

60 %
Bestands-
sicherung

30 %
Solides
Wachstum

Nach Zuordnung aller Projektideen wird festgelegt, wie viele Ressourcen jeder Horizont erhalten soll.

10 %
Spielgeld

Foto: Kushnirov Avraham / Adobe Stock

STRATEGIE

Produktportfolio und Ressourcenmanagen

Um neues Geschäft aus Innovationsprojekten zu generieren, müssen Unternehmen ihre Innovationsideen und Produktpflege-Projekte erfolgreich priorisieren.

→ Der Markterfolg deutscher Industrieunternehmen ist eng mit ihrer hohen Innovationsfähigkeit verbunden. Nutzenstiftende Innovationen ermöglichen eine klare Differenzierung vom Wettbewerb und Wachstum in neuen Märkten. Gleichzeitig gilt es, das bestehende Produktportfolio zu pflegen und zu entwickeln. Dieser Spagat führt zu einer ständigen Herausforderung, darüber entscheiden zu müssen, in welche der vielen Ideen und Möglichkeiten investiert werden soll.

Bei dieser Entscheidung ist es wenig hilfreich, alle Ideen in einen Topf zu werfen und Äpfel mit Birnen zu vergleichen. Genau das aber passiert in der Praxis immer wieder, mit zum Teil fatalen Auswirkungen auf die Innovationskraft. So befindet sich auf den langen Projektlisten neben Produktverbesserungen, Anpassungen, Varianten und Relaunch-Projekten auch die Entwicklung völlig neuer Produkte. Die unterschiedliche Granularität und der unterschiedliche Reifegrad dieser Ideen führen jedoch zu einer schlechten Ver-

gleichbarkeit dieser Projekte, was am Ende zu einer fraglichen Projekt-Priorisierung führt: Schnell kommt die Entwicklung eines Flaggschiff-Produktes wegen ständiger Optimierungsforderungen des Vertriebs unter die Räder. Andererseits wird nichts fertig, weil die Entwicklungsressourcen durch zu viele Parallelprojekte überbucht sind.

Das Drei-Horizonte-Modell

Abhilfe kann hier das Drei-Horizonte-Modell schaffen, das die Erfolgchancen von Innovationsbestrebungen in drei Stufen gliedert. Erstmals beschrieb Mehrdad Baghai dieses Modell. Im Jahr 2012 veröffentlichte Tim Kastelle eine Variante, die er um die Perspektive der Ansoff-Matrix (von Harry Igor Ansoff, 1965) erweiterte. Das Modell trägt auf der horizontalen Achse den Faktor „Technologie-Wissen“ und auf der vertikalen Achse den Faktor „Markt-Wissen“ – in jeweils abnehmender Intensität. Die so entstehenden drei Horizonte erstrecken sich von bekannten Technologien und Märkten bis hin zu

völlig neuen Märkten und unbekanntem Technologien. Mit der Überlagerung der vier Marktstrategien nach Ansoff – Marktdurchdringung und -erschließung, Produktinnovation und Diversifikation – wird deutlich, auf welche strategische Stoßrichtung die Erfolgchancen der Innovationsprojekte einzahlen.

Die wichtigste Anwendung des Modells ist die Bildung von Ressourcen-Töpfen. Nach Zuordnung sämtlicher Projektideen wird aus strategischer Perspektive festgelegt, wie viele Ressourcen jeder Horizont von „Bestandssicherung“ (Horizont 1) über „Solides Wachstum“ (Horizont 2) bis hin zum „Spielgeld“ für völlig neue Dinge (Horizont 3) erhalten soll. Dieses Vorgehen erhöht die Transparenz für die anschließende Fein-Priorisierung und reduziert das Risiko zu vieler Parallelprojekte.

Innovationsportfolio in der Praxis

Auch die Pepperl+Fuchs GmbH sah sich vor dem beschriebenen Ressourcen-Dilemma. Als Hersteller von Industriesensoren für den Maschinen- und Anlagenbau steht das Unternehmen vor einem breit gefächerten Markt, der im

„Ressourc-
töpfe erleich-
tern die
Projekt-Priori-
sierung.“

Thomas Bauch
QQconsulting

Tagesgeschäft auf wenige Zielsegmente reduziert werden muss. Solche Vorzugssegmente sind zum Beispiel die Lager- und Fördertechnik oder die Verpackungstechnik. Neben diesen Fokussegmenten gibt es eine Vielzahl benachbarter Segmente, die vergleichbare Sensorlösungen einsetzen könnten. Bei der Produktentwicklung entstehen nicht selten neue Lösungen, die auch für diese Nachbarsegmente interessant sein könnten. Oftmals unterliegen diese jedoch spezifischen Zulassungsbestimmungen oder abweichenden Vertriebskanälen. Die Entscheidung darüber, ob es sich lohnt, eine Produktidee in einem benachbarten Segment zu vermarkten, muss gut abgewogen werden, damit das vermeintliche Geschäft mit der Produktinnovation im Nachbarsegment nicht zur Investitionsfalle wird.

Zur besseren Entscheidung und Priorisierung von Innovationsprojekten wurde eine Produktreife-Matrix entwickelt, die auf den Überlegungen des vorgestellten Drei-Horizonte-Modells basiert. Sie visualisiert separat die technologische und die marktbezogene Reife von Produkten und Technologien. Dabei enthalten die beiden Achsen „Technologie“ und „Markt“ je drei Konkretisierungshorizonte und zeigen auf, wie weit ein verortetes Innovationsprojekt vom aktuellen Kerngeschäft entfernt liegt.

DREI-HORIZONTE-MODELL

Visualisierung: Die Visualisierung des Grades von Unsicherheit und des Umsetzungsaufwands erleichtert Entscheidungen.



Quelle: Thomas Bauch, QQconsulting (Verknüpfung Drei-Horizonte-Modell in Version von Tim Kastelle mit Ansoff-Matrix)

Werden nun alle Entwicklungsprojekte entsprechend ihrem Status quo in der Matrix verortet, entsteht eine Innovationslandkarte des Unternehmens. Diese gruppiert nicht nur alle Projekte nach ihrer spezifischen Technologie- und Marktreife, sondern gibt vielmehr auch Aufschluss darüber, welche Ressourcen benötigt werden, um das jeweilige Innovationsprojekt zur Generierung neuen Geschäfts zu führen.

AUTOREN

Thomas Bauch

Inhaber und Unternehmensberater bei der QQconsulting, Dachau

Michael Bozek

Business Development-Manager bei der Pepperl+Fuchs GmbH, Mannheim

INFO

Die Produktreife-Matrix ist auf Seite 29 abgebildet.

CodeMeter® – Mehr Umsatz mit cleverer Lizenzierung



PC- und Embedded-Anwendungen lizenziert und sicher geschützt mit langzeiterprobten Lösungen von Wibu-Systems

Erweitern Sie Ihre Geschäftsfelder:

- Regelmäßige Erträge generieren
- Gestärktes After Sales Geschäft
- App-Store mit License Central
- Vielfältige Lizenzmodelle: Feature-on-Demand, Pay-Per-Use, Subscription, u.v.m

CodeMeter Licensing
Jetzt ansehen:
www.wibu.com/cms

SECURITY LICENSING
PERFECTION IN PROTECTION
www.wibu.com
sales@wibu.com