

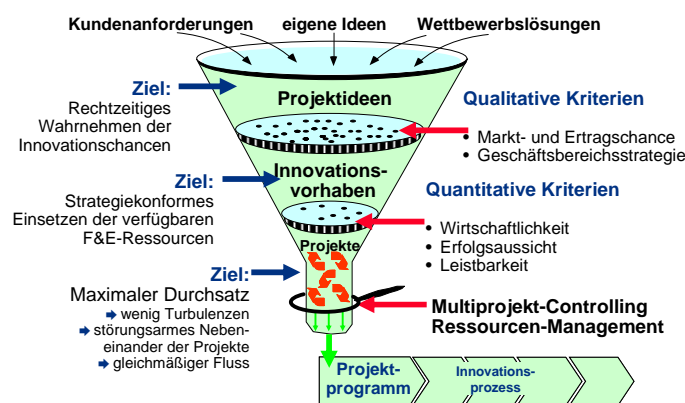
# Carmen Siegeler: Zukunftsorientiertes Programm-Management

Globalisierung, Wirtschaftskrise, sich verändernde Marktmechanismen, beschleunigte Innovationszyklen sind die Herausforderungen der nächsten Jahre. Sie führen zu Ertragsunsicherheit und engen den langfristigen Finanzierungsspielraum der Unternehmen ein.

Aufgrund knapper Ressourcen können nicht alle Innovationsvorhaben gleichzeitig durchgeführt werden. Es ist daher wichtig, Prioritäten zu setzen und die richtigen Innovationsprojekte durchzuführen.

Im **zukunftsorientierten Programm-Management** müssen die Innovationsvorhaben einen mehrstufigen Filterprozess durchlaufen und die Ergebnisse in einem Programm-Portfolio zusammengefasst werden. Hierdurch wird eine Transparenz erzeugt, die zur Neupositionierung der Innovationsvorhaben führt und zu einem gemeinsam getragenen und zukunftssichernden Innovationsprogramm.

Filtermodell zum zukunftsorientierten Programm-Management



Der **erste Filter, oder auch qualitative Filter**, dient der strategischen Bewertung der Innovationsvorhaben.

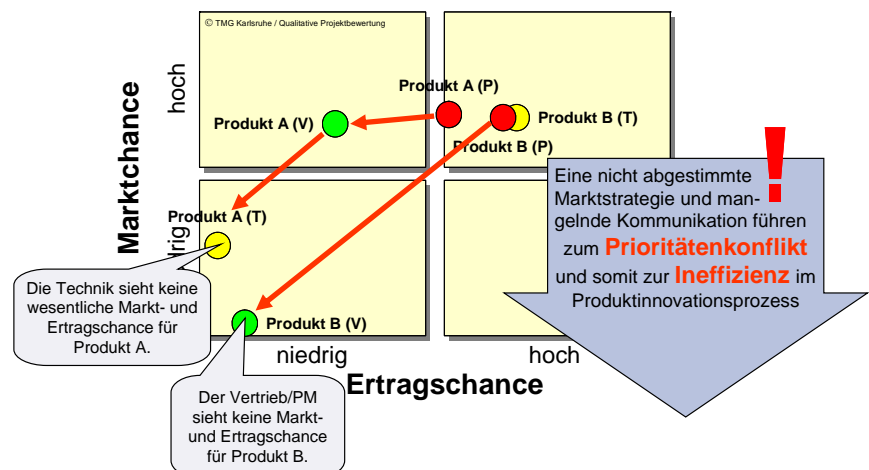
Innovationsvorhaben können nur erfolgreich sein, wenn sie die Unternehmens- oder Geschäftsbereichsstrategie tragen und von allen Entscheidungsträgern mit der gleichen Priorität verfolgt werden.

Im qualitativen Filter werden die einzelnen Innovationsvorhaben von den Entscheidungsträgern hinsichtlich ihrer Markt- und Ertragschance unabhängig bewertet. Hierdurch wird die Strategiekonformität gesichert.

Problematisch ist in der Praxis häufig eine nicht zu unterschätzende Disharmonie zwischen den einzelnen Sichten der Entscheidungsträger, die in den meisten Fällen zur Fehlallokation von Ressourcen führt.

Qualitativer Filter - Fallbeispiel: fehlende oder nicht abgestimmte Marktstrategie

Mit Hilfe der Visualisierung in einem Markt- und Ertragschancen-Portfolio können die unterschiedlichen Sichten der Entscheidungsträger aufgezeigt und der notwendige Handlungsbedarf abgeleitet werden.



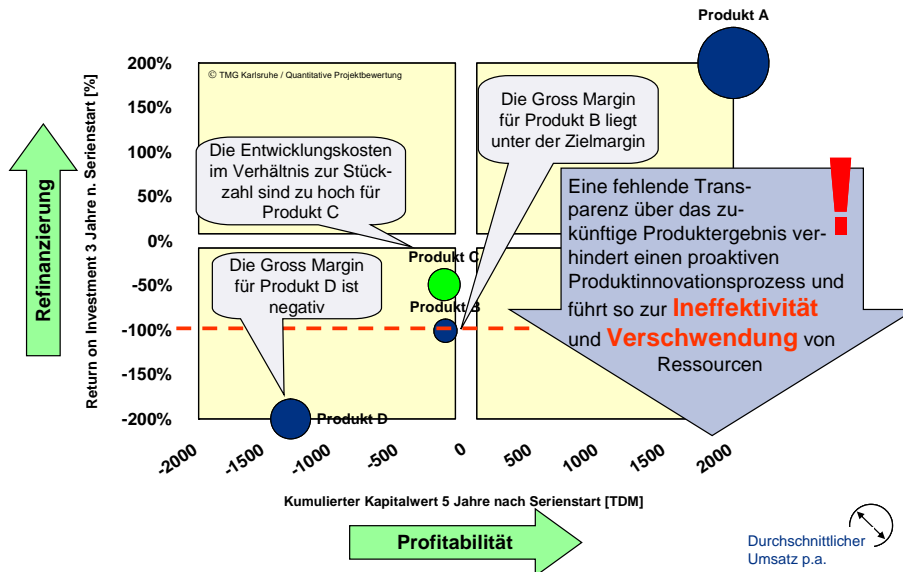
# Carmen Siegeler: Zukunftsorientiertes Programm-Management

Der **zweite Filter** dient der **quantitativen Bewertung**.

Es ist häufig schwierig, aber dennoch zwingend notwendig, die einzelnen Projekte in ihrer wirtschaftlichen Erfolgsaussicht zu bewerten. Mithilfe einer lebenszyklusbezogenen Produktergebnisrechnung werden verschiedene Erfolgskennzahlen simuliert. Hierbei hat sich die Anwendung der Kapitalwertformel als sehr vorteilhaft erwiesen. Mit ihr lassen sich die Wirkungszusammenhänge im Produktlebenszyklus transparent darstellen.

In der Praxis zeigt sich jedoch, dass die Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Eingangsgrößen oft nicht genau bekannt sind. Durch die Darstellung im Erfolgsdiagramm wird schnell ersichtlich, welche Innovationsvorhaben die wirklichen Ertragsträger werden.

Quantitativer Filter - Fallbeispiel: fehlende Transparenz im Produktergebnis



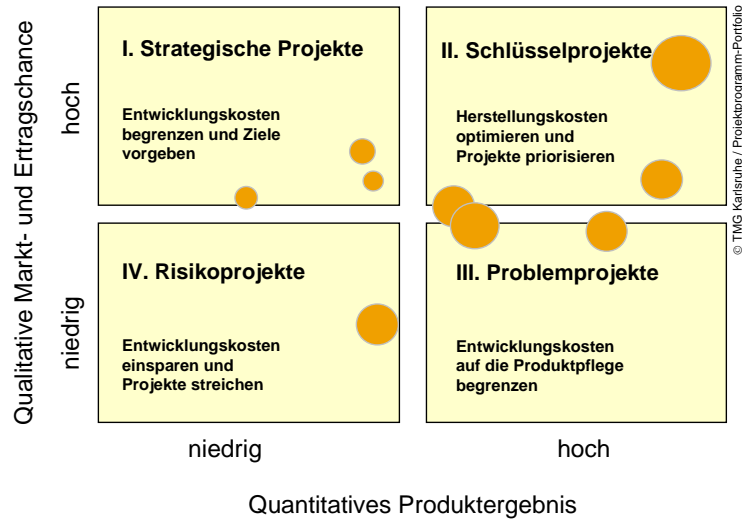
Da der **erste Filter eine rein strategie-orientierte** und der **zweite Filter eine rein ertragsorientierte Priorisierung** bewirken würde, müssen beide Filter in einem Gesamtportfolio zusammengefasst werden. Nur aus dem Gesamtportfolio können fundierte Entscheidungen getroffen werden und die richtigen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

Wir können **vier Projekttypen** unterscheiden:

- 1) Strategische Projekte** mit z. Zt. geringer wirtschaftlicher Erfolgsaussicht, aber hoher strategischer Bewertung: Hier gilt es die Entwicklungskosten zu begrenzen und die Projekte eng zu führen.
- 2) Schlüsselprojekte** mit hohem Produktergebnis und hoher Markt- und Ertragschance. Hier gilt es, im Sinne von „Stärke Deine Stärken“, diese Projekte zu priorisieren und weiter zu optimieren.
- 3) Problemprojekte** mit niedriger strategischer Bewertung, aber hohem Produktergebnis haben geringes Wachstumspotenzial. Hier ist es meist sinnvoll, die Entwicklungskosten auf die Produktpflege zu begrenzen.
- 4) Risikoprojekte** mit niedrigem Produktergebnis und niedriger qualitativer Bewertung. Es ist zu prüfen, ob diese Projekte gestrichen werden können, um die wertvollen Ressourcen für erfolgsversprechendere Projekt einzusetzen.

Das zukunftsorientierte Programm-Management darf keine einmalige Aktion bleiben. Daher ist es notwendig, die bestehenden integrierten Kostensysteme in den Unternehmen durch ein interaktives, portfoliobasiertes Entscheidungstool zu unterstützen. Somit können die erarbeiteten Filter bis hin zum Gesamtportfolio periodisch sowie situativ zur Entscheidungsfindung herangezogen werden.

# ► Carmen Siegeler: Zukunftsorientiertes Programm-Management



Mithilfe des zukunftsorientierten Programm-Managements haben Unternehmen die Chance, ihre Innovationsvorhaben zur Quelle ihres zukünftigen Erfolges zu machen.

© TMG Markt und Innovation GmbH 2009