

Fachartikel



Dominik Erhardt



Patrick Riepl

Controlling in Forschung und Entwicklung: Vom Steuerungsdefizit zum Erfolg

**Dominik Erhardt
Patrick Riepl**

erschienen in:
Rechnungswesen & Controlling
02/2009
Seite 4-5

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

Controlling in Forschung und Entwicklung: Vom Steuerungsdefizit zum Erfolg

Die wirtschaftliche Platzierung innovativer Produkte auf dem Markt ist gerade unter den derzeitigen Umweltbedingungen wettbewerbsentscheidend. Horváth & Partners kommt in der neuen Studie «Forschungs- und Entwicklungs (FuE)-Controlling» jedoch zu dem Ergebnis, dass der Grossteil der 100 Studienteilnehmer unzufrieden mit der Zielerreichung in Forschung und Entwicklung ist. **Welches sind die Steuerungsdefizite? Wo lassen sich Hebel ansetzen, um den Entwicklungserfolg zu verbessern?**

Aufgrund des rasanten technologischen Wandels und gestiegener Kundenanforderungen wird die erfolgreiche Produktentwicklung immer komplexer und stellt damit eine zentrale Herausforderung für Unternehmen dar. Gleichzeitig messen die von Horváth & Partners befragten Unternehmen der Forschung und Entwicklung auch in Zeiten der Krise und schrumpfenden Gesamtbudgets eine gestiegene Bedeutung bei.

Bestandsaufnahme

Die befragten Unternehmen haben den Anteil der Mitarbeiter in FuE in den letzten Jahren um 4% gesteigert. Zudem ist der Anteil ihrer FuE-Aufwendungen am Gesamtumsatz jährlich um durchschnittlich 5.5% gestiegen. Leider schlägt sich die Erhöhung der Ressourcenbasis nicht in dem Produktentwicklungserfolg nieder. Zufrieden sind Unternehmen mit der Lösung der Entwicklungsaufgabe in technischer Hinsicht und der Erreichung von strategischen Zielen, etwa einem grösseren Marktanteil. Besonders unzufrieden sind die Studienteilnehmer dagegen mit der Erreichung von kosten- und zeitbezogenen Zielsetzungen. Insgesamt erreichen nur 63% aller Entwicklungsprojekte ihre Ziele. Diese offensichtliche Ressourcenverschwendung ist gerade wegen des derzeit konjunkturbedingt vorherrschenden immensen Kostendrucks kritisch. Es gilt also, die Unternehmensaktivitäten in Forschung & Entwicklung effizient durchzuführen und effektiv zu steuern. So rücken die zielsichere und wirtschaftliche Produktentwicklung und damit das Con-

trolling in das Zentrum der Bemühungen im FuE-Bereich.

Umsetzungsdefizite im Reporting

56% der Studienteilnehmer sind unzufrieden mit dem FuE-Management Reporting. Nur 35% der Unternehmen leiten aus den Reportinginformationen Massnahmen ab und halten diese konsequent nach. Als Hauptursachen hierfür nennen die Unternehmen die eingeschränkte Qualität und Steuerungsrelevanz der berichteten Daten.

Das FuE-Reporting hat also bei der Mehrheit der Unternehmen einen Selbstzweckcharakter. Es wirkt nicht steuernd auf den Entwicklungserfolg ein. Diese Umsetzungsschwäche ist nicht nur objektiv feststellbar. Von den Studienteilnehmern wird sie auch subjektiv wahrgenommen. So sind 83% der Unternehmen, die dieses Umsetzungsdefizit nicht aufweisen, mit dem FuE-Reporting zufrieden. Von denen, die diese Schwäche aufweisen, sind es nur 23%.

Die Umsetzungsschwäche zeigt sich ebenfalls in der Kennzahlenbasis des Reportings. Die Studienteilnehmer schreiben sämtlichen von Horváth & Partners empfohlenen Kennzahlen eine hohe bis sehr hohe Steuerungsrelevanz zu. Trotzdem werden sie nur von wenigen Unternehmen erhoben. Um die geschilderte Problematik im FuE-Reporting zu überwinden, muss das Controlling-Instrumentarium also an die Besonderheiten der Forschung & Entwicklung angepasst und die Steuerungsinformation konsequent umgesetzt werden.

Erfolgshebel in der Projektsteuerung

Bei Betrachtung der in Abbildung 1 dargestellten Verteilung von Projektbudget und -dauer auf die einzelnen Phasen des Entwicklungsprozesses zeigt sich klar, dass der Grossteil der Ressourcen in späten Phasen der Produktentwicklung verbraucht wird.

Insgesamt führen nur 37% der Projekte zur Markteinführung neuer Produkte. Allerdings zeigt die phasenspezifische Abbruchquote, dass die Mehrheit der Projekte in frühen Phasen abgebrochen wird



Dominik Erhardt ist Consultant und Doktorand bei Horváth & Partners im Competence Center Change Management & Training. Patrick Riepl ist Consultant bei Horváth & Partners am Standort Zürich.

– bevor sie einen signifikanten Anteil an Ressourcen binden. Der Verlauf der phasenspezifischen Projektabbruchquote verdeutlicht die grosse Bedeutung der klaren Vorgabe und konsequenten Einhaltung von Projektabbruchkriterien.

Die Studienteilnehmer sehen dieses Steuerungsprinzip als den wichtigsten Optimierungshebel der Produktentwicklung. Diese subjektive Einschätzung deckt sich mit der quantitativen Analyse. Unternehmen, die diesen Erfolgsfaktor beachten, sind in sämtlichen Zieldimensionen des Projekts erfolgreicher. Gleichzeitig erreichen sie Ziele im Bezug auf Rendite, Time-to-Market, Umsatz, Budget und Lösung der technischen Entwicklungsaufgabe deutlich häufiger als Unternehmen, die dieses Steuerungsprinzip nicht aufweisen.

Ähnlich positiv wirken sich drei weitere Erfolgsfaktoren der Forschung & Entwicklung aus. Erstens die Vorgabe eines klaren Rahmens für die operative Planung hinsichtlich zeit-, kosten- und qualitätsbezogener Aspekte sowie strategischen Zielen, zweitens die Verknüpfung von Projektzielen mit dem Anreizsystem und drittens die spezifische Planung von Arbeitspaketen nach Dauer, Budget, Verantwortlichkeit und Qualität.

Umsetzung und Akzeptanz

Obgleich sich viele Unternehmen der Bedeutung der identifizierten Erfolgshebel bewusst sind, wenden sie diese nur selten an. Eine spezifische Planung auf Ebene

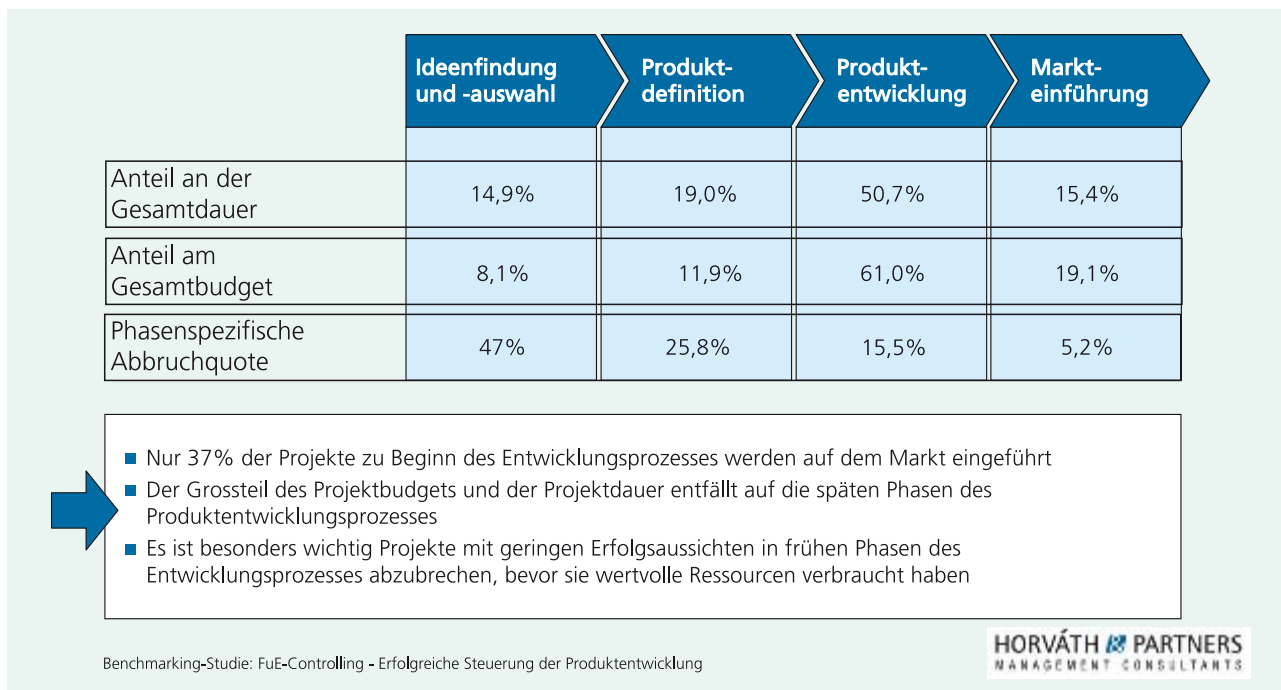


Abb. 1. Verteilung von Gesamtdauer, -budget und Projektabbruchquote auf die einzelnen Phasen des Produktentwicklungsprozesses


von Arbeitspaketen findet beispielsweise nur bei weniger als einem Fünftel der Unternehmen statt. Dass die Unternehmen fundamentale Controlling-Prinzipien nur relativ schwach anwenden, mag in der organisatorischen Trennung zwischen Controlling- und FuE-Abteilung begründet sein. Hier gilt es, auf organisatorischer und fachlicher Ebene Brücken zu schlagen. Das Controlling kann nur dann sei-

nen Nutzen im FuE-Bereich voll entfalten, wenn es auf Akzeptanz der Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung stösst und auf deren Bedürfnisse zugeschnitten ist.

Fazit

Die FuE-Controlling Studie zeigt, dass Unternehmen die erfolgreiche Produktentwicklung für wesentlich halten. Trotzdem

bestehen oft Defizite im FuE-Bereich. Die Ursache dieser Diskrepanz sind zahlreiche Steuerungsmängel. Viele Unternehmen sind - insbesondere in der aktuellen, von hohem Kostendruck geprägten Lage - gefordert, diese Steuerungsdefizite durch die systematische Gestaltung und konsequente Umsetzung der veranschaulichten Erfolgsfaktoren des FuE-Controllings zu überwinden. ■■■



Software für Revisionsfirmen

- Qualitätssicherungssystem erfüllt PS 220
- Jahresrechnung, inkl. MFR, Anhang und Testat
- Interne Jahresrechnung, inkl. Veränderungen
- Abschlussanalyse/IKS, inkl. Branchenvergleich
- Prozess- und Risikoüberwachung etc.

KMU Ratgeber AG

Im Ifang 16
8307 Effretikon
Telefon 052 740 11 11
info@kmuatgeber.ch
www.kmuaudit.ch

Verlangen Sie ausführliche Unterlagen