

# Time-to-Market

## Eine kurze Markteinführungszeit wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil im Mittelstand

Zeit ist Geld, weiß der Volkswirtschaftler. Tatsächlich ist Zeit mitunter die wertvollste Ressource überhaupt, gerade für mittelständische Unternehmen. Doch bis Produkte auf den Markt kommen, vergehen oft Jahre. Mit zunehmendem Innovationsdruck und Wettbewerb wird die Time-to-Market zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Doch was ist Time-to-Market, was beeinflusst diese Größe und wie begünstigen Unternehmen sie?

Agilität ist heutzutage in Unternehmen zu Recht das Gebot der Stunde. Hier haben mittelständische Unternehmen unabhängig von der Branche einen entscheidenden Vorteil gegenüber Konzernen, die aufgrund ihrer Größe und hierarchischen Strukturen häufig nicht so flexibel und schnell auf Entwicklungen reagieren können. Mit der Agilität einher geht die Markteinführungszeit (Time-to-Market): die Zeitspanne, in der es einem Unternehmen gelingt, ein Produkt von der Idee über die Entwicklung bis zur Markteinführung zu bringen.

### Zielgröße für den Unternehmenserfolg

In einem Markt mit steigendem Innovationsdruck gewinnt das Thema zunehmend an Bedeutung und wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Und nicht nur das: Die Time-to-Market wird so auch zu einer wichtigen Zielgröße für den Unternehmenserfolg – kurze Entwicklungszeiten wirken sich positiv auf die Kosten aus, das wiederum verkürzt die Amortisationsdauer. Je nach Branche, Produkt und Unternehmensstruktur ist die Markteinführungszeit von verschiedenen internen und externen Faktoren abhängig. Um nur einige zu nennen:

### Interne Faktoren:

- **Komplexität des Produkts:** Je komplexer und technisch anspruchsvoller ein Produkt ist, desto mehr Zeit fließt in Entwicklung und Produktion.
- **Unternehmensstruktur und -prozesse:** Unternehmen, die agile Methoden anwenden, sind häufig schneller in der Lage, auf Verän-

derungen zu reagieren und Entwicklungsprozesse zu beschleunigen, so dass flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege die Entwicklungszeit erheblich verkürzen können.

- **Technologische Infrastruktur:** Fortschrittliche Technologien, in die Unternehmen investieren, ermöglichen ein schnelleres Agieren. Maßnahmen wie digitale Zwillinge, Rapid Prototyping, KI-Tools zur Recherche und Datenanalyse sowie eine fortschreitende Automatisierung von Prozessen können die Entwicklungszeit verkürzen.
- **Marktforschung und Kundenfokus:** Know your customer – Unternehmen, die eng mit ihren Kunden zusammenarbeiten und frühzeitiges Feedback einholen, gelingt es, ihre Produkte gezielt zu verbessern und schneller zur Marktreife zu bringen. Derjenige, der über ein tiefes Verständnis der Kundenbedürfnisse und -anforderungen verfügt, kann den Entwicklungsprozess dahingehend optimieren.

### Externe Faktoren:

- **Ressourcenverfügbarkeit:** Mangelnde Ressourcen oder Engpässe in der Lieferkette können Verzögerungen verursachen und die Time-to-Market negativ beeinflussen.
- **Regulatorische Anforderungen:** Produkte müssen in vielen Branchen strenge regulatorische Anforderungen und Auflagen erfüllen. Die Time-to-Market kann sich also verlängern durch die Zeit, die benötigt wird, um diese Anforderungen zu erfüllen und die entsprechenden Zulassungen zu erhalten.

### Wie sich die Time-to-Market reduzieren lässt

Welche Strategien können Unternehmen nun anwenden, um die jeweilige Time-to-Market zu reduzieren?

Die vorherrschenden Strukturen und Hierarchien in Konzernen können Prozesse häufig verlangsamen. Mittelständische Unternehmen, profitieren oft von flachen Hierarchien, die es ihnen ermöglichen, entsprechend agil zu agieren.

Um die Time-to-Market zu reduzieren, haben sich folgende Maßnahmen und Methoden als zielführend erwiesen, die auf die Unternehmenskultur einzahlen:



### ZUR PERSON

**Jens Kubitschke** leitet die Forschungsabteilung von Levaco Chemicals. In den Laboren im Innovationspark Leverkusen entwickelt er mit seinem Team optimierte Produkte im Bereich der Tenside, z.B. Dispergiemittel, Emulgatoren, Netzmittel und Entschäumer für Anwendungen in den Sektoren Agro, Antifoam & Food, Coating, Paper und Chemical Solutions. Kubitschke studierte Organische Chemie an der TU Braunschweig und promovierte 2010 an der Universität Kiel. Nach einem Postdoc-Aufenthalt in den USA begann er seine Berufslaufbahn 2012 bei Oxea (heute OQ Chemicals), von wo er im Frühjahr 2023 zu Levaco wechselte.

sich die Entwicklungszeit erheblich, während gleichzeitig die Produktqualität verbessert wird.

Auf diese Weise konnte bspw. in Rekordzeit ein neuer Entschäumer für den Abwasserbereich, der effizienter und nachhaltiger als Konkurrenzprodukte ist, entwickelt und zur Marktreife gebracht werden. Um 75% reduziert das neue Produkt den Bedarf an Entschäumer und senkt damit nicht nur spürbar die Kosten, sondern schon auch die Umwelt.

### In a Nutshell

In einer dynamischen und wettbewerbsintensiven Wirtschaft stellt die Time-to-Market einen entscheidenden Faktor für den Erfolg von Chemieunternehmen dar. Wem es gelingt, schnell auf Marktveränderungen zu reagieren und neue Produkte effizient zu entwickeln, ist für die Zukunft gerüstet. Levaco Chemicals hat seine Unternehmenskultur sowie sämtliche Prozesse so ausgerichtet, dass eine Time-to-Market von zwei bis drei Monaten erreicht werden konnte.

*Jens Kubitschke, Leiter Forschung & Entwicklung, Levaco Chemicals, Leverkusen*

- [jens.kubitschke@levaco.com](mailto:jens.kubitschke@levaco.com)
- [www.levaco.com](http://www.levaco.com)

■ **Fehlerkultur und Innovationsförderung:** Innovation braucht Mut und ist mit Risiko verbunden. Es zahlt sich daher aus, Mitarbeiter zu ermutigen, neue Ideen zu entwickeln und auszuprobieren, ohne Angst vor Misserfolgen zu haben. Somit kann eine Kultur, die Fehler als Lernmöglichkeiten sieht und Innovation fördert, die Entwicklungszeit verkürzen.

■ **Kollaboration und Integration:** Je schneller Informationen übermittelt und Entscheidungen getroffen werden können, desto schneller werden auch neue Entwicklungen realisiert. Um den Informationsfluss zu verbessern, ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit der Abteilungen wie Forschung und Entwicklung, Produktion und Vertrieb entscheidend und sollte gefördert werden.

■ **Agile Methoden:** Im Projektmanagement versetzen Methoden wie Scrum und Kanban Teams in die Lage, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und den Entwicklungsprozess iterativ zu gestalten. Produkte lassen sich infolge regelmäßiger Überprüfungen und Anpassungen schneller entwickeln und verbessern.

■ **Outsourcing und Partnerschaften:** Outsourcing bestimmter Entwicklungsphasen kann die Time-

to-Market ebenfalls verkürzen, denn durch die Zusammenarbeit mit externen Partnern können Unternehmen ihre Ressourcen erweitern. Gleichzeitig profitieren sie von zusätzlichen Fachkenntnissen.

■ **Investments in Technologie:** Auf den Entwicklungsprozess kann sich der Einsatz moderner Technologien wie künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen und Automatisierung positiv auswirken.

### Wie Levaco die Time-to-Market reduzieren konnte

Jedes Unternehmen ist einzigartig – und so gibt es kein allgemeingültiges Rezept zur Reduktion der Time-to-Market. Levaco Chemicals gelang es als mittelständischem Unternehmen mit rund 200 Mitarbeitenden mittels einer Kombination aus agilen Prozessen, intensiver Kundenintegration und einer innovationsfördernden Unternehmenskultur, sich als Pacesetter in der chemischen Industrie zu etablieren.

Agile Methoden versetzen Levaco in die Lage, flexibel und schnell auf Veränderungen im Markt zu reagieren. Projekte können infolge flacher Hierarchien und kurzer Entscheidungswege effizient umgesetzt

und schneller abgeschlossen werden. Es sind jedoch auch die kleinen Themen, die einen entscheidenden Unterschied machen. Kurze Entscheidungswege bspw. bedeutet bei Levaco, hands-on mit den Kollegen eine Bürotür weiter im konstruktiven Austausch Lösungen zu finden, anstatt auf lange Freigabemeetings zu warten.

Zu diesem Zweck muss jeder einzelne Mitarbeitende entscheidungsfähig sein und verstehen, warum Agilität im Unternehmen Priorität hat und welche Vorteile sie mit sich bringt. Die Mitarbeitenden werden daher ermutigt, eigenverantwortlich und schnell Entscheidungen zu treffen und aus Fehlern zu lernen. Levaco fördert ausdrücklich eine positive Fehlerkultur, was zu einer dynamischen Innovationskultur beiträgt und Entwicklungsprozesse beschleunigt.

Der enge und direkte Austausch mit dem Kunden ist für Levaco zentral, um seine Anforderungen genau zu verstehen und passgenaue Lösungen anbieten zu können. Am besten vor Ort. Zu diesem Zweck hat das Unternehmen Möglichkeiten geschaffen, die es erlauben, Tests in der spezifischen Umgebung vor Ort durchzuführen. Der Effekt ist nicht nur, dass die Kundenbindung dadurch gestärkt wird: Auch verkürzt

### BASF und Evonik vereinbaren Lieferung von biomassenbilanziertem Ammoniak

## Ammoniak mit reduziertem CO<sub>2</sub>-Fußabdruck

Evonik hat eine erste Lieferung des von BASF hergestellten Ammoniaks BMBcert erhalten. Mit Ammoniak BMBcert stellt BASF Evonik ein Produkt bereit, dessen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck mindestens 65% niedriger ist als der des Standardprodukts.

BASF wendet einen Biomassenbilanzansatz an, um fossile Ressourcen zu Beginn des Produktionsprozesses durch zertifiziertes Biomethan aus Bioabfallrohstoffen zu ersetzen, die dem Produkt zugeordnet werden. Das massenbilanzierte Produkt ist nach ISCC PLUS-Standards zertifiziert. Darüber hinaus nutzt BASF für die Herstellung des Ammoniaks Strom aus erneuerbaren Quellen, wodurch dessen Product Carbon Footprint weiter reduziert wird.

Evonik plant, aus dem biomassenbilanzierten Ammoniak eine Reihe von Produkten herzustellen, darunter Polyamid 12 der Marken Vestamin IPD eCO und Vestamid eCO. „eCO“ steht für das Ziel von Evonik, CO<sub>2</sub> durch einen Massenbilanzansatz und den Einsatz erneuerbarer Rohstoffe in bestehenden Systemen und Produktionsprozessen zu eliminieren. Mit den eCO-Typen profitieren Kunden ohne Leistungsein-

schränkungen von nachhaltigeren Produkten. So können herkömmliche Vestamin-Härter für Epoxidharzsysteme, die typischerweise in Industrieböden, Marine- und Korrosionsschutzfarben eingesetzt werden, problemlos durch die IPD eCO-Sorte ersetzt werden. Gleiches gilt für Vestamid eCO Polyamid 12, ein spezifisches Hochleistungs-polyamid, das typischerweise in Schuhsohlen, Sonnenbrillen, Gasleitungen, sicherheitsrelevanten Automobilteilen und vielen weiteren Anwendungen zu finden ist.

Der BASF-Unternehmensbereich Monomers hat in seiner Nachhaltigkeits-Roadmap angekündigt, bis 2025 in jeder großen Produktlinie mindestens eine zirkuläre oder PCF-reduzierte Option zu entwickeln. Massenbilanzierte Produkte sind Drop-in-Lösungen mit den gleichen Eigenschaften wie die entsprechenden konventionellen Produkte, jedoch mit einem zugeordneten Anteil an zirkulären Rohstoffen.

Mit der Lieferpartnerschaft unterstreichen beide Chemieunternehmen ihr Bekenntnis, Produkte mit einem reduzierten Product Carbon Footprint (PCF) anzubieten. (mr)

## Das richtige Wissen für ein erlesenes Fest



2024. 288 Seiten.  
Gebunden. € 29,99  
ISBN: 978-3-527-51193-8

Das Buch bietet die grundlegende Unterstützung, die Frauen brauchen, um zu investieren, ihr Vermögen zu vermehren und die Maßnahmen zu ergreifen, um ihr Vermögen mit ihren Werten in Einklang zu bringen.



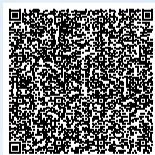
2024. 272 Seiten.  
Gebunden. € 24,99  
ISBN: 978-3-527-51192-1

Das Buch zeigt die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für die Führungskräfte hybrider Teams und bietet Inspiration und konkrete Hilfestellung für den eigenen Führungserfolg.



2024. 320 Seiten.  
Gebunden. € 26,99  
ISBN: 978-3-527-51202-7

Michael Hampel weiß, dass es auch Unternehmen gibt, bei denen die Arbeitskräfte Schlange stehen. Es sind diejenigen, die mit Führungsexzellenz und außergewöhnlichen Rahmenbedingungen kommen.



2024. 240 Seiten.  
Gebunden. € 29,99  
ISBN: 978-3-527-51205-8

Unternehmer stehen vor wichtigen Entscheidungen, denn KI wird die Grundlage für das Business der Zukunft. Die KI-Experten Schwartz und Gebert liefern Strategien und Impulse für die Zukunft.



2014. 186 Seiten.  
Gebunden. € 21,99  
ISBN: 978-3-527-50799-3

Patrick Lencioni begibt sich in die faszinierende und komplexe Welt von Teams. Er identifiziert die fünf Dysfunktionen, die oft dazu führen, dass Teams scheitern, und stellt umsetzbare Schritte vor, um sie zu beheben.



2013. 136 Seiten.  
Broschur. € 14,99  
ISBN: 978-3-527-50741-2

The Oatmeal, der Meister des entlarvenden Humors, hat eine urkomische und geistreiche Comicsammlung geschaffen, die darüber aufklärt, was Katzen wirklich wollen: die Weltherrschaft



Diese und viele weitere erlesene Geschenkkunden finden Sie überall, wo es Bücher gibt!

WILEY