

Wertorientiertes Projektmanagement

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG | Die wertorientierte Priorisierung von Forschungsaufträgen stellt vor allem für die Qualitäts- und Innovationsführer in der Brauwirtschaft nach wie vor eine Herausforderung dar. In diesem Artikel werden praxisnahe Methoden zur Erfassung und Nachverfolgung aller entscheidungsrelevanten Parameter vorgestellt, mit denen vor allem Unternehmen mit mittelständischen Strukturen die Transparenz und Effizienz ihrer Labore signifikant erhöhen können.

DURCH DIE ENTWICKLUNGEN am Markt stehen auch die Labore von Brauereien zunehmend im Spannungsfeld zwischen Tagesgeschäft und Innovation. So fordern beispielsweise die Entwicklung und Implementierung verbesserter Prozesstechnologien, die Optimierung der Rohstoffbasis sowie die Entwicklung neuer Bierspezialitäten die Forschungs- und Entwicklungsspezialisten in den Laboren. Das heißt für die technische Abteilung, die im Kern aus den Bereichen Qualitätskontrolle und Forschung und Entwicklung (F&E) besteht, dass sie fortlaufend neben dem Tagesgeschäft interne und externe Forschungsaufträge priorisiert abarbeiten muss. Eine

genaue Kenntnis der Kostenstruktur der vorhandenen Ressourcen in den Laboren ist gerade in mittelständisch geprägten Brauereien häufig nicht vorhanden.

Strukturierte Erfassung der notwendigen Daten

Die wenigsten Unternehmen stehen auf dem Weg zu einem wertorientierten Projektmanagement in der F&E ganz am Anfang. Vor allem Brauereien mit einer höher entwickelten Kooperationskultur mit den führenden Hochschulen wissen recht genau, welche Vorteile in den Bereichen Kosten, Flexibilität und Zeit durch diese Zusammenarbeit entstehen. Der Trend zu lokalen Bierspezialitäten lässt die in der Regel mittelständisch strukturierten Anbieter mit der Zeit aus ihren etablierten Strukturen herauswachsen, so dass diese sich ab einer gewissen Größe über zunehmende Probleme mit der Entwicklungsarbeit auf Zuruf beklagen. Eine transparente Quantifizierung von Chancen beziehungsweise Risiken im Verhältnis zum Ressourceneinsatz muss interne wie externe Stakeholder der technischen Abteilung berücksichtigen. Häufig sind mehr oder weniger umfangreiche Tools zur Quantifizierung, Priorisierung und Nachverfolgung von Tasks und Projekten vorhanden. Aber erst eine strukturierte und durchgängige Erfassung aller notwendigen Daten ohne überbordenden administrativen Aufwand erlaubt es der technischen Abteilung, ihren Auftraggebern und dem

Controlling, KPIs (Key Performance Indicators) für aussagekräftige Reports zu entwickeln, um einen fortlaufenden Überblick zu erhalten.

Eindeutige Verteilung von Aufgaben

Am Anfang steht je eine Liste für Projekte und Tasks, welche unabhängig von der IT-Umsetzung die Basis für das F&E-Controlling bilden. Diese Taskliste bildet sämtliche Anfragen an die technische Abteilung ab. In der wesentlich detaillierteren Projektliste werden zum wertorientierten Management von Entwicklungsprojekten Informationen vom Marketing und der technischen Abteilung zusammengetragen.

Marketing

Erfahrungen in der Prozessindustrie (Fokusmärkte Lebensmittel, Spezialchemie, Medizintechnik) zeigen, dass die überwiegende Mehrzahl der Entwicklungsprojekte marktgetrieben ist. Folglich ist es sinnvoll, dass die Leitung für diese Projekte beim Vertrieb liegt. Dadurch gibt dieser nicht bei der Initiierung, sondern erst mit der Fertigstellung einer Neuentwicklung die Projektverantwortung ab. Dies hat einen edukativen Effekt, da die Außendienstmitarbeiter ihre Anfragen für Neuentwicklungen statt nach „nice to have“ nach „must have“ filtern und so die Geschäftsführung bei der Priorisierung entlastet wird.

Bei der Aufnahme von Projekten in die Projektliste liefert das Marketing folgende Daten:

Jährliches Umsatzpotential

Gestaffelt nach der Dauer der Markteinführung und in Abhängigkeit von der angestrebten Rohmarge ist ein Umsatzpotential festzulegen, an dem sich der Vertrieb in der Nachbetrachtung zu messen hat. Bei internen Projekten zur Kostensenkung oder bei Produktanpassungen in Reaktion auf regulatorische Änderungen sind Einsparpotenziale bzw. gefährdete Umsätze anzugeben.



Autor: Dr. Andreas Kühne, OPC, Düsseldorf

Realisierungschance am Markt

Das Marketing beziffert die prozentuale Wahrscheinlichkeit, das angegebene Umsatzpotential bei einer erfolgreichen Neuentwicklung zu heben.

Deckungsbeitrag 1 (DB1)

Die Rohmarge (hier synonym DB1) erleichtert der Geschäftsführung die Einordnung der finanziellen Attraktivität und ermöglicht gemeinsam mit dem Umsatzpotential und den Realisierungschancen eine Barwertabschätzung der Entwicklungsprojekte.

Kannibalisierungseffekte

Die Verdrängung etablierter Produkte durch Neuentwicklungen ist zu berücksichtigen, um Projekte zur Kostensenkung und für die Erschließung neuer Märkte gerechter zu bewerten. Die Erfahrung zeigt, dass die zuletzt genannten Projekte im Allgemeinen ein geringeres Potential bzw. geringe Realisierungschancen durch zu überwindende Barrieren bei der technischen Problemlösung oder beim Markteintritt haben.

Zielkunden

Falls kundenspezifische Produkte wie Discount-Einzelmarken produziert werden, ist die umsatzorientierte Priorisierung sinnvollerweise durch die kundenwertorientierte zu ergänzen, um Mitbewerbern bei wichtigen Kunden nicht die Tür zu öffnen.

Technische Abteilung

Bei der Ausfüllung der Task- und Projektliste steuert die technische Abteilung vor allem entwicklungsrelevante Kriterien bei, welche die Kosten und die Umsetzbarkeit der Produktentwicklungen oder Prozessoptimierungen bewerten:

Stundensatz

Unabhängig vom Verhältnis von Tagesgeschäft zu Projektarbeit im Labor ist ein Stundensatz auf Basis einer Vollkostenbetrachtung zu bestimmen. Dieser recht einfach zu bestimmende Wert bildet die Basis für einen Paradigmenwechsel. Die F&E wird zum

internen Dienstleister, der für Forschungsaufträge beauftragt und bezahlt wird. Dies kippt das Verständnis der F&E als Black Box, für die der F&E-Leiter jährlich Ressourcen erstreiten muss, um neben dem Tagesgeschäft Innovationsprojekte voranzutreiben. Durch die Kenntnis der projektspezifischen Kosten rücken Make-or-buy-Entscheidungen, z.B. beim Kauf von Technologien oder bei der Beauftragung externer Dienstleister wie Universitäten und Fachhochschulen, in den Fokus und können die Effizienz der technischen Abteilung steigern.

Projektbudget

Zusammen mit den projektbezogenen Investitionen bildet das Produkt aus Aufwand und Stundensatz das Projektbudget. Durch die Definition von Milestones ist in regelmäßigen Abständen ein Soll-Ist-Vergleich des Arbeitsaufwands vorzunehmen.

Technische Realisierbarkeit

Nur Innovationen, die technisch erfolgreich umgesetzt und danach am Markt etabliert werden, erzielen Umsatz. Also ist für die Bestimmung des Barwerts eines Projekts die prozentuale Erfolgswahrscheinlichkeit von F&E und Marketing zu multiplizieren. Dieser kombinierte Erfolgsfaktor bei New Business Development (NBD) ist durch die Übertragung etablierter Technologien auf neue Märkte prinzipiell höher als bei so genannten „Leapfrog-Innovations“, bei denen sowohl die Technologie als auch der Zielmarkt neu sind. Als Beispiel ist hier die Fokussierung auf etablierte Produkte beim Neueintritt in internationale Märkte zu nennen, während vor allem in heimischen Märkten Marktanteile durch Produktvariationen gewonnen werden sollen.

Projektdauer

Besonders im Markt für „Life-Style-Produkte“ wie Fassbrausen oder saisonale Biermischgetränke sind immer kürzere Produktlebenszyklen zu beobachten, so dass der zu erwartende Profit durch eine längere „Time-to-market“ sinkt. Die Fokussierung der F&E-Ressourcen auf Produktentwicklungen, bei denen man als Innovations-

führer einziger Anbieter am Markt ist, ermöglicht die Abschöpfung eines zeitlich begrenzten Quasimonopols.

IT-Umsetzung

Die Führung der Task- und Projektliste muss unabhängig von der Anzahl der Laborzentralen erfolgen. Dies bedeutet, dass bei Brauereigruppen mit mehreren Standorten die fortlaufende, einheitliche und gemeinschaftliche Nutzung dieses Tools häufig schon eine erste Hürde darstellt, die für ein wertorientiertes Projektmanagement zu nehmen ist. Dazu muss im Rahmen eines wirkungsvollen Change-Managements die Nutzen-Beitrags-Rechnung der Laborleiter positiv ausfallen.

Der Nutzen liegt vor allem in der Steigerung der Transparenz. Die Auslastung und der tatsächliche Ressourceneinsatz für Innovationsprojekte der technischen Abteilung kann visualisiert werden und reduziert den Druck vor allem in Bezug auf Ressourceneffizienz. Damit der Beitrag von technischer Abteilung und Marketing so klein wie möglich bleibt, ist auf leichte Bedienbarkeit bei der Listenführung, der Recherche und der Erstellung von Reports zu achten.

In Abhängigkeit vorhandener Strukturen kann der Einstieg in das wertorientierte Projektmanagement durch auf MS-Excel basierende Projektlisten erfolgen. Das Update der Liste und die Erstellung von Reports erfolgt nach Vorgabe der Geschäftsführung monatlich bis jährlich.

Fazit

Wertorientiertes Projektmanagement ist für Unternehmen der Brauwirtschaft mit mittelständischen Strukturen die Basis für eine Straffung der technischen Abteilung. In Zeiten steigender Rohstoff- und Lohnkosten, immer kürzerer Produktlebenszyklen und einer Internationalisierung der Märkte müssen auch Brauereien im Bereich Innovation effektiv arbeiten. Durch die Übertragung etablierter Methoden aus den technischen Abteilungen der Spezialchemie auf die Lebensmittel- und Brauwirtschaft können nachhaltig Kosten gesenkt und die Innovationskraft erhöht werden. ■