produktideen zu filtern, zu priorisieren und ein attraktives Projektportfolio über alle Phasen des Innovationsprozesses zu gestalten, um die Ressourcen möglichst effektiv einzusetzen. Aus vielen Ideen in den frühen Phasen werden sukzessive die attraktivsten Projekte ausgewählt und in den späteren Phasen bearbeitet. Schließlich werden nur die erfolversprechendsten Neuprodukte am Markt eingeführt. Die Innovationspipeline sieht somit wie ein Trichter aus. Um diesen umsetzen zu können, benötigt ein Unternehmen gute, harte Entscheidungen an den Gates.
- **Gates mit Zähnen:** Im Bestreben nach herausragenden neuen Produkten prüfen die Entscheidungsträger jedes Projekt sehr gründlich. Die Projektteams liefern gut dokumentierte Informationen über die Ergebnisse der jeweils vorangegangenen Phase sowie einen klaren Projektplan zur Fortsetzung. Auf der Grundlage dieser Informationen wird jedes Projekt anhand von vordefinierten Kriterien bewertet. Bei unterschiedlichen Meinungen versuchen die Entscheidungsträger, sich gegenseitig genau zu verstehen und hören auch dem Projektteam zu. Jede Gate-Besprechung führt zu einer klaren und fundierten Entscheidung:
 - *Go*, wenn das Projekt überzeugend ist und die erforderlichen Ressourcen verfügbar sind.
 - *Stop*, wenn es ernsthafte Zweifel am Erfolg des Projekts gibt.
 - *On hold*, wenn das Projekt zwar attraktiv ist, jedoch die erforderlichen Ressourcen nicht verfügbar sind.
 - *Recycle*, wenn die entscheidungsrelevanten Informationen nicht vollständig sind oder nicht die notwendige Qualität haben

Auf diese Weise werden ungeeignete Projekte ausgesondert, und die vielversprechenden Projekte erhalten die notwendigen Ressourcen – entweder sofort oder nach dem Beheben von Ressourcenkonflikten oder Beschränkungen.

- **Leistungskontrolle und Streben nach Spitzenleistungen:** Zur Leistungskontrolle im Rahmen des Produktinnovationsprozesses sollten Metriken identifiziert und kontinuierlich verfolgt werden. Bei jedem Projekt erfolgt an den Gates ein sogenanntes 360-Grad-Feedback: Das Projektteam und die Entscheider bewerten
 - den Grad der Ausführungsqualität des letzten Stages
 - den Grad der gefühlten Verantwortlichkeit des Projektteams für das Projektergebnis
 - die Kommunikationsqualität innerhalb des Projektteams
 - die Qualität der Zusammenarbeit aller involvierten AbteilungenSollte sich die Projekt- oder die Prozessqualität allgemein vermindern, werden die zugrundeliegenden Ursachen analysiert und es wird gemeinsam nach Verbesserungslösungen gesucht.

Was bringt Stage-Gate®?

Führende Unternehmen, wie DuPont, Procter & Gamble, Exxon, Guinness, Unilever, Carlsberg, Lego, Swarovski oder Hilti haben Managementsysteme wie das Stage-Gate®-System eingeführt, um schneller und effizienter bessere Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und erfolgreich auf den Markt zu bringen. Die Anwender solcher Systeme berichten von

- verbesserter interner Kommunikation und Kooperation,
- weniger Fehlern und weniger Schleifen,
- höheren Erfolgsraten und früherem Erkennen von Flops,
- besseren Markteinführungen und



- bis zu 30 % kürzeren Entwicklungszeiten.

Ein Management-System kann noch so sauber und ausgeklügelt entworfen sein. Wird es nicht gelebt, stellt sich kein Nutzen ein. Je intensiver die Prinzipien des Stage-Gate®-Systems von allen Mitarbeitern verinnerlicht werden und zum alltäglich Geschäft dazugehören, desto flexibler kann das Stage-Gate®-System gelebt werden und umso besser wird die Neuproduktentwicklung funktionieren.

Der Autor:



Mag. Peter Fürst

ist Geschäftsführender Gesellschafter der five is innovation consulting gmbh, Berater und Trainer.

Er ist Experte für die Gestaltung und Optimierung von Innovationssystemen und für Methoden zur Ideenfindung. Mehr als 15 Jahre Erfahrung in der Innovationsberatung sowie ein Lehrauftrag für Innovationsmanagement an der FH Vorarlberg zeugen davon. Am liebsten betreut Peter Innovationsvorhaben von der Idee bis zur Umsetzung. Er ist ein charmanter Querdenker, der Andere auf der Suche nach neuen Ideen und Lösungen inspiriert.

Mail: p.fuerst@five-is.com, Tel: +43 676 5522506

Stage-Gate® is a trademark of Dr. Robert G. Cooper