

F&E Projektcontrolling

als Basis für zukünftige Innovationen

30. Juli 2010 - Augsburg

Die Forschung & Entwicklung (F&E) als Basis für zukünftige Innovationen stellt für viele Unternehmen ein zentrales strategisches Element dar. Aufgrund des in den letzten Jahren zunehmenden globalen Wettbewerbsdrucks sind Unternehmen jedoch dazu gezwungen, Innovationen schnell und vor allem marktgerecht zu entwickeln. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor hierfür ist der Einsatz und die richtige Ausgestaltung eines F&E-Projektcontrollings. Die Veranstaltung fand ein reges Interesse und wurde von fast 40 Teilnehmern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verbänden besucht.

In seinem Vortrag beleuchtete Dr. Langmann anhand verschiedener Projektbeispiele verschiedene Aspekte des Projektcontrollings in der Forschung und Entwicklung, insbesondere Methoden zur Projektauswahl sowie zur Planung und Steuerung von F&E-Projekten.

Er zeigte auf, dass die Praxis vom idealtypischen Ablauf des Innovationsprozesses, der beispielsweise die Phasen Ideenfindung, Bewertung und Auswahl, Definition von Meilensteinen, Prozessmanagement und erfolgreicher Projektabschluss beinhaltet, häufig abweicht. Vielmehr ist der Innovationsprozess in der Praxis nicht selten gekennzeichnet durch fehlende Ideen, intransparente Auswahlprozesse, unausgeschöpfte Synergiepotenziale, Projekte die neben den offiziellen Entscheidungswegen genehmigt werden oder auch bestehende Bereichsegoismen u.Ä.

In einer genaueren Betrachtung des Auswahlprozesses von Innovationsprojekten wurden die Vor- und Nachteile der Barwert-Methode, von Checklisten, dem Scoring-Modell und dem paarweisen Vergleichen vorgestellt. Ziel war es zu verdeutlichen, dass eine strukturierte Projektauswahl das Risiko kostspieliger Projektabbrüche in spätere Phasen minimieren kann.

Der zweite Teil des Vortrags befasste sich mit Instrumenten zur Planung und Steuerung von F&E-Projekten. Auch bei radikaleren F&E-Projekten ist entsprechend den Erläuterungen von Dr. Langmann die Projektplanung als eine Voraussetzung für eine effiziente Projektsteuerung anzusehen. Die Planung beinhaltet dann z.B. die Projektstrukturplanung, Ablaufpläne, Kapazitäts-, Termin- und Kostenplanungen oder auch die formale Beschreibung von Arbeitspaketen. Um einen frühzeitigen Stopp nicht erfolversprechender F&E-Projekte sicher zu stellen, kann als effiziente Planungs- und Steuerungsmethode ein z.B. ein IT-gestütztes Reporting Cockpit eingesetzt werden.

In der anschließenden Diskussion wurden theoretische und praktische Elemente des Vortrags kritisch mit dem Publikum diskutiert. Neben einer breiten Zustimmung wurde von einigen Teilnehmern eine einseitige Konzentration auf Controlling-Instrumente zur Planung und Steuerung von F&E Projekten durchaus auch sehr kritisch bzw. „innovationshemmend“ beurteilt.

Zu dieser Diskussion passend findet sich auch eine kritische Auseinandersetzung mit einer einseitigen Konzentration auf Controlling-Instrumente zur Planung und Steuerung in verschiedenen Forschungsbemühungen der Universität Augsburg.

Neuere Forschungsarbeiten zeigen, dass Innovationen in vielen Fällen ungeplant und durch spezifische Handlungsweisen von Mitarbeitern und Führungskräften in allen Bereichen des Unternehmens entstehen können. Innovatives Arbeiten weicht dabei in vielen Fällen vom Typus des „planmäßigen“ oder „rationalen“ Arbeitens ab.

Im Rahmen einer einseitigen Konzentration auf Controlling-Instrumente, die am Denkmodell von „Rationalität“ und „vollständiger Beherrschbarkeit“ ausgerichtet sind, werden in erster Linie „planmäßige“ Innovationstätigkeiten, wie z.B. planbare Entwicklungstätigkeiten in eigens dafür eingerichteten Stellen unterstützt. Aufgrund der Kalkulierbarkeit „planmäßiger“ Innovationstätigkeiten und der relativ exakten Messbarkeit von Effekten planmäßiger Innovationstätigkeiten werden solche Tätigkeiten und Effekte auch verstärkt erfasst. Nicht-planmäßige Tätigkeiten, d.h. Tätigkeiten mit einem hohen Gewicht an Unbestimmtheit, Kreativität, Risikobereitschaft, Gespür, Neugier o.Ä. und hieraus entstehende Innovationseffekte, die nicht unmittelbar zu quantifizieren sind, in vielen Fällen aber in hohem Maße zu Innovationen beitragen, bleiben häufig unberücksichtigt.

Neuere Erkenntnisse richten sich deshalb auf Managementkonzepte, die sich an einer Vorstellung von Unternehmen als komplex-dynamische, sozio-technische Systeme und an einer prinzipiell bestehenden „Nicht-Bherrschbarkeit“ natürlicher und sozialer bzw. betrieblicher Gegebenheiten orientieren. Nach einem solchen Verständnis sind Führung und Organisation in einem drastisch verschärften Wettbewerb verstärkt auf ein Controlling angewiesen, das verlässliche, realitätsnahe Informationen zur Steuerung und Kontrolle von Innovationen liefert. Mit der hohen Bedeutung von Innovation einerseits und verschärften Wettbewerbsbedingungen in Zeit, Kosten und Qualität andererseits, sind dabei nicht nur jene Innovationspotenziale zu nutzen, die nahe an Planung und Messbarkeit liegen, sondern auch „weiche“ Themen dezidiert zu berücksichtigen.

Forschungsbemühungen, die in eine solche Richtung weisen, werden in verschiedenen Forschungsprogrammen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung lanciert. Die Teilnehmer erhielten einen Speicherstick mit Informationen zum Forschungsprogramm des BMBF „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ und Forschungsprojekten, die sich mit der Ausarbeitung von Managementinstrumenten zur Planung einerseits und andererseits auch mit der Berücksichtigung und Bewertung nur inexakt messbarer Wirtschaftlichkeits- bzw. Innovationseffekte befassen.

Referenten:

Dr. Christian Langmann, Horváth & Partners, Berlin

Pressefoto:

Moderator:

Dipl.-Kfm. Thomas Habler, Extraordinariat für Sozioökonomie, Universität Augsburg,
Telefon (0821) 598-5709, E-Mail thomas.habler@phil.uni-augsburg.de

Weitere Informationen zum pm-forum augsburg

info@pm-forum-augsburg.de

www.pm-forum-augsburg.de