

Tech-Clarity

making the value of technology clear

Thema: Investitionserträge aus Produktportfoliomanagement

**Eine „Anleitung“
zur Vorhersage der Rendite
auf PPM-Investitionen**



Inhalt

Inhalt	2
Einführung in das Thema	3
Nutzenkalkulation für das Produktportfoliomanagement.....	4
Steigern des Umsatzes	4
Kalkulation der Kosteneinsparungen.....	5
Einbeziehen der „weichen“ Vorteile.....	5
Beispiel	7
Empfehlungen.....	9
Über den Autor	9
Fußnoten	9

Einführung in das Thema

Eine Überschrift in der Business Week mit dem Wortlaut „*Chrysler and the Innovation Basement*¹“ (Chrysler im Innovationskeller) aus dem Jahr 2007 dürfte kaum jemanden überrascht haben. Doch neuere Aussagen wie die von Sonys CEO, der öffentlich ein Innovationsproblem anspricht und sagt „*Die Sony Corporation konzentriert sich im nächsten Schritt des Wiederaufschwungs auf Innovationen und setzt seine Hoffnungen auf neue Produkte mit dem Wow-Effekt*²“, könnten für die eine oder andere hochgezogene Augenbraue sorgen. Sony gilt eigentlich im Allgemeinen als ein Innovationsführer. In ähnlicher Weise zeigt der Artikel in Forbes zu „*Motorola’s Innovation Problem*³“ (Motorolas Innovationsproblem), wie tief die Mächtigen fallen können, wenn sie sich nicht auf ein entsprechendes Management ihrer Produktportfolios konzentrieren.

Was diese Unternehmen vermutlich erleben, ist ein schlecht austariertes Portfolio, bei dem kein Gleichgewicht zwischen Investitionen in innovative neue Produkte und Verbesserungen und Erweiterungen vorhandener Produkte besteht. Die meisten Unternehmen erkennen den Verbesserungsbedarf ihrer Produktportfolio-Managementprozesse (PPM) jedoch auch ohne Krise in den Schlagzeilen. Diese Unternehmen wollen ihren Ansatz bei der Identifizierung, Auswahl und Überwachung ihrer Produktpalette verbessern, die sie auf den Markt bringen. Zu Recht können sie ein höheres Profitniveau erwarten, da sie unter anderem folgende Mittel einsetzen:

- Auswählen hochwertigerer Produkte
- Treffen besserer – und schnellerer – Entscheidungen bezüglich Korrektur bzw. Stornierung von Produktentwicklungsprojekten mit beschränkter Rendite
- Verkürzen der Markteinführungszeit
- Verbessern der Produktentwicklungseffizienz
- Abstimmen des Produktportfolios auf die Unternehmensstrategie
- Anpassen der Produktentwicklungsarbeit an verfügbare Ressourcen
- Anpassen des Risikos in ihrem Produktportfolio

Dieses „Thema“ soll Unternehmen als Leitfaden bei der Entwicklung einer realistischen Rendite auf der Basis eines konservativen Finanzmodells dienen.

Fertigungsunternehmen haben erkannt, dass diese verbesserten Betriebsabläufe dazu beitragen, die Rentabilität ihres Produktportfolios und den Wert der neuen Produkte zu steigern. Diese Unternehmen stehen jedoch häufig vor Problemen, wenn sie ein glaubwürdiges, tragbares Finanzmodell erstellen sollen, um die Vorteile der beabsichtigten Verbesserungen zu ermitteln. Dieses „Thema“ soll Unternehmen als Leitfaden bei der Entwicklung einer realistischen Rendite auf der Basis eines konservativen Finanzmodells dienen.

Nutzenkalkulation für das Produktportfoliomanagement

Ein interessanter Aspekt der oben erwähnten Ziele ist, dass sie klar definierte Vorteile mit sich bringen. Stark vereinfacht ist die Profitabilität eines Produkts gleich dem Umsatz des Produkts minus der Kosten des Produkts. Wenn man diesen Blick auf die Investitionsrendite ausweitet, werden auch Produktentwicklungs- und Markteinführungskosten mit einbezogen. Mit Product Lifecycle Management (PLM) und Produktportfoliomanagement (PPM) werden beide Seiten dieser Rentabilitätsgleichung berücksichtigt.

Die Nutzenkalkulation für PPM sollte sowohl die Steigerung des Umsatzes als auch die Senkung der Kosten einbeziehen. Zwar werden Kosteneinsparungen häufig berechnet, doch entscheiden sich viele Unternehmen dazu, die eingesparten Produktentwicklungskosten wiederum in die Produktinnovation und Produktentwicklung zu investieren. Das bietet eine zusätzliche Investitionsmöglichkeit in gewinnbringende Umsatzsteigerungen.

Zwar werden Kosteneinsparungen häufig berechnet, doch entscheiden sich viele Unternehmen dazu, die eingesparten Produktentwicklungskosten wiederum in die Produktinnovation und Produktentwicklung zu investieren. Das bietet eine zusätzliche Investitionsmöglichkeit in gewinnbringende Umsatzsteigerungen.

Steigern des Umsatzes

Der primäre Nutzen eines verbesserten Portfoliomanagements liegt in einer Steigerung des Umsatzes und einem Anhub der Gewinnspannen (prozentuale Gewinnsteigerung). Diese wesentlichen geschäftlichen Vorteile wirken sich direkt auf das Unternehmensergebnis aus.

- Die Entscheidung zu einem besser durchmischten Portfolio führt zu wettbewerbsstärkeren Produkten auf dem Markt, hebt den Marktanteil und steigert den Umsatz
- Kürzere Markteinführungszeiten bedeuten einen größeren Umsatzprozentsatz aus neuen Produkten, wobei neue Produkte die besten Preise erzielen und höhere Gewinnspannen fördern

Mit einem Wort ist PPM also der Erfolgsmotor für höhere Verkaufszahlen und höhere Gewinnmargen aus diesen Verkäufen. Der Benchmark-Bericht zum Produktportfoliomanagement der Aberdeen Group vom August 2006 zeigt die Vorteile auf, die PPM für Produktmargen bedeuten kann, und legt nahe, dass *„bei Unternehmen, die bezüglich Produktportfoliomanagement branchenführend sind, die Wahrscheinlichkeit viermal höher liegt, dass sie Margenspitzen von 75 % oder mehr aus neuen Produkten erzielen.“*

Mit einem Wort ist PPM also der Erfolgsmotor für höhere Verkaufszahlen und höhere Gewinnmargen aus diesen Verkäufen.

Kalkulation der Kosteneinsparungen

Neben Umsatzsteigerungen unterstützt PPM Unternehmen auch bei der Verbesserung der Bilanzen durch Kosteneinsparungen. Diese Kosteneinsparungen stammen vor allem aus verringerten Produktentwicklungsausgaben, die sich direkt auf die Bilanz auswirken. Alternativ entscheiden sich viele Unternehmen auch dazu, die neu entdeckten Ressourcen zur Beschleunigung wertvollerer Produkte einzusetzen oder mehr in Forschung und Entwicklung bzw. die Entwicklung neuer Produkte zu investieren. Kosteneinsparungen ergeben sich aus mehreren Quellen, darunter:

- Vermeiden von Ausgaben für das Initiieren nicht-strategischer Projekte
- Kostenvermeidung durch frühes Beenden bzw. Korrigieren von niederwertigen bzw. unsicheren Projekten
- Senken von Arbeitskosten durch effektivere Ressourcenplanung und bessere Personalverwendung, sodass eine Projektschachtelung und Ressourcenüberlastung vermieden wird
- Verbessern der Effizienz des strategischen Planungsprozesses

Diese Kosteneinsparungen stammen vor allem aus verringerten Produktentwicklungsausgaben, die sich direkt auf die Bilanz auswirken.

Einbeziehen der „weichen“ Vorteile

Die oben erläuterten Vorteile sind greifbar und nachvollziehbar und können direkt mit bilanziellen Effekten verknüpft werden. Neben diesen Vorteilen gibt es auch einige „weichere“, doch strategisch äußerst wirkungsvolle Vorteile. Zwar mag bei den weichen Vorteilen der unmittelbare Nutzen für die Bilanz weniger offensichtlich sein, doch können sie sogar einen noch größeren Wert für das Unternehmen darstellen. Um eine Investitionsrendite zu entwickeln, lassen die meisten Unternehmen diese weniger greifbaren Vorteile jedoch häufig weg:

Zwar mag bei den weichen Vorteilen der unmittelbare Nutzen für die Bilanz weniger offensichtlich sein, doch können sie sogar einen noch größeren Wert für das Unternehmen darstellen.

- Das Senken von Risiken im Portfolio verhindert größere Ausfälle und Unwägbarkeiten bei der Rendite, was zur unternehmensweiten Wertsteigerung beiträgt
- Verbessern der Fähigkeit, Daten zu sammeln und häufigere Planungszyklen anstelle der traditionellen jährlichen Zyklen durchzuführen; so kann das Unternehmen schneller auf den Kunden und die Marktdynamik reagieren
- Durchführen häufigerer Portfolioprüfungen zur Verbesserung der kontinuierlichen Portfoliooptimierung auf der Basis des aktuellen Projektstatus und des erwarteten Werts
- Steigern von Budget- und Zeitplangenaugigkeit für bessere Vorhersagbarkeit und weniger „Katastrophenbekämpfung“
- Bessere Portfoliotransparenz über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg (Fähigkeit, Produkte bzw. Projekte, die das Planungs-, Budget- und Marktanforderungsziel nicht erreichen, schon früh im Prozess zu stoppen)
- Erreichen eines schnelleren, effizienteren und transparenteren strategischen Planungsprozesses
- Umsetzen konsistenter Projektmethodik im ganzen Unternehmen, sodass Best Practices und die kontinuierliche Verbesserung genutzt werden können
- Verbessern des Anforderungsänderungs-Managementprozesses, um den Kunden- und Marktanforderungen stets zu entsprechen
- Ermöglichen besserer Produkt- und Projektentscheidungen durch Transparenz sämtlicher Initiativen und Bedeutungsgewichtung für die Unternehmensstrategie, Kosten, Rendite und Ressourcen
- Automation und Zentralisation für weniger Zeit für das Sammeln von Daten und das Entscheiden, welche Version die richtige ist

Beispiel

Das folgende Beispiel veranschaulicht die Nutzenkalkulation anhand eines fiktiven Unternehmens. Die verwendeten Daten beruhen auf Ergebnissen von echten branchenführenden Unternehmen und tatsächlichen Benchmark-Daten und wurden für ein realistisches Beispiel bereitgestellt. Der Nutzen für Ihr Unternehmen hängt von Ihrer jeweiligen Branche, dem Markt, Ihrem Unternehmen und Ihrer aktuellen Portfoliomanagementqualität ab.

Der Nutzen für Ihr Unternehmen hängt von Ihrer jeweiligen Branche, dem Markt, Ihrem Unternehmen und Ihrer aktuellen Portfoliomanagementqualität ab.

Für ein möglichst realistisches Beispiel haben wir die wichtigsten Finanzinformationen anhand von Zensus- und Benchmark-Daten zusammengestellt. Dem Beispiel legen wir folgende Annahmen zugrunde:

Metrik	Wert
Einnahmen des Unternehmens	1 Milliarde
Einnahmen aus neuen Produkten	15 % oder 150 Millionen
Nettoumsatzrendite auf Produkte	5 % oder 50 Millionen
Ausgaben für Forschung und Entwicklung als Prozentsatz des Ertrags.	5 % oder 50 Millionen
Prozentsatz an gescheiterten Produktentwicklungsprojekten	50 % oder 25 Millionen
Früh im Lebenszyklus angefallene Kosten für Produktneuentwicklung	50 % oder 25 Millionen

Tabelle 1: Musterdaten für das fiktive Unternehmen

Aufgrund dieser sehr konservativen Annahmen und eines ähnlich konservativen Ansatzes bei der Definition der verfügbaren Verbesserungsmöglichkeit kann unser fiktives Unternehmen durch PPM folgenden Nutzen erzielen.

Verbesserungsbereich	Grundlage \$/€	Verbesserung	Gewinnsteigerung \$/€
Ertragssteigerung um 10 % durch erhöhten Marktanteil	1 Milliarde Erlös	10%	100 Millionen an neuem Erlös, 5 Million Nettogewinn
Prozentuale Gewinnsteigerung aus neuen Produkten bei 60 % (der konservative Margenvorteil für neue Produkte beträgt 10 %)	150 Millionen Ertrag aus neuen Produkten	60%	90 Millionen an Einnahmen auf höhere Gewinnmarge konvertiert, Ergebnis: 90 Millionen an neuem Profit
Vorteil von höherer Marge für neue Produkte (konservative Steigerung von 10 % auf 20 % Margenvorteil oder 100 % Steigerung)	150 Millionen Ertrag aus neuen Produkten	100 % Margensteigerung	15 Millionen an neuem Erlös
Kosteneinsparungen durch Absetzen gescheiterter Projekte	50 Millionen, 25 Millionen aus Ausfällen	Beseitigen von 20 % der gescheiterten Projekte, 50 % Einsparungen pro Projekt	2,5 Millionen an direkten Kosten
Verbessern der Produktentwicklungseffizienz um 5 %	50 Millionen	5%	2,5 Millionen an Kosteneinsparungen
Rentabilitätsverbesserung gesamt			34 Millionen

Tabelle 2: Beispiel-Verbesserungen durch PPM
Quelle: Tech-Clarity, 9/2008

Hinweis 1: Das Beispiel beruht auf US-Dollar oder Euro und muss ggf. auf Ihre Währung umgerechnet werden.

Hinweis 2: Ausgaben für Forschung und Entwicklung, Nettoumsatzrendite und prozentualer Ertrag aus neuen Produkten sind stark branchenabhängig.

Hinweis 3: Der Prozentsatz für gescheiterte Produktneuentwicklungen ist konservativ, die meisten Benchmarks liegen höher.

Hinweis 4: Die Ausgaben für Produktneuentwicklungen früh im Lebenszyklus sind konservativ, viele Unternehmen geben später im Produktlebenszyklus deutlich mehr aus.

Empfehlungen

- Machen Sie sich sowohl mit den harten finanziellen Vorteilen als auch den weichen Vorteilen von PPM vertraut.
- Entwickeln Sie eine Beschreibung der Investitionsrendite basierend auf gesteigerter Rendite aus höherem Umsatzvolumen und Margenanhub in Kombination mit gesenkten Kosten aus Wirtschaftlichkeit, besserer Ressourcennutzung, weniger Ausgaben für minderwertige Projekte und besserer Effizienz.
- Nutzen Sie das Beispiel oben für die Nutzenkalkulation Ihrer PPM-Initiative und passen Sie die finanziellen Annahmen Ihrem Unternehmen, Ihrer Branche und Ihrem Standort an.
- Nutzen Sie das Beispiel oben als Basis für die Rendite auf Ihre PPM-Investition und beziehen Sie Software- und Implementierungskosten für ein vollständiges Bild mit ein.
- Passen Sie die finanziellen Verbesserungen Ihrem Grad der PPM-Reife an. Wenn Sie über einen hoch entwickelten PPM-Prozess verfügen, arbeiten Sie möglicherweise bereits auf einem hohem Reifegrad und Ihre Ergebnisse können geringer ausfallen. Entsprechend können Ihre Ergebnisse höher liegen, wenn Sie auf einem niedrigen Reifegrad arbeiten.

Über den Autor

Jim Brown ist Geschäftsführer und Gründer von Tech-Clarity, einem unabhängigen Forschungs- und Beratungsunternehmen. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung auf dem Gebiet von Anwendungssoftware für die Fertigungsindustrie. Brown verfügt über langjährige Erfahrung im Management Consulting, in der Softwarebranche und in der Industrieforschung und ist mit Unternehmensanwendungen wie PLM, ERP und SCM vertraut.

Brown ist ein erfahrener Analyst und Autor und tritt auch als Sprecher auf Konferenzen und Veranstaltungen auf, bei denen es um den Softwareeinsatz in der Fertigungsindustrie geht.

Fußnoten

¹ BusinessWeek, Jessie Scanlon, 8. August 2007

² Thomson Financial News, 11. Dezember 2007

³ Forbes.com, Jack Gold, 1. Februar 2008