

Entwicklung neuer Produkte: der Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg

Die Entwicklung neuer Produkte war nie wichtiger als heute.
Optimieren Sie die Performance?

Andy Jordan

CA Project and Portfolio Management

Der Eckpfeiler

Ausgangssituation

Die Entwicklung neuer Produkte (NPE) ist der Eckpfeiler der Performance- und Wachstumschancen eines Unternehmens. In der heutigen technikbasierten Unternehmensumgebung ist die Fähigkeit erfolgskritisch, die richtigen Produkte mit der richtigen Marktpositionierung zum richtigen Zeitpunkt und zum richtigen Preis einzuführen. Zugleich muss bei der Produktentwicklung darauf geachtet werden, den Wertbeitrag im gesamten Lebenszyklus zu optimieren, um sicherzustellen, dass Unternehmen nicht am Ende mit teuren Maintenance- und Supportanforderungen dastehen, denen sie nicht entkommen können.

Chance

Um stets neue Produkte zu bieten, die diese Unternehmensanforderungen erfüllen und zugleich die Kunden während ihres gesamten Lebenszyklus begeistern, ist ein integrierter Managementansatz erforderlich, der Business Agility mit effektiver, strategischer Projektdurchführung und kundenorientierter Produktentwicklung vereint. Dies wird in diesem White Paper näher beleuchtet.

Eine strategische Perspektive

Die NPE war schon immer eine strategische Disziplin. Es geht darum, zu bestimmen, wie ein Angebot an einem Markt positioniert werden soll, welche Märkte in Angriff genommen und welche konsolidiert werden sollen, Mitbewerber zu analysieren usw. Bisher war die NPE jedoch immer relativ langfristig tragfähig: Ein Unternehmen konnte entscheiden, ein Produkt als das hochwertige Angebot an einem Markt zu positionieren, es mit einem Premiumpreis anbieten und – sofern seine Marktanalyse richtig war – die Strategie ohne große Bedenken mehrere Jahre lang befolgen. In der heutigen technologiebasierten Wirtschaft ist all dies ganz anders.

Technologien führen in den meisten Branchen zu wachsendem, weltweitem Wettbewerb, senken die Eintrittshürden für Mitbewerber und verändern die Dynamik von Marktpositionierung, Zuliefererangeboten und Marktverfügbarkeit ständig. Zugleich führen Technologien dazu, dass die Erwartungen der Kunden stetig steigen. Sie sind kaum noch bereit, auf Lösungen zu warten, da ihre Zufriedenheit weit kurzlebiger ist als früher und ihre Ansprüche an Performance, Funktionalität und Nutzen höher sind als je zuvor. Wie Gartner schreibt: „Wechselhafte und ungeduldige Verbraucher und talentierte Produktentwickler steigern gemeinsam die Anforderungen an Produktinnovationen, die niemals ‚schnell genug‘ oder ‚agil genug‘ sind, um Marktanforderungen zu erfüllen – bevor ein Mitbewerber es tut.“¹

Das Ergebnis ist eine schnelle Verkürzung von Produktlebenszyklen nicht nur für Software, sondern in immer mehr Kategorien. Das Internet of Things (IoT) integriert intelligente Technologien in immer mehr Produkte und bringt die Geschwindigkeit von Softwarefortschritten effektiv in weitere Branchen und an weitere Märkte. Diese schnelle Weiterentwicklung hat zwei wesentliche Auswirkungen auf NPE-Initiativen:

- Der NPE-Zyklus verändert sich. Allmähliche Weiterentwicklungen und Verbesserungen von Produkten werden durch schnelle Produktrevolutionen ersetzt.
- Die Reife- und Stilllegungsphasen des Produktlebenszyklus werden immer wichtiger für den Schutz des Kosten-Nutzen-Verhältnisses und der Kundenzufriedenheit.

Diese Faktoren wiederum machen die NPE zu einem erfolgskritischen Bestandteil nicht nur der Unternehmensstrategie und des Produktbetriebs, sondern auch des Projekt- und Portfoliomanagements (PPM) und des Investitionsmanagements.

Elemente von NPE und PPM

In den letzten Jahren konzentriert sich das PPM zunehmend auf die Koordination zwischen dem Zielsetzungsprozess im Unternehmen und der Erreichung dieser Ziele durch eine effektive Projektdurchführung. In einer sich schnell weiterentwickelnden Betriebsumgebung hat dies dazu geführt, dass Unternehmen Konzepte der Business Agility umsetzen, mit denen sie Strategie und Umsetzung schnell und mit minimalen Störungen anpassen können. So können sie die Koordination zwischen dem Nutzen, den genehmigte Projekte bringen, und dem Nutzen, den das Unternehmen erreichen muss, aufrechterhalten. NPE-Initiativen sind zwangsläufig Teil dieses aktiv gemanagten Portfolios, aber sie sind komplexer als die meisten Projekte. Bei der Integration der NPE in das PPM müssen die folgenden Elemente beachtet werden:

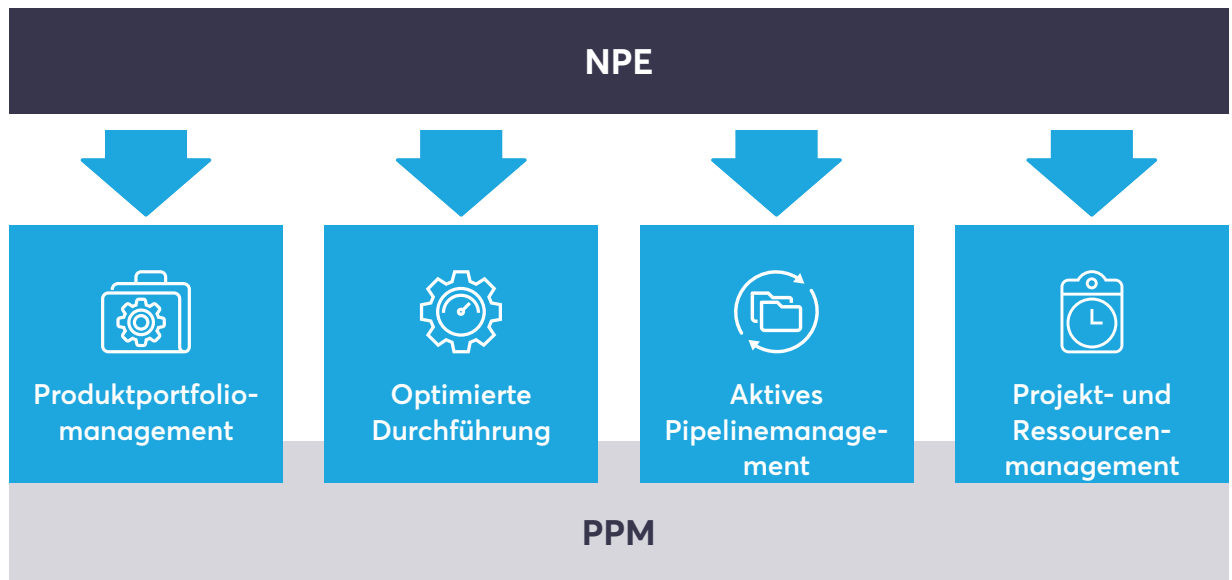
- Produktportfoliomanagement: Aufrechterhaltung eines geeigneten Gleichgewichts zwischen Produktkategorien, einer Mischung von Produktlebenszyklen, einer Risikoverteilung usw.
- optimierte Umsetzung: konsistente Bereitstellung von Lösungen innerhalb eines möglichst kurzen Zeitraums ab der Identifizierung der entsprechenden Chance
- aktives Pipelinemanagement: Sicherstellen, dass die „besten“ NPE-Initiativen stets im Fokus der Arbeit und der Planung stehen
- Projekt- und Ressourcenmanagement: Herstellen eines Gleichgewichts zwischen der NPE und anderen Portfolioinitiativen, das am besten zu den Prioritäten des Unternehmens passt

Diese Elemente müssen zusammen betrachtet werden, um einen ganzheitlichen Ansatz für die effektive Integration der NPE innerhalb eines PPM-Frameworks zu entwickeln. Sehen wir uns daher an, wie dies möglich ist.

Produktportfoliomanagement

Das Management eines Produktportfolios kann ein komplexes Unterfangen sein. Die gesamte

ABBILDUNG 1.
Elemente von
NPE und PPM



Produktpalette muss im Gleichgewicht gehalten werden, und zwar für unterschiedliche Märkte (Kundensegmente, geografische Regionen usw.), unterschiedliche Lebenszyklusphasen (neue Produkte, die Early Adoptern gefallen, wachstumsstarke Produkte, die in den Mainstream übergehen, reife Produkte und Produkte, die sich der Stilllegung nähern) sowie unterschiedliche Risiko- oder Nutzenprofile. Wenn einer dieser Faktoren angepasst wird – beispielsweise, indem intensiv in neue Produkte investiert wird – kann das Gleichgewicht aus den Fugen geraten, mit erheblichen Auswirkungen.

Offensichtlich kann eine große Investition in innovative neue Angebote das Risikopotenzial erhöhen, aber sie kann auch eine „Blase“ von Veränderungen erzeugen, die durch das gesamte Unternehmen schwebt. Vertriebs- und Marketingteams müssen auf eine Zunahme an Angeboten vorbereitet sein, Teams für Werk- und Dienstleistungen müssen mehr Kompetenzen und möglicherweise auch mehr Mitglieder erwerben, und Supportteams müssen auf höhere Volumen vorbereitet werden. Hier kann das PPM wertvolle Unterstützung bieten. Nicht nur kann das PPM neue Projekte für einige dieser Bereiche initiieren, sondern es kann sie auch mit der NPE-Arbeit verbinden, um sicherzustellen, dass Lösungen miteinander koordiniert bleiben. Stärker proaktiv kann es Zeitfenster identifizieren, in denen solche „Entwicklungsblasen“ am leichtesten absorbiert werden können, und es kann mit Produktteams zusammenarbeiten, um Ungleichgewichte anderswo zu beheben – beispielsweise durch konservativere Projekte in anderen Produktbereichen zur Senkung von Risiken.

Das PPM kann außerdem helfen, zu identifizieren, wann Initiativen nicht mehr mit den Produktzielen koordiniert sind, für die sie ursprünglich ins Leben gerufen wurden. Es bietet ein Frühwarnsystem, das identifiziert, wann von Initiativen nicht mehr der angestrebte Nutzen erwartet werden kann, sei es, weil die Ziele sich verändert haben oder weil die Durchführung vom Plan abweicht. Dies wiederum ermöglicht es, Projekte anzupassen oder früher im Lebenszyklus abzubrechen, um die verlorene Investition zu reduzieren und die Chance zu maximieren, den Investitionsertrag wettzumachen und für das gesamte Produktportfolio aufrechtzuerhalten.

Wesentliche Anpassungen am Produktportfolio, sei es durch Erweiterung oder Konsolidierung, haben auch Auswirkungen auf die Finanzen des Unternehmens. Das zur Erweiterung der Entwicklung notwendige Geld bzw. das durch die Reduzierung von Produktentwicklungen freigegebene Kapital hat Auswirkungen auf die Höhe der Investitionen, die in anderen Unternehmensbereichen möglich sind. Das PPM ist für das effektive Management des gesamten Investitionsbudgets für Projekte verantwortlich, und die Produktentwicklung muss mit dem PPM und der Finanzabteilung zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass Geldmittel während des gesamten Entwicklungszeitraums bei Bedarf zur Verfügung stehen sowie zeitnah für andere Arbeiten freigegeben werden.

Das Produkt- und das Projektportfoliomanagement müssen außerdem zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass die Performance des Produktportfolios optimiert wird. Beispielsweise gefährden NPE-Projekte, die ihr Budget oder ihren Zeitplan überschritten haben, nicht nur die Bereitstellungsfähigkeit für das Projektportfolio, sondern haben auch Auswirkungen auf die Produktmarge und möglicherweise auf die Fähigkeit, sich den erforderlichen Marktanteil zu sichern, die Zielkunden zu gewinnen usw. Dies sind nicht nur projektspezifische Probleme, womöglich nur für ein einzelnes Projekt, sondern sie haben Auswirkungen auf die gesamte Produktportfoliomischung und müssen entsprechend gemanagt werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass die geeignetste Reaktion ausgewählt wird. PPM ist das Mittel, mit dem Manager das Produktportfolio verändern können, indem sie das Projektportfolio nutzen, um laufende Projekte anzupassen, durch Veränderung von Projektzeitplänen die Bereitstellung besser an die Anforderungen anzupassen und zusätzliche Projekte zu initiieren, um neue Chancen zu nutzen.

Optimierte Durchführung

NPE-Projekte müssen heute in der Lage sein, die versprochenen Kundenlösungen konsistent und termingerecht bereitzustellen. Kunden und Interessenten müssen überzeugt sein, dass das Produkt, auf das sie warten, den Nutzen bringen wird, der ihre Anforderungen erfüllt, und sie müssen sicher sein, dass der Zeitrahmen für die Bereitstellung zuverlässig ist. Dicht gefolgt werden diese Faktoren von der Notwendigkeit, die Zeit zwischen der Identifizierung der Chance und der Bereitstellung der Lösung zu minimieren. Sobald die Kunden überzeugt sind, dass Sie das Versprochene zum versprochenen Zeitpunkt bereitstellen und dass sie Ihr Angebot benötigen, erwarten sie, dass diese Zeitspanne so kurz ist wie möglich.

Dies kann nur erreicht werden, wenn Produktmanager Versprechen abgeben können, von denen sie überzeugt sind, dass sie sie auch einhalten können. Hierfür müssen sie wissen, wie sie die NPE-Projekte im größeren Kontext des PPM durchführen können. Falls das größere Portfolio beispielsweise aufgrund von anderen Zusagen, Ressourcenabhängigkeiten oder anderen Faktoren nur begrenzte Flexibilität ermöglicht, eine NPE-Initiative anzupassen, ist die Chance schwindend gering, Verzögerungen aufzuholen, und der Produktmanager sollte Versprechen eher konservativ abgeben.

Falls das Portfolio hingegen genug Flexibilität ermöglicht, um ein NPE-Projekt bei Problemen anzupassen, kann der Produktmanager aggressiver vorgehen. Möglicherweise ist sogar genug Flexibilität vorhanden, um dem Projekt in zeitkritischen Situationen mehr Ressourcen zuzuweisen als geplant und so seine Markteinführungszeit zu verringern, aber dies ist nur möglich, wenn das Produkt- und das Projektportfoliomanagement integriert sind. Außerdem müssen Produktmanager mit dem Portfoliomanagement zusammenarbeiten, um zu erfahren, welche Produktinitiativen auf Anpassungen der Projektdurchführung reagieren können. Beispielsweise kann nicht jede Initiative schneller Ergebnisse erbringen, wenn ihr zusätzliche Ressourcen bereitgestellt werden.

Aktives Pipelinemanagement

Das Konzept einer Roadmap für die Produktentwicklung ist nicht neu, aber da die Erwartungen an die Bereitstellung gestiegen und Produktlebenszyklen kürzer geworden sind, ist die Wichtigkeit von Produkt-Roadmaps wesentlich gestiegen. Das Produktportfolio benötigt heute eine Pipeline vorgeschlagener Entwicklungsinitiativen für neue Produkte und für Erweiterungen vorhandener Produkte. Diese Pipeline muss aktiv gemanagt werden, ähnlich wie ein Produkt-Backlog in der agilen Projektdurchführung gemanagt wird. In diesem Fall werden die Prioritäten der vorgeschlagenen Entwicklungsinitiativen gemäß der veränderlichen Wettbewerbssituation und Chancen geändert, die für jedes vorhandene oder vorgeschlagene Produkt vorliegen. Dies muss im Zusammenhang mit der größeren Produkt-Roadmap gesehen werden, die zeigt, wie und wann Produkte in ihren Märkten positioniert werden sollen, und es kann auch zu zugehörigen Projekten führen (Marketingkampagnen, Integrationen usw.).

Diese Produktpipeline oder dieses Produkt-Backlog muss dann in das allgemeine Projektportfolio-Backlog integriert werden. Das Portfolio-Backlog ist eine mit Prioritäten versehene Liste von Projekten, die genehmigt worden sind, aber für deren Durchführung zurzeit keine Ressourcen verfügbar sind. Der

Portfoliomanager überprüft diese Initiativen und passt ihre Prioritäten an, um sicherzustellen, dass das nächste initiierte Projekt den optimalen Beitrag zum Erfolg des Portfolios leistet. Diese Prioritätenvergabe im Portfolio muss mit den Prioritäten im Produkt-Backlog koordiniert sein und muss zugleich auf andere Projekte abgestimmt sein, die sich nicht auf die Produktentwicklung beziehen.

Das Management der Produktpipeline endet nicht, wenn eine NPE-Initiative in die Umsetzungsphase übergegangen ist. Es sollten mehrere weitere Validierungsentscheidungen an wichtigen Meilensteinen im Projekt getroffen werden, und jede davon bietet eine Gelegenheit, die relative Priorität des Projekts zu erhöhen oder zu verringern, nicht nur im Vergleich zu anderen Produktentwicklungsinitiativen, sondern auch im größeren Kontext des PPM. Das Konzept muss auch auf neue Entwicklungsvorschläge erweitert werden, die aus der Produktmanagementstruktur des Unternehmens heraus gemacht werden. Sobald bestätigt ist, dass ein Projektvorschlag für die Umsetzung geeignet ist, muss er in die vorhandene Prioritätenliste in der Produktmanagement-Roadmap und im Portfolio-Backlog integriert werden. Als Letztes müssen alle Projektarbeiten betrachtet werden, die erforderlich sind, um Produkte am Ende ihres Lebenszyklus stillzulegen. Dies gilt für eigenständige Projekte ebenso wie für Arbeitspakete innerhalb der Projekte, für die Ersatz implementiert werden muss.

Projekt- und Ressourcenmanagement

Das Projekt- und Ressourcenmanagement ist der vielleicht offensichtlichste Aspekt der gegenseitigen Integration des PPM und der NPE. Die Entwicklung eines neuen Produkts muss stets mithilfe eines Projekts stattfinden, und das Portfoliomanagement ist die Disziplin, mit der unternehmenskritische Projekte bereitgestellt werden. In der heutigen komplexen Projektdurchführungsumgebung ist ein effektives Projekt- und Ressourcenmanagement jedoch wichtiger als je zuvor. Das PPM muss in der Lage sein, sowohl den herkömmlichen Wasserfallansatz als auch den agilen Bereitstellungsansatz nutzenorientiert zu managen. Es muss sicherstellen, dass Initiativen gegeneinander gemessen werden können und dass Ressourcen optimiert werden können, um die bestmögliche Umsetzung von produktbezogenen und sonstigen Initiativen sicherzustellen.

Außerdem muss sich das PPM bemühen, Ressourcenengpässe zu identifizieren und zu managen, um sicherzustellen, dass Projekte trotz dieser Beschränkungen fortgesetzt werden können, und um Ressourcen so zu verteilen, dass der Nutzen optimiert wird. Dies erfordert sowohl ein Verständnis des geschäftlichen Nutzens, der von jeder (produktbezogenen oder sonstigen) Initiative erwartet wird, als auch ein Verständnis der Empfindlichkeit dieser Vorteile gegenüber Verzögerungen oder Defiziten, die durch mangelnde Ressourcenverfügbarkeit verursacht werden.

Auf einem stärker strategischen Level sollte das Produktmanagement betrachten, welche Ressourcen erforderlich sind, um reife Projekte am Markt zu pflegen und zu managen. Während die von diesen Personen geforderten Kompetenzen nicht unbedingt die gleichen sind wie die für die Entwicklung neuer Produkte, gibt es möglicherweise gewichtige finanzielle Argumente dafür, ein Produkt stillzulegen, bevor die Supportkosten die Marge zu sehr schmälern, und diese Investition in die Entwicklung neuer Produkte umzulenken. Mit genug Weitblick und Planung kann dies proaktiv durchgeführt werden, sodass Produkte ersetzt werden können, sobald ihre Profitabilität schwindet.

Eine integrierte Softwarelösung

Bisher haben wir uns in diesem White Paper auf die Disziplinen des Produkt- und Projektmanagements in der NPE konzentriert. Eine zunehmend optimierte Performance erfordert jedoch eine integrierte Suite von Softwarelösungen. In den vergangenen Jahren ist die Zunahme an PPM-Software zu einem wichtigen Unterscheidungsmerkmal von Unternehmen geworden, die sich bemühen, über ihr Portfolio den bestmöglichen Wert zu bieten. Diese Tools sind zu wichtigen Elementen im Management des Investitionsportfolios, in der Verfolgung wichtiger Projektinformationen und in Management und Steuerung aktueller und vorgeschlagener Initiativen geworden. Die heutigen führenden Tools bieten eine Integration in Tools für die Agile-Methode sowie eine leistungsstarke Business-Intelligence-Funktionalität. So ermöglichen sie nicht nur ein umfassendes Management aller Projekte eines Unternehmens, sondern auch ein Reporting und Analysen für diese Projekte.

Eine effektive NPE kann unterstützt werden, indem Tools des Application Portfolio Management (APM) weiter in PPM-Lösungen integriert werden. Das APM bietet die Möglichkeit, die vorhandenen softwarebasierten Anwendungen zu managen – und zwar sowohl interne als auch für Kunden bestimmte Produkte –, um die Ursachen von Problemen und die Kosten für die Maintenance zu verstehen. Dies bietet wertvolle Einblicke darin, welche Softwareanwendungen weitere Investitionen wert sind, welche ersetzt werden sollten und wo Chancen für die Entwicklung neuer Produkte möglich sind. Gartner bestätigt das Potenzial dieser Integration: „PPM-Software für die NPE bietet die Portfolio-, Nachfrage-, Projekt-, Zeit- und Ressourcenmanagementfunktionen, die Produktorganisationen benötigen, um schnelle Entscheidungen zu Ressourcenausgaben zu treffen und um ihre neuen Produkte termin- und budgetgerecht und früher als die Mitbewerber bereitzustellen.“² Im selben Text schreibt Gartner auch, dass der gleiche Nutzen bei der Entwicklung physischer Produkte erzielt werden kann – Wettbewerbsvorteile sind nicht branchenspezifisch.

Ähnlich ermöglicht die Integration von Finanzsystemen Einblicke in die finanzielle Performance aller Produkte, nicht nur im Hinblick auf den Umsatz und den Gewinn, sondern auch hinsichtlich der Verteilung von Umsätzen (und Kosten), der Profitabilität nach Marktsegment, der geografischen Region oder jeglicher anderer Messdaten, die das Unternehmen auswählt. Dies kann noch gründlicher genutzt werden, wenn die Unternehmenssoftware in die CRM-Lösung (Customer Relations Management) des Unternehmens integriert ist. CRM-Tools bieten nicht nur Einblicke in die Kaufgewohnheiten von Kunden, sondern bei geeigneter Nutzung auch in Interessenten, die nicht zu Kunden werden. So können Bereiche identifiziert werden, in denen eine weitere Produktentwicklung notwendig ist. Außerdem erleichtert die CRM-Integration die Kommunikation mit Kunden und Interessenten zu NPE-Lösungen wesentlich und ermöglicht ein effektiveres und effizienteres Produktmanagement.

Um die Performance zu optimieren, müssen Unternehmen heute eine integrierte Suite aller wichtigen Unternehmensanwendungen implementieren, die sowohl integrierte Funktionalität und Workflows als auch ein integriertes Data Management bieten. Nur dann können effektive Analysen durchgeführt werden, um zugrunde liegende Trends und Chancen zu identifizieren, die zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen genutzt werden können.

Fazit

Es ist leicht, Produktentwicklungsinitiativen als eine von vielen Projektarten zu sehen, die gemanagt werden müssen. Genau so managen viele Unternehmen ihre NPE-Projekte auch. Dies wird jedoch den Besonderheiten der Entwicklung neuer Produkte und der Wichtigkeit von NPE-Initiativen für den Gesamterfolg des Unternehmens nicht gerecht. Die erfolgreichsten Unternehmen erkennen, dass ein effektives und effizientes Management des Produktportfolios das Unterscheidungsmerkmal ist, mit dem sie sich im wichtigsten Punkt von den Mitbewerbern abheben können: in den Augen von Kunden und Interessenten.

Um NPE-Investitionen zu optimieren, müssen Unternehmen:

- Produkt- und Projektportfolios integrieren, um sicherzustellen, dass Chancen so schnell und so zuverlässig wie möglich in Umsatz umgewandelt werden können
- die Projektdurchführung auf eine effektive Erfüllung der Kundenerwartungen innerhalb zugesagter Zeitrahmen konzentrieren
- die Produktpipeline aktiv in Verbindung mit der Projektportfoliopipeline managen und sicherstellen, dass die Investitionen, die am meisten einbringen, im Backlog stets ganz oben stehen
- alle produktbezogenen Informationen integrieren, indem sie einen Satz miteinander verbundener Softwarelösungen für Workflow und Data Management erstellen

Jedes Unternehmen weiß, dass eine konsistente Bereitstellung von Produkten, die Kunden in mehreren Marktsegmenten und geografischen Regionen begeistern, der Schlüssel zu nachhaltigem Wachstum und zu Profitabilität ist. Nicht jedes Unternehmen weiß jedoch, wie es dies zuverlässig erreichen kann. Dieses Wissen ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor.

Informationen zum Autor

Andy Jordan ist Leiter von Roffensian Consulting Inc., einem Beratungsunternehmen mit Schwerpunkt auf der organisatorischen Transformation, dem Portfoliomanagement und PMOs. Er blickt zurück auf eine lange Erfolgsgeschichte im Management unternehmenskritischer Projekte, Programme und Portfolios in Europa und Nordamerika in ganz unterschiedlichen Branchen wie dem Investmentbanking, der Softwareentwicklung, Callcentern, der Telekommunikation und Unternehmensschulungen.

Weitere Informationen finden Sie unter ca.com/PPM.

Kontaktieren Sie CA Technologies



CA Technologies (NASDAQ: CA) entwickelt Software, die Unternehmen bei der Umstellung auf die Application Economy unterstützt. Software steht in allen Branchen und in allen Unternehmen im Mittelpunkt. Von der Planung über die Entwicklung bis hin zu Management und Security arbeitet CA Technologies weltweit mit Unternehmen zusammen, um die Art, wie wir leben, Transaktionen durchführen und kommunizieren, neu zu gestalten – ob mobil, in der privaten oder öffentlichen Cloud oder in verteilten Systemen oder Mainframe-Umgebungen.

Weitere Informationen finden Sie unter ca.com/de.

1 Gartner Inc., Daniel B. Stang, „Hype Cycle for Project and Portfolio Management, 2017“, 28. Juli 2017.

2 ebd.

