

Innovations- Projekt-Portfolio Management

five is Experience

Innovation-Project-Portfolio-Management ist ein wichtiger Teil eines funktionierenden Stage-Gate® systems. Ohne dieses geht schon mal vor lauter Einzelprojekt-Entscheidungen das Große Ganze verloren.



five is innovation
management



Wenn Innovations-Projekt-Portfolio-Management die Antwort ist, was war dann nochmal die Frage?

Im Kreis von Innovationsexperten ist „Innovations-Projekt-Portfolio-Management“ in aller Munde. Neben einem formalen Innovationsprozess à la Stage-Gate® gilt es als DAS Instrument für systematisches Innovationsmanagement. Es gibt zahlreiche Bücher zum Thema sowie unterschiedlichste Softwarelösungen zur Automatisierung der Portfolio-Datenerfassung und -Auswertungen. Dabei kann man leicht den Überblick verlieren. Es stellt sich die Frage: Wozu das Ganze?

Unserer Erfahrung nach, ist gutes Innovations-Projekt-Portfolio-Management der Schlüssel zur Lösung folgender praktischer Aufgabenstellungen:

1. Wie stellen wir sicher, dass wir die richtigen Projekte machen, um unsere Innovationsstrategie zu realisieren?
2. Wie maximieren wir den Wert unseres Neuprodukt-Portfolios?
3. Wie sorgen wir für eine gute Balance von Erfolgspotenzial und Risiken unserer Investitionen in Innovation?
4. Wie stellen wir sicher, dass nicht zu viele Projekte parallel laufen und wir Kapazitätsengpässe, Überlastungen und Verzögerungen produzieren?

Aber Achtung: Auf diese vier Fragen gibt es nicht DIE einfache Antwort, denn Innovations-Projekt-Portfolio-Management muss wohl überlegt im Innovations-Management-System des Unternehmens eingebettet werden:

- Fehlt ein unternehmensspezifisches Scoring-Modell, könnte es Schwierigkeiten bei der Priorisierung von Vorhaben und beim Aussortieren von wenig versprechenden Projekten geben. Doch jede Bewertung ist nur so gut, wie die ihr zugrunde liegenden Daten. Gemäß dem Grundsatz „garbage in – garbage out“ führen mangelhafte Entscheidungsgrundlagen und unpräzise Schätzungen der Eckdaten des Projekts (Kosten, möglicher Ertrag, Entwicklungszeit) das beste Scoring-Modell ad absurdum. Wie kann also sichergestellt werden, dass Projektbewertungen auf ausreichend guten und verlässlichen Informationen beruhen?
- Ohne eine zielgerichtete Innovationsstrategie mangelt es an Orientierung bei der Bewertung neuer Ideen, und es fällt schwer, attraktive Projekte gegeneinander zu priorisieren. Mit dem Instrument der „Strategic Buckets“ kann hier Abhilfe geschaffen werden. Strategic Buckets sind definierte Budget-Töpfe, die für bestimmte Themen bzw. Projekte zur Verfügung stehen. Mit der Größe der Buckets bestimmen die Führungskräfte, wie viel Gewicht einem Thema, einem Geschäftsbereich oder einer Art von Projekten beigemessen werden soll. Die Ressourcen eines Buckets stehen dann ausschließlich für entsprechende Projekte zur Verfügung. Wichtig ist dabei die Frage: Auf welchen strategischen Innovationsfeldern wollen wir aktiv werden?
- Das Innovations-Projekt-Portfolio-Management liefert den aktuellen Status quo wie viele Ressourcen aus welchem Budget-Topf bereits für welche Projekte investiert wurden bzw. noch vorgesehen sind. Bei Ressourcenengpässen innerhalb von Buckets werden die Projekte priorisiert, die diesem Bucket zugeordnet sind. Damit wird verhindert, dass kurzfristig mit langfristig oder inkrementell mit radikal im Wettbewerb steht.
- Innovations-Projekt-Portfolio-Management kann daran scheitern, dass die Schnittstellen zu den Ideenfindungs-, Produkt- und Technologieentwicklungsprozessen nicht geklärt sind. Da sowohl Innovations-Projekt-Portfolio-Meetings als auch Gate-Meetings für ein Projekt entscheidungsrelevant



sind, müssen sie in einem logischen Zusammenhang stehen. Sonst ist keine erfolgreiche Steuerung auf Multi-Projektenebene möglich. Wie können wir aber bei zig Projekten und unterschiedlichen Entscheidungsträgern ein systematisches und gleichzeitig pragmatisches Vorgehen sicherstellen?

- Damit Innovations-Projekt-Portfolio-Management das leisten kann, was es soll, braucht man ein funktionierendes Ressourcenmanagement. Das heißt, es ist klar: Wer arbeitet mit welcher Kapazität an welchen Projekten? Wie sind die Innovationsbudgets auf die laufenden Projekte verteilt? Wie wird die Ressourcensituation vor dem Hintergrund der laufenden und geplanten Projekte und unter Berücksichtigung des „Tagesgeschäftes“ voraussichtlich die nächsten x Monate aussehen?

Innovations-Projekt-Portfolio-Management ist ein Prozess, kein Tool!

Das Ergebnis von Portfolio-Management sind Priorisierungs- und Ressourcen-Entscheidungen. Als Basis für diese Entscheidungen steht eine Vielzahl unterschiedlicher Informationen zur Verfügung, zu viele, als dass sie auf einmal ins Kalkül gezogen werden könnten. Ohne eine klare Struktur, in welcher Reihenfolge welche Information herangezogen, welche Fragen beantwortet und Prioritäten gesetzt werden, ist das Ergebnis eines Innovations-Projekt-Portfolio-Meetings stark der Willkür einzelner Teilnehmer ausgesetzt. Strategische Überlegungen (wie z.B. Strategic Buckets) ebenso wie von Teams erarbeitete Informationen geraten in einem solchen Fall leicht in Vergessenheit.

Um die richtige Reihenfolge und damit einen nachhaltigen Prozess zu etablieren, ist es u.a. notwendig, die unterschiedlichen Strategic Bucket-Dimensionen in eine logische Hierarchie zu bringen, z.B. Entscheiden wir zunächst über die Geschäftsfeld-Buckets (Sparte A, Sparte B, After Market Business, ...) und dann über die Projekttyp-Bucks (Produktmodifikationen, echte Innovationen, Plattform-Projekte, ...), oder umgekehrt?

Es gibt nicht das EINE Innovations-Projekt-Portfolio-Management. Jede Organisation muss für sich den richtigen Mix aus strategischen, zahlenorientierten und gefühlsmäßigen Priorisierungskriterien finden und die Werkzeuge entsprechend danach ausrichten.

Der Autor:



Mag. Peter Fürst

ist Geschäftsführender Gesellschafter der five is innovation consulting gmbh, Berater und Trainer.

Er ist Experte für die Gestaltung und Optimierung von Innovationssystemen und für Methoden zur Ideenfindung. Mehr als 15 Jahre Erfahrung in der Innovationsberatung sowie ein Lehrauftrag für Innovationsmanagement an der FH Vorarlberg zeugen davon. Am liebsten betreut Peter Innovationsvorhaben von der Idee bis zur Umsetzung. Er ist ein charmanter Querdenker, der Andere auf der Suche nach neuen Ideen und Lösungen inspiriert.

Mail: p.fuerst@five-is.com, Tel: +43 676 5522506