

Fachartikel



Ralf Sauter



Stefan Paul

Durchstarten in der Krise

**Ralf Sauter
Stefan Paul**

erschienen in:
**Innovationsmanager - Magazin für
Innovationskultur,
F.A.Z.-Institut für Management-,
Markt- und Medieninformationen GmbH,
Frankfurt am Main
Heft 1/2009, S. 14-16**

Überreicht durch:
Horváth & Partners
www.horvath-partners.com

Durchstarten in der Krise

Forschung und Entwicklung zwischen Kostenschraube und Innovationsdruck

Von Ralf Sauter und Stefan Paul

Neben den täglich aufkommenden Hiobsbotschaften lässt sich doch auch eine gute Nachricht ausmachen: In der Krise ist die Veränderungsbereitschaft der Unternehmen am größten. Gerade dann lohnt sich ein kritisch-prüfender Blick auf die eigenen Strukturen, um auf plötzliche Geschäftseinbrüche schnell und entschlossen reagieren zu können.

Jetzt ist der richtige Zeitpunkt gekommen, um durchzustarten und die Prozesse in Forschung und Entwicklung grundlegend zu optimieren. Hebel dafür gibt es viele. Jedoch sind sie bei manchem Unternehmen in Zeiten der Boomphase etwas in den Hintergrund geraten. Doch eines ist sicher: Die Krise wird vorübergehen, und der nächste Aufschwung kommt bestimmt. Es gilt also, in der Zwischenzeit die Chancen zu nutzen. Dabei sollten vor allem folgende sieben Stellhebel zur Optimierung in den unternehmerischen Fokus rücken.

1. Ressourcen eng steuern

Nachfrageeinbruch, Umsatzrückgang – insbesondere bei kundenspezifischen Entwicklungen und Projektanpassungen –, Finanzierungengpässe: Entscheidungen für Investitionen in Forschung und Entwicklung fallen derzeit schwer. Erfolgreiche Produkte der Forschungsabteilungen sind aber die wichtigsten Treiber für zukunftssichernde

Innovationen. Sie sind die wirtschaftliche Lokomotive – gerade für Hochlohnländer wie die europäischen Kernstaaten. Umso wichtiger ist es jetzt, dass die Unternehmen ihre Ressourcen über ein schlagkräftiges Projektmanagement eng steuern. Denn wenn die Arbeitsbelastung in den Projekten zurückgeht, muss sichergestellt werden, dass die freiwerdenden Kapazitäten nicht vergeudet, sondern zielführend genutzt werden.

2. Standardisierung gefragt

Wesentliche Voraussetzung für eine enge und präzise Steuerung der Forschungsprojekte ist die Standardisierung der Prozesse. Wann, wenn nicht jetzt, ist Zeit dafür, Versäumtes nachzuholen und die bestehende Mannschaft wirkungsvoll auch dabei einzu-

setzen? Besser als in der Boomphase kann daher das Management im Augenblick einheitliche Prozessschritte schleifen, Meilensteine versetzen und Rollen nach Leistung und Auslastung verteilen. Eine passgenaue Standardisierung liefert reichlich Nutzen: Lernkurveneffekte verlaufen steiler, Partnerunternehmen werden reibungsloser integriert, und die gewonnene Transparenz erleichtert die Projektsteuerung. Unnötige Missverständnisse werden so durch den Prozess selbst bereits vermieden. Überdies erlauben nur Prozessstandards eine einheitliche, über alle Projektabteilungen durchgängige IT-Infrastruktur. Sie ist gleichermaßen ein wichtiger Hebel für Effizienz und Qualitätsverbesserungen. Die Kunst besteht jedoch darin, zu detaillierte Definitionen zu vermeiden und dennoch nachvollziehbare

In Krisenzeiten gibt es kein „Wenn und Aber“.



Erfolg trotz Krise: Es kommt auf die richtigen Stellhebel an.

Anweisungen und Meilensteine aufzuzeigen, damit die vorgegebenen Prozesse auch gelebt werden. Kurz: Die Bürokratie darf die Kreativität nicht ersticken, sondern soll sie durch Augenmaß beflügeln.

3. Projektportfolio reduzieren

Die Steuerung des Projektportfolios auf Basis der fokussierten Strategie ist ein weiterer Baustein, um sich für die Zukunft zu rüsten. Mit anderen Worten: Wo stecken die wirklich zukunftssträchtigen Projekte des Unternehmens? Über deren Wohl oder Wehe entscheiden zwei Hauptkriterien: die eigene Wettbewerbsstärke und die Marktattraktivität. Zunächst geht es um die Frage, wie stark das Unternehmen in den Bereichen der initiierten Projekte überhaupt ist. Bei der Beantwortung dieser Frage stehen Variablen wie die Wettbewerbsposition des Unternehmens, der Neuigkeitsgrad der Innovation oder die Erfahrung mit einer Technologie im Mittelpunkt, aber auch, inwieweit

das Unternehmen die Umsetzung beherrscht. An diesem Punkt fordert die Krise zum Umdenken auf: Modularisierung und Gleichteilestrategie wurden in der Vergangenheit oft nicht konsequent realisiert. Hier besteht ein starker Hebel für viele Unternehmen, die Forschungs- und Entwicklungskapazitäten weiter zu komprimieren und mehr Synergien zu nutzen. Die Kooperation mit Partnern – etwa mit Zulieferern –, um sich Entwicklungskosten beim Redesign von Produkten zu teilen oder möglichst sparsam zu produzieren, rückt dabei in den Mittelpunkt.

Dabei gilt die Maxime: Die Qualität der Produkte muss perfekt sein. Denn in Krisenzeiten springen die Kunden schneller ab als sonst. Auch heute noch vernichten viele Unternehmen Ergebnis durch Anlauf- und Qualitätsprobleme. „Six Sigma“ als Managementmethode schafft hier Abhilfe: Bereits in der Produktentstehung können dadurch Parameter vermieden werden, welche die Fehleranfälligkeit von Prozessen erhöhen. Ro-

buste Fertigungsprozesse sind oberstes Ziel. So konnte beispielsweise bei einem Automobilzulieferer der Ausschuss bei Metallkomponenten um 56 Prozent reduziert werden, indem die Mitarbeiter die Zusammensetzung des Materials veränderten. Die Entscheider im Bereich Forschung und Entwicklung müssen im Auge behalten, dass der Kunde nicht den Durchschnittswert der Fehler eines Produktes spürt, sondern die Varianz – das heißt genau und nur den Fehler, der ihn direkt betrifft.

Ein weiteres wichtiges Kriterium bei der Entscheidung, ob ein Projekt vorangetrie-

ESSENTIALS

- In Krisenzeiten den Mut zur Veränderung haben: kritisch die eigenen Strukturen prüfen und entschlossen handeln
- Nicht auf Kosten der Qualität Einschnitte bei der Entwicklung vornehmen
- Projektmanagement und Transparenz werden zu entscheidenden Erfolgsfaktoren



Augenmaß gefragt: Trotz Kostendrucks darf die Kreativität nicht verlorengehen.

ben, gedrosselt oder gar verworfen werden soll, ist die Marktattraktivität. Die Härte des Wettbewerbs auf dem bearbeiteten Gebiet spielt dabei ebenso eine Rolle wie das erwartete Marktvolumen. Gewicht hat selbstredend auch das prognostizierte Marktwachstum.

4. Sensible Kostenreduktion

Die Kosten zu kürzen klingt für manche leicht und mitunter grob. Sensibel eingesetzt, schiebt dieses Werkzeug aber die Innovationskraft an. Denn die Wettbewerbsfähigkeit soll gerade jetzt nicht weggekürzt, sondern gestärkt werden. Die Forschungsabteilung ist nun mehr denn je gefordert, ihr Wissen über bereits entwickelte Produkte gemeinsam mit den Prozessingenieuren aus dem Industrial Engineering einzubringen. Nur so kann das Potential von bereits eingeführten Serienprodukten voll ausgeschöpft werden. Auch dabei sind Lean Management- und Six-Sigma-Werkzeuge nützlich: Sie helfen, auf Basis konkreter Daten die richtigen Maßnahmen einzuleiten, anstatt Reduzierungsprozentsätze nach dem Gießkannenprinzip zu verteilen und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu schwächen. Die systematische Staffelung in A-, B- und C-Maßnahmen über alle Projekte erleichtert ein genaues Vorgehen. A-Maßnahmen wie etwa der Zukauf von Teilen auf günstigeren Märkten, die Reduzierung der Fertigungstiefe oder der Varianten, bekommen einen detaillierten Steckbrief. Darin sind Ziele, Vorgehen und die Maßnahme selbst präzise

beschrieben, Umsatz-, Kostenwirkung und Einmalaufwand geschätzt sowie die notwendigen Bedingungen definiert, um die Maßnahme wirksam umzusetzen.

5. Renaissance des Target-Costings

Konsequentes und marktorientiertes Target-Costing, einst von Toyota entwickelt, erlebt derzeit eine Renaissance. Gerade erfolgreiche Unternehmen setzen wieder auf dieses Instrument und achten verstärkt darauf, dass die nächste Produktgeneration den Markt trifft. Zwei Fragen müssen dabei auf der Suche nach der besten technischen Lösung beantwortet werden: Erstens: Was darf das Produkt kosten? Zweitens: Was muss es können? Ziel ist es, über ein multidisziplinäres Team die Produkte und Leistungen möglichst gut auf die Kundenwünsche abzustimmen, bevor Investitionsentscheidungen getroffen werden, die nach Produkteinführung nur schwer oder gar nicht revidierbar sind. Im Kern geht es darum, geschätzte Kosten eher frühzeitig zu beeinflussen, als nach dem Produktionsstart hohe Kosten zu verwalten. Viele Unternehmen machen sich auch heute noch viel zu spät – nämlich dann, wenn das Produktkonzept fixiert ist – detaillierte Gedanken über die Zielkosten und wie diese erreicht werden können.

6. Globales Organisationsnetz

In Zeiten knapper Kassen ist es wichtig, dass die globale Forschungs- und Entwicklungsorganisation gleichmäßig ausgelastet

ist. Während in Boomzeiten lokale Kapazitätsengpässe durch Personalaufbau und Fremdvergabe gelöst werden, ist dies in der Krise nicht möglich. Sie zwingt dazu, das globale Entwicklungsnetzwerk flexibel zu steuern. Dazu müssen das Know-how, die Erfahrung und die Kapazitäten der Mitarbeiter an den verschiedenen Standorten stetig geprüft und optimal eingesetzt werden – etwa, indem Konstrukteure in den USA, die über freie Kapazitäten verfügen, auch an Projekten von Standorten mit Kapazitätsengpässen mitwirken. Entwicklungsorganisationen sind heute Netzwerke, die geeignete Ressourcen für priorisierte Projekte bereitstellen müssen. Eine klare Organisation, die den Koordinationsaufwand niedrig hält und Synergien rasch ausschöpft, bildet dabei die Basis.

7. Transparenz ist das A und O

Für alle angesprochenen Optionen spielt eine exzellente Steuerung durch das Projektmanagement die zentrale Rolle. Ein leistungsfähiges Controlling der Forschungs- und Entwicklungskapazitäten schafft die benötigte Transparenz: Das beginnt bei der Identifizierung von Schwachstellen während der Ist-Analyse, setzt sich fort bei der Prozessgestaltung, geht über die Projektsteuerung – aufgefächert in Einzelprojekte im gesamten Portfolio – und endet schließlich mit Planungs- und Reportingwerkzeugen über die gesamte Produkt- und Technologie-Roadmap hinweg.

Wer jetzt seine Forschungs- und Entwicklungsabteilung optimal aufstellen will, sollte die genannten Optimierungshebel prüfen. Sie helfen die Krise zu meistern und sichern eine gute Startposition für den nächsten Aufschwung. ■



Dr. Ralf Sauter

ist Partner bei
Horváth & Partners.

rsauter@horvath-partners.com



Stefan Paul

ist Principal im Competence
Center Consumer &
Industrial Goods von
Horváth & Partners.

spaul@horvath-partners.com