


parameta Anamnese-Report, Teil 5



DARFS EIN BISSCHEN WENIGER SEIN?



parameta
Projektmanagement



Der vorliegende parameta Anamnese-Report Teil 5 gehört zu einer mehrteiligen Auswertungsreihe zu Projekt- und Projektportfoliomanagement-Themen. Grundlage sind Daten aus mehr als zehn Jahren systematischer Organisationsanalysen in Bezug auf die Dimensionen Mensch, Struktur und Technologie.

Anfragen bitte an service@parameta.de

Copyright:
parameta Projektmanagement GmbH
Januar 2017

INHALT

- Vorwort**
- 04 Portfolio und Stage-Gates für Produktentwicklung
Darfs ein bisschen weniger sein?
- Management Summary**
- 06 Management Summary
Portfoliomanagement und Produktentwicklung – zwei Seiten derselben Medaille
- Die Ergebnisse im Detail**
- 08 Portfolioauswahl in der Produktentwicklung
Voraussetzungen für eine gelungene Portfolioauswahl
- 12 Vom Portfolio zur Umsetzung
So wird das Entwicklungs-Projektportfolio zum Erfolgshit!
- 16 Kultur-Umkehr, radikaler Wandel
Damit im PEP schlechtem Geld kein gutes hinterhergeworfen wird
- Empfehlungen der parameta Experten**
- 20 Portfolioauswahl in der Produktentwicklung – so gelingt's!
- parameta Organisationsanalyse (Anamnese)**
- 21 PEP und Projekt-Portfoliomanagement (PPM)
- Über parameta & Kontakt**
- 22 Über parameta & Kontakt
- 

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

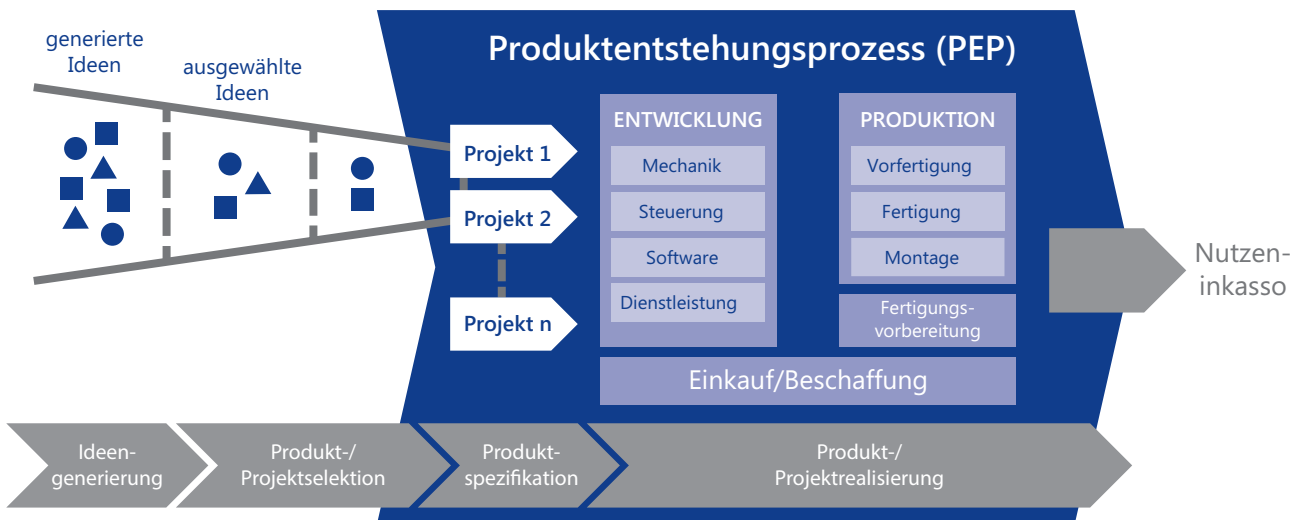
Voraussetzungen für eine gelungene Zusammenstellung und Umsetzung des Entwicklungsportfolios

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

PORTFOLIOAUSWAHL IN DER PRODUKTENTWICKLUNG

VORAUSSETZUNGEN FÜR EINE GELUNGENE PORTFOLIOAUSWAHL

In der Produktentstehung oder -entwicklung, ja dem gesamten Innovationsprozess, mangelt es an Kenntnis und Akzeptanz der Einschränkungen durch Ressourcen. Damit befinden sich die betroffenen Manager allerdings in bester Gesellschaft, quer durch alle Bereiche eines Unternehmens. Die Folge? Entscheidungen über zukünftige Projekte und Produkte werden getroffen, ohne dass in der eigenen Organisation belegbares Wissen oder die dafür nötigen Menschen vorhanden sind.

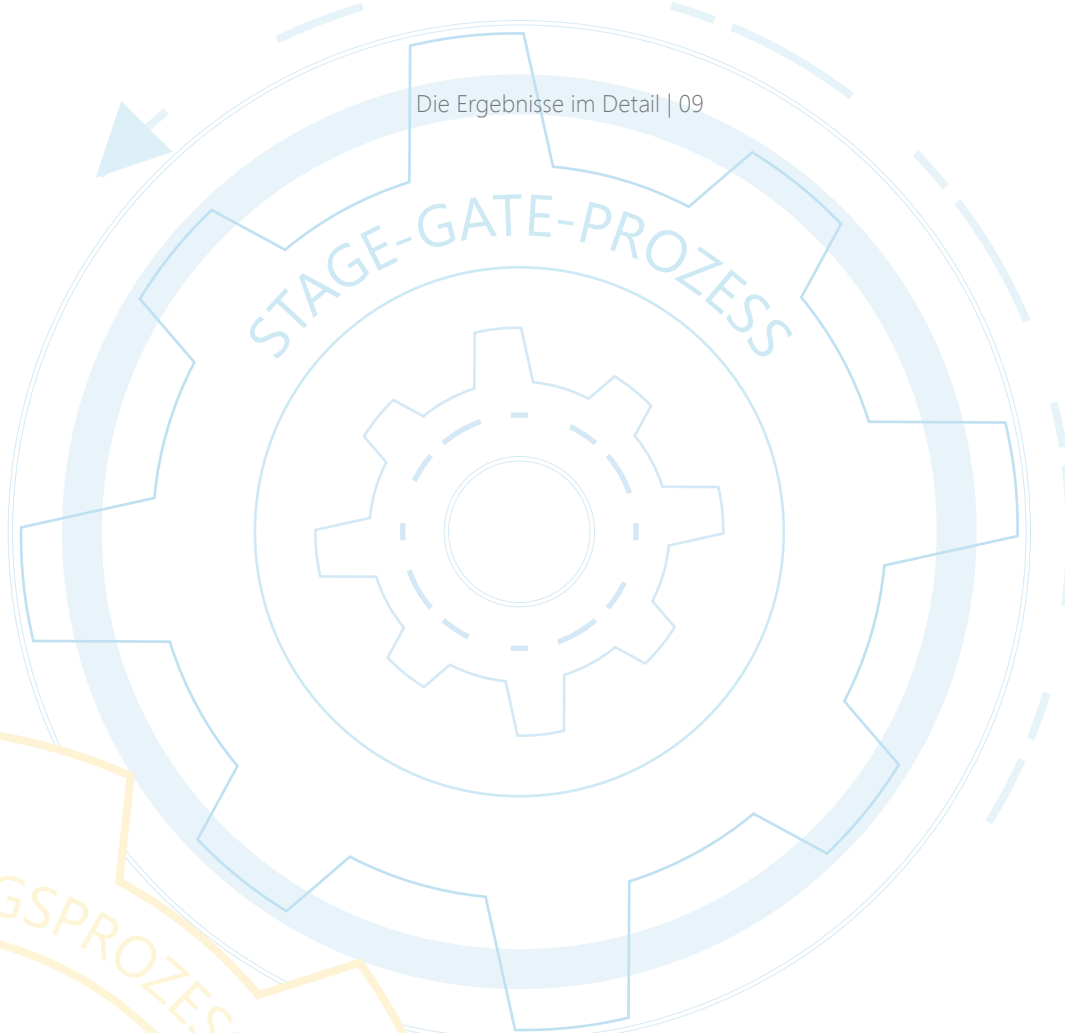
1. Voraussetzung: Entscheidungsfähigkeit

Entscheidungen treffen zu können ist nicht nur eine Managementaufgabe, gehört aber zu den Klassikern in diesem Bereich. Sich für etwas zu entscheiden bedeutet, sich bewusst gegen etwas anderes zu entscheiden. Genau diese Fähigkeit ist hierzulande nicht besonders gut ausgeprägt. Auswählen, gleichbedeutend mit dem Festlegen des Wünschenswerten, funktioniert oft deswegen nicht, weil sich Entscheider nicht einschränken wollen – oder in Ermangelung belastbarer Fakten schlicht nicht können.

Nur 24 Prozent der untersuchten Unternehmen gaben an, Entscheidungen und Entscheidungsfähigkeit der Verantwortlichen mit einem ganzen Maßnahmenbündel gezielt zu fördern. Den anderen Unternehmen mangelt es konkret unter anderem an Unterstützung durch Weiterentwicklung der Management-Qualitäten (sog. Soft Skills, Führungs-Fähigkeiten). Und an fundierten Fakten, die weit in die Zukunft reichen (sog. Megatrends-Analysen) sowie einem intensiven Kundendialog und der Einbeziehung aller Abteilungen im Haus.

PORTFOLIO-AUSWAHL

“Auch bei uns gab und gibt es immer wieder sogenannte U-Boot-Projekte. Alle wissen, dass zum Teil viel Zeit und Aufwand in diese Projekte investiert wird. Aber weil es sich anscheinend um Lieblings- oder Profilierungsprojekte von „ganz oben“ handelt, macht man eben mit. Die Zeit fehlt natürlich dann für die anderen, eigentlich festgelegten und priorisierten Projekte. Warum wir damit nicht aufhören? Zum einen weil es schon seit vielen Jahren immer so gemacht wird. Zum anderen geistern immer wieder Geschichten durchs Unternehmen über die Projektleiter, die sich gegen die U-Boote gewehrt haben. Und wer will schon so viel Ärger? Darum gibt es die U-Boot-Flotte in unserer Entwicklung immer noch.“



2. Voraussetzung: Ziele setzen für Innovation und Produkte

Ohne Ziele geht's nicht. Ziele sind allerdings häufig (bei fast 3/4 der untersuchten Unternehmen) so allgemein gehalten, dass sie nicht als Ziel, geschweige denn zur Orientierung taugen. Mit einer Zielbeschreibung à la „zukünftig sollen 15% des Jahresumsatzes von neuen Produkten stammen“ kann keiner im Unternehmen etwas anfangen. Besser geeignet sind konkrete Ziele wie beispielsweise: „mindestens 50 Prozent des Umsatzes macht unser Unternehmen mit Produkten, die jünger als 2 Jahre alt sind.“, „Unser Unternehmen ist als Top-Innovator bei den führenden drei OEMs gelistet, wir bringen dafür jedes Jahr mindestens eine neue Technologie-Plattform auf den Markt.“

3. Voraussetzung: Festlegung der „strategischen Arenas“ der Unternehmung

Sogenannte „strategische Arenas“ sind wichtig, um die begrenzten Ressourcen einer Organisation zielgerichtet einzusetzen. Bei den Analysen wurde deutlich, dass zwar alle Unternehmenangaben, eine Unternehmensstrategie zu haben. Erheblich weniger, nämlich lediglich 61 Prozent, gaben an, strategische Bereiche, Märkte oder Zielgruppen speziell für F&E / R&D untersucht und benannt zu haben.

Erfolgreiche Unternehmen stellen sich große Fragen auf dem Weg zu echten Innovationen: Sie werfen ihr gesamtes Know-how und ihre Expertise in die Waagschale und suchen in großen Märkten mit großen Problemen nach großen Lösungen. Oder sie suchen diese Lösungen entschieden in neuen, sich sehr schnell entwickelnden Märkten oder wenn Kunden neuen Problemen gegenüberstehen. Bei erfolgreichen Unternehmen treffen mutige, fakten-basierte Entscheidungen auf schnelles, wohlüberlegtes Handeln und eine konsequente Umsetzung. Dazu kommen exzellente Team-Orientierung sowie klare Prozesse und Vorgehensweisen und eindeutig definierte Kontrollpunkte, sog. Tore (Gates).

Die Lösung?

- Seien Sie mutig und suchen Sie nach Geschäftsfeldern, die noch nicht überfüllt sind, wo die Konkurrenz noch nicht jede denkbare Nische besetzt hält.
- Belohnen Sie die Entscheidungsfreude Ihrer Entscheider – das erfordert in einigen Organisationen ebenfalls Mut!
- Ohne Ziele kein Erfolg – formulieren Sie die Ziele konkret und verbindlich, geeignet für das spätere Nutzeninkasso.

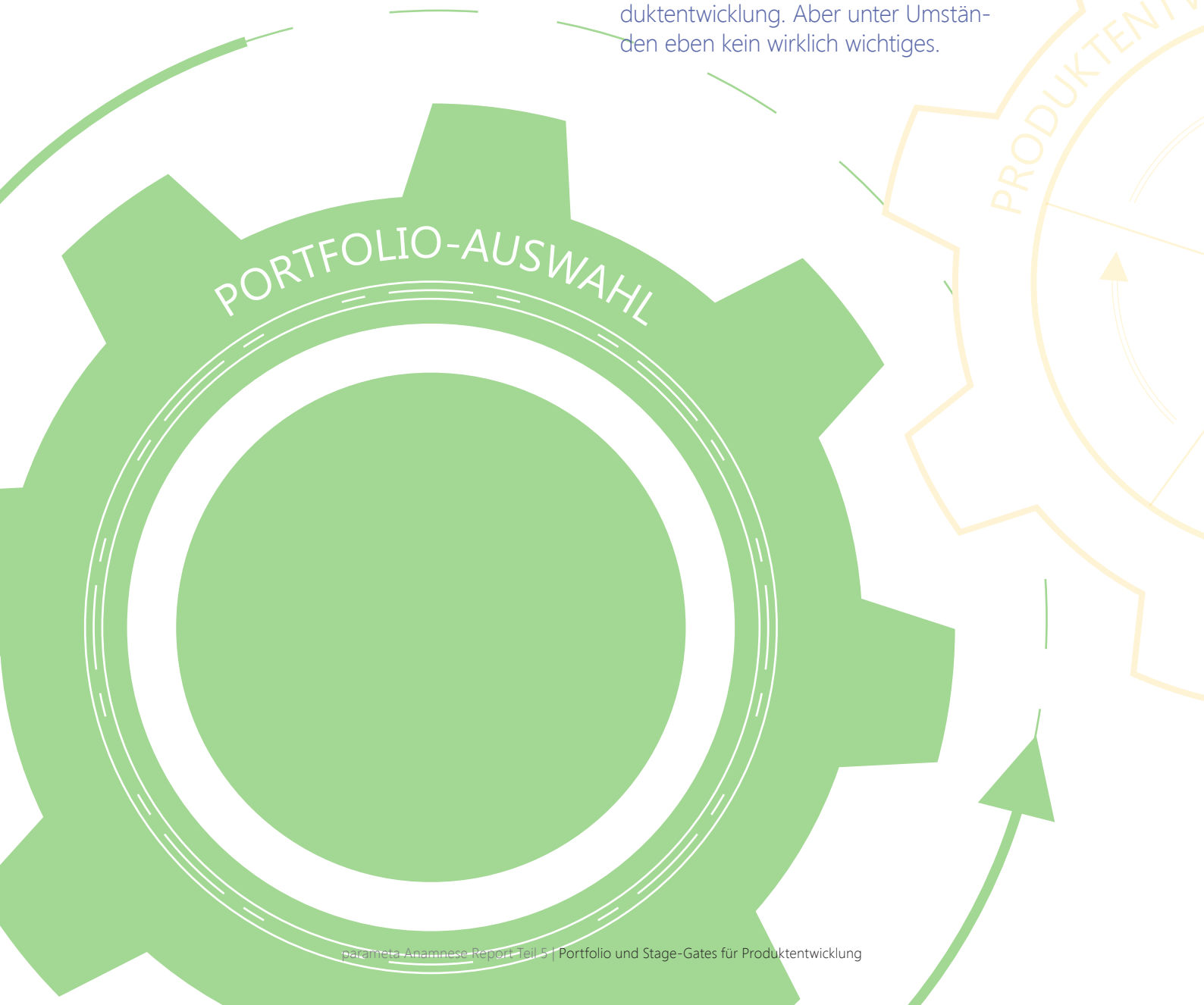
Tipp:

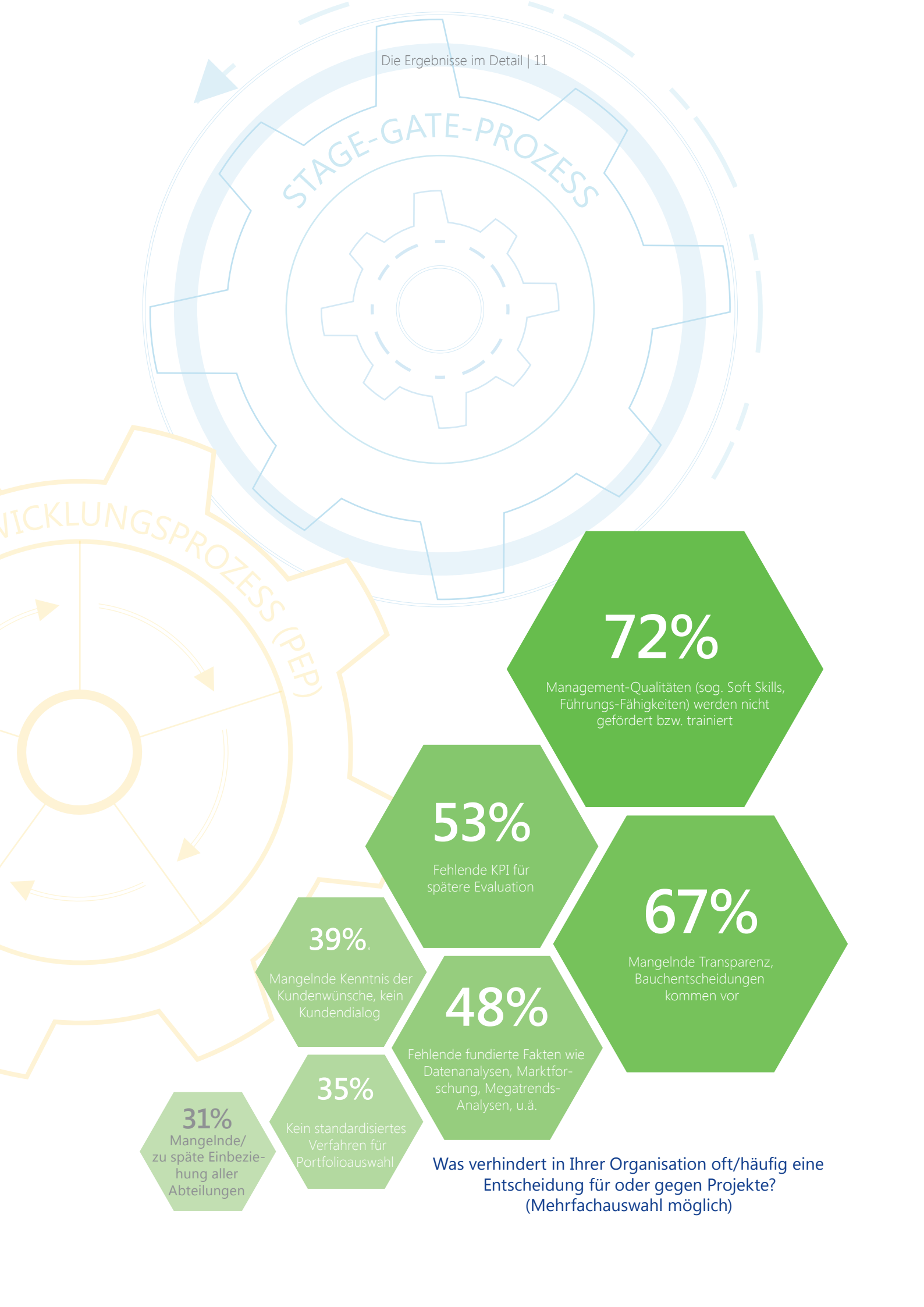
Wer sein Entwicklungs-Portfolio erfolgsversprechender zusammenstellen will, sollte zuallererst den Verantwortlichen den Rücken stärken und Entscheidungsbefugnisse wirklich mit aller Konsequenz und voller Vertrauen übertragen. Für die Produktentwicklung bzw. den gesamten Innovationsprozess müssen SMARTe Ziele her, die aufgrund ihrer elementaren Bedeutung für die wichtigsten strategischen Geschäftsfelder ausgewählt wurden. Die Exekution sollte ein Stage-Gate Modell enthalten.

Die Hebel?

- PEP
- Ideen-Generierung
- Konsequenz
- Vertrauen
- Offenheit für Veränderung

FAZIT: Eine faktenbasierte, transparente und nachvollziehbare Festlegung des Projektportfolios in der Entwicklung ist extrem schwierig, wenn SMARTe Ziele und strategische Bereiche gar nicht oder nur unzureichend definiert sind. Kommt dazu noch eine Kultur des „nicht-festlegen-wollens“, eine ausgeprägte Entscheidungsunlust, dann sind mit hoher Wahrscheinlichkeit alle möglichen Projekte im Portfolio der Produktentwicklung. Aber unter Umständen eben kein wirklich wichtiges.





Was verhindert in Ihrer Organisation oft/häufig eine Entscheidung für oder gegen Projekte?
(Mehrfachauswahl möglich)

VOM PORTFOLIO ZUR UMSETZUNG SO WIRD DAS ENTWICKLUNGS-PROJEKTPORTFOLIO ZUM ERFOLGSHIT!

Nach der Strategie kommen Auswahl und Umsetzung. Liegt die wohlüberlegte und klar definierte Innovations- oder/und Produktstrategie vor, geht es darum, das entsprechende Gewinner-Projektportfolio in der Entwicklung auszuwählen. Das alleine ist eine große Aufgabe. Für viele Unternehmen ist allerdings die spätere Umsetzung, das tägliche Tun, die viel Größere. Jetzt zählt: Die richtigen Projekte richtig tun. Aber wie?

Modells sind die Gates, also Tore zwischen den einzelnen Abschnitten. Sie übernehmen dabei aber noch viel mehr als die Funktion eines „normalen“ Meilensteins. Bevor ein Projektteam die Aufgaben des nächsten Abschnitts in Angriff nehmen kann, muss im Rahmen der Gates eine Entscheidung getroffen werden, ob das Projekt fortgeführt oder abgebrochen wird. Hier erfolgt der Abgleich der bisherigen Resultate mit vorab definierten Kriterien oder gewünschten Ergebnissen.

Üblicherweise erfolgt diese Projektbewertung durch die Projekt-Auftraggeber, die die Budgets/ Ressourcen für den nächsten Abschnitt freigeben. Das erzeugt natürlich eine gewisse Unsicherheit und einen nicht unerheblichen Stresslevel bei allen Beteiligten. Oft übersehen wird aber die andere Seite der Medaille: Die absolute Sicherheit und Ruhe, die das Team zwischen den Gates hat. Das übersprungene Gate ist die unbedingte Freigabe der nächsten Phase samt Budget und Kapazität. Das Team kann sich voll auf die Entwicklung konzentrieren und wird (ähnlich wie während eines Sprints in der agilen Entwicklung) von den Irrungen und Wirrungen des täglichen Umentscheidens im Management verschont. Zumindest in der Theorie ...

Diese Mechanik macht den Stage-Gate-Prozess in der Entwicklung bzw. im Innovationsprozess so hilfreich: Der Prozess verhindert, dass getroffene Projekt-Entscheidungen bis zum bitteren Ende exekutiert werden. Der alte Satz „Wenn wir uns einmal für eine Entwicklung entschieden haben, ziehen wir das durch.“ gilt hier nicht länger. Wenn ein Projekt sich im Verlauf der Ausführung nicht mehr rechnet (was sonst mitunter gar nicht bemerkt wird), wird es beendet.

Zugegebenermaßen wird genau an diesem Punkt ein entscheidender kultureller Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Produktentwicklungen deutlich, gleich in welcher Branche: Gerade diese Entscheidungsfähigkeit, bei Cooper "making effective Go/Kill decisions on individual development projects"⁴, genannt, ist eines der wesentlichen Erfolgsmerkmale effizienter PEPs! Leider findet das konsequente Beenden der Projekte, die die Gates nicht passieren, in unserem Kulturkreis nicht im gewünschten Maß statt.

In der Untersuchung ebenfalls auffällig war das Thema Inkonsequenz: Gates werden frei gegeben, obwohl noch nicht alles erledigt ist (aus Zeitdruck, Pragmatismus, usw.). Später führt diese Inkonsequenz zu Problemen, z. B. kurz vor dem Serienanlauf fällt dann plötzlich auf, dass die Machbarkeit nicht sauber geprüft wurde und das Projekt muss von Gate 6 auf 2 zurück.

Entscheidungen müssen sein – dafür gibt es Stage-Gate-Prozesse

Der Stage-Gate-Prozess nach Cooper und Kleinschmidt³ unterteilt ein Entwicklungsvorhaben in mehrere einzelne Abschnitte und definiert Kontrollpunkte pro Abschnitt, so genannte Gates. Die Einteilung in die einzelnen Abschnitte folgt dabei der betrieblichen Logik: Eine Innovation wird zu Beginn des Stage-Gate-Prozesses zunächst im Hinblick auf ihre technische und betriebswirtschaftliche Relevanz analysiert, ehe sie an die Entwicklung übergeben und zur Serienreife und anschließenden Markteinführung gebracht wird. Je nach Industrie/Branche variiert die Anzahl der Abschnitte. Zentraler Bestandteil des

PRODUKTENTW



Aus freundlich-soften Gates harte Falltüren machen

Selbst wenn ein Stage-Gate-Prozess innerhalb des PEP vorhanden ist, ist der 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 festgelegten Kriterien sind so lasch oder ungenau oder unpassend, dass sie gar nicht greifen können – sie haben schlicht keinerlei Aussagekraft, um eine Ja/Nein-Entscheidung herbeizuführen.

Damit läuft das Projektmanagement der Entwicklungsprojekte geradezu ins Verderben. Denn ohne harte Bewertungskriterien ist eine Kontrolle des magischen Dreiecks nicht mehr möglich. Die Konsequenz? Zu teuer, zu langsam, am Markt oder Kunden vorbei, fehlerhafte Produkte, usw. – um nur einige zu nennen.

Ein weiterer wichtiger Punkt, der ebenfalls häufig nicht beachtet wird: Es dürfen nicht nur finanzielle Kriterien bei der Definition von Gates herangezogen werden. Sondern es müssen unbedingt auch die strategischen Aspekte dieses Entwicklungs- oder Innovationsprojektes mit betrachtet werden!

³ u.a. Top oder Flop in der Produktentwicklung (2002) Dr. Robert G. Cooper, Wikipedia <https://de.wikipedia.org/wiki/Stage-Gate-Modell>

⁴ "True Innovation – The Key to Success", veröffentlicht online, Innovation Management 12. April 2010

Hier sollten beispielsweise Fragen bedacht werden wie:

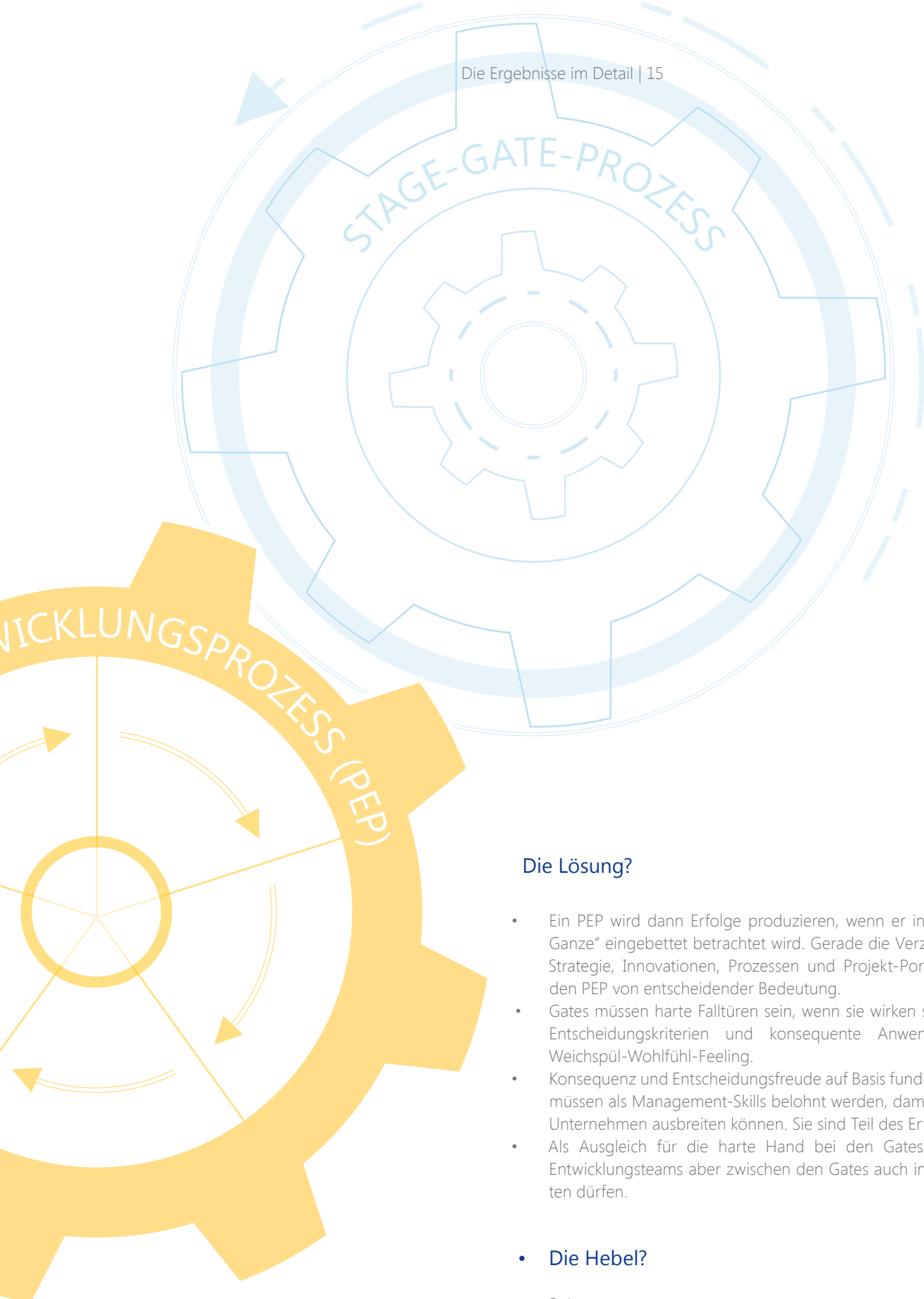
- Wie ist der „Fit“, also die Passgenauigkeit des Projekts auf strategische Ziele und Fragestellungen?
- Wie wettbewerbsfähig ist das Projekt, hat es starke Alleinstellungsmerkmale?
- Ist der Markt attraktiv, gibt es ausreichend Absatz-/Gewinnpotenzial?
- Haben wir bereits das notwendige Know-how in 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?

“Hinter vorgehaltener Hand wurde schon lange darüber spekuliert, um wieviel genau sich das Vorzeige-Entwicklungsprojekt wohl verteuern würde. Anders als bei öffentlichen oder politischen Prestigeprojekten wie Flughäfen oder Philharmonien, müsste bei uns eine derartige Budgetüberschreitung eigentlich das frühzeitige Aus bedeuten. Weil aber die vorgesehenen Gates so lax und generell formuliert sind, greifen sie einfach nicht. Es fehlt ihnen an Biss. Und den Portfolio-Entscheidern fehlen zum einen belastbare Zahlen, zum anderen der Wille, auch unpopuläre Entscheidungen einfach mal durchzusetzen.“



PORTFOLIO-AUSWAHL

PRODUKTENTW



Die Lösung?

- Ein PEP wird dann Erfolge produzieren, wenn er in das „große Ganze“ eingebettet betrachtet wird. Gerade die Verzahnung aus Strategie, Innovationen, Prozessen und Projekt-Portfolio ist für den PEP von entscheidender Bedeutung.
- Gates müssen harte Falltüren sein, wenn sie wirken sollen. Echte Entscheidungskriterien und konsequente Anwendung statt Weichspül-Wohlfühl-Feeling.
- Konsequenz und Entscheidungsfreude auf Basis fundierter Fakten müssen als Management-Skills belohnt werden, damit sie sich im Unternehmen ausbreiten können. Sie sind Teil des Erfolgsrezepts.
- Als Ausgleich für die harte Hand bei den Gates sollten die Entwicklungsteams aber zwischen den Gates auch in Ruhe arbeiten dürfen.

Die Hebel?

- Stringenz
- Konsequenz
- Projekt-Karriere
- Umgang mit Konflikten und Krisen
- Selbstreflexion
- Vertrauen
- Offenheit für Veränderung

KULTUR-UMKEHR, RADIKALER WANDEL DAMIT IM PEP SCHLECHTEM GELD KEIN GUTES HINTERHERGEWORFEN WIRD

Die Implementierung von Stage-Gates, eine funktionierende Portfolioauswahl in der Produktentwicklung und die richtige Umsetzung der richtigen Projekte – dies alles erfolgreich zu bewältigen, ist für viele Unternehmen eine Herkules-Aufgabe. Verlangt sie doch neben vielen fachlich-inhaltlichen Änderungen zusätzlich häufig eine fundamentale Umkehr in Sachen Unternehmenskultur. Es kommt nämlich nicht nur darauf an, das notwendige Know-how oder bestens ausgebildete Mitarbeiter an den richtigen Stellen sitzen zu haben. Nein, es braucht v.a. auch Transparenz, Entscheidungsfreude oder die passende Organisationsform und hervorragende Führungskräfte. So weit, so bekannt.

Führungskultur macht den Unterschied

In der Praxis scheiden sich die Geister bereits jetzt. Auch diese Auswertung der Anamnesen der letzten Jahre zeigt uns: Verstehen und Umsetzen notwendiger Reformen sind bisweilen völlig verschiedene Dinge. Fragt man die Verantwortlichen nach den wesentlichen Erfolgsfaktoren für die richtige Umsetzung der richtigen Projekte, antworten nahezu 80 Prozent mit „das politische Umfeld muss stimmen“. Die vorliegende Untersuchung hat gleichzeitig ergeben, dass nur knapp 30 Prozent ihr Umfeld wirklich analysieren (lassen). Die eigene Kultur und zugrundeliegende Prozesse und Werte nach Abschluss der Analyse dann tatsächlich real zu verändern, davor schrecken die allermeisten zurück, fast reflexartig.

PORTFOLIO-AUSWAHL

PRODUKTENTW

STAGE-GATE-PROZESS

Für Dr. Cooper steht fest⁵:

„(...) Our research finds four major themes distinguish top performing innovation companies from the rest: (...) „Having the right climate, culture, organization (teambased) and leadership for innovation – the people side, which is perhaps the most difficult to achieve.“



Funktionierende Projekte und ein schlagkräftiger PEP haben mehr mit Führungskultur und Konsequenz in der Organisation als mit allen Handbüchern und Checklisten der Welt zu tun. Wenn das Senior Management sich als Gesamtheit verpflichtet, stetig neue Produkte zu entwickeln und bis zur Marktreife zu bringen, dann ist bereits viel erreicht. Zu den weiteren Führungsprinzipien, die erfolgreiche Unternehmen im Rahmen des Portfoliomanagements in der Produktion anwenden, gehören:

- Die KPIs für Innovation und neue Produkte sind Teil der Zielvereinbarungen für das Management
- Die Projektteams erhalten Anerkennungen und Boni (in welcher Form auch immer) für Projekte
- Teams sind abteilungsübergreifend: Technik, Marketing, Vertrieb, Operations, Controlling, u.a.
- Projektleiter und -teams werden eindeutig und klar ernannt, sie sind von Anfang bis Ende dabei, eine Delegation an Dritte ist nicht erlaubt
- Das Senior Management gewährt dem Team Unterstützung durch Delegation von Verantwortung und großen Vertrauensvorschuss
- Das generelle Klima im Unternehmen favorisiert Innovation und Unternehmertum, Teammitglieder erhalten Zeit zur freien Verfügung für kreative Problemlösungen, Ideenentwicklung

⁵ "True Innovation – The Key to Success", veröffentlicht online, Innovation Management 12. April 2010

Statt starr und nach Schema F: agil und anpassungsfähig

Wenn die Umsetzung der Projekte im Portfolio erfolgreich sein soll, dann zeigt sich in der Untersuchung: Es gelingt besser, wenn eine Organisation eher agil und anpassungsfähig, flexibel agiert und reagiert. Von zentraler Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, dass Unternehmen Flexibilität und Spontaneität nicht verwechseln. Genau das wird in über 12 Jahren Beratungspraxis immer wieder deutlich: Die Verantwortlichen sagen „Wir dürfen uns auf keinen Fall unserer Flexibilität berauben! Die hat uns so erfolgreich gemacht.“ Sie meinen aber „Wir entscheiden aber lieber spontan!“

„Die allermeisten Entscheider verwechseln Spontaneität mit Flexibilität. Spontaneität heißt, Entscheidungen willkürlich treffen zu können, ohne die Auswirkungen der Entscheidung zu kennen oder beachten zu müssen (oder können). Flexibilität hingegen bedeutet Entscheidungen zu treffen, auch gerne häufig und schnell, in Kenntnis und unter Beachtung der Auswirkungen. Ersteres sollte unbedingt vermieden, letzteres sogar gefördert und belohnt werden. Auch das ist letztlich eine Frage der Kultur im Unternehmen.“

*Dr. Michael Streng,
geschäftsführender Gesellschafter parameta*

Die Lösung?

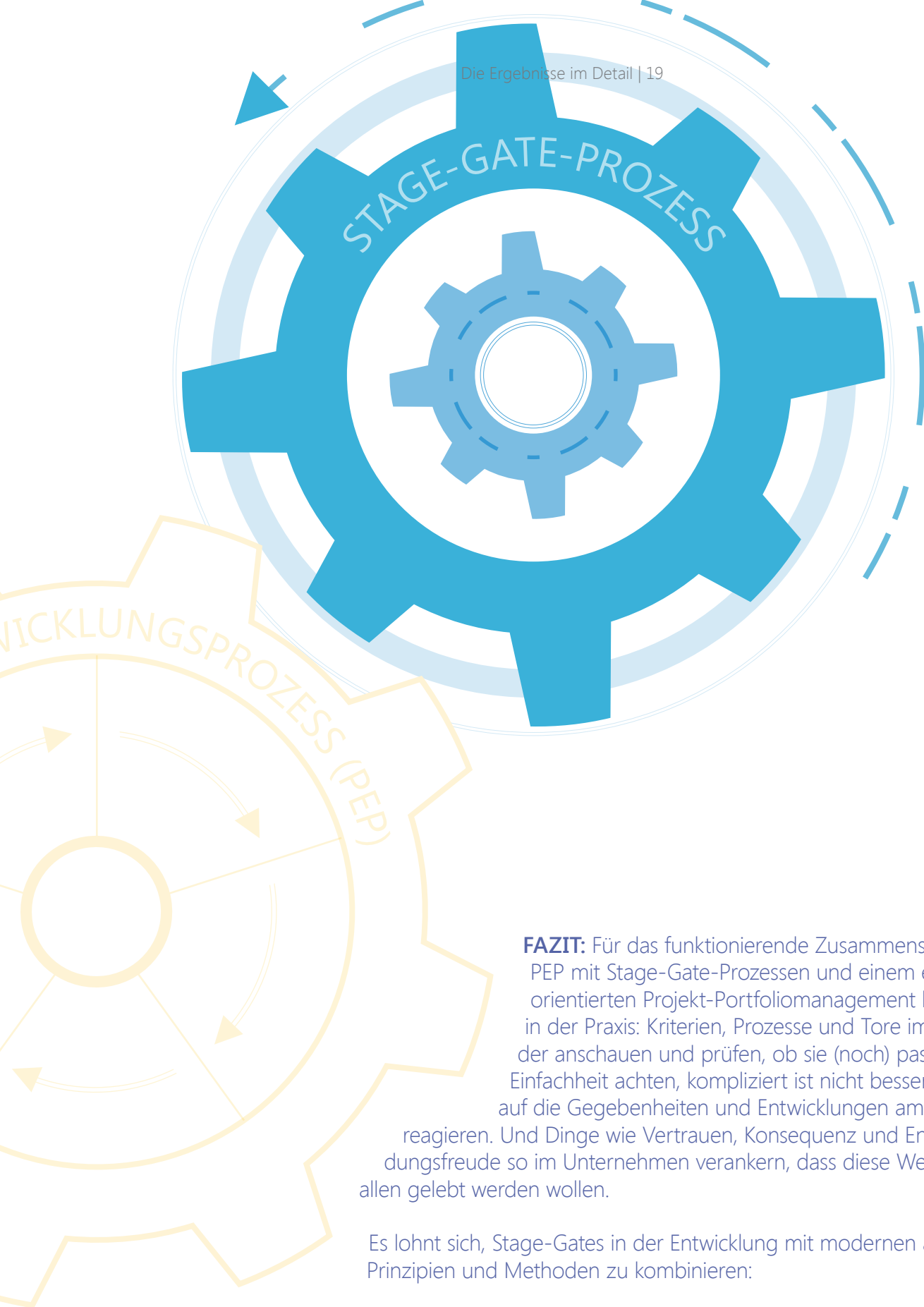
- So einfach wie irgend möglich und nur da komplex, wo wirklich nötig!
- Nur eine klare und dezidierte Verantwortung für die (Weiter-) Entwicklung des PEP verhindert das schleichende Einschlafen! Und nur ein lebendiger PEP kann Ressourcen-Herausforderungen erfolgreich meistern.
- Nur (und wirklich NUR), wenn der einzelnen Mitarbeiter seinen persönlichen Nutzen höher bewertet als den verbundenen Aufwand, wird er sich auf Dauer an die Vorgaben halten.

Die Hebel?

- Stringenz
- Konsequenz
- Projekt-Karriere
- Selbstreflexion
- Ressourcen-Steuerung
- Projekt-Linien-Organisation (die ganz besonders)
- Offenheit für Veränderung
- Vertrauen

PORTFOLIO-AUSWAHL

PRODUKTENTW



FAZIT: Für das funktionierende Zusammenspiel des PEP mit Stage-Gate-Prozessen und einem erfolgsorientierten Projekt-Portfoliomanagement heißt das in der Praxis: Kriterien, Prozesse und Tore immer wieder anschauen und prüfen, ob sie (noch) passen. Auf Einfachheit achten, kompliziert ist nicht besser. Flexibel auf die Gegebenheiten und Entwicklungen am Markt reagieren. Und Dinge wie Vertrauen, Konsequenz und Entscheidungsfreude so im Unternehmen verankern, dass diese Werte von allen gelebt werden wollen.

Es lohnt sich, Stage-Gates in der Entwicklung mit modernen agilen Prinzipien und Methoden zu kombinieren:

- Iterationen und kürzere Zyklen einbauen
- Auf Schnelligkeit in der Umsetzung achten, d.h. etwas „Vorzeigbares“ aus der Entwicklung wird nach z. B. 20 oder 40 Tagen am ersten Gate fällig
- Disziplin bei der Einhaltung der Gates zeigen, keine „Passierscheine“ ausstellen
- Große Entwicklungsprojekte in kleine „Increments“ runterbrechen, mit Time Boxen versehen
- Konsequenz und führungsstark die notwendigen Entscheidungen treffen

PORTFOLIOAUSSWAHL IN DER PRODUKTENTWICKLUNG – SO GELINGTS!

Wie in der vorliegenden Untersuchung zeigt auch der Beratungsalltag bei Mittelstand und Konzernen: Die Unternehmen, die erfolgreich neue Produkte auf den Markt bringen, können ein effektives Portfoliomanagement-System vorweisen. Damit ist die Führungsebene in der Lage, die vorhandenen (knappen) Ressourcen auf die richtigen Projekte aufzuteilen – und diese Projekte dann anschließend auch richtig umzusetzen, sprich innerhalb von Zeit, Budget und Umfang.

Das zeichnet ein gutes Produkt-Projektportfolio aus

Im Lauf der vielen parameta PPM®-Anamnesen kristallisieren sich diejenigen Aspekte eines Produkt-Projektportfolios heraus, die erfolgreiche Unternehmen (Best Performer) von weniger erfolgreichen (Poor Performer) unterscheidet. Das Kriterium Nr. 1 ist das Vorhandensein eines formal festgelegten, systematischen Auswahlprozesses. Fakten statt Bauchgefühl. Können sich die Beteiligten darauf einigen und verpflichten, ist das schon so gut wie die halbe Miete.

Zu den weiteren Erfolgsfaktoren zählen:

1. Die Produktentwicklungsprojekte der Top-Unternehmen sind klar auf ihre Business Strategie ausgerichtet, die Ressourcenzuteilung spiegelt dies wider.
2. Im Projektportfolio der erfolgreichen Organisationen findet sich ein ausgewogener Mix an Projekten – langfristige ebenso wie kurzfristige, risikoreiche neben risikoarmen Projekten, Produktneuentwicklungen genauso wie kleinere Erweiterungen.
3. Die Verantwortlichen der Erfolgsportfolios verstehen sich exzellent auf Priorisierung und Ranking ihrer Projekte im Portfolio. Sie achten auf eine gesunde Mischung an strategischen, wertschaffenden Projekten und solchen mit geringerem Wertbeitrag.
4. Die Balance zwischen verfügbaren Ressourcen und geplanten bzw. laufenden Projekten stimmt bei den Erfolgsteams. Sie vermeiden dadurch die gefürchteten Flaschenhälse, die bei weniger erfolgreichen Unternehmen zur Tagesordnung gehören.

parameta Top Tipps für einen funktionieren PEP



Re-Engineering des PEP spätestens alle 5 Jahre. Fragen Sie sich: Greift der PEP noch? Passt er noch auf unsere Entwicklung? Sind die Kriterien u.a. Bestandteile noch schlagkräftig genug?



PEP, Stage-Gate und PPM müssen als Führungskultur-Thema etabliert werden. Es muss Incentives für das Top Management geben, damit sich ‚Top Down‘ alle daran halten. Es ist klar: Ausnahmen werden bitter bestraft.



Lieber einfach als kompliziert. Alle Beteiligten müssen innerhalb von 5 Minuten erklären können, was hinter den Prozessen und Abläufen steckt, sonst ist es zu kompliziert und wird später nicht gelebt.



Vorsicht mit den Toolversprechen! Glauben Sie nicht den PLM-/PPM-Toolherstellern, dass sie Ihre Probleme lösen können. Ein Tool hat noch nie mangelnde Konsequenz oder Entscheidungsfähigkeit gelöst.



Etablieren Sie ein aussagekräftiges Nutzeninkasso. Es dient Ihnen als Validierung: Wer beim Nutzeninkasso feststellt, dass seine Organisation besser wird, bei dem greifen offensichtlich Kultur und Prozesse.

PEP UND PROJEKT-PORTFOLIO-MANAGEMENT (PPM)

PEP und PPM sind zwei unterschiedliche Domänen, die unbedingt von Anfang an integriert werden sollten, die Schnittstellen stets im Blick. Sie durchziehen den gesamten PEP und betreffen alle Dimensionen des Unternehmens. Die Praxis zeigt: Der erfolgreiche Einsatz eines PEP ist untrennbar mit dem Thema Projekt- und Portfoliomanagement (PPM) verbunden. Entwicklungsvorhaben sind schon allein wegen ihrer bereichs- und abteilungsübergreifenden Ausrichtung sehr häufig als Projekt aufgesetzt. Das PPM bietet in diesem Zusammenspiel den Prozess- und Steuerungs-Rahmen, der PEP die inhaltliche Ausgestaltung. Genau wie es für IT- oder Bau-Projekte inhaltliche Vorgaben, Beschreibung der Arbeitspakete, spezifische Meilensteine, etc. gibt, regelt der PEP den inhaltlichen Rahmen einer Produktentstehung und -entwicklung.

Ein gut gemachter PPM-Rahmen kann für die ganze Organisation, also für alle Arten von Projekten gelten, die inhaltlichen Vorgaben kommen fachspezifisch hinzu, zum Beispiel aus dem PEP. Um PM operativ zu etablieren, muss neben der Linienorganisation die Projektorganisation definiert werden. Dazu gehören z. B. klar definierte Projektrollen, klare Projektziele und projektübergreifend agierende Gremien, um Doppelarbeiten oder widersprüchliche Projektziele in verschiedenen Projekten ausgleichen zu können.

Den PEP zum Leben erwecken – made by parameta

Der Weg von der Idee bis zum fertigen Produkt ist oft nicht reibungs- oder fehlerfrei. So zeigt die Steinbeis Engineering Studie 2012 Teil 1⁶, dass „viele Probleme im Produktentstehungsprozess aus der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit resultieren.“ Mit gravierenden Folgen für die Unternehmen: Verzögerungen, mangelnde Qualität, unzufriedene Kunden, Imageschäden oder massive Budgetüberschreitung sind nur einige der negativen Auswirkungen.

Daher setzt der „PEP – made by parameta“ genau bei diesem Aspekt, der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit an. Wesentliche Themen, die die parameta-Experten in ihrer Beratung gemeinsam mit Ihnen definieren sind u.a.:

- die Synchronisierung von PPM und PEP in Abteilungs- und Fachbereichen, intern und extern;
- eine pragmatische Systematik für die tägliche Arbeitserleichterung;
- Integration von z. B. Kunden, Änderungswünschen, u.ä. sowie
- die Zusammensetzung der Projektteams und Steuerungs- und Kontrollgremien.

Dabei ist es mit dem PEP wie mit allen anderen Prozessdefinitionen auch: Das bloße Aufschreiben des Ablaufs und der Ergebnistypen, das Aufmalen von Organigrammen und Organisationsstrukturen sowie die Ansage, dass diese „Vorlage“ ab sofort gültig ist, genügen nicht.

Letzten Endes lebt dieser Prozess nur, wenn es gute, persönliche Gründe für jeden einzelnen gibt, sich daran zu halten. In anderen Worten muss der persönlich verspürte Nutzen der Anwendung die persönlich verspürten Kosten übersteigen. So kommen bei der Gestaltung und Einführung eines PEP alle Werkzeuge zum Einsatz, die aus dem Bereich der Organisations- und Mitarbeiter-Entwicklung zwar hinlänglich bekannt sind, aber dann eben doch nur in den seltensten Fällen genutzt werden.

⁶ Steinbeis Engineering Studie 2012 Teil 1 Studienergebnisse, Faktoren und Rahmenbedingungen eines erfolgreichen Produktentstehungsprozesses; Christian Albrecht, Meike Reimann, Jonathan Loeffler, Steinbeis-Stiftung (Hrsg.), 2013, ISBN 978-3-943356-50-2

ÜBER PARAMETA & KONTAKT



Dr. Michael Streng,
Geschäftsführender Gesellschafter
m.streng@parameta.de

parameta ist seit 2002 auf die Organisations- und Prozessberatung rund um Projekt- und Projektportfoliomanagement spezialisiert. Branchenübergreifend und herstellerunabhängig berät das parameta-Team Unternehmen dabei, Projekte an strategischen Zielsetzungen auszurichten und die Kompetenz zur erfolgreichen Projektabwicklung auszubauen. Dabei berücksichtigen die Experten stets die PM-Erfolgsfaktoren „Mensch-Methode-Technologie“.

Mit dem parameta Ordnungsrahmen PPM Project Performance Management® werden der aktuelle und der gewünschte Stand der Projektorganisation gezielt bestimmt und konkrete Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet. Vertiefend zur allgemeinen Projektberatung bietet der spezialisierte Bereich parameta Systeme & Lösungen herstellerneutrale Marktstudien zu Projektmanagement-Software sowie Beratung zur Auswahl- und Einführung von Projektmanagement-Software. Von Erding aus betreuen wir Projekte im gesamten deutschsprachigen Raum und an den internationalen Standorten unserer Kunden.

So finden Sie uns

parameta Projektmanagement GmbH
Am Mühlgraben 6, 85435 Erding

Tel.: +49 (81 22) 89 20 39 0
Fax: +49 (81 22) 89 20 39 39
E-Mail: service@parameta.de
Internet: www.parameta.de



parameta Projektmanagement GmbH

Am Mühlgraben 6 • 85435 Erding
Tel.: +49 (0)8122 89 20 39 0 • Fax: +49 (0)8122 89 20 39 39
service@parameta.de • www.parameta.de

Version 1.0 vom Februar 2017