



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

## Innovationen: Gut durchdachte Priorisierung schafft Wettbewerbsvorteile

Das richtige Projekt zur richtigen Zeit zu starten ist eine Kunst. Nach wie vor ist die Priorisierung schwierig, wenn durch eine Bewertung ausschließlich nach quantitativen und monetären Kriterien strategische Komponenten nicht ausreichend berücksichtigt werden. Wunsch und Wirklichkeit, die Aspekte „Kunde“, „Prozesse“, „Lieferanten“, „Marktwirkung“ und weitere in ein ganzheitliches Portfoliomanagement einzubinden, weichen oft auseinander. Im Vordergrund der Bewertungssystematik steht der Erfolgsbeitrag von Innovationen und Innovationen für das Unternehmen. Die von SCOPAR entwickelte Methodik erlaubt es, die Priorisierung frühzeitig vorzunehmen, wenn noch geringe Aufwände generiert, aber ein Großteil der Kosten festgelegt werden.

Ziel einer frühzeitigen systematischen und transparenten strategischen Bewertung und Priorisierung von Innovationen und Produkten ist die erhöhte Akzeptanz der Entscheidung, sie schafft Transparenz, verbessert die Entscheidungsgrundlage und spart Geld. Erforderlich sind eine methodische Auseinandersetzung mit den Erfolgsperspektiven von Innovationen und die Transparenz über monetäre und vor allem qualitative Nutzenbeiträge der Vorhaben. Da die Innovationen und Produkte maßgeblich verantwortlich sind für die Geschäftsprozesse und Produkte, ist eine sorgfältige Auswahl bei begrenzten Ressourcen entscheidend für den Erfolg.

Ein Portfoliomanagement, das die Strategie des Unternehmens trägt, die Kosten-, Qualitäts-, Zeit-, Flexibilitäts-, Markt- und Wettbewerbsaspekte berücksichtigt, erleichtert die weiterführenden Entscheidungen und vermindert die Gefahr von Fehlinvestitionen. Es gibt zudem einen generellen Anstoß zum Überprüfen der Innovationen und Produkte - so z.B. zum Aufdecken von „Alibi-Projekten“ oder „Gewohnheitsprojekten“ - und bildet die Basis zur fundierten Entscheidung über Mittelzuteilung auf Innovationen.

### Ausgangssituation und Problemstellung

Geklärt werden sollten u.a. folgende Punkte:

- ✓ Welches Vorhaben unterstützt insgesamt die Geschäftsstrategie maßgeblich?
- ✓ Welche Innovationen und Produkte haben die größten Erfolgsaussichten?
- ✓ Welche Innovationen und Produkte haben neben den messbaren Nutzenkriterien das größte Potential bei schlecht messbaren Nutzenargumenten?

### Ihr Nutzen von S-BIP

- ✓ Reduktion von Fehlinvestitionen durch das frühzeitige Erkennen von Innovationen und Projekten mit geringem Nutzen
- ✓ Höhere Transparenz über Innovationen und Projekten => weniger „überraschende“ Projekte
- ✓ Vergleichbarkeit von Innovationen und Projekten aus unterschiedlichen Bereichen und auch stark unterschiedlicher Vorhaben
- ✓ Leichtere Integration von Projekten ins laufende Projektportfolio mit der Möglichkeit zur Simulation von Kosten- und Nutzenkonsequenzen „in Echtzeit“
- ✓ Möglichkeit zum monatlichen oder quartalsweisen Update / Review zu allen Projekten bei minimalem Aufwand,
- ✓ Zeit- und Kostenreduzierung im Management von Projekten über den gesamten Prozess hinweg (von der Anforderung über die Bewertung, Aufbereitung, Entscheidungsvorbereitung, Entscheidung, Nachverfolgung, Dokumentation, bis hin zur Nachbetrachtung)
- ✓ Reduktion von Projektanfragen und Innovationen ohne oder mit zu geringem Nutzen

- ✓ Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren der Projekt- oder Innovationsbewertung?
- ✓ Wie kommt man zu einer neutralen, nutzenorientierten Priorisierung?
- ✓ Wie kann man ganz unterschiedliche Ideen nach einem einheitlichen Muster vergleichen?
- ✓ Wie lassen sich die Positionen PRO und CONTRA von Innovationen und Produkten übersichtlich darstellen?
- ✓ Wie lauten die relevanten Fragen für die Auswahl von Innovationen?

### Kritische Erfolgsfaktoren

Durchgesetzt hat sich beim Portfoliomanagement eine unternehmensspezifische Methode, die partizipativ erarbeitet und verabschiedet wurde. Die Bewertung darf nicht nur Kostenaspekte im Sinne einer ROI-Betrachtung erfolgen, sondern muss strategische Aspekte wie Zielkonformität mit den Unternehmenszielen, wie auch Qualitäts-, Zeit-, Flexibilität, Kunden-, Mitarbeiteraspekte berücksichtigen.

Transparenz hinsichtlich wesentlicher entscheidungsrelevanter strategischer Dimensionen einer Innovation und eine übersichtliche Visualisierung in einem Monitor sind von wesentlicher Bedeutung. Dazu müssen zunächst Basisdaten (z.B. Zeitperspektiven, Projektstatus, Einmalkosten, anteilige Zuordnung der Projekte/Innovationen zu Geschäftsprozessen, ...) analysiert werden. Anschließend wird der „Kostennutzen“ (z.B. Potenzial zur Reduktion von Betriebskosten und zur Erzeugung von „Mehrwerten“ in den Geschäftsprozessen) sowie die qualitative Nutzenwirkung für das eigene Unternehmen und bei Kunden bewertet. Wichtig dabei ist es, die Integrationsfähigkeit (z.B. Integrationsfähigkeit in das bestehende Unternehmenssystem und interne Verbesserungen durch das Projekt / die

### Zu berücksichtigende Prinzipien bei der Projektpriorisierung:

- ✓ Komplexitätsreduktion und Konzentration auf wenige, strategisch bedeutsame Kriterien → „Mut zur Lücke“
- ✓ Systematik und einheitliches Bewertungssystem, um die Bewertungen für Projekte/Innovationen vergleichbar zu machen und sie untereinander priorisieren zu können
- ✓ Gemeinsame Betrachtung qualitativer und monetärer Größen, ohne sie zu einer einzigen Kennzahl zu vermischen und einen „Entscheidungsautomatismus“ anzustreben
- ✓ Implementierung der Methodik als gemeinsame Kommunikationsplattform unterschiedlicher Interessenslagen und Perspektiven, Grafiken und deren Interpretation als Gesprächsgrundlage für Techniker, Kaufleute und andere Beteiligte
- ✓ Usability bei der Eingabe und dem Umgang mit den Ergebnissen

### Fehler die es zu vermeiden gilt

- ✓ reine Kostenbetrachtung (ROI) → andere unternehmenskritische Aspekte (Passung zur Strategie, Zeit, Qualität, Kundennutzen, Wettbewerb...) bleiben außen vor
- ✓ keine standardisierte Methode → keine Vergleichbarkeit der Projekte
- ✓ Verdichtung auf 1 Kennzahl → unternehmerisches „Gefühl“ und Erfahrungen fließen nicht mit ein
- ✓ zu komplexe Methode / Tool → zu großer Bewertungsaufwand
- ✓ Uneindeutige Bewertungsgrundlage → Unzureichende oder Fehlende Ausrichtung auf die Strategie und Positionierung
- ✓ Keine „Echtzeit-Erstellung“ von Entscheidungsgrundlagen → kostet viel Zeit und regelmäßig hoher Bearbeitungsaufwand
- ✓ kein partizipativer Ansatz → keine durchgängige Akzeptanz des Vorgehens

Innovation) und vor allem die Unterstützung der Strategie i. S. des Business-Alignment einzubeziehen. Eine zusammenfassende Chancen-/ Risiko-Betrachtung z.B. in der technischen, zeitlichen und Kostendimension sollte zum Abschluss erfolgen.

### Ziele und empfohlene Schritte

Zur Erarbeitung einer unternehmensspezifische Methodik, welche den CIO in die Lage versetzt, Innovationen und Produkte strategisch zu bewerten und zu priorisieren, gehört die Entwicklung einer passenden und fundierten Bewertungsmethodik, die Abstimmung der Bewertungsgrößen mit der sämtliche Vorhaben bewertet werden, die Festlegung der Gewichtung sowie die exemplarische Bewertung von Innovationen und Produkten.

In den überwiegenden Szenarien hat sich die Etablierung eines Portfoliomanagementsystems mit drei aufeinander aufbauenden Modulen bewährt:

#### Modul 1: Situations-Analyse

Oberstes Messkriterium für die Aufnahme / Verwerfung / Priorisierung von Innovationen ist deren Beitrag zur Nutzenmaximierung für das Gesamtunternehmen. Um die Methodik daran ausrichten zu können, muss dieser Nutzen eindeutig definiert und potenzielle Innovationen damit in Bezug gebracht werden. Um hierfür die Basis zu schaffen, stehen für dieses Modul u. a. die Analyse und der Abgleich folgender Informationen im Fokus:

- ✓ Unternehmensziele und daraus abgeleitete Handlungsfelder (Stoßrichtungen) (wie viele? welche? mit welchen Prioritäten? ...), Unternehmensstrategie, ...
- ✓ Ziele (wie viele? welche? mit welchen Prioritäten? ...), Strategie, Korrespondenz zur Unternehmensstrategie, Rollenverständnis der IT im Unternehmen, ...
- ✓ aktuell eingesetzte Bewertungs- und Entscheidungskriterien für Innovationen, entsprechende Bewertungs- und Entscheidungsverfahren, Mechanismen zur Akzeptanzschaffung für getroffenen Entscheidungen (Transparenz, Begründungen, Kommunikation, ...), ...
- ✓ Feststellung der Eignung der festgelegten Parameter für die Projektbewertung

#### Typisches Vorgehen

- ✓ Festlegung der Innovationen (Anzahl, Inhalte, ...), die in der Pilotphase untersucht werden sollen
- ✓ Identifikation und „Vorbereitung“ der Personen aus den Fachbereichen, die für die betreffenden Innovationen relevant sind
- ✓ Zusammenführung der Interviewpartner in einem Workshop, um Hintergründe, Aufbau und Ablauf der Methodik transparent zu machen
- ✓ Durchführung von persönlichen Interviews zu den Innovationen (→ mit dem Ziel, dass weitere Innovationen und Produkten auf Grund der Einheitlichkeit des Ansatzes und der Usability des Fragenkatalogs zukünftig ohne persönliche Interviews bewertet werden können)
- ✓ Diskussion der Ergebnisse und Priorisierung der untersuchten Innovationen, inkl. Kurzbegründung für die Zuordnung zu einer Kategorien- und Wertigkeitsklasse
- ✓ Ggf. Präsentation der Ergebnisse der Pilotphase im größeren Kreis, gleichzeitig als Feedback für alle Beteiligten

#### Modul 2: Methoden Anpassung und Toolentwicklung

Festlegung der Aussagenziele, -ebenen, Bewertungsdimensionen, Bewertungskriterien, Fragestellungen, Bewertungscluster, Beschreibungen, Gewichtungen, Umsetzung in ein Tool / Werkzeugkonfigu-

ration. Die zu entwickelnde Methodik zum Portfoliomanagement hat gleichzeitig mehrere Funktionen zu erfüllen:

- ✓ Verwendung eines verbindlich abgestimmten und von den Beteiligten akzeptierten einheitlichen Bewertungssystems, mit dem alle anstehenden Innovationen „vermessen“ werden.
- ✓ Bewertung und Priorisierung von Innovationen im Hinblick auf deren Beitrag zur Nutzenmaximierung auf Basis qualitativer und monetärer Perspektiven.
- ✓ Transparenz, Nachvollziehbarkeit und damit Kommunizierbarkeit der Bewertungen / Entscheidung und der dahinter stehenden Argumente, die zur Priorisierung geführt haben.

Mögliche Darstellungsformen am Beispiel der Bewertung des Beitrags der Innovation zu Zielerreichung und Strategiekonformität

### Modul 3: Pilotanwendung

Mit diesem Instrumentarium hat man nun ein Werkzeug an der Hand, um das Projektprogramm zu bewerten. Generell ist man damit alleine handlungsfähig. In der Mehrzahl der vorausgegangenen Innovationen und Produkte wurde es jedoch gerne angenommen, die anstehenden Innovationen und Produkte oder ein bestimmter Auszug daraus im Rahmen eines Pilotdurchlaufes von den Methodenentwicklern betreuen bzw. durchführen zu lassen. Dies führt zu einer Kapazitätsentlastung, einem verstärkten Know-how-Transfer und Schulungseffekt für diejenigen Personen im Unternehmen, die in der Folge mit der Bewertung der Innovationen betraut sind, und die Möglichkeit, durch den praktischen Einsatz die Methodik zu optimieren, sie in der Toolunterstützung zu erkennen und zügig umzusetzen.

Was machen wir anders?	Wie profitieren Sie davon?
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Berücksichtigung qualitativer und quantitativer Bewertungskriterien</li> <li>✓ Standardisierte, toolbasierte Methode von der Ideenfindung bis zur Entscheidung</li> <li>✓ Geringer Bewertungsaufwand durch Toolunterstützung. Direkt nutzbar.</li> <li>✓ Fokus auf die „richtigen“ Projekte durch transparente Bewertungskriterien</li> <li>✓ Bewertungskriterien werden gemeinsam verabschiedet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eine ganzheitliche, strategie- und marktgerichtete Entscheidungsgrundlage</li> <li>✓ Vergleichbarkeit von Innovationen</li> <li>✓ Effizienter und schneller Entscheidungsprozeß</li> <li>✓ Leicht kommunizierbare Entscheidungen</li> <li>✓ Funktionsübergreifendes Commitment</li> </ul>

Eine systematische Ausrichtung von Investitionen auf die Unternehmensstrategie erhöht den Operativen Gewinn nachhaltig.

**Ihre Ansprechpartner:**



**Prof. Dr. Rudolf Dögl**

Professor an der FH Würzburg-Schweinfurt für die Lehrgebiete Innovationsmanagement, Businessplanung, Wissensmanagement und Marketing Mitglied des wissenschaftlichen SCOPAR-Beratergremiums



**Michael Jost**

IT-Executive,  
Head of IT-Consulting bei SCOPAR  
Mitglied des SCOPAR-Beratergremiums

**Kontakt:**

**SCOPAR - Scientific Consulting Partners**

Jürgen T. Knauf - Managing Director

Maximilianstraße 35a

D - 80539 München

Fon: +49 - 89 - 958 98 065

Fax: +49 - 89 - 958 98 066

E-Mail: [info@scopar.de](mailto:info@scopar.de)

Web: [www.SCOPAR.de](http://www.SCOPAR.de)