

F&E-Controlling

Mit den richtigen Performance-Kennzahlen
den „Return on R&D“ steigern



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Quo vadis F&E-Controlling?

Von der Datenverwaltung zum Steuerungsinstrument

Viele Fragen bleiben mangels Transparenz und unterentwickeltem F&E-Controlling unbeantwortet

Top-Management

- Steht der Return on R&D im Verhältnis zum aufgewandten Mittel?
- Werden die begrenzten Budgets auf die richtigen Themen allokiert?
- Wo können Kostenpotenziale gehoben werden?
- Wie groß ist der Beitrag der F&E zum Unternehmenserfolg?
- Sind die F&E-Aufwendungen ausreichend dimensioniert?

F&E-Management

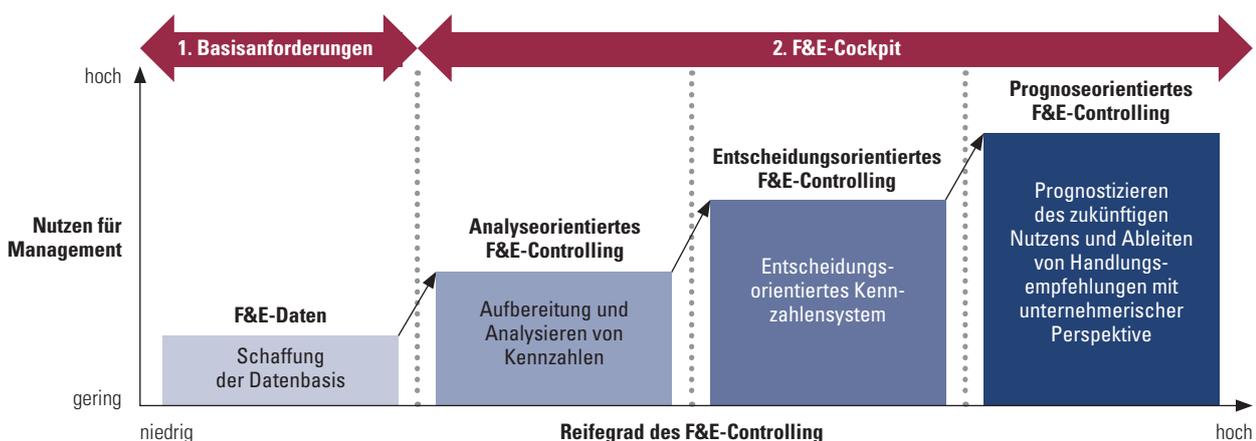
- Zahlt das Projekt-Portfolio auf die Unternehmensstrategie ein?
- Anhand welcher Kriterien soll priorisiert werden?
- Wie effizient werden Projekte gemanaged?
- Wie sind die Ressourcen und Kompetenzen im Multi-Projektmanagement richtig zu planen?
- Welche Projekte sollten abgebrochen werden?

Projekt-Management

- Wie sollte mit Ad-hoc-Themen umgegangen werden?
- Wie ist die Projekt-Performance bzgl. Zielerreichung, Kosten und Zeit zu bewerten?

Häufige Situation im F&E-Management in Unternehmen:

- Intransparenz in der sog. „Black-Box F&E“ wird durch den Effekt verstärkt, dass der Nutzen von F&E-Projekten oft nur zeitversetzt und in Teilen nachweisbar ist
- Sich verkürzende Produkt- und Lebenszyklen fordern neue Herangehensweisen in der F&E. Agile Methoden führen klassische Controlling-Ansätze an ihre Grenze
- Verknüpfungen zwischen Unternehmensstrategie und F&E fehlen oder werden eher stiefmütterlich behandelt
- In der Praxis wird häufig das F&E-Controlling durch das Finanzcontrolling mit abgedeckt oder im Rahmen der Projektarbeit auf operativer Ebene mit abgewickelt. Es fehlt eine klare Verantwortlichkeit
- Umfangreiche Datensammlungen werden nicht regelmäßig und systematisch analysiert und als Steuerungsbasis eingesetzt
- Es fehlt an Konsequenzen bei Projektabweichungen, „scope creep“ ist die Regel
- Tools zur Datenerfassung und Auswertung werden nur stiefmütterlich gepflegt bzw. genutzt
- Ressourcenengpässe werden nicht berücksichtigt



Ganzheitliches F&E-Controlling

Wie Sie die F&E-Performance richtig steuern

Mit dem W&P-Ansatz zum F&E-Controlling unterstützen wir Sie mit einem ganzheitlichen Ansatz, um strategische Entscheidungen treffen zu können, Effizienzpotenziale zu identifizieren, F&E-Kosten zu optimieren und somit die F&E-Performance zu steigern:

F&E-Controlling als Enabler zur Umsetzung der Unternehmensstrategie

- Fokussierung auf die richtigen Dinge durch Verknüpfung des F&E-Controlling mit den strategischen Vorgaben des Unternehmens/F&E-Bereichs (Strategie Fit)
- Entscheidungsqualität (Datenqualität anstatt Datenmenge) und Planungssicherheit für das TOP-Management und Gremien

Adressatenspezifische Kennzahlen und Dashboards

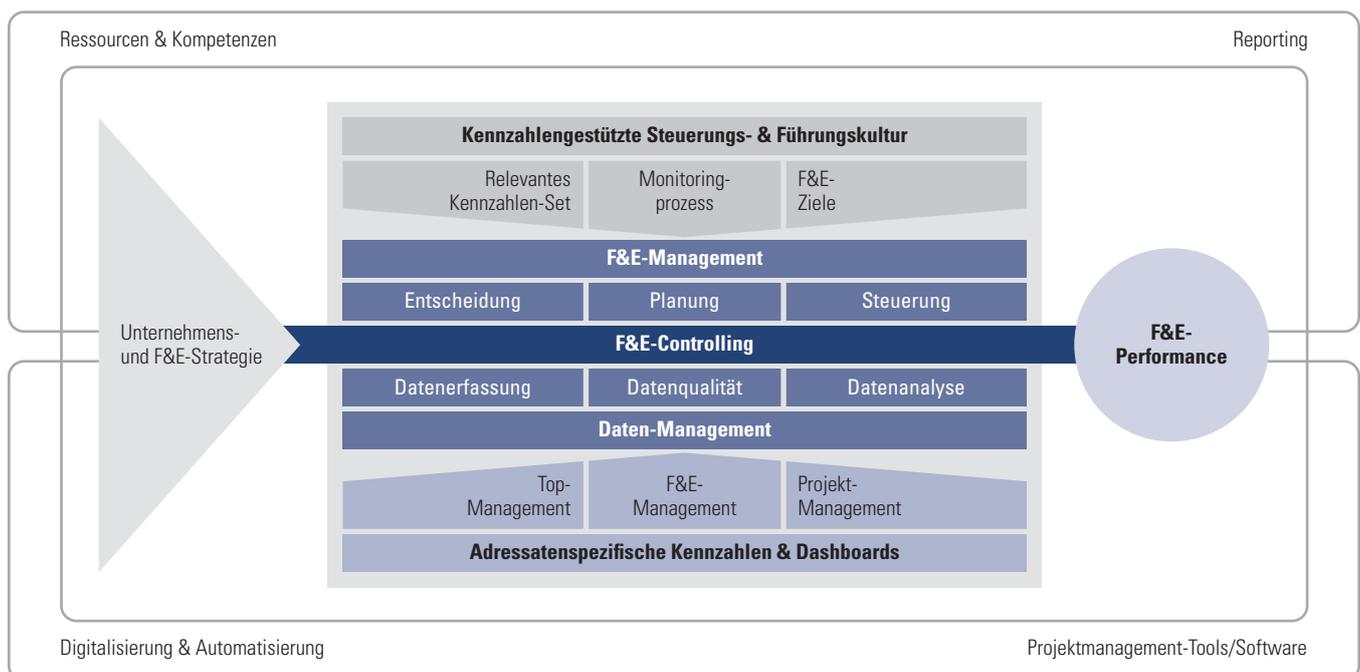
- Nutzenorientierung durch Zuschnitt auf die F&E-Bedürfnisse (strategisches & operatives F&E-Controlling) sowie die verschiedenen Adressatengruppen
- Definition eines Sets an ausgewählten Kennzahlen mit einer praktikablen Balance an analyse-, entscheidungs- und prognoseorientierten Kennzahlen

Kennzahlengestützte Steuerungs- und Führungskultur

- Klare Top-down Steuerung mit schlankem aber belastbarem Kennzahlensystem
- Konsequente Handlungs-/Maßnahmenorientierung
- Planung und Festlegung der F&E-Ziele abgeleitet aus der Unternehmensstrategie
- Etablierung einer kennzahlenbasierten Führungskultur mit klarem Steuerungsprozess
- Adressatenabhängiger Planungs- und Monitoring-Prozess (jährlich, monatlich, wöchentlich)
- Fokussierung auf wenige, relevante Kennzahlen

Digitalisierung und Automatisierung in der Datenerfassung und -analyse

- Aufbau einer durchgängigen System- und Toollandschaft für effizienteres Controlling
- Weitestgehend standardisierte/automatisierte Datenerfassung und -auswertung (Standarddesign)
- Schaffung von Akzeptanz der Mitarbeitenden für Erhebung und Pflege der Daten durch die Auswahl der geeigneten Software
- Aufbau einer validen Datenbasis aus differenzierten Kostenstellen, -arten, -sätzen sowie einer projektbezogenen Zeit- und Kostenerfassung



Unsere Vorgehensweise

Entwicklung eines leistungsfähigen F&E-Controllings in drei Phasen

Um die Steuerungsmöglichkeiten im F&E-Bereich weiter zu professionalisieren und das F&E-Controlling zu optimieren bietet W&P einen praktikablen und zugleich erprobten Ansatz an, um entsprechend Ihrer Anforderungen eine maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln und die Umsetzung praxisnah zu begleiten:

1. Ermittlung des Controlling-Reifegrads



- Durchführung hierarchie- und funktionsübergreifender Interviews
- F&E-Benchmarking
- Online-Befragung zum Controlling-Reifegrad
- Bewertung des Einsatzes und Qualität von Controlling-Tools/Dashboards
- Analyse der Datenqualität und Konsistenz der verfügbaren Bestandsdaten (ERP, Excel-Reportings, etc.)

3-4
Wochen

Ergebnis

- Status-Quo und Reifegrad des F&E-Controllings sind ermittelt
- Optimierungshebel und erste Quick-Wins sind identifiziert
- Daten-Voraussetzungen sind bekannt

2. Entwicklung adressatenspezifischer Kennzahlen-Dashboards



- Definition der Standardkennzahlen für das F&E-Controlling (strategisch und operativ)
- Workshops zur Entwicklung von adressatenspezifischen F&E-Kennzahlen-Dashboards
- Arbeitssitzung zur Plausibilisierung der Dashboards (Reality-fit)
- W&P-Best-Practice zur bestehenden Softwarearchitektur
- Erarbeitung Umsetzungsfahrplan zur Implementierung

4-5
Wochen

Ergebnis

- Konkretes Zielbilder und Anforderungsprofile F&E-Controlling, Dashboards und Kennzahlen sowie System-Architektur sind beschrieben
- Umsetzungsfahrplan zur Optimierung des F&E-Controllings ist aufgestellt

3. Umsetzungsbegleitung F&E-Controlling



- Umsetzung der Maßnahmenpakete durch die entsprechenden Maßnahmenverantwortlichen
- Steuerung und konzeptionelle Begleitung durch W&P bei der Implementierung
- Entwicklung Prototyp inkl. Verprobung (z. B. Power BI)
- Praxisschulung und Coaching zur Interpretation der Kennzahlen
- Regelmäßige Fortschrittskontrolle
- Qualitäts-Audit F&E-Controlling

Ø 3-6
Monate

Ergebnis

- Verantwortliche Mitarbeitende sind befähigt
- Spezifische Kennzahlen-Dashboards und Berichte sind eingeführt
- Controlling-Qualität ist überprüft und ggf. Maßnahmen eingesteuert

Ihre Herausforderungen sind unser Projektalltag

Ausgewählte Projektbeispiele

Verpackungsmaschinen

Umsatz ca. 900 Mio. €

Herausforderung:

- Fehlende Transparenz auf Vorstandsebene
- Unterschiedliche Kennzahlen der BU's/F&E-Bereiche
- Keine durchgängige Systemlandschaft

Ergebnis:

- Einheitliches, übergreifendes Set an F&E-Kennzahlen auf Multi-Projektebene für alle BU's
- Adressatenspezifische Dashboards
- Entscheidungshilfe Toolauswahl

Maschinen- & Anlagenbau

Umsatz ca. 300 Mio. €

Herausforderung:

- Mangelhaftes Monitoring der F&E-Ressourcen
- Fehlende Steuerungsgrößen
- Ineffiziente Führung der F&E

Ergebnis:

- Aktive Steuerung der Ressourceneffizienz durch Einsatz von Leistungskennzahlen
- Integrierte KPI-Steuerung und Cockpit-Reporting zur Erhöhung der Entscheidungseffizienz

Gebäudetechnik

Umsatz 1,7 Mrd. €

Herausforderung:

- Keine kapazitätsgesteuerte Projekt-Priorisierung
- Viel Interpretationsspielraum und fehlende Standards in den aktuellen Bewertungskriterien

Ergebnis:

- Projektabbruchkriterien und Vorgehensweise zur Priorisierung laufender Projekte
- Kennzahlenset zur Bewertung und Steuerung des „Return on R&D“ auf Management-Ebene

Industriegüter F&E-Benchmarking

Messen Sie sich mit den besten der Branche

W&P führt regelmäßig F&E-Benchmarking-Studien durch, mit dem Ziel, Antworten auf folgende übergeordnete Fragestellungen zu erhalten:

- Welchen Input wenden Unternehmen aus dem gleichen Branchenumfeld auf?
- Wie ist die Projektperformance im Vergleich zu anderen Technologieunternehmen zu bewerten?
- Welchen Output liefern die F&E-Organisationen vergleichbarer Unternehmen?

Umfang und Inhalt des Benchmarking

Im Rahmen des Benchmarkings werden die relevanten F&E-Personal- und Sachkosten mittels standardisiertem Erhebungsbogen abgefragt und ausgewählte Kenngrößen analysiert.

Nutzen für Sie

Als Ergebnis erhält jedes teilnehmende Unternehmen eine detaillierte und kommentierte Auswertung der eigenen F&E-Kosten und KPIs im anonymisierten Vergleich zu anderen Unternehmen der Industriegüterbranche. Die Ergebnisse werden durch W&P vor Ort/per Videokonferenz präsentiert und mit Ihnen diskutiert.

Benchmarking-Studie

Nutzen Sie die Möglichkeit zur Teilnahme an der jährlichen F&E-Performance Benchmarking-Studie von W&P und wenden Sie sich hierfür bitte an einen der genannten Ansprechpartner.

Schaffen Sie Transparenz und eine belastbare Entscheidungsgrundlage zur Steuerung Ihrer F&E-Performance durch ein professionelles F&E-Controlling. Nur wer die Input-Output-Relation seiner F&E bewerten kann, ist in der Lage nachhaltig Einfluss auf den „Return on R&D“ zu nehmen.



Unser Team für Sie



Dr.-Ing. Dirk Artelt
Partner Industriegüter,
Innovation & New Business

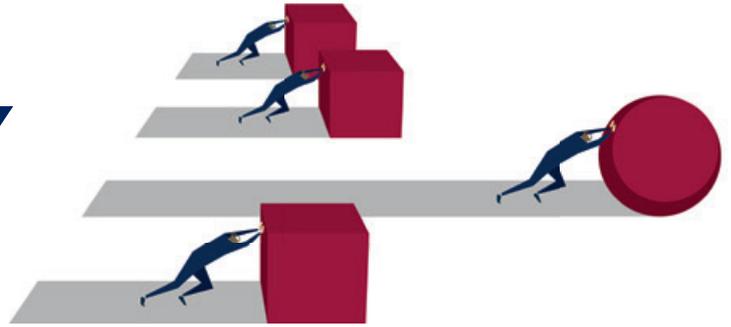
Telefon: +49 (0)89 / 286 23 127
E-Mail: artelt@wieselhuber.de



Simon Moser
Senior Manager, Agile Coach,
Leiter CC Innovation & New Business

Telefon: +49 (0)89 / 286 23 223
E-Mail: moser@wieselhuber.de

Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



STRATEGIE

Dr. Wieselhuber & Partner ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen und Sparten bzw. Tochtergesellschaften von Konzernen unterschiedlicher Branchen.

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

Wir sind Spezialisten für die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Digitalisierung, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations, Mergers & Acquisitions, Finance und Controlling sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Corporate Restructuring und Insolvenzberatung.

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

Mit Büros in München, Düsseldorf, Hamburg und Stuttgart bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

MERGERS & ACQUISITIONS

FINANCE

Unser Anspruch ist es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de