

Projekt Scoring im Rahmen des Projektportfolio Managements

von Werner Widmann

Januar 2017

Wie soll das Innovationsportfolio eines Geschäftsfeldes ausgestaltet werden, um den bestmöglichen Erfolg für das Unternehmen zu erzielen?

Im Rahmen der Strategischen Business Planung definiert das Unternehmen die strategischen Geschäftsfelder, die sich im Wesentlichen aus der Kernkompetenz und der Marktposition des Unternehmens ableiten.

Bei der Umsetzung der Innovationsstrategie gilt es für die verschiedenen Geschäftsfelder das Innovations- oder Projektportfolio zu finden, das den bestmöglichen Erfolg für das Unternehmen verspricht.

Die folgende Grafik zeigt die verschiedenen Schritte von der Unternehmensstrategie zum Innovationsportfolio auf.

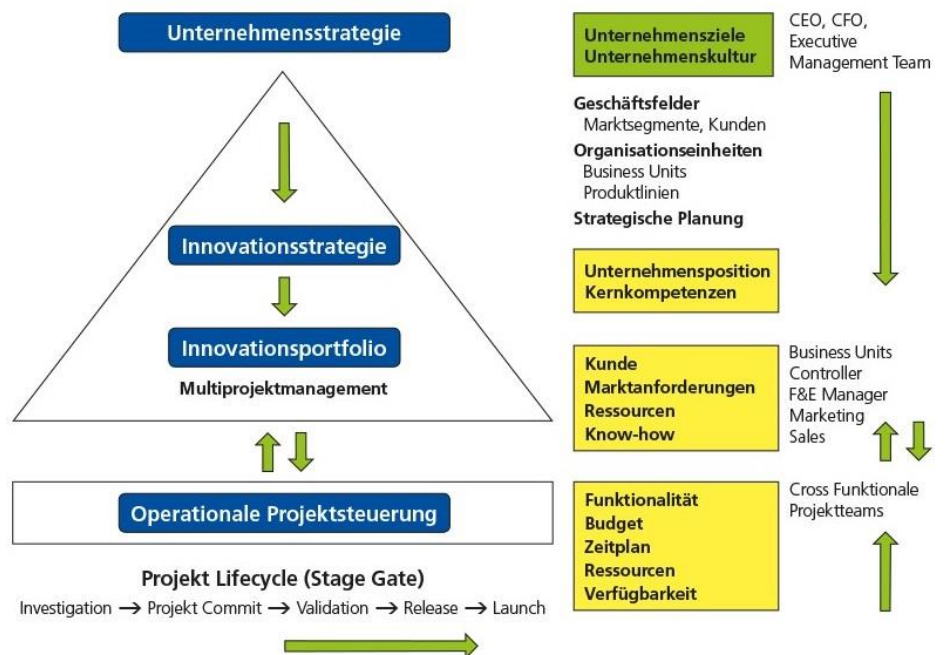


Abb. 1: Von der Unternehmensstrategie zur Innovationsstrategie und zum Projektportfolio

Wie geht ein Unternehmen vor, wenn zahlreiche vielversprechende Ideen vorliegen, diese aber aufgrund limitierter Ressourcen nicht alle umsetzbar sind? Nach welchen Kriterien kann und sollte ein Unternehmen selektieren? Im Folgenden wird Ihnen die Projekt Scoring Methodik vorgestellt. Ziel ist es, unterschiedliche Projektideen miteinander zu vergleichen und die Projekte mit den größten Erfolgsaussichten auszuwählen.

1. Die Projekt Scoring Methode

Unter der Annahme, dass Ressourcen im Unternehmen stets begrenzt sind, wird es in der Regel nicht möglich sein alle vorhandenen Ideen in Projekte umzusetzen.

Die Projekt Scoring Methode hilft aus der Vielzahl von Ideen ein nach Chance und Risiko ausgewogenes Projektportfolio zu finden.

Mit der Projekt Scoring Methode wird ein möglichst objektiver Vergleich verschiedener Projekt- und Investment-Alternativen angestrebt.

Nicht nur finanzielle Aspekte sind relevant.

Es gilt ein möglichst ausgewogenes Projekt- oder Produktportfolio hinsichtlich seiner Chancen und Risiken zu finden, das den bestmöglichen Erfolg für das Unternehmen verspricht. Die Vorteile der Projekt Scoring Methode liegen darin, dass nicht ausschließlich finanzielle Kriterien herangezogen werden und emotional oft schwierige Diskussionen versachlicht werden können. Am Ende sollten alle am Entscheidungsprozess Beteiligten ein gemeinsames Verständnis haben, weshalb bestimmte Projekte weiter verfolgt werden und welche nicht.

Unternehmensspezifische Aspekte berücksichtigen

Bei der Ausgestaltung des Projekt Scoring Modells müssen immer branchenspezifische Aspekte und die Art des Projektes (F&E, Dienstleistung, IT, Wertschöpfung oder Prozessoptimierung etc.) berücksichtigt werden.

Dienstleister werden vermutlich andere Bewertungskriterien heranziehen als Produkthersteller oder Firmen mit einem reinen Marketing- oder Vertriebs-schwerpunkt.

Darstellung eines Projekt Scoring Modells

Eine Bewertung von Projekten hinsichtlich Chance und Risiko findet in der Unternehmenspraxis sehr häufig Anwendung.

In der Literatur findet man eine Vielzahl von Scoring Modellen und deren Darstellungen. Hierbei muss das Unternehmen selbst entscheiden, welches Scoring Modell am besten gefällt und welche Bewertungskriterien herangezogen werden. Häufig findet eine Bewertung nach Attraktivität/ Chance und Risiko Anwendung.

Im Folgenden soll ein solches Scoring Modell vorgestellt werden.

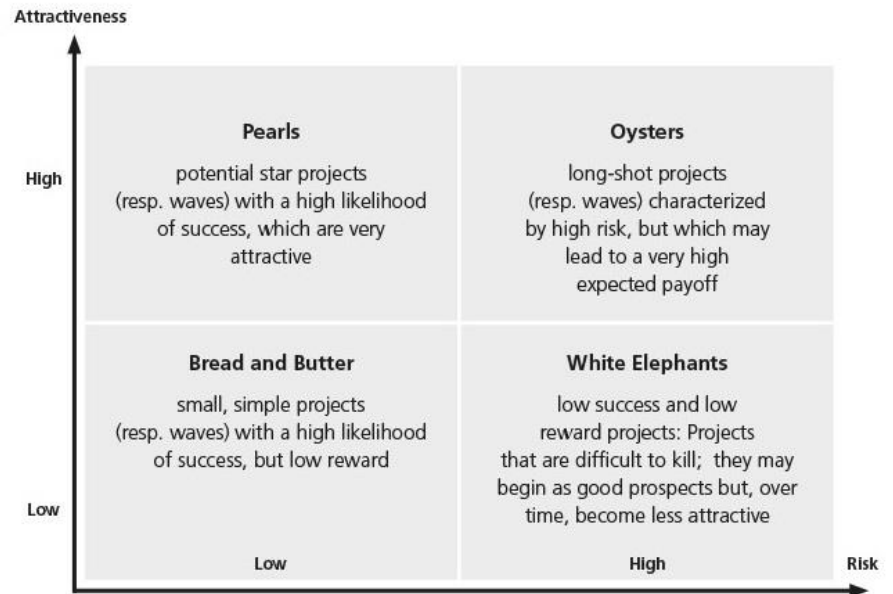


Abb. 2.: Ein Projekt Scoring Modell für Geschäftsfelder und Projekt-/Produktlösungen (Portfolio Management for New Products Cooper/Edgett/Kleinschmidt 2002, S.77)

Die **Perlen** (Pearls) sind die Projekte, die sich jedes Unternehmen wünscht: Mit vertretbarem Aufwand/Risiko einen sehr großen Erfolg erzielen.

Das **Basisgeschäft** (Bread & Butter) ist wichtig zur Absicherung des Produktangebots, der Marktposition und der Ertragskraft des Unternehmens. Aber wo sind die neuen Wachstumsfelder und Innovationstreiber?

Die **Austern** (Oyster) sind Muscheln ohne Perlen. Auf die Geschäftswelt übersetzt: Marktchancen wurden zu optimistisch eingeschätzt. Man war zu früh am Markt. Man hatte die Technologie nicht im Griff oder Vertriebskanäle waren nicht vorhanden.

Der **Weißer Elefant** (White Elephant) ist letztendlich ein Flop, weil selbst bei hohem Risiko, das man eingeht, kein Markterfolg erzielt wird.

Diskussion von Bewertungskriterien

Der Fokus wurde hier auf die Bewertung von Produktlösungen gelegt. Handelt es sich um IT-Projekte oder Prozessoptimierung, sind die Kriterien etwas anders.

Attraktivität

- Markt Attraktivität (Margen, Marktgröße/Wachstum)
- Strategischer Fit (passt, unterstützt oder passt eher nicht in die Strategie)
- Finanzieller Erfolg (ROI, NPV, DB, Break-even-Time)
- Customer Value (signifikant, moderat, neutral)
- Leverage von existierender Technologie/Kompetenz

Risiko

- Markt-/Kundenakzeptanz
- Produkt Risiko (Fähigkeit zur Differenzierung)
- Technologisches Risiko
- Time to Market Risiko
- Wettbewerb
- Vertriebskanäle
- Verfügbarkeit und Kompetenz von Ressourcen/Partnern
- Erfolgswahrscheinlichkeit

Ausgestaltung des Projekt Scoring Modells

Das Projekt Scoring Modell sollte einfach gehalten werden.

Ist ein geeignetes Scoring Modell im Unternehmen gefunden, geht es an die konkrete Definition der Kriterien und Ausarbeitung des Designs. Hierbei ist es ratsam, das Scoring Modell hinsichtlich der Anzahl der Kriterien so einfach wie möglich zu gestalten. Denn je mehr Kriterien definiert werden, desto schwieriger fällt die Entscheidung, welche Kriterien letztendlich ausschlaggebend sind. Durch eine bewusste Eingrenzung auf die entscheidenden Kriterien und Charakteristik des Unternehmens werden sehr mühsame und zeitraubende Diskussionen hinsichtlich der finalen Bewertung vermieden.

Der große Wert in der Projekt Scoring Diskussion liegt in der gemeinsamen Risikoabschätzung.

In Bezug auf die Skalierung wird eine Skala von 1-5 oder 1-10 empfohlen. In der Diskussion der Beteiligten kommt es weniger darauf an, ob das Scoring bei 3 oder 4 oder 7 oder 8 liegt. Entscheidend ist die Diskussion über die sehr großen Abweichungen. Ziel ist es, große Risiken früh zu erkennen, damit Möglichkeiten gefunden werden, diese zu reduzieren. Falls dies nicht gelingt, sollte man solche Projekte eher nicht in Betracht ziehen. Wichtig ist auch die Frage für welche Projekte ein Scoring durchgeführt wird. Es gilt die Anzahl der zu bewertenden Projekte möglichst gering zu halten. Nur komplette Kundenlösungen sollten bewertet werden, nicht die hierzu erforderlichen Sub- oder Unterprojekte.

Kalibrierung des Projekt Scoring Modells

Was führt zu einem niedrigen, mittleren oder hohen Scoring Ergebnis?

Die Kalibrierung der verschiedenen Kriterien des Scoring Modells ist der schwierigste Teil beim Design des Scoring Modells.

Es gilt für jedes der gewählten Kriterien zu definieren, welche Aussagen oder Messwerte zu welchem Score führen.

Im nächsten Schritt muss festgelegt werden, wie das Scoring Ergebnis der einzelnen Kriterien prozentual zum gesamten Scoring Ergebnis gewichtet werden soll.

Beim Design des Scoring Modells ist die Empfehlung, mit historischen und aktuellen Referenzprojekten oder Produktlösungen im Hinblick auf die richtigen Erkenntnisse und Aussagen zu testen und die Kalibrierung entsprechend anzupassen.

Mit Referenzdaten
Aussagen und Gewichtung
der Kriterien testen.

Implementierungsaufwand des Projekt Scoring Modells

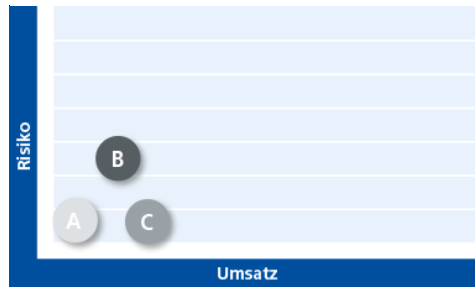
Der Initialaufwand ist sicherlich nicht zu unterschätzen. Wichtig ist, dass alle Entscheidungsträger in die Konzeption des Projekt Scoring Modells eingebunden sind. Ein Top-down Ansatz im Unternehmen, Geschäftsbereich oder Fachbereich, ist einem Bottom-up Ansatz im Sinne einer Strategie-Konformität und einer effizienten Implementierung vorzuziehen.

Nach erfolgreicher Implementierung ist der Aufwand vertretbar, weil es im Wesentlichen darum geht, nur neue Projekt- oder Produktideen einzupflegen. Die Einsatzgebiete des Projekt Scorings sind strategische Planungsrunden, Projekt Reviews, Business Reviews oder regelmäßige Customer Feedback- oder Produkt-Roadmap Sessions.

Die Entscheidungsträger
müssen beim Design des
Projekt Scoring Modells
beteiligt sein.

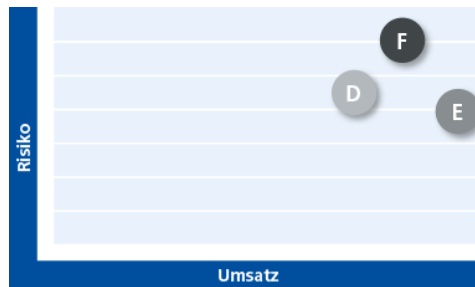
2. Projekt Portfolio Darstellung und Sichtweisen

Hinsichtlich der Projekt Portfolio Charts ist die Empfehlung, die Projektportfolio Ergebnisse in mehreren Sichtweisen darzustellen. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass keine falschen Schlüsse auf Grund einer einzigen Darstellung gezogen werden.



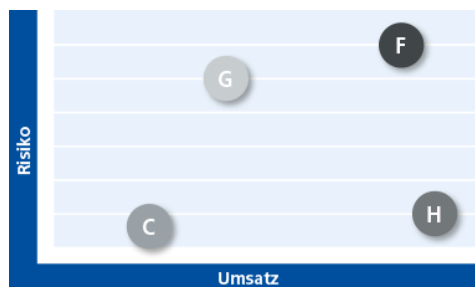
Inkrementelle Verbesserung:

Projekte weisen geringes Risiko auf. Zugleich versprechen diese nur eine geringe Umsatzchance. Mit Projekten dieser Art deckt man lediglich das Basisgeschäft ab.



Hochriskantes Portfolio:

Projekte in diesem Portfolio weisen sehr hohe Risiken auf. Wenn diese eintreten, so ist ein absoluter Verlust die Folge.



Ausbalanciertes Portfolio:

Risiko und Umsatzchancen stehen in einem ausgewogenen Verhältnis.

3. Praxisbeispiel: Halbleiter Testsysteme Verigy GmbH Böblingen

Auswahl der Geschäftsfelder und des Produktportfolios mittels Scoring Methode

Die Scoring Methode lässt sich auch bei der Bewertung von Geschäftsfeldern anwenden.

Im Praxisbeispiel der Verigy GmbH Böblingen soll aufgezeigt werden, dass man ein solches Scoring Modell nicht nur für Projekte, sondern auch für die Beurteilung neuer Geschäftsfelder oder Marktsegmente anwenden kann. Eine erfolgreiche Business Strategie basiert auf der Auswahl der richtigen Geschäftsfelder und Produktlösungen.

Die Strategie und Zielsetzung der neuen Business Unit „Halbleiter Testsysteme“ bei Verigy war, das Geschäft schrittweise mit Produktlösungen in neuen Marktsegmenten auszubauen. Die Frage war: Welche Geschäftsfelder sollen angegangen werden?

Hierbei sollte ein Scoring Modell helfen, die richtige Entscheidung zu treffen. Um die Vertraulichkeit zu wahren, wurden alle Daten anonymisiert.

Die Wahl des Scoring Modells

Die gewählten Schlüsselkriterien müssen zur Charakteristik des Geschäfts passen.

In Anlehnung an die Vorgehensweise bei einer Kapitalanlage wurde innerhalb des Management-Teams ein Scoring Modell nach Attraktivität und Risiko favorisiert.

Die gewählten Kriterien wurden passend zur Charakteristik des Unternehmens ausgewählt. Nach intensiven Dialogen wurden letztendlich vier Kriterien für Attraktivität und drei Kriterien für Risiko ausgewählt. Jedes dieser Kriterien muss in Bezug auf seine Gesamtaussage relativ zu den anderen Kriterien gewichtet werden. Die gewählte Gewichtung des Unternehmens unterliegt ebenfalls der Vertraulichkeit.

Darstellung des Verigy Scoring Modells

Scoring Modell - Attraktivität

in %	30 Markt- wachstum & -größe	40 Deckungs- beitrag	30 Wettbewerbs- fähigkeit	Absolute Attraktivität
Geschäftsfeld 1				
Produktlösung 1	5	7	6	6,1
Produktlösung 2	7	8	6	7,1
Produktlösung 3	8	9	7	8,1
Produktlösung 4	4	3	5	3,9
Produktlösung 5	2	1	3	1,9
Geschäftsfeld 2				
Produktlösung 6	3	1	9	4,0
Produktlösung 7	4	3	1	2,7
Produktlösung 8	1	7	4	4,3
Geschäftsfeld 3				
Produktlösung 9	9	8	8	8,3
Produktlösung 10	4	3	5	3,9

Abb 4: Scoring Kriterien zur Bewertung der Attraktivität

Scoring Modell - Risiko

in %	40 Markt Risiko	20 Technischer Fehler	40 Marktfenster	Absolutes Risiko
Geschäftsfeld 1				
Produktlösung 1	5	7	6	5,8
Produktlösung 2	7	8	6	6,8
Produktlösung 3	8	9	7	7,8
Produktlösung 4	4	3	5	4,2
Produktlösung 5	2	1	3	2,2
Geschäftsfeld 2				
Produktlösung 6	3	1	9	5,0
Produktlösung 7	4	3	1	2,6
Produktlösung 8	1	7	4	3,4
Geschäftsfeld 3				
Produktlösung 9	9	8	8	8,4
Produktlösung 10	4	3	5	4,2

Abb 5: Scoring Kriterien zur Bewertung der Risiken

Diskussion der gewählten Kriterien

Attraktivität

Marktwachstum und -größe

Marktwachstum und -größe sind im Zusammenhang zu sehen. Bei einem neuen Geschäftsfeld kann es sich um ein sehr kleines Marktsegment mit hohem Wachstum oder einen sehr großen Markt mit nur moderatem Wachstum handeln, der im Sinne von Umsatzpotential aber höher zu bewerten ist.

Deckungsbeitrag

Wie attraktiv ist der erwartete Deckungsbeitrag?

Sind wir in einem Premium Marktsegment oder Massenmarkt?

Wie stark ist der Wettbewerb?

Wie schätzen wir die Preisentwicklung ein?

Wie innovativ ist unser Produkt in Bezug auf günstige Herstellungskosten?

Wettbewerbsfähigkeit

Wie gut gelingt uns die Differenzierung vom Wettbewerb mit unseren Produktlösungen?

Welchen Mehrwert generieren wir für unsere Kunden?

Risiko

Markt Risiko

Wie offen ist der Markt für die Produkt- oder Geschäftsidee?

Gibt es Referenzkunden, um die Idee zu testen?

Haben wir die erforderlichen Vertriebskanäle bzw. den Kundenzugang?

Technischer Fehler

Wie gut passt das Geschäftsfeld oder die Produktlösung zu unserer Kernkompetenz und Unternehmensstrategie?

Beherrschen wir die erforderliche Technologie?

Wieviele und welche Partner benötigen wir?

Welchen Anteil unserer gesamten F&E Ressourcen hängen an dieser Idee und sind diese verfügbar?

Wie hoch ist das unternehmerische Risiko, wenn die Idee floppt?

Marktfenster

Wie groß ist das Risiko das Marktfenster nicht zu treffen?

Portfolio Chart

Die Portfolio Charts sind die Basis für die Portfolio Diskussion und Entscheidung. Diese Charts lassen sich nach verschiedenen Sichtweisen (Umsatzpotential, Deckungsbeitrag, NPV oder Budget) darstellen. Andere Darstellungen: Risiko zu Umsatz/ NPV/ Deckungsbeitrag, Erfolgswahrscheinlichkeit, Attraktivität zu Implementierungsaufwand.

In dieser Zusammenfassung wird das Portfolio Chart und Scoring Modell für Geschäftsideen oder Marktsegmente gezeigt. Es lässt sich aber ebenso für Projekte oder Produktlösungen anwenden.

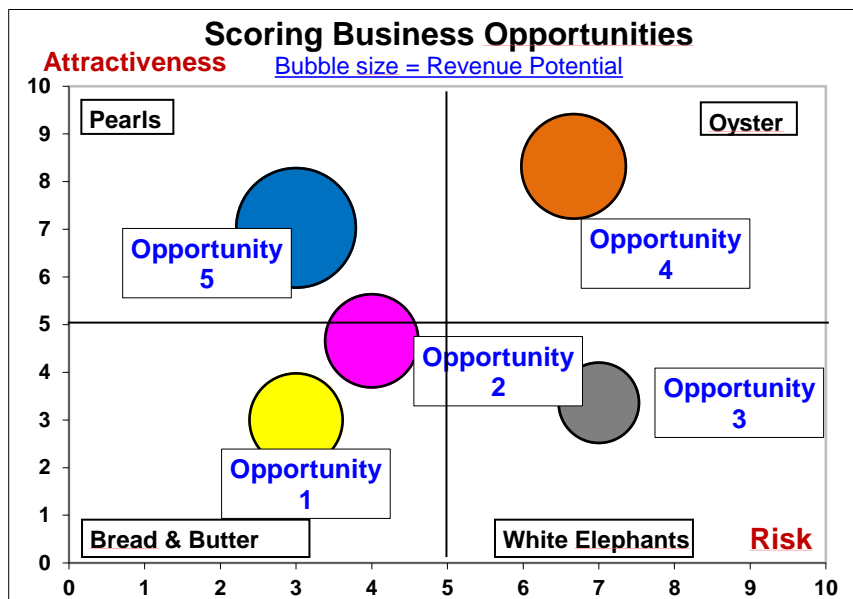


Abb 6: Darstellung eines Portfolio Charts für Marktsegmente nach Potential (auch für Produktideen anwendbar)

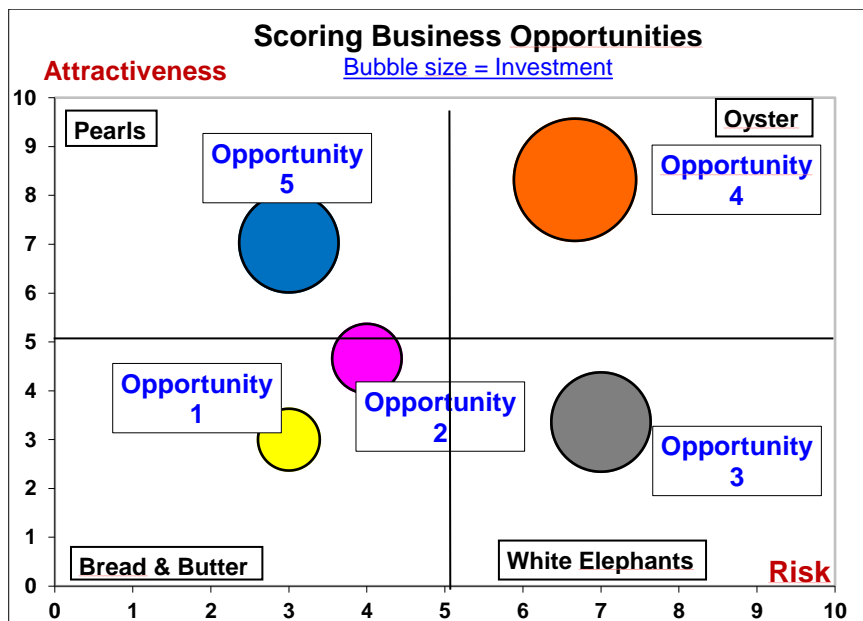


Abb 6: Darstellung eines Portfolio Charts für Marktsegmente nach Investment (auch für Produktideen anwendbar)

Opportunity 5 ist unbedingt in die Umsetzung zu bringen. Das Umsatzpotential ist im Vergleich zu den anderen Opportunities sehr gut und auch ein Blick auf das Investment zeigt, dass es sich hier im vertretbaren Rahmen befindet.

Opportunity 4 sollte kritisch hinterfragt werden. Es hat ein geringes Umsatzpotential, aber ein vergleichsweise hohes Investment.

In einem Konfliktfall wie zwischen Opportunity 1 und Opportunity 3 ist Projekt 1 zu präferieren, da es ein etwas besseres Verhältnis zwischen Investment und Umsatzpotential hat, aber insbesondere eine deutlich bessere Risikobewertung aufweist.

Erkenntnisse aus der Anwendung der Scoring Methode

Die große Stärke der Anwendung eines Scoring Modells ist, dass eine meist sehr schwierige und emotionale Diskussion anhand rationaler Kriterien versachlicht und die Entscheidung „Pro oder Contra“ für alle Beteiligten letztendlich tragbar und nachvollziehbar gemacht wird. Dem teilweisen Vorwurf der „Subjektivität“ und „Manipulationsanfälligkeit“ von Scoring Modellen kann dadurch begegnet werden, dass alle Entscheidungsträger in die Konzeption des Modells einbezogen werden und große Scoring Abweichungen validiert und ausdiskutiert werden.

Wie bereits anfangs erwähnt, ist auch hervorzuheben, dass nicht ausschließlich finanzielle Kriterien den Ausschlag geben. Ganz wesentlich ist, dass sowohl spezifische Risiken als auch die Chancen diskutiert werden.

Welche Erkenntnisse haben wir in der praktischen Anwendung der Scoring Methode gewonnen?

- Anzustreben ist ein ausgewogenes Portfolio nach Chance und Risiko. Lassen sich erkennbare große Risiken nicht begrenzen, so ist von diesem Projekt oder Geschäftsfeld eher Abstand zu nehmen. Beispiel: Ein großes Kunden- oder Marktsegment ist von einem starken Wettbewerber bereits besetzt. Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit einen solchen Kunden zu gewinnen und zu welchem Preis?
- Was nützt der beste Business Case, wenn die erforderlichen Ressourcen nicht verfügbar sind, wichtige Partner fehlen oder die technologische Kompetenz fehlt? Ein klares Nein auch zu solchen Ideen.
- Wie soll mit einer Idee verfahren werden, deren Umsetzung nahezu die gesamte F&E Organisation in Anspruch nimmt? Dies mag für ein Start-up Unternehmen notwendig sein. Aber auch hier sind Marktstudien, Referenzkunden und Marktakzeptanz Tests unerlässlich bevor massiv investiert wird.

- Aus welchem Grund sollte ein Geschäftssegment angegangen werden, in dem die Margen schlecht sind und das Marktsegment bereits von Wettbewerbern besetzt ist?
- Bei radikalen Innovationen liegt die Herausforderung darin die Marktbereitschaft und die damit verbundenen Risiken richtig einzuschätzen.

Fazit

Jedes erfolgreiche Unternehmen benötigt Wachstum und muss stets neue Chancen im Markt suchen. Gleichzeitig besteht die Herausforderung ein kontrolliertes Risiko zu fahren. In Anlehnung an Investment Strategien am Kapitalmarkt gibt es das risikoscheue, das chancenorientierte und das risikobereite Unternehmen. Die Scoring Methode kann hierbei einen wichtigen Beitrag leisten.

Kontakt

Falls Sie mehr zum Thema Projekt Scoring erfahren möchten oder Fragen haben, schicken Sie eine E-Mail an innovationssteuerung@cubus.eu oder besuchen Sie unsere Webseite www.innovationssteuerung.de.

cubus AG
Bahnhofstraße 29
71083 Herrenberg
(Germany)
Tel +49 7032 9451-0
Fax +49 7032 9451-30
info@cubus.eu
www.cubus.eu

Zum Autor

Werner Widmann, war von 1979 - 1999 in der HP Medizinelektronik (heute Philips) tätig. Zuletzt als kaufmännischer Leiter für den Standort Böblingen. 1999 kam die Chance als weltweiter Business Unit Controller im Bereich Halbleiter Testsysteme mit Standorten in Böblingen, USA und Japan mit dem Management Team eine neue Business Unit aufzubauen.

Die Erstellung eines Strategischen Business Planungsprozesses und die Konzeption eines Scoring Modells für neue Marktsegmente/ Produktlösungen lag in der Verantwortung von Herrn Widmann.

2006 erfolgte die Ausgliederung von HP/Agilent und der Firma Verigy als börsennotiertes Unternehmen in den USA mit 1500 Mitarbeitern weltweit. Verigy ist seit 2011 Teil der Avantest Cooperation.

Nach seinem aktiven Ausscheiden ist Herr Widmann in verschiedenen Arbeitskreisen und Foren zum Thema Innovationssteuerung unterwegs und begleitet die cubus AG Herrenberg auf diesem Geschäftsfeld.