

STRATEGIE UND OPERATIVES GESCHÄFT

Erfolgreiche Unternehmen schöpfen F&E-Potenziale aus

Die Optimierung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ist derzeit für europäische Firmen ein zentrales Thema. Das zeigt eine aktuelle Studie der ROI Management Consulting AG über Effizienzsteigerungspotenziale in indirekten Unternehmensbereichen. Dabei ist die Konzeption geeigneter Entwicklungsstrategien nur der erste Schritt. Die Erfahrung zeigt, dass viele Unternehmen der anschließenden operativen Umsetzung viel zu wenig Beachtung schenken. Ziel muss es sein, die Maßnahmen konsequent an den strategischen Vorgaben auszurichten und die strukturellen Bedingungen für eine nachhaltige Entwicklung zu schaffen.

folgende Schritte: die Evaluation und Neuausrichtung des bestehenden Projektportfolios, die Quantifizierung der Effizienzsteigerungspotenziale, das Ermitteln des Handlungsbedarfs zur Anpassung der Prozesse und IT- Systeme an eine internationale Arbeitsteilung und das Erstellen eines Maßnahmenkatalogs. Diese Vorgehensweise hat sich vielfach bewährt (Bild 1).

Neuausrichtung des Projektportfolios

Die Erfahrung zeigt, dass sich das Portfolio von Entwicklungsprojekten häufig historisch entwickelt und somit die Struktur und Ausrichtung der neu formulierten Strategie nicht optimal unterstützt. Voraussetzungen für eine aktive und strategiekonforme Gestaltung des Entwicklungsportfolios sind klare Prioritäten, definierte Ziele für die Portfoliostruktur sowie der Aufbau von effizienten Steuerungsprozessen. Nur so kann vermieden werden, dass das Entwicklungsportfolio ein Ergebnis projektbezogener Einzelentscheidungen ist (Bild 2).

Als ersten Schritt formulierte ein interdisziplinäres und internationales Team die Marktanforderungen an die Produktentwicklung; es erarbeitete auf Basis der Geschäftsstrategie einen Vorschlag für konkrete Entwicklungsschwerpunkte. Auf dieser Basis legte die Geschäftsleitung mit dem globalen Produktmanagement die Entwicklungsprioritäten für die nächsten Jahre fest. Die Evaluation der bestehenden Projektlandschaft erfolgte über die ROI-Projektinventur. Der Einsatz des bewährten Tools ermöglicht es, alle Entwicklungsprojekte nach Projektkategorien hinsichtlich der im ersten Schritt ermittelten Kriterien zu beurteilen und anschließend die richtigen Prioritäten zu setzen. Das Ergebnis führte zu neuen Prioritäten in der Entwicklung und einer deutlichen Verschiebung des Ressourceneinsatzes hin zu innovativen Vorhaben und zu Maßnahmen der Kostensenkung. Ihren konkreten Niederschlag fand die Neuausrichtung in der Projekt- und Kapazität

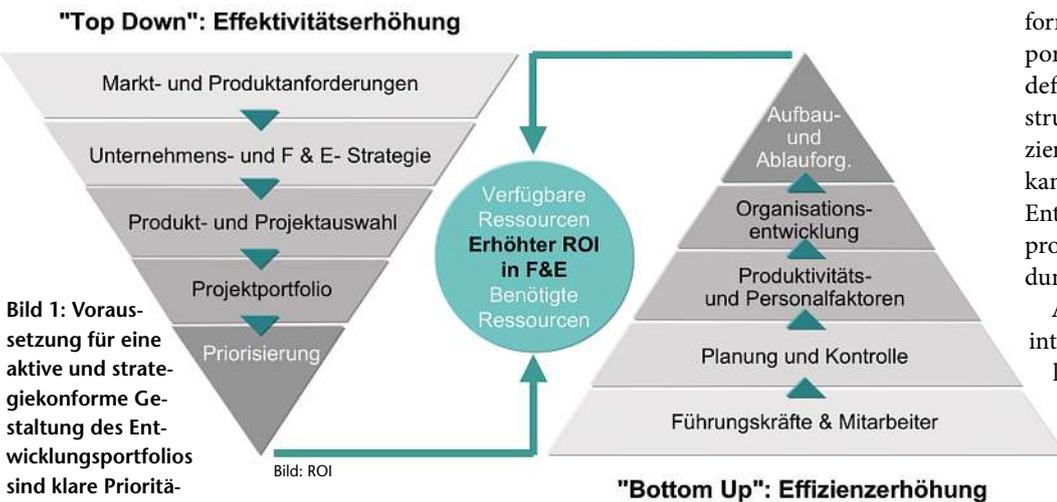


Bild 1: Voraussetzung für eine aktive und strategiekonforme Gestaltung des Entwicklungsportfolios sind klare Prioritäten, definierte Ziele für die Portfoliostruktur sowie der Aufbau von effizienten Steuerungsprozessen.

ELMAR HUBNER

Das globale Kompetenzzentrum der Schindler Aufzüge und Fahrtreppen AG, Wien, ist für die weltweiten Entwicklungsaktivitäten im Geschäftsbereich Fahrtreppen und Fahrsteige verantwortlich. Die Neuausrichtung der Entwicklungsstrategie im Unternehmen erfolgte parallel zu einer umfassenden Reorganisation, die die Entwicklungs- und Produktmanagementaktivitäten zusammenführen sollte. Ziel war es, die Entwicklung noch stärker an den Kundenbedürfnissen auszurichten. Der Entwicklungsstandort Shanghai spielte dabei eine zentrale Rolle, da damit eine neue Arbeitsteilung verbunden war.

Dr. Elmar Hubner ist Geschäftsführer der ROI Management Consulting GmbH in 1100 Wien, Tel. (00 43-1) 9 1775, info@roi-international.com

Für die operative Umsetzung waren Erfahrung und Know-how sowohl in der Strategieentwicklung als auch in der Umsetzung von Effizienzsteigerungsprogrammen erforderlich. Aus diesem Grund setzte die Unternehmensleitung von Projektbeginn an auf Unterstützung durch externe Berater, die die Implementierung vor Ort in Wien sowie in vorbereitenden Workshops in China begleiteten. Die Umsetzung des anspruchsvollen strategischen Vorhabens umfasste schwerpunktmäßig

tätsplanung für das neue Geschäftsjahr. Ziel der Kapazitätsplanung war es, die Entwicklung auf das Wichtige und Machbare zu konzentrieren. Die Definition von Ressourcen je Projektkategorie stellt jetzt sicher, dass der erreichte hohe Innovationsgrad der Projektlandschaft nachhaltig wirken kann und wirkt. Das Einhalten der Portfolioziele wird heute mit einem neu gestalteten Prozess zur Ideenbewertung und -auswahl unterstützt. Das bezieht sich insbesondere auf die Vorschläge zur Produktpflege. Dazu kommen erhebliche Verbesserungen im Projektcontrolling. Bewährt hat sich an dieser Stelle der Aufbau eines Teams für die Produktpflegemaßnahmen. Das führte zu einer Segmentierung der Auftragsbearbeitung.

Die Analysen der Abläufe und Arbeitsweisen zeigten, dass über eine verbesserte Projektsteuerung, Vermeidung von Doppelarbeiten und eine Optimierung des Systemeinsetzes deutliche Effizienzsteigerungen möglich waren. Die Identifikation und Quantifizierung der Potenziale erfolgte über eine Tätigkeitsstrukturanalyse (TSA). Eine Selbstaufschreibung des Zeitaufwands nach Tätigkeitsarten während eines Zeitraums von vier Wochen lieferte dafür die erforderliche Transparenz über die Verteilung des Ressourceneinsatzes. Der Vorteil der Selbstaufschreibung gegenüber bloßen Schätzungen liegt in der Nachweisbarkeit beziehungsweise Nachvollziehbarkeit der ermittelten Potenziale. Damit werden die Akzeptanz und die Um-

Bild 2: Erfolgreiche Unternehmen schöpfen die vorhandenen strategischen und operativen Potenziale im F&E-Bereich konsequent aus.

Bild: Schindler



setzbarkeit von Maßnahmen bei den Mitarbeitern maßgeblich erhöht. Darüber hinaus liefert die TSA wertvolle Aussagen zur Optimierung der Wertschöpfungsstruktur. Das betrifft sowohl die Zusammenarbeit mit externen Partnern als auch eventuell notwendige Qualifikationsmaßnahmen der eigenen Mitarbeiter.

Internationale Entwicklungszusammenarbeit

Internationale Entwicklungsstrukturen zur Verbesserung der Kundennähe beziehungsweise zur Nutzung von Kostenvorteilen stellen sehr hohe Anforderungen an das Entwicklungsmanagement. Häufig bestehen Probleme der Kompetenzzuordnung, die die Prozesseffizienz einschränken und im worst case sogar zu ungewollten Änderungen des Produktportfolios führen können. Die Basis für die Ermittlung der zukünftigen Anforderungen bildete ein für das Unternehmen zugeschnittenes Stufenmodell, das von der Änderung lokaler Komponenten (Stufe 1) über das Erstellen lokaler Varianten (Stufe 2) bis zur international verteilten Neuentwicklung (Stufe 3) reichte. Das Projektteam legte für die einzelnen Stufen sämtliche prozess- und IT-relevanten Anforderungen im Detail fest. So galt es beispielsweise, die Design-Kompetenzen für die einzelnen Baugruppen hinsichtlich Verantwortung, Entscheidungsbefugnis und Informationsfluss abzugrenzen. Parallel dazu lieferte eine stufenbezogene Definition der Anforderungen an die IT-Systeme die Road-Map für die Systementwicklung. Die Handlungsvorschläge führten zu einer Umschichtung der internen Projektressourcen von Systemwartung und -erhalt zur Systementwicklung.



Bild: Schindler

Bild 3: Die Neuausrichtung der weltweiten Entwicklungsaktivitäten der Schindler Aufzüge und Fahrtreppen AG, Wien, erfolgte parallel zu einer umfassenden Reorganisation.

Den Masterplan für die Umsetzung bildete ein Maßnahmenkatalog mit allen Angaben zur Aufgabenverteilung, Prioritäten, Zeitplan und Verantwortlichkeiten. Wichtig waren klare Messgrößen, die in einem Zeitraum von zwölf Monaten Schritt für Schritt umgesetzt wurden. Das Ergebnis hat die Erwartungen übertroffen: Noch 2004 setzte die F&E-Abteilung 40 bis 50% der Kapazitäten für die Betreuung der bestehenden Produktgruppen ein. Heute liegt das Verhältnis bei rund 75% für neue Produkte und Produktvarianten und rund 25% für die Pflege der bestehenden Produktgruppen. Das Ziel ist es, bis zum Jahresende nur noch maximal 20% der Kapazitäten für die Pflege der bestehenden Produktgruppen aufzuwenden, um mit maximaler Kraft an Innovationen arbeiten zu können. Die Basis dafür hat die Schindler Aufzüge und Fahrtreppen AG geschaffen (Bild 3). **MM**

www.maschinenmarkt.de

► ROI Management Consulting

InfoClick

196526