

Portfolio- Management

Relevanz für Klein-
und Mittelbetriebe

mag. peter fürst
five i` s innovation consulting gmbh

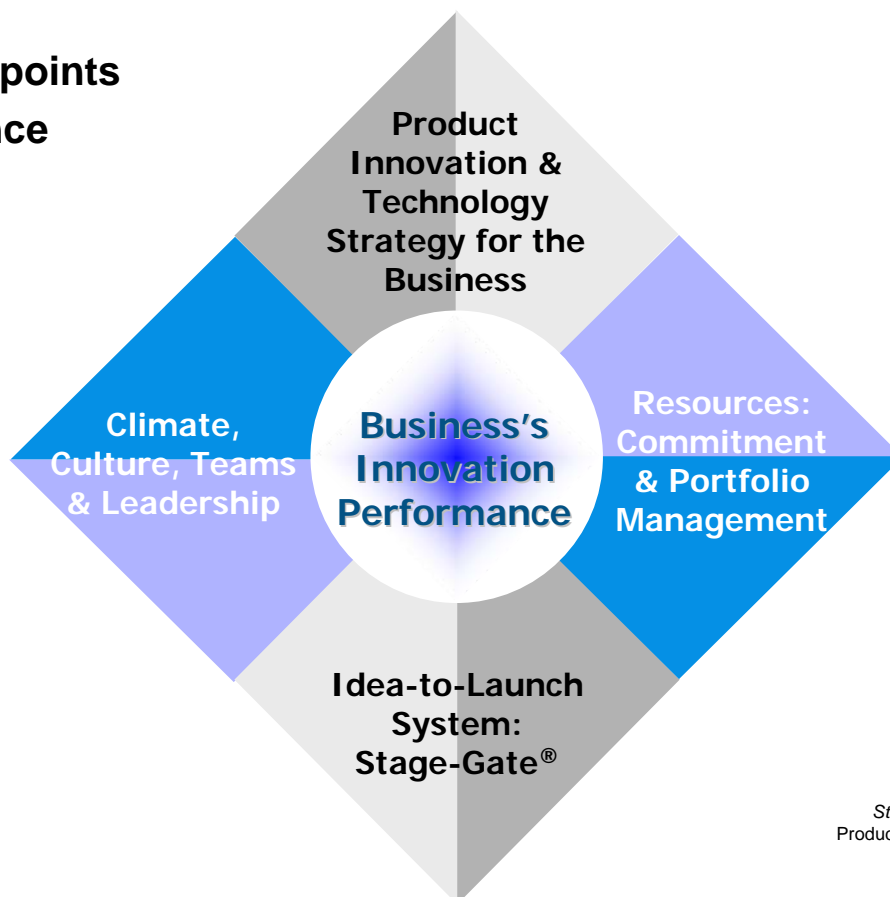
radetzkystrasse 29, a-6850 dornbirn
Tel. +43 (0)676 5522506
p.fuerst@five-is-innovation.com

The Innovation Diamond



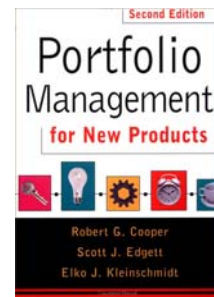
and the four points
of performance

source: RG Cooper



Stage-Gate® is a trademark of
Product Development Institute Inc.

- **Prof. Robert G. Cooper**
New-Prod Studies und APQC Portfolio Study 2006
(> 500 Unternehmen)

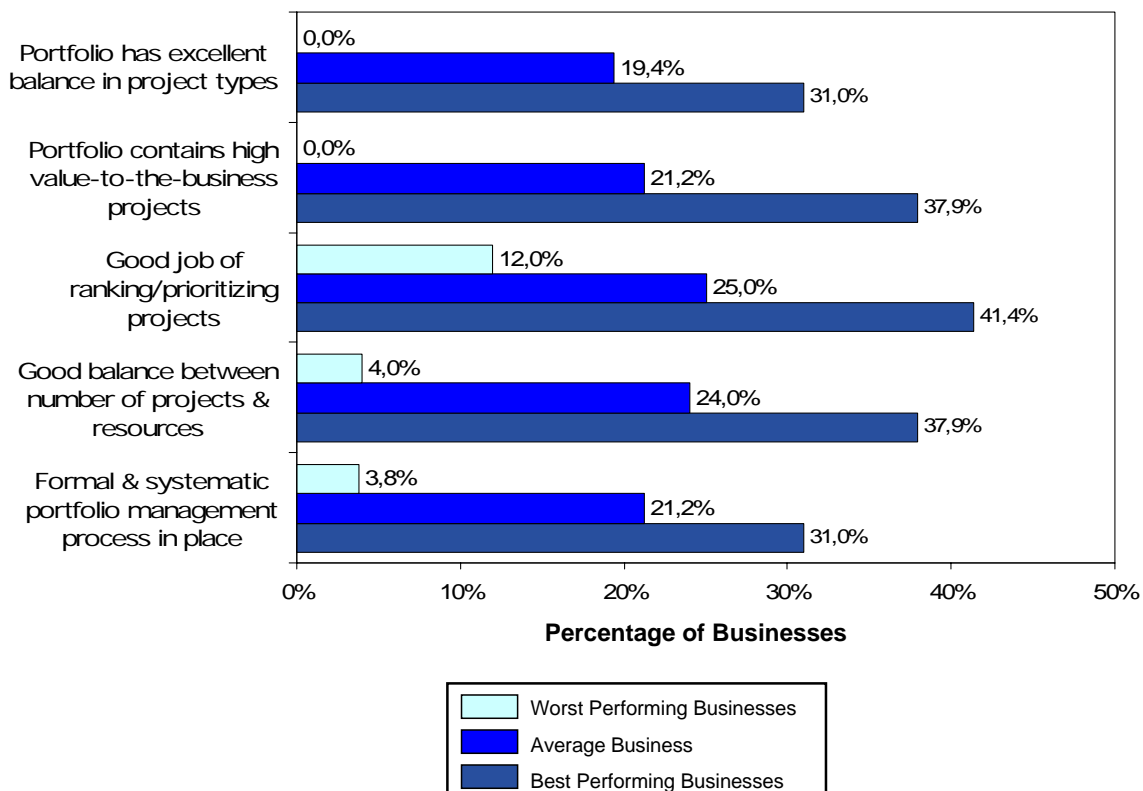


- **Innovationsnetzwerk Bodensee**
Methodischer Austausch von sieben erfolgreichen Unternehmen aus der Bodenseeregion zum Thema Innovationsmanagement

- **Portfolio-Management-Projekt mit der Firma KRAL AG**



„Schwachstelle Portfolio-Management“





- **Priorisierung aller Produktentwicklungsprojekte**
 - I. den **Wert** des Portfolios **maximieren**
 - II. die **richtige Balance** sicherstellen
 - III. die **Strategie unterstützen / umsetzen**
 - IV. die **richtige Anzahl** an Projekten bzw. die optimale **Ressourcenausstattung** sicherstellen
 - V. sicherstellen, dass die **Ziele** auch **erreicht werden**

Achtung: diese Ziele können widersprüchlich sein. Es gibt kein Unternehmen, das alle zu 100% erfüllt.

I. Wert des Portfolios maximieren



- **Priorisieren der Innovationsprojekte**
 - Reihen der Projekte entsprechend ihrem “Wert”
 - Zuordnen der Ressourcen entlang der Prioritäten, bis alle Ressourcen zu Projekten zugeordnet sind.
- **Herausforderungen:**
 - Wie bemisst man den “Wert” eines Projekts?
 - Profitabilität (IRR, NPV)
 - Strategische Wichtigkeit
 - Wunsch nach “quick wins”
 - Vorhersagbarkeit und Zuverlässigkeit der Bewertungsgrößen
 - Wie geht man mit Unsicherheiten und Risiken um?

anzustrebendes Ziel – aber schwer zu erreichen

➤ **Finanzielle Bewertungsmethoden**

- NPV (Barwert)
- Produktivitätsindex
- ECV (+ reale Optionen)

➤ **Scorecards**

➤ **Methoden zur Verbesserung der Schätzungen und Annahmen**

- Modified Delphi
- Sensitivitätsanalyse
- Monte-Carlo-Methode

II. Die richtige Balance



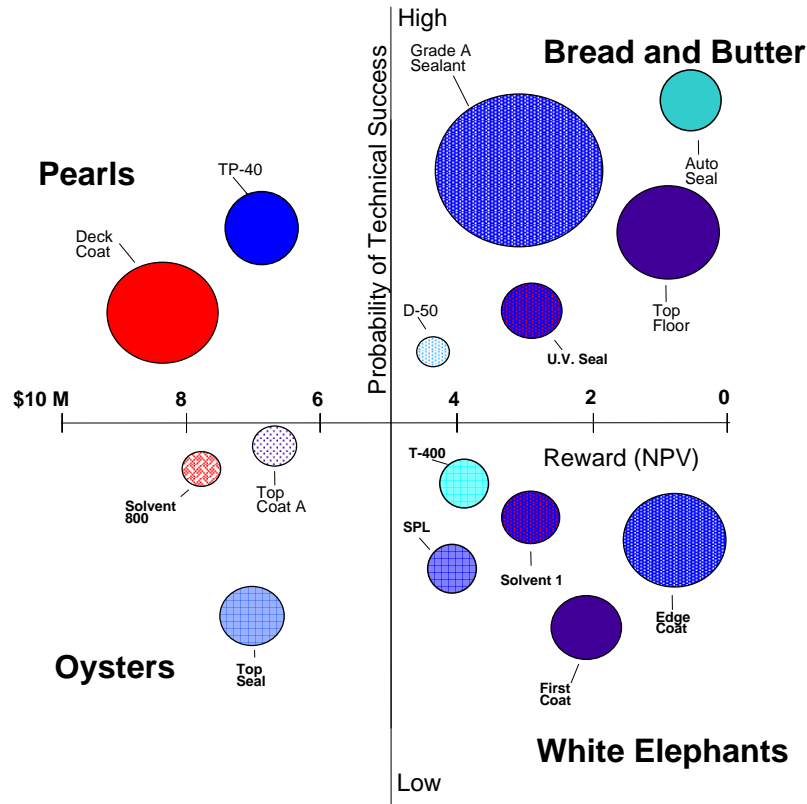
➤ **Ziel: Risikostreuung und Ausgewogenheit des Innovationsportfolios**

➤ **Kriterien für das Portfolio:**

- Risiko vs. Ertrag
- Projekttyp (Produktverbesserung, Line Extension, neues Produkt, direkte Kundenanfrage)
- Projektdauer / Einführungsdatum
- geografische Märkte / Zielgruppen
- Produktlinien / Geschäftsfelder
- ...

**Darstellung des “Ist-Portfolios”:
hilft, das “Ziel- bzw. Wunsch-Portfolio” zu verstehen.**

Beispiel: Risiko vs. Ertrag



Quelle: Robert G. Cooper

five i²s für die FH Vorarlberg

Circle size = resources (annual)

seite 9

Beispiel: Verteilung nach Projektgröße



five i²s für die FH Vorarlberg

seite 10



Technologische Wettbewerbsposition	dominant				
	stark		HGA Laser	ab 2000 P, T, E, F	
	günstig				
	haltbar			bis 2000 P, T, E, F	bis 2000 R
	schwach				bis 1996 R, P, T, E, F
			Entstehung	Wachstum	Reife
		Technologiephase			

Quelle: ifm electronic GmbH

five i²s für die FH Vorarlberg

seite 11

III. Strategic Fit: Ausrichten des Portfolios an der U-Strategie



3 Hauptansätze:

1. Top-Down: Strategic Buckets Modell

- Budget-Töpfe für verschiedene Projektkategorien anlegen
- Projekte werden innerhalb der Budget-Töpfe priorisiert

2. Top Down: Strategische Produkt-Roadmaps

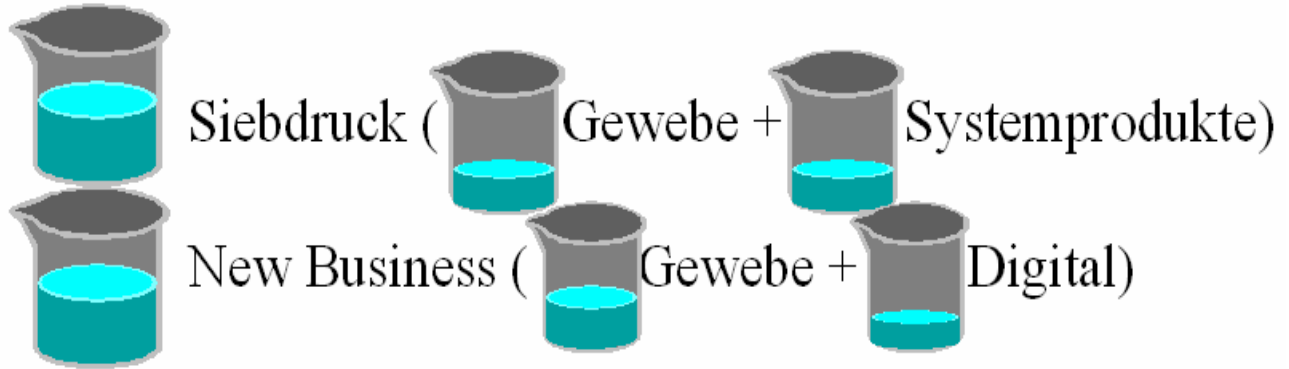
- Strategie gibt vor, welche Projekte gemacht werden → Produkt-Roadmap

3. Bottom Up: Scoring Modell

- Priorisierung und Auswahl der Projekte anhand einer Scorecard, die den strategischen Aspekt berücksichtigt
 - bei Gates (e.g. Strategic Fit, Strategic Importance)
 - im Portfolio Scoring Modell, um die Projekte zu reihen

**Strategy becomes real,
when you start spending money on it.**

Beispiel: Strategische Töpfe



Quelle: Sefar AG, Division Druck

five i^s für die FH Vorarlberg

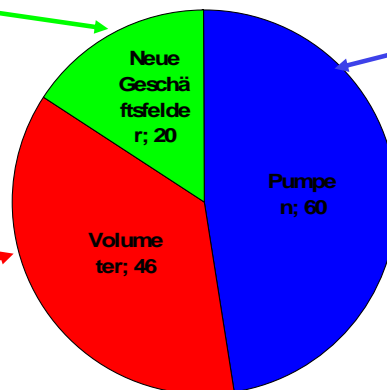
seite 13

Beispiel: Strategische Töpfe



Projekt	Rank	Gate Score
Sperr Ventil ABT	1	390'
...	2	
...	3	

500'



Projekt	Rang	Invest
ASF Brennermodul	1	122'
Magnetgekuppelte Pumpen für Booster-Module	2	382'
Marina Kompaktaggregat	3	241'
...	4	

520'

Projekt	Rank	Gate Score
Volu 2010	1	82'
Spindel Gold	2	106'
BEN 350 Erweiterung	3	265'
...	4	

450'

five i^s für die FH Vorarlberg

seite 14

IV. Richtige Anzahl an Projekten sicherstellen



- **der größte Schwachpunkt in Unternehmen ...**
 - die Ressourcen (insbesondere Personen) werden auf zu viele Projekte verteilt
 - die für jedes Projekt verfügbaren Ressourcen sind sehr knapp, die Projektentwicklung verzögert sich
 - Wertmaximierungsmethoden und Scorecards berücksichtigen Ressourcenverfügbarkeit gar nicht oder zu wenig

- **Ziel: Anzahl der Projekte an die verfügbaren Ressourcen anpassen**
 - ➔ Informationen über Ressourcenbedarf und Ressourcenverfügbarkeit
 - ➔ Konsequente Umsetzung dieses Ziels; d.h. nicht mehr Ressourcen verteilen als zur Verfügung stehen

V. Zielerreichung sicherstellen



- **Fragestellung: Reicht das bestehende Neuproduktportfolio aus, um die Innovationsziele zu erreichen?**
- **Vergleich der Ziele (z.B. Umsätze aus neuen Produkten) mit den addierten Projekt-Prognosen im Portfolio ...**
- **... ist das Delta zwischen diesen Werten groß, ist das Neuproduktportfolio unzureichend!**

- **Maßnahmen:**
 - Fokus auf Projekte, die Zielerreichung besser unterstützen
 - zusätzliche Neuprodukt-Projekte
 - ➔ zusätzliche Ressourceninvestition
 - Überdenken der Ziele??

➤ **Häufigkeit: 2-4 mal pro Jahr**

➤ **Teilnehmer:**

- Geschäftsführung
- Produktmanager / Marketing-Leitung
- Vertriebsleitung
- Produktionsleitung
- Entwicklungsleitung

➤ **Modus:**

- 1- bis 2-Tages-Meeting
- Eventuell Projektteams auf Abruf, wenn Projekt angehalten oder abgebrochen wird, kann gleich ein Gate-Meeting stattfinden.

➤ **Tipps:**

- Gut vorbereiten → Datenverfügbarkeit sollte möglichst vollständig sein
- alle Informationen auf den Tisch → keine Überraschungen



Noch Fragen?

... dann starten Sie
mit der Umsetzung!

Peter Fürst
five i`s innovation consulting gmbh

Radetzkystrasse 29, 6850 Dornbirn
Mobil +43 (0)676 834 83 518
Mail p.fuerst@five-is-innovation.com