

Struktur stärkt Strategie

Andreas Kühne

Die Art, wie sich technische Abteilungen eines Unternehmens auf das Tagesgeschäft sowie auf mittel- und langfristige Projekte ausrichten, muss sich stets der Unternehmensstrategie anpassen. Dabei sind die Erfolgsfaktoren in chemischen Märkten zu beachten.

Die einzelnen Segmente des Chemiemarkts fordern die Kernkompetenzen und Organisationsstruktur der Unternehmen unterschiedlich. Erfolgreiche Hersteller von Standardchemikalien konzentrieren sich vor allem auf Rohstoff- und Prozessoptimierungen, welche die Herstellkosten minimieren sollen. Hingegen zeichnet sich der Markt für Spezialchemikalien durch den Bedarf an kundenspezifischen High-Performance-Produkten auf einem konstant hohen Qualitätsniveau aus. Mit einem Marktanteil von 30 Prozent ist dieser Markt das umsatzstärkste Segment der chemischen Industrie (Abbildung 1).

Applikationsberater stehen in Kontakt mit den Anwendern und kommunizieren die Produktanforderungen der Kunden an die technische Abteilung. Durch die gleich-

zeitigen Anforderungen des strategischen Marketings zu Innovationen für bestehende und neue Märkte entsteht ein Spannungsfeld, in dem die technische Abteilung Tagesgeschäft, Produktentwicklung und Grundlagenforschung gewichten und bearbeiten muss.

Das Richtige tun

In der Pharma- und Chemiebranche übernehmen im Allgemeinen Forschung und Entwicklung (F+E) einerseits sowie Anwendungstechnik (AWT) andererseits die Aufgabe, Tagesgeschäft, Produktentwicklung und Grundlagenforschung zu gewichten. Zusammen mit dem Produktmanagement bilden F+E sowie AWT den Kern der technischen Abteilung des Unternehmens. Eine personelle und

räumliche Abgrenzung der einzelnen Bereiche fehlt vor allem bei Unternehmen mit vorwiegend mittelständischen Strukturen. Wenn Mitarbeiter oft abteilungsübergreifende Funktionen erfüllen, müssen ihre Prioritäten besonders sorgfältig überprüft und angepasst werden.

Ein Beispiel: In einem Chemiekonzern mit dezentraler F+E-Struktur quantifizierten Berater die Ressourcenverteilung der F+E an den einzelnen Standorten. Wicht die Verteilung von der Konzernstrategie ab, aktualisierte das Unternehmen Aufbau- und Ablauforganisation. Ziel war es, dem Anspruch als Innovationsführer gerecht zu werden. Die Aktualisierung gewährleistete in diesem Fall, dass der Nutzen effektiver Arbeitsfelder höher rangierte als der effizienzsteigernder Maßnahmen – nach dem Motto: First do the right things, then do the things right.

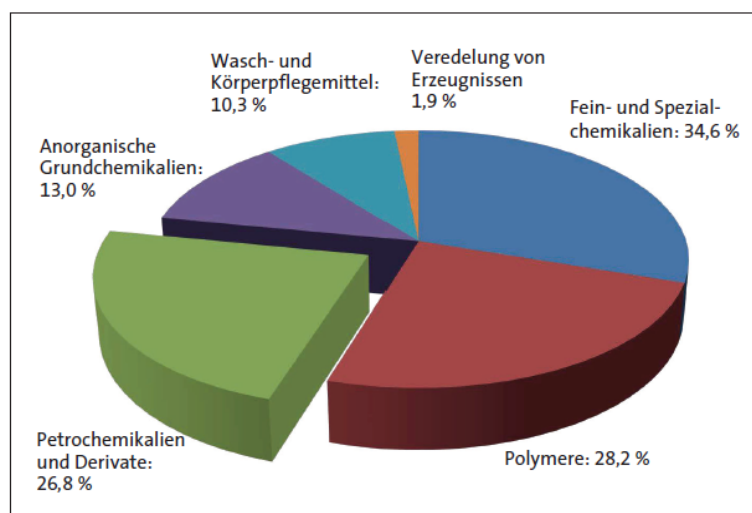


Abb. 1. Umsatzanteile der Segmente des Chemiemarkts im Jahr 2011. (Daten der Grafiken: VCI)

Ressourceneinsatz für F+E-Labors

In der chemischen und pharmazeutischen Industrie liegt die F+E-Quote über dem Durchschnitt für das verarbeitende Gewerbe (Abbildung 2). Daraus resultiert ein überdurchschnittlich großer Hebel bei der Optimierung der Aufbau- und Ablaufstruktur innerhalb der technischen Abteilung.

In den letzten Jahren müssen sich Hersteller von Spezialchemikalien vor allem durch steigende Rohstoff- und Lohnkosten einem

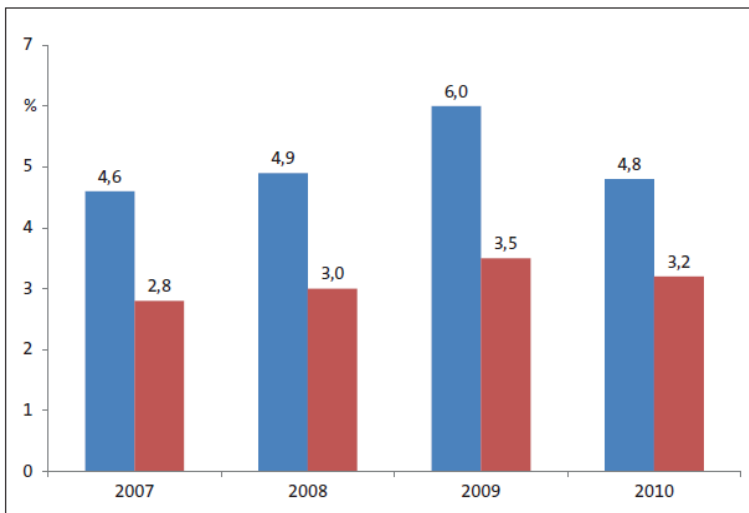


Abb. 2. Die F+E-Quote, also das Verhältnis von den F+E-Ausgaben zum Umsatz, der Chemie und Pharmazie (blau) sowie der verarbeitenden Industrie (rot) in den Jahren 2007 bis 2010.

zunehmenden Kostendruck stellen. Erst wenn die technische Abteilung genau die Aufgaben und Projekte, die der strategischen Ausrichtung des Unternehmens entsprechen, effizient und konzentriert bearbeitet, leistet sie einen wesentlichen Beitrag zum Erhalt der Rentabilität.

Praxisorientiertes Controlling

Das Controlling bei Entwicklungen muss pragmatisch sein. Das heißt, dass der Aufwand für die Datenerfassung und -auswertung dem erwarteten Nutzen entsprechen muss.

So führte ein Chemiekonzern mit mittelständischen Strukturen eine zentral geführte Projektliste zur konzernweiten und wertorientierten Koordination der Entwicklungsarbeit ein. Dazu wurden die tatsächlichen Kosten von F+E sowie AWT erfasst. Auf Basis der verfügbaren Mitarbeiterstunden ergab sich dann ein Stundensatz für interne Services. Die unterschiedlichen Qualifikationsanforderungen von F+E sowie AWT spiegeln sich hierbei in einem unterschiedlichen Stundensatz wider. Dieser bildet die Grundlage für die Kalkulation von Projektbudgets für Neuentwicklungen einerseits und für die Optimierung von Produkten sowie Prozessen andererseits.

Neben dem Controllingaspekt ist stets auch ein positiver erziehe-

rischer Effekt zu beobachten. Denn wenn F+E sowie AWT innerhalb des Unternehmens als interne Kostenstelle verstanden werden, prüft vor allem der technische Außendienst Anfragen häufiger auf Notwendigkeit und Rentabilität.

Um den erwarteten Return-on-Investment zur Priorisierung von Projekten zu quantifizieren, müssen Kannibalisierungseffekte, das heißt ein Verdrängungsprozess eigener Produkte auf dem gleichen Markt, berücksichtigt werden. Dies relativiert das höhere Risiko für die Entwicklung neuer Geschäftsfelder.

Bei einem drohenden Totalverlust eines Produkts oder einer Produktlinie durch einen regulatorisch bedingten Wegfall von Rohstoffen ist der aktuelle Umsatz als Bemessungsgrundlage zu wählen. F+E beurteilt im Anschluss die technische Realisierungschance, der Vertrieb die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Markteinführung. Es sollte eine regelmäßige Nachbetrachtung der Prognosequalität der Projektantragssteller auf Basis von Kennzahlen erfolgen, zum Beispiel die Einhaltung von Budgetvorgaben oder Lieferterminen.

Strukturanpassung

Durch Unternehmenswachstum oder steigende Anforderungen der Kunden entspricht vor allem bei mittelständischen Spezialchemie-

anbietern die Struktur häufig nicht mehr der Größe der technischen Abteilung. Als Gründe werden historisch gewachsene Arbeitsabläufe oder die notwendige Flexibilität zur Erfüllung aller Kundenwünsche genannt. Aber Änderungen sind notwendig: Für das Tagesgeschäft zum Beispiel sind Chemielaboranten oft überqualifiziert und unnötig teuer.

Perspektivprojekte mit langen Laufzeiten dürfen wegen der strategischen Bedeutung für das Unternehmen nicht hintangestellt werden. Die geschieht, obwohl die Laborleiter prinzipiell wissen, dass eine Mindestintensität für eine effiziente Projektbearbeitung notwendig ist. Ein Projekt muss also ohne große Pausen bearbeitet werden. Anderenfalls ist der Aufwand zu groß, um die Mitarbeiter nach einer Pause wieder einzuarbeiten sowie die jeweiligen Arbeitsplätze und Proben vorzubereiten.

Erfolgreiche Umstrukturierungsmaßnahmen trennen AWT und F+E sowohl personell als auch räumlich. Die Labormitarbeiter erhalten längere Arbeitsperioden an bevorzugten Einzelprojekten, um mit den auf diese Weise schneller entwickelten Produkten auf dem Markt als Innovationsführer auftreten zu können. Die Einführung eines Produktmanagements als übergeordneter Schnittstelle zwischen F+E, AWT und technischem Außendienst beugt zusätzlich dem Produktwildwuchs vor. Produktvariationen mit häufig nur marginalen Unterschieden zu Standardprodukten werden in Interaktion mit den Kunden geprüft. Ist eine Produktvariation nicht unbedingt notwendig, wird sie konsolidiert. So lassen sich Produktionschargen vergrößern.

Andreas Kühne, promovierter Wirtschaftschemiker, arbeitet als Unternehmensberater für OPC in Düsseldorf, spezialisiert auf die Organisations- und Prozessoptimierung von Unternehmen mit mittelständischen Strukturen. Sein Fokus liegt auf der Schnittstelle zwischen Forschung und Entwicklung oder Produktion und Management.