

Zukunftsorientiertes Programm-Management

Ulf Pleissner

Die zentralen Herausforderungen in den nächsten Jahren sind:

• **Nachfragemacht durch zunehmende Konzentration!**

Nur wer sein Innovationsprogramm richtig positioniert und seine Stärken festigt und ausbaut, wird in den neuen Marktmechanismen bestehen.

• **Globalisierung mit dem Diktat der Kapitalrendite!**

Nur wer den Ertragswert seiner Innovationen schon im Entstehungsprozess absichert und Fehlallokationen vermeidet, wird seine Wettbewerbsposition am Markt nachhaltig ausbauen.

• **Beschleunigung mit dem Zwang zur schnelleren Entscheidung!**

Nur wer eine schnelle Wirkungssimulation und eine fundierte Entscheidungsgrundlage aufbaut, wird die

überlebensnotwendige Flexibilität in der Steuerung seiner Innovationsprozesse besitzen.

Neue Marktmechanismen

Die weltweite Zunahme von Unternehmensfusionen sowie freundlichen oder feindlichen Übernahmen wird die Mechanismen im Markt irreversibel verändern. Es entsteht ein Zwang zur Neuausrichtung in angestammten Märkten.

Einige wenige Unternehmen werden es schaffen, durch ihre Zusammenschlüsse einen Markt zu besitzen und damit eine nie da gewesene Nachfragemacht gegenüber ihren Lieferanten zu erzeugen. Sie werden die Kostenführerschaft übernehmen. Wettbewerbsunternehmen wird so der Marktzugang erschwert oder sogar unmöglich gemacht. Es entsteht ein Markt der Konditionen.

Das Innovationsverhalten muss den Marktmechanismen gerecht werden

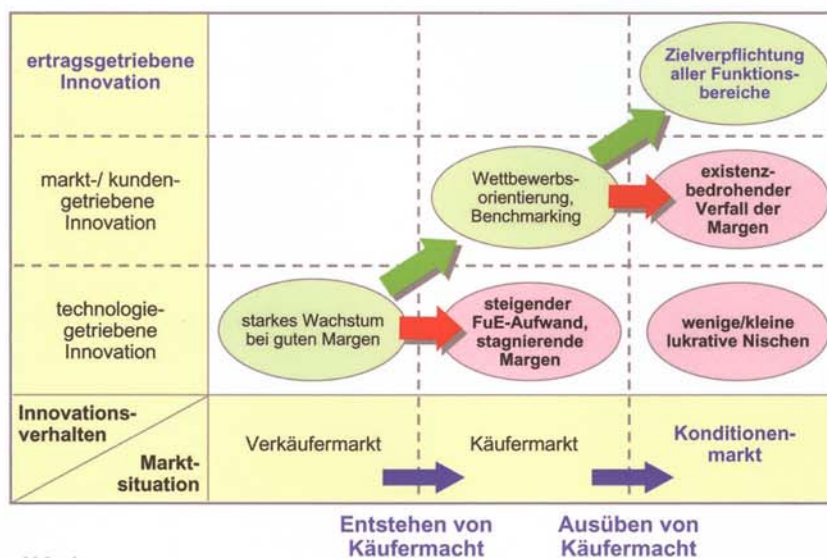


Abb. 1

Fallbeispiel: Fehlende oder nicht abgestimmte Marktstrategie

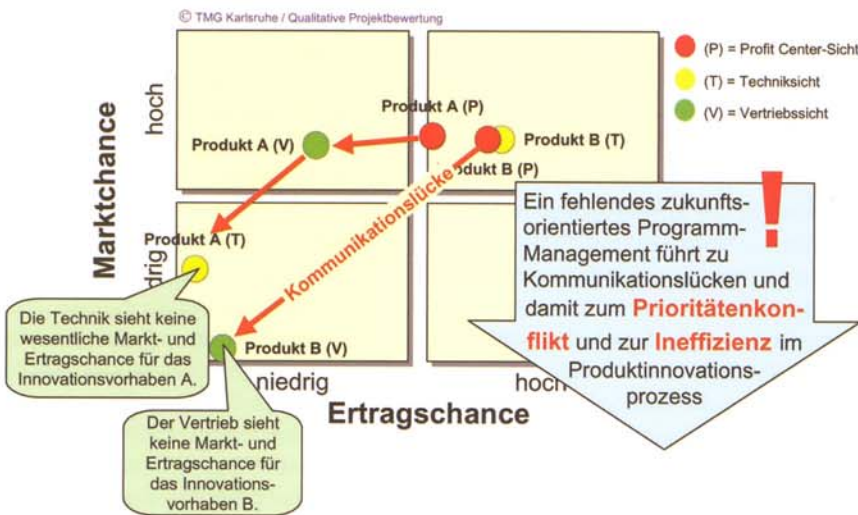


Abb. 3

Quelle: Neutralisiertes Kundenprojekt

Mit hohen Innovationsanstrengungen und zusätzlichen Dienstleistungen versuchen viele Unternehmen ihre Marktposition zu verteidigen, was in den meisten Fällen zum Ansteigen der Fixkosten und zum Ausfernern des Produktportfolios führt. Hierdurch manövrieren sich die Unternehmen in eine bedrohliche Schieflage. Sie müssen sich die Zeit nehmen, ihre eigene Position zu überdenken und die richtigen Weichen für die Zukunft zu stellen. Das Innovationsverhalten und die Innovationsstrategie sind zu hinterfragen und neu zu positionieren.

kommt zum bedrohlichen Ungleichgewicht zwischen den benötigten und finanzierbaren Ressourcen für die zukunftssichernden Innovationsvorhaben.

Nur durch eine strikte ertragsorientierte Bewertung der Innovationsvorhaben kann das Ungleichgewicht vermieden werden. Es gilt, die richtigen Innovationsvorhaben zu identifizieren und die Effektivität im Ressourceneinsatz entscheidend zu erhöhen.

Für die Unternehmen ist es zwingend notwendig, den Zusammenhang zwischen dem Innovationswirkungskreis und dem Finanzwirkungskreis zu erkennen und durch ein zukunftsorientiertes Programmmanagement beherrschbar zu gestalten.

Schnelle Wirkungssimulation

Mit der Beschleunigung der Innovationszyklen werden die Entscheidungsträger zur schnellen Entscheidung gezwungen. Aufgrund der extremen Zunahme der komplexen Sachzusammenhänge wird diese Aufgabe aber immer schwieriger und riskanter. Jede Fehlentscheidung im Innovationsprogramm kann dem Unternehmen einen nicht kalkulierbaren Schaden zufügen. Meist liegt die Schwierigkeit, eine schnelle Entscheidung zu treffen, im Fehlen möglicher Alternativszenarien, in der Simulation von Wirkungszusammenhängen oder schlicht in der zeitgerechten Verfügbarkeit der entscheidungsrelevanten Information. Hier haben die Unternehmen in den letzten Jahren enorme Anstrengungen geleistet, um integrierte Kostensysteme in ihren Geschäftsprozessen zu installieren. Aber Vorsicht ist geboten, da eine reine Verwendung von Vergan-

Durch ein zukunftsorientiertes Programmmanagement müssen die Unternehmen sich auf die richtigen Innovationsvorhaben konzentrieren und eine Zielverpflichtung aller Funktionsbereiche erreichen. Es gilt, das Unternehmensschiff auf einen zukunftsorientierten Kurs zu bringen und zu halten.

Strikte Ertragsorientierung

Die Globalisierung führt zur zunehmenden Ertragsunsicherheit in den einzelnen Nachfragemärkten und engt damit den langfristigen Finanzierungsspielraum für Innovationen ein. Es

Fallbeispiel: Fehlende Transparenz im Produktergebnis

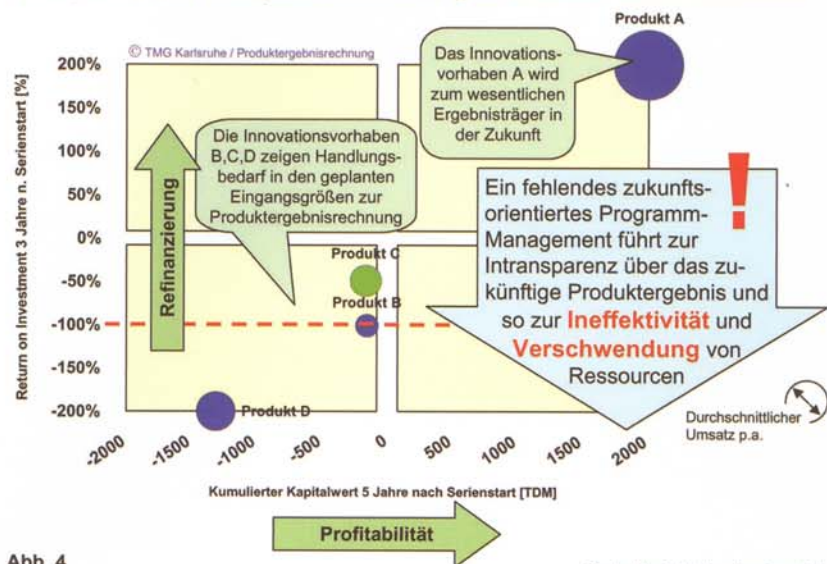


Abb. 4

Quelle: Neutralisiertes Kundenprojekt

genheitswerten – und die Gegenwart ist Vergangenheit – im Innovationsprogramm in die falsche Richtung führen kann. Es gilt, die integrierten Kostensysteme mit zukunftsorientierten Szenariowerten und der notwendigen Flexibilität zur schnellen Wirkungssimulation anzureichern.

Ein zukunftsorientiertes Programm-Management verlangt eine hohe Flexibilität und Aktualität bei der Prioritätenvorgabe und Zielvereinbarung. Hier zeigt sich die Notwendigkeit, die bestehenden integrierten Kostensysteme durch ein interaktives portfoliobasierendes Entscheidungstool zu unterstützen.

Zukunftsorientiertes Programm-Management

Im zukunftsorientierten Programmmanagement müssen die Innovationsvorhaben einen mehrstufigen Filterprozess durchlaufen und die Ergebnisse in einem Programm-Portfolio zusammengefasst werden.

Die durch das zukunftsorientierte Programm-Management erzeugte Transparenz führt zur Neupositionie-

rung der Innovationsvorhaben im Unternehmen und zu einem gemeinsam getragenen und zukunftsichernden Innovationsprogramm.

Qualitativer Filter

Der erste Filter dient der strategischen Bewertung der Innovationsvorhaben. Innovationsvorhaben haben nur dann einen nachhaltigen Erfolg im und für das Unternehmen, wenn sie die Unternehmens- oder Geschäftsbereichsstrategie tragen und von den einzelnen Entscheidungsträgern auch mit der gleichen Priorität verfolgt werden.

Im qualitativen Filter des zukunftsorientierten Programmmanagements werden die einzelnen Innovationsvorhaben daher von den Entscheidungsträgern nach ihrer geschätzten Markt- und Ertragschance bewertet. Hierdurch wird für jedes Innovationsvorhaben die Strategiekonformität gesichert und die unterschiedlichen Sichten der Entscheidungsträger in einen konkreten Handlungsbedarf übertragen.

In der Praxis zeigt sich hier häufig eine nicht zu unterschätzende Dishar-

monie zwischen den einzelnen Sichten der Entscheidungsträger, welche in den meisten Fällen zur Fehlallokation von Ressourcen führt.

Um einen qualitativen Filter im Unternehmen zu installieren, sind die folgenden Arbeitsschritte notwendig:

1. Klären der vorhandenen Geschäftsfeldstrategie auf Aktualität und Akzeptanz.
2. Ableiten der notwendigen Kriterien zur Bewertung der Markt- und Ertragschance für Innovationsvorhaben.
3. Getrennte Bewertung der Innovationsvorhaben durch die einzelnen Entscheidungsträger.
4. Zusammenfassen der Bewertung im Markt- und Ertragschancen-Portfolio.
5. Aufzeigen der Kommunikationslücken und Beschreiben des notwendigen Handlungsbedarfs.
6. Integration des akzeptierten Bewertungsschemas in den Produktinnovationsprozess.

Quantitativer Filter

Der zweite Filter dient der quantitativen Bewertung der Innovationsvorhaben. Auch wenn es oft sehr schwer ist, ist es doch zwingend notwendig, die einzelnen Innovationsvorhaben in ihrer wirtschaftlichen Erfolgsaussicht zu bewerten. Mithilfe einer lebenszyklusbezogenen Produktergebnisrechnung müssen die entsprechenden Erfolgskennzahlen simuliert werden. Hierbei hat sich die Anwendung der Kapitalwertformel (NPV) als sehr vorteilhaft erwiesen. Mit ihr lassen sich die Wirkungszusammenhänge im Produktlebenszyklus transparent darstellen.

In der Praxis wird hier sehr deutlich, dass oft der Wirkungszusammenhang und die Empfindlichkeit zwischen den einzelnen Eingangsgrößen zur Ergebnisrechnung nicht bekannt sind.

Fallbeispiel: Falscher Einsatz der Entwicklungsressourcen

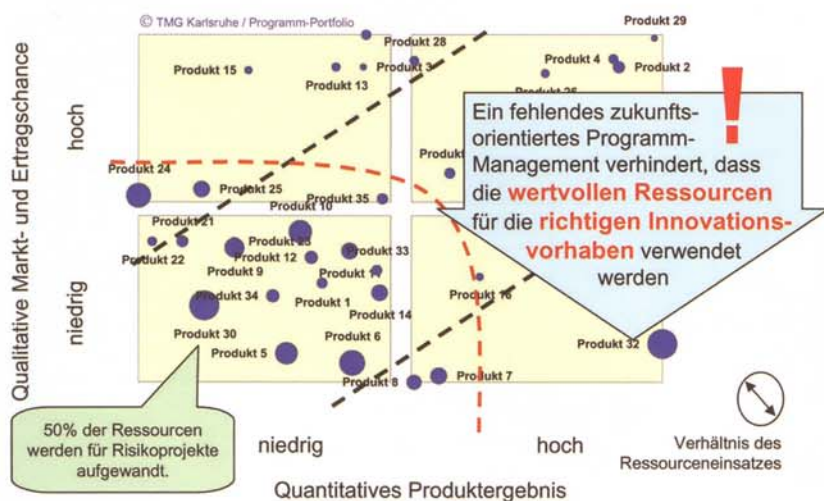


Abb. 6

Quelle: Neutralisiertes Kundenprojekt

Durch ein Erfolgsdiagramm wird schnell ersichtlich, welche Innovationsvorhaben die wirklichen Ertragsträger werden. Um einen quantitativen Filter im Unternehmen zu installieren, sind die folgenden Arbeitsschritte notwendig:

1. Aufbau einer unternehmens- und geschäftsspezifischen Produktergebnisrechnung.
2. Schätzen der Eingangsgrößen zur Produktergebnisrechnung (Kapitalwertformel).
3. Sensitivitätsanalyse der einzelnen Eingangsgrößen und Simulation der wesentlichen Erfolgshebel zur Darstellung von Szenarien.
4. Zusammenfassen der Ergebnisse im Erfolgsdiagramm.

5. Festlegen der Zielvorgaben für Herstellkosten, Verkaufspreise, Stückzahlen, Varianten und Markteintrittszeitpunkte.
6. Integration der Produktergebnisrechnung in den Produktinnovationsprozess.

Programm-Portfolio

Da der erste Filter eine rein strategieorientierte und der zweite Filter eine rein ertragsorientierte Priorisierung bewirken würde, müssen beide Filter in einem Gesamtportfolio zusammengefasst werden. Nur aus dem Programm-Portfolio können fundierte Entscheidungen getroffen und die richtigen Maßnahmen eingeleitet werden. Aus dem Programm-Portfolio lassen

sich Prioritäten und Zielvorgaben für das Innovationsprogramm ableiten.

I. Strategische Projekte:

Im Feld niedriger Produktergebnisse, aber hoher Markt- und Ertragschancen, liegen die strategischen Innovationsvorhaben. Hier müssen genaue Ziele für die Entwicklungsausgaben und Investitionen vorgegeben werden. Ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg ist heute begrenzt, kann aber bei konsequenter Zielverfolgung von hohem Wert in der Zukunft sein. Hohe Entwicklungsausgaben werden nicht durch ein entsprechendes Produktergebnis gerechtfertigt. Innovationsvorhaben aus diesem Grund zu streichen, kann aber die Zukunft gefährden. Mit

Integration in die Unternehmensprozesse durch leicht bedienbares EDV-Tool

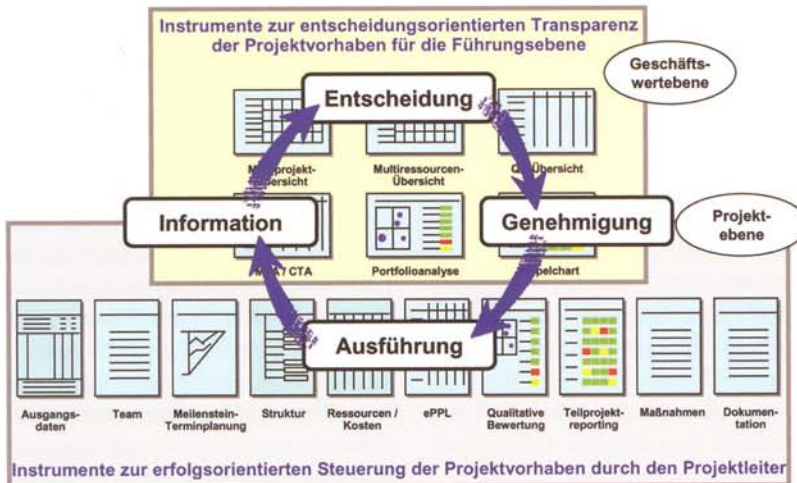


Abb. 7

© TMG InnovationsManager™

Hilfe von ergebnisbezogenen Marketgates im Sachfortschritt müssen diese Innovationsvorhaben eng geführt werden.

II. Schlüsselprojekte:

Im Feld hoher Produktergebnisse sowie hoher Markt- und Ertragschancen liegen die Schlüsselprojekte. Da sie einen hohen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten, sind diese Innovationsvorhaben zu priorisieren. Ziel ist es, die Herstellkosten weiter zu optimieren, um den Markterfolg zu sichern. Der Hebel auf den Kapitalwert und damit zum Erfolg, liegt hier in der Differenz zwischen Verkaufspreis und Herstellkosten. Jede Maßnahme zur weiteren Optimierung der Herstellkosten rechtfertigt den Einsatz von Entwicklungsressourcen. Um diesen Einsatz nicht unkontrollierbar zu machen, sind die einzelnen Maßnahmen mit Hilfe des Targetcosting ständig zu überprüfen und die zeitliche Wirksamkeit festzulegen.

III. Problemprojekte:

Im Feld hoher Produktergebnisse, aber niedriger Markt- und Ertragschancen, liegen die Projekte mit niedrigem Wachstumspotenzial. Es empfiehlt

sich, die Ausgaben auf die Pflege zu begrenzen. Weit greifende Innovationen werden hier nicht mehr das gewünschte Ergebnis erwirtschaften.

IV. Risikoprojekte:

Im Feld niedriger Produktergebnisse sowie niedriger Markt- und Ertragschancen liegen die risikobehafteten Innovationsvorhaben. Es ist zu überlegen, ob hier zum Ausgleich der benötigten und finanzierbaren Ressourcen Innovationsvorhaben gestrichen werden können.

Vor jeder Streichung muss die Vernetzung mit dem Innovationsprogramm überprüft werden. Typische Innovationsvorhaben dieser Art sind Projekte mit starkem Wettbewerb oder hoher Nachfragemacht. Faktoren wie Preisdiktat, Globalsourcing, Preisdumping bis hin zum Erkaufen von Aufträgen sind in solchen Fällen zu beobachten. In der Praxis wird deutlich, dass die wertvollen Ressourcen oft für die falschen Innovationsvorhaben eingesetzt werden.

Damit wird das Ungleichgewicht zwischen den benötigten und finanzierbaren Ressourcen für die zukunftsichernden Innovationsvorhaben eher verstärkt als gelöst.

Um ein Programm-Portfolio im Unternehmen zu installieren, sind die folgenden Arbeitsschritte notwendig:

1. Zusammenfassen der Ergebnisse aus dem qualitativen Filter (strategische Bewertung) und dem quantitativen Filter (Ertragsbewertung).
2. Positionieren der einzelnen Innovationsvorhaben als Kreise im Programm-Portfolio.
3. Darstellen des notwendigen Ressourceneinsatzes zur Realisierung der Innovationsvorhaben als Kreisdurchmesser.
4. Festlegen der Prioritäten, Zielvorgaben und Maßnahmen in den Portfoliofeldern.
5. Streichen der nicht erfolgsrelevanten Innovationsvorhaben.

Instrumente und Tools

Ein zukunftsorientiertes Programm-Management darf für die Unternehmen keine einmalige Aktion bleiben. Es muss in die Unternehmensprozesse integriert und periodisch sowie situativ zur Entscheidungsfindung herangezogen werden. Dies ist nur möglich, wenn die notwendigen Instrumente zur Steuerung und Entscheidung in die Geschäftsprozesse integriert werden. Eröffnen Sie sich die Möglichkeit, die Erfolgswirkung in Ihrem Innovationsprogramm durchgreifend zu erhöhen und Ihre Entscheidungsmöglichkeiten durch ein zukunftsorientiertes Programm-Management proaktiv auszubauen. Machen Sie Ihre Innovationsvorhaben zur Quelle Ihres zukünftigen Erfolges.

Autor:

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Ulf Pleissner
Geschäftsführender Gesellschafter der
TMG Markt und Innovation
Geschäftsführender Gesellschafter der
TMG Technologie und Engineering
Vorstandsmitglied des Verbandes
Deutscher Wirtschaftsingenieure e. V.
(VWI)

www.tmg-karlsruhe.de