

parameta Anamnese-Report, Teil 5:
DARFS EIN BISSCHEN WENIGER SEIN?

Portfolio und Stage-Gates
für Produktentwicklung



parameta

PORTFOLIO UND STAGE-GATES FÜR PRODUKTENTWICKLUNG DARFS EIN BISSCHEN WENIGER SEIN?

Am Beispiel Produktentwicklungsprozess oder Produktentstehungsprozess (PEP) wird einmal mehr die Problematik moderner Managementtheorien deutlich: Schon bei der Benennung herrscht Uneinigkeit; zwei- und mehrdeutige Erklärungen sind an der Tagesordnung. Dabei ist der PEP in den vergangenen Jahrzehnten immer stärker in den Fokus gerückt. Eine globalisierte Welt mit ihrem intensiven Austausch von Know-how, Waren und Dienstleistungen und einem verschärften Wettbewerb fordert von allen Beteiligten kontinuierlich Innovationen. Doch was unterscheidet erfolgreich innovative Unternehmen von jenen, die nicht so innovativ oder weniger erfolgreich sind? Und, was bedeutet in dem Zusammenhang eigentlich „erfolgreich“? Neu, schnell oder differenzierbar? Welche Merkmale haben innovative Produktentwicklungsprozesse, was zeichnet sie aus? Gibt es so etwas wie ein „kugelsicheres“ PEP-Design?

Viele unserer Beratungskunden stammen aus den Bereichen Anlagenbau, Automotive, Medizingeräte- und Maschinenbau. Darunter finden sich Hidden Champions ebenso wie traditionsreiche ‚Haushaltsnamen‘ ihrer Branchen. Sie alle haben mittlerweile Produktentstehungsprozesse implementiert, um den Herausforderungen des globalisierten Marktes schlagkräftig zu begegnen. Doch nicht immer waren die Ergebnisse ihrer PEPs zufriedenstellend. Einer der häufigsten Kritikpunkte der letzten Jahre war die Tatsache, dass Unternehmungen sich in vielen, kleinen Projekten verzetteln und dann für die wirklich durchschlagenden, hochprofitablen Innovationsprojekte keine oder nicht ausreichende Ressourcen zur Verfügung haben. In dieselbe Kerbe schlägt auch Dr. Robert Cooper, der renommierte und einflussreiche Erfinder des Stage-Gate® Idea-to-Launch-Prozesses¹. Er fragte schon 2013², wo denn all die bahnbrechenden Innovationen geblieben seien, die man sich von optimierten Produktentwicklungen versprochen hatte?

Wann ist eine Innovation wirklich erfolgreich?

Eine für alle gültige Antwort auf diese Frage zu finden ist schlicht nicht möglich. Denn damit in einer Organisation aus Ideen echte, erfolgreiche Innovationen entstehen, muss der PEP ganz individuell an die Gegebenheiten und Besonderheiten vor Ort angepasst sein. Er muss bequem passen wie ein gut sitzender Handschuh, damit er von allen Mitarbeitern akzeptiert und gerne verwendet wird. Vor allem aber muss im

Unternehmen ein förderliches Betriebsklima herrschen, das Management muss ausgesprochen führungsstark sein und die Organisation auf exzellenten Teams basieren.

Die Zauberformel für erfolgreiche und innovative PEPs

Eine Zauberformel haben wir auch (noch) nicht gefunden. Aber für den vorliegenden, mittlerweile 5. parameta PPM-Anamnese® Report analysierten die PEP- und Portfolio-Experten bei parameta die Daten von 40 Status quo-Analysen des deutschen Mittelstands. Sie gingen diesen drei entscheidenden Fragen nach in ihrer Analyse:

1. Wie lernt eine Organisation im Portfolio „Nein“ zu sagen und zu akzeptieren, dass nur für eine bestimmte Anzahl von Projekten Ressourcen zur Verfügung stehen? Und wie filtert man dafür im Vorfeld aus?
2. Wie hält eine Organisation diesen konsequenten Filter-Prozess auch während des PEP durch die Einführung von Gates durch?
3. Wie verfolgt eine Organisation den versprochenen Nutzen nach? Was lernt die Organisation aus der Auswertung des Nutzen-Inkassos?

Die Ergebnisse haben uns kein bisschen überrascht: Bei fast allen ausgewerteten Unternehmen (86 Prozent), die nach eigenen Angaben in den letzten Jahren keinen effektiven Output ihres PEPs hatten, fand sich weder ein funktionierendes Portfoliomanagement noch ein fest installiertes Nutzen-Inkasso.

¹ http://www.stage-gate.com/aboutus_founders.php

² u.a. Research-Technology Management, Where Are All the Breakthrough New Products? Sept-Oct. 2013

SO KOMMEN SIE ZUM PASSENDEN PORTFOLIO FÜR DIE PRODUKTENTWICKLUNG

„Es wäre erstaunlich, fände man andere oder bessere Ergebnisse, wenn die Projekt-Kultur an sich sowie die Projekt-Auswahl und das systematische Sieben lediglich mittelmäßig gut ausgeprägt sind. Gerade die mittelständisch geprägten, häufig noch Inhaberfamilien-geführten Unternehmenskulturen sind in diesem Punkt auffallend inkonsequent. Und trotzdem in vielen Fällen (noch) extrem erfolgreich.“

*Dr. Michael Streng,
geschäftsführender Gesellschafter parameta*

Was muss ein Unternehmen noch mitbringen?

Den wirklich erfolgreichen Unternehmen ist bereits klar: Projekt- und Portfoliomanagement (PPM) und PEP ist nicht dasselbe. PEP ist ein Prozess, der immer gleich ablaufen muss und keine Ausnahmen duldet. Natürlich sollte es davon mehrere Versionen geben, je nach Komplexität der Entwicklungen.

PPM hingegen hilft gerade bei der Überwindung von Unsicherheiten und Risiken während der gesamten Produktentwicklung. Damit greifen beide Themen ineinander und ergänzen sich: Ein PEP beschreibt den Inhalt und die Ergebnisse des Entwicklungsprojekts, das flankierend eben die Absicherungen braucht, die PPM bieten kann. Und über das Portfoliomanagement werden die vielen kleineren Entwicklungen (Erweiterungen, line-extensions, Kleinigkeiten) ‚ausgesiebt‘, die in Wahrheit keine Projekte sind, aber aus welchen Gründen auch als solche bezeichnet und behandelt werden.

Im Verlauf der Analyse fanden wir eine unserer langjährigen Praxisbeobachtungen bestätigt: Es sind besonders diejenigen Unternehmen am Markt erfolgreich, die mehr als ‚nur‘ ihren PEP im Blick haben. Die Organisationen, die mit ihren Projekten und Prozessen auch notwendige strategische Fragestellungen beantworten möchten, haben die Themen Innovationen, PEP, PPM als integralen Bestandteil häufiger in der gesamten Unternehmung etabliert. Bei ihnen herrscht eine Kultur der transparenten, nachvollziehbaren und systematischen Entscheidungen anstelle von Zufällen und Bauchgefühlen. Das ist der wirklich fundamentale Unterschied. Damit finden die Erfolgsorganisationen Antworten auf grundlegende Fragen wie „Was sind unsere wichtigen zukunftssträchtigen Geschäftsfelder?“ „Mit welchen Produkten erschließen wir uns neue Märkte und Kunden?“ Und, „mit welchen Projekten setzen wir unsere Zielvorstellungen um?“

Ich hoffe, Sie können auch aus diesem 5. parameta Report einiges für sich herauslesen. Mehr zu diesen und vielen anderen PPM-Themen im Web auf unserem parameta Blog <http://blog.parameta.de/>. Gerne tausche ich mich auch mit Ihnen persönlich aus. Am schnellsten per Telefon oder E-Mail: m.streng@parameta.de, +49 (0) 81 22 89 20 39 0.

Herzlichst,



Dr. Michael Streng

Der 5. parameta PPM®-Anamnese Report : Portfolio und Stage-Gates für Produktentwicklung – Methode

Neben den Daten aus über 100 Anamnesen, haben wir uns für diesen 5. Report auch PEPs und Entwicklungsprojekte 40 namhafter deutscher mittelständischer Unternehmen und Konzerne genau angesehen.

Im Anschluss haben wir in diesem Umfeld unsere Thesen und Erkenntnisse direkt mit den Entwicklungsleitern, Head of F&E / R&D, Vorständen bzw. Geschäftsführern diskutiert. Anders als in den vorherigen Reports können – und wollen – wir die Aussagen dieser sehr offenen Gespräche nur in anonymisierter Form veröffentlichen. Wir bitten hierfür um Verständnis.

MANAGEMENT SUMMARY

PORTFOLIOMANAGEMENT UND PRODUKTENTWICKLUNG – ZWEI SEITEN DERSELBEN MEDAILLE

Innovationen, echte Regelbrecher, durchschlagende neue Produkte oder Lösungen sind für viele Vordenker und CEOs der einzige Weg, um in unserer globalisierten Wirtschaft zu überleben. Extrem verkürzte Lebenszyklen machen „time to market“ zum kritischen Erfolgsfaktor für Unternehmen.

Mit Innovationen bzw. Produkten eng verzahnt, wenn nicht sogar die zweite Seite ein- und derselben Medaille, ist der gesamte Themenbereich des Projektportfoliomanagements. Beiden gemeinsam ist der Wunsch und Wille des Unternehmens, nur die richtigen Projekte aus der Vielzahl der Ideen und Vorhaben auszusortieren und diese Projekte dann auch richtig zum Erfolg zu führen.

Die richtigen Projekte richtig tun

Nicht mehr, aber eben auch nicht weniger. Es geht also vor allem um die Frage, welches Projekt so (überlebens-)wichtig ist, dass mit ihm die drängendsten strategischen Fragen beantwortet werden können? Welche Projekte sollten insgesamt ins Portfolio aufgenommen werden, damit die Projekt-Pipeline nicht von kleineren, weniger wertsteigernden Projekten überfüllt wird?

Die Top 3 der Probleme, die eine richtige Portfolioauswahl im Alltag erschweren oder gar unmöglich machen, lauten:

- Keine/geringe Integration aller Fachabteilungen; Produktentwicklung wird vorrangig als Verantwortlichkeit (und so häufig als Problem) der F&E-Abteilung angesehen
- Nirgendwo im Unternehmen gibt es einen Überblick über die laufenden Projekte, geschweige denn eine ex post-Betrachtung
- Es gibt kein transparentes, also nachvollziehbares, systematisches Vorgehen für die Projektauswahl – Bauchgefühl schlägt Fakten

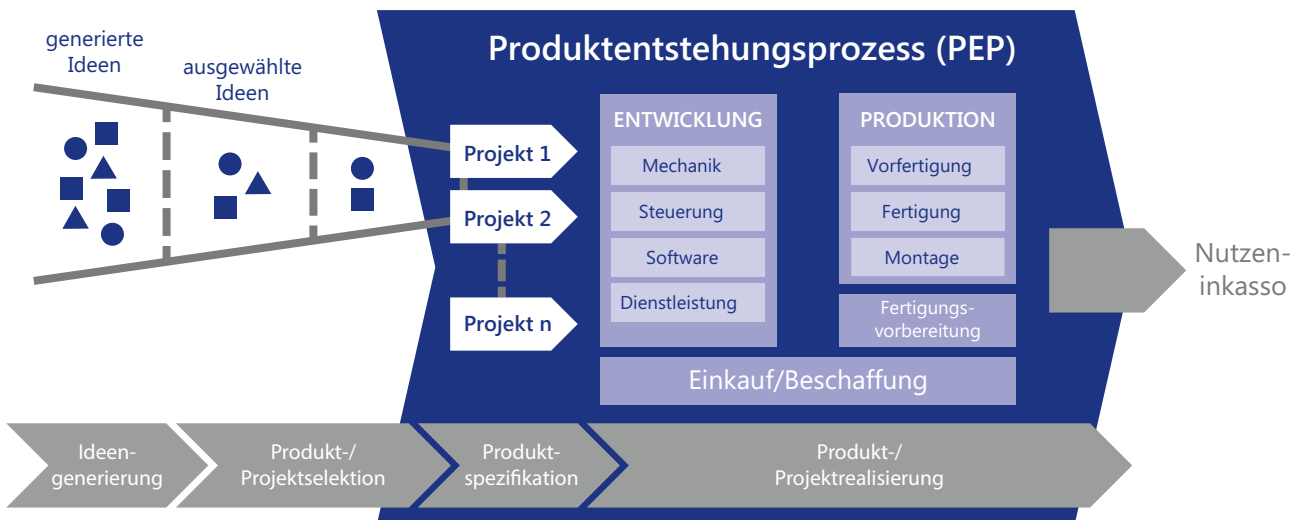
Voraussetzungen für eine gelungene Zusammenstellung und Umsetzung des Entwicklungsportfolios

Unternehmen müssen über Megatrends auf dem Laufenden bleiben und sich auf damit zusammenhängende, große Fragen einlassen. Und sich anschließend im Verlauf ihres Innovations- und Produktentwicklungsprozesses tatkräftig um große, zukunftsorientierte Lösungen und Produkte bemühen. Think big sollte die Devise unbedingt heißen. Schließlich müssen neue Produkte und Dienstleistungen dazu geeignet sein, die eigene Unternehmung bestens aufzustellen für die Zukunft mit all ihren Herausforderungen. Und gleichzeitig deutlich vom Wettbewerberfeld abzusetzen.

Kommt als weitere Voraussetzung noch ein faktenbasierter, transparenter und für die Mitarbeiter nachvollziehbarer Auswahlprozess hinzu, sowohl für Ideen als auch für Projekte, dann steigen die Chancen deutlich, dass sich im späteren Portfolio der Produktentwicklung wirklich wichtige Projekte finden. Eben die richtigen Projekte für diese Organisation.

Wichtige weitere Bestandteile des Auswahlprozesses sind die Festlegung SMARTer Ziele und der strategischen Bereiche, in denen das Unternehmen aktiv werden möchte.

Die Verzahnung von PEP und PPM im Innovationsprozess



Für die spätere, richtige Umsetzung der ausgewählten, richtigen Projekte ist gerade die Integration eines Stage-Gate-Prozesses und die enge Verzahnung von PEP mit dem Projektportfolio entscheidend. Ist ein Stage-Gate-Prozess innerhalb des PEP vorhanden, ist er immer nur so gut, wie die eingezogenen Gates. Hier zeigt die Auswertung: In der Praxis sind die Gates sehr oft (72%) mit falschen Kriterien hinterlegt: Die Kriterien sind so ungenau oder unpassend, dass sie keinerlei Aussagekraft haben, um eine Ja/Nein-Entscheidung herbeizuführen. Damit läuft das Projektmanagement der Entwicklungsprojekte geradezu ins Verderben: Ohne harte Bewertungskriterien ist eine Kontrolle des magischen Dreiecks nicht mehr möglich.

Doch nicht nur finanzielle Kriterien dürfen zur Definition von Gates herangezogen werden. Es müssen unbedingt auch die strategischen Aspekte mit betrachtet werden! Um beispielsweise Fragen beantworten zu können wie:

- Wie ist der „Fit“, also die Passgenauigkeit des Projekts auf strategische Ziele und Fragestellungen?
- Wie wettbewerbsfähig ist das Projekt, hat es starke Alleinstellungsmerkmale?
- Haben wir bereits das notwendige Know-how in unserer Organisation für die weitere Umsetzung, beherrschen wir die Komplexität der neuen Technologie, des neuen Produkts bereits oder wieviel trennt uns noch davon?
- Sind die Risiken tragbar, lohnt es sich? Ist die finanzielle Belohnung ausreichend hoch für die Risiken?

Innovation braucht viele Ideen – Design Thinking

Der Auswahlprozess für den PEP legt nahe, dass es immer viel mehr Ideen gibt, aus denen dann die richtigen, passenden ausgewählt werden müssen bzw. können. Nur, wo kommen die vielen Ideen eigentlich her? Eine Möglichkeit für die Kreation vieler Ideen ist das sog. „Design Thinking“. Ausgehend von kreativen Berufen wie Architekt oder Künstler, entwickelte sich Design Thinking indem es die Arbeits- und Vorgehensweisen der Kreativen ansah und übernahm. Es ist also eher eine Denkhaltung, Einstellung, eher eine Methodensammlung und ein Innovationsprozess. Zentrales Anliegen des Design Thinking ist, immer von den Menschen und ihren Bedürfnissen auszugehen. Verschiedene Kreativitätsmethoden unterstützen so beispielsweise die in der Grafik dargestellte Vorgehensweise bei der Produktentwicklung.

Die 3 Top Empfehlungen aus der Beraterpraxis für erfolgreiche PEP-Projekte

Schritt 1: Ein entscheidungsfreudiges, aber flexibles Management, eingebettet in eine entsprechend vertrauensvolle und konsequente Unternehmenskultur

Schritt 2: Glasklare Zielsetzungen für jedes Entwicklungsprojekt mit festgelegtem Nutzeninkasso am Schluss

Schritt 3: Die fakten-basierte Definition der zukünftigen strategischen Geschäftsfelder, für die mit dem PEP neue Produkte oder Lösungen angeboten werden sollen

