

# Controlling in der Entwicklung

Mehr als nur Kontrolle, ein Kommentar von Dr. Jan O. Fischer

Die Entwicklung innovativer Produkte trägt ganz wesentlich zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bei. Häufig wird der Erfolg von Entwicklungsprojekten jedoch durch Termin- und Kostenüberschreitungen empfindlich geschmälert. Die Wurzeln solcher Probleme lassen sich oft bereits in der mangelnden Konkretisierung der Entwicklungsziele finden: Der Entwicklung & Konstruktion (E&K) werden unrealistische Produktziele vorgegeben, oder Entwicklungsaufträge werden widersprüchlich priorisiert.

Diese Schwierigkeiten werden bei der Abwicklung eines E&K-Projekts meist durch Schwächen in der Umsetzung verstärkt. So zeigt sich in der Praxis, dass zahlreiche Zieländerungen während dem E&K-Prozess und eine ineffiziente Organisation mit vielen Schnittstellen und langen Entscheidungswegen einer termin- und kostengerechten Abwicklung von E&K-Projekten entgegenstehen. Darüber hinaus kann wegen geringer Flexibilität auf auftretende Veränderungen nicht angemessen reagiert werden.

Neben diesen unternehmensinternen Problemen führen auch Faktoren wie kürzere Produktlebenszyklen, steigende Produktkomplexität und kundenspe-

zifische Anforderungen zu einem teils beträchtlichen Kostenanstieg in der Entwicklung.

Um die internen Ursachen für Termin- und Kostenüberschreitungen eliminieren und auf die externen Störfaktoren angemessen reagieren zu können, müssen diese zunächst erkannt werden. Eine Analyse der Ist-Situation in Unternehmen zeigt jedoch, dass die Ansätze zur Identifikation solcher Ursachen und Faktoren häufig gravierende Schwachstellen aufweisen. Dies betrifft insbesondere den Mangel an Planung und Information: Oft werden Projekte nur in Teilen geplant, und die Kontrolle nach Projektabschluss beschränkt sich meist auf das reine Aufzeigen der Plan-/Istabweichung. Die Qualität zukünftiger Pläne lässt sich aber nur mit einer Analyse steigern, welche die Ursachen der Abweichung aufdeckt, und so die Wissensbasis langfristig verbessert.

Die dargestellten Probleme können mit einem E&K-Controllingssystem gelöst werden, welches geeignete Instrumente für die Planungs-, Informations- und Steuerungsprozesse bereitstellt. Dieses System muss mehrdimensional aufgebaut sein, und neben der Unternehmensstrategie sowohl den gesamten E&K-Bereich, als auch einzelne E&K-Projekte einbeziehen:

Auf der Strategieebene kann das E&K-Controlling z.B. mit Benchmarking oder Stärken-/Schwächenanalysen die Führung des Unternehmens bei Planung, Bewertung und Kontrolle von Entwicklungsstrategien unterstützen.

Beim E&K-Bereich stehen die Personal- und Sachressourcen für eine qualitäts-, termin- und kostengerechte Durchführung der Projekte im Vordergrund. Außerdem können durchaus auch in diesem von kreativer Tätigkeit geprägtem Bereich Effektivitäts- und Effizienzanalysen durchgeführt werden, wobei sich hierfür insbesondere potentialbezogene Kennzahlensysteme bewährt haben.

Das Controlling von E&K-Projekten wiederum soll sicherstellen, dass die einzelnen Projektziele erreicht werden. Der Planungs- und Berichtsschwerpunkt

liegt hier auf den Projektterminen, den Projekt- und Produktkosten, sowie der Produktqualität. Damit wird die Möglichkeit geschaffen, steuernd in das Projekt einzugreifen. Mit Methoden der kostenorientierten Produktentwicklung, Termin- und Kostenschätzverfahren lassen sich die angestrebten Projektergebnisse erreichen.

Zur Einführung eines E&K-Controlling-systems müssen zunächst E&K-Organisation und -Prozesse analysiert werden, um die unternehmensspezifischen kritischen Erfolgsfaktoren zu ermitteln und daraus Gestaltungsschwerpunkte abzuleiten. Anschließend wird das Controllingssystem konzipiert inklusive einem prozess- und organisationsbezogenen Vorgehensschema für Planung, Koordination und Kontrolle auf den verschiedenen Ebenen. Dies schließt das Berichtswesen und Richtlinien für das Änderungsmanagement ein. Außerdem werden Vorschläge für controllingbegleitende Maßnahmen zur Effizienzsteigerung erarbeitet.

Bei der eigentlichen Implementierung des Controlling-systems ist es wichtig, die betroffenen Mitarbeiter einzubeziehen und deren Akzeptanz zu gewinnen. Denn nur, wenn das E&K-Controlling im Unternehmen „gelebt“ wird, kann es den gewünschten Erfolg bringen.



Ausführliche Informationen zu diesem Thema und zu kostenbewusstem Konstruieren erhalten Sie über die Kennziffer oder unter [www.gkp-online.de](http://www.gkp-online.de)

GKP

300

Dr. Jan O. Fischer, Gesellschaft für kostenorientierte Produktentwicklung, Köln