

Stop den Flop: Kundenorientierte Produktentwicklung in 3 Schritten

Michael Marquardt
Jannick Theobald
Michael Scholl

Viele Produktentwicklungen floppen bei ihrer Markteinführung, obwohl sie zeitaufwändig dafür vorbereitet wurden. Oft liegt das daran, dass sie nicht optimal auf die Zielgruppe abgestimmt sind. Mit der PRE-Analyse lassen sich zahlreiche Probleme schon in der Entwicklungsphase vermeiden.

DeviceMed AUTOREN

Dr. Michael Marquardt, Dr. Jannick Theobald und Dr. Michael Scholl sind in den Bereichen Health-care, Medizintechnik und Diagnostik bei Homburg & Partner tätig.

Die Floprate für Neuentwicklungen liegt über Industrien hinweg bei 70 Prozent. Der Grund: In vielen Unternehmen ist es immer noch üblich, ausschließlich auf Basis einiger unternehmensinterner Meinungen Entwicklungsentscheidungen zu treffen und keine externe Zielgruppe einzubeziehen.

Daraus folgt, dass die Produkte nicht optimal auf den eigentlichen Zielmarkt und die Kundenbedürfnisse zugeschnitten sind. Es werden nicht alle Kunden adressiert, wodurch Absatzpotenzial ungenutzt bleibt, die Margen schrumpfen und die potenzielle Zahlungsbereitschaft nicht voll abgeschöpft wird. Dabei gibt es simple Möglichkeiten, die Erfolgchancen für ein Produkt bereits in einer frühen Entwicklungsphase einzuschätzen und so den ganzen Entwicklungsprozess optimal auf die Kauf- und Zahlungsbereitschaft der Kunden auszurichten.

Eine Methode ist die PRE-Analyse – sie ermöglicht, frühzeitig fundierte Go/No-Go-Entscheidungen für Produktkonzepte zu treffen, sie gezielt auf Marktbedürfnisse und Kaufbereitschaft hin zu entwickeln und so den Produkterfolg insgesamt klar zu steigern.

Um ein ganzheitliches Bild des Marktes zu erhalten, muss er aus verschiedenen Perspektiven begutachtet werden. Um diese Betrachtung erfolgreich zu gestalten, bietet sich das 5P-Framework an. Es enthält fünf Dimensionen: Process, Physician, Payors, Patients und Player. Um für jeden Punkt die nötigen Erkenntnisse zu sammeln, werden typischerweise die folgenden Quellen genutzt: Gespräche mit internen Experten, Sekundärrecherche (z.B. wissenschaftliche Literatur, Marktberichte, Webseiten von Unternehmen) und Gespräche mit externen Experten. Mindestens zwei Drittel der befragten Experten sollten in Ländern ansässig sein,



die zum potenziellen Zielmarkt für das neue Produkt zählen. So wird sichergestellt, dass die Perspektive der Befragten mit dem Scope des Produkts übereinstimmt. Qualität, Erfahrung und Wissensgrad der Experten sind wichtiger als eine große Anzahl von Befragten. Persönliche Vor-Ort-Gespräche am Arbeitsplatz des Befragten versprechen die besten Ergebnisse.

Nach der Profilierung des Marktes ist der nächste Schritt, das gewonnene Marktverständnis in konkrete Kundenbedürfnisse und Produktanforderungen zu übersetzen. So wird das eigene Produktkonzept kritisch hinterfragt. Dabei werden Kauf- und Zahlungsbereitschaft sowie Markteintrittsbarrieren analysiert.

Das 5P-Framework bietet ein ganzheitliches Marktbild

Kaufbereitschaft entsteht, wenn die Merkmale des neuen Produkts den Anforderungen und unerfüllten Bedürfnissen der Kunden gerecht werden. Um diese Merkmale zu identifizieren, müssen alle relevanten Interessengruppen (z.B. Marktexperten, Ärzte, Kostenträger und Patienten) betrachtet werden. So werden Schwachstellen aktueller Produktlösungen und unerfüllte Bedürfnisse aufgedeckt. Wichtig ist hierbei, dass verschiedene Endnutzertypen unterschiedliche Produktanforderungen haben. Was für einen Kunden essenziell ist, ist für andere ein zweitrangiges Feature. Die Differenzierung von Produktmerkmalen in übergreifende Anforderungskategorien („Must-Haves“ und „Nice-to-Haves“) ermöglicht deren Priorisierung und die Ableitung einer entsprechenden Marktpositionierungsstrategie. Im Vordergrund steht meistens der medizinische Nutzen und Bedarf, der in Kombination mit der technischen Umsetzbarkeit das Zielproduktprofil definiert.

Es ist immer eine große Herausforderung, den optimalen Preis für ein Produkt zu finden. Verschiedene Methoden helfen dabei: Zunächst eignen sich Expertengespräche, um eine erste Abschätzung der Zahlungsbereitschaft von Endnutzern zu erfahren. In Kombination mit Marktforschungsmethoden (z.B. Van-Westendorp-Preisanalyse oder Gabor-Granger-Methode) werden Ankerpreise bestimmt – Preise, die den Kundenerwartungen entsprechen. Kosten für ähnliche oder nahestehende Konkurrenzprodukte können hierbei zusätzliche Informationen bieten.

In der Medizintechnik ist der Markteintritt oftmals beschwerlich – es herrschen weithin Konkurrenz- (z.B. lokale Dominanz von einem etablierten Anbieter) und Preisdruck (z.B. günstigere Produkte von chinesischen Anbietern). Doch auch zusätzliche externe und interne Hürden erschweren den Markteintritt. Externe Hürden können strenge Vorschriften für neue Produkte (z.B. FDA-Vorschriften), geringe Erstattungssätze oder etablierte Techniken sein. Interne Hürden sind zumeist starre etablierte Arbeitsprozesse, vorherrschende Infrastrukturen und Kunden-Hemmnisse, neue Produkte zu akzeptieren. Zur Umschiffung dieser Eintrittsbarrieren ist es zentral, die Vorteile der eigenen Lösung nicht nur zu kennen, sondern auch gegenüber anderen Akteuren überzeugend darzustellen. Hierfür schafft die PRE-Analyse die nötige Wissensbasis. as

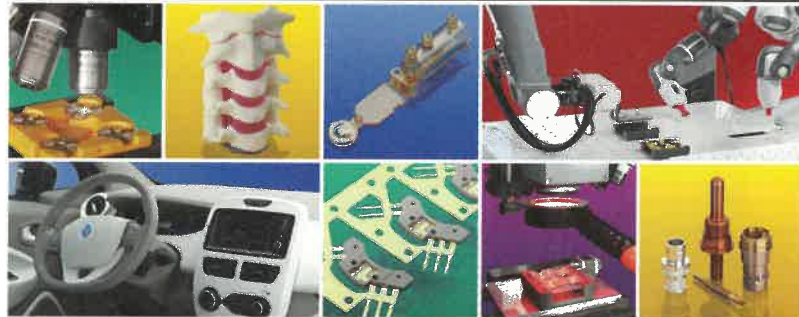
www.homburg-partner.com

MICRONORA

50 JAHRE INTERNATIONALE MIKROTECHNIK-MESSE



Präzision / Miniaturisierung
Integrierung komplexer Funktionen



NEUER TERMIN

21. - 24. Sept. 2021
Besançon - Frankreich

Luftfahrt, Luxusgüter
Medizintechnik, Automobil
Telekommunikation
Verteidigung, Kerntechnik...

Additive Fertigung, Automatisierung, Robotertechnik, Engineering, Nanotechnologie, Decolletage-Automatendrehen, Messtechnik, Messungen, Kontrolle, Laser, Andere, Mikroelektronikverpackung, Mikroproduktion, Mikromechanik, Montage, Mikromontage, Oberflächenbehandlung, Präzisionsmechanik, Spanabhebende Bearbeitung, Spritzgießen, Umspritzen, Stanzen, Werkzeugmaschinen, Werkzeugbau ...

micronora.com