

Innovation trotz Abschwung

Innovationsrestrukturierung: entwickeln statt entlassen



Rezession hin, Rezession her – neben notwendigen Restrukturierungen bei Innovationsaktivitäten sind jetzt die Weichen für den nächsten Aufschwung zu stellen. Erfolgreiche Innovatoren leiten Teile der abzubauenen Ressourcen in Innovations- und Wachstumsprogramme um, anstatt einfach zu entlassen. Gerade im Abschwung gilt es, umsichtig zu verschlanken und zugleich das Technologie-, Innovations- und Produktportfolio für den nächsten Aufschwung vorzubereiten. Gerade im jetzigen Umfeld sind Technologieakquisitionen so günstig wie schon lange nicht mehr.

Abschwung

Eigentlich schien der Maschinenbau bis vor kurzem auf den ersten Blick gut aufgestellt. In der fast fünf Jahre andauernden Boomphase haben die meisten Unternehmen wenig Speck angesetzt. Neue Kapazitäten in Hochlohnländern wurden nur zögerlich aufgebaut, da neben kontinuierlichen Produktivitätsverbesserungen auch verstärkt Zeitarbeitskräfte zum Einsatz gekommen sind. Die Firmen glänzten noch in ihren Halbjahres- und Quartalsberichten 2008 mit Rekordumsätzen und Erträgen. Dieses Bild hat sich in den letzten Wochen komplett gewandelt: Inzwischen sind Einbrüche bei den Auftragseingängen und Stornierungen an der Tagesordnung. Auch die Automobilbranche schockt mit der Verkündung von Umsatzrückgängen und dramatischen Kürzungen der für die nächsten Jahre geplanten Absatzzahlen. In einer ersten Reaktion wurden bereits massiv Zeitarbeitskräfte entlassen, die Freisetzung von Festangestellten ist bereits angekündigt.

Die betriebswirtschaftlich „natürliche“ Reaktion in dieser Konjunkturphase ist die alleinige Fokussierung auf Kostensenkungen. Dabei hat sich diese Ausschließlichkeit in der Vergangenheit oft als Fehler erwiesen. So wurden trotz des sich bereits Ende 2004 abzeichnenden Aufschwungs in vielen Maschinenbaubranchen bis über den Jahreswechsel 2005/2006 hinaus immer noch Mitarbeiter abgebaut. Was die Unternehmen dabei nicht bedachten: Mit den Mitarbeitern verließen die später dringend benötigten Fachkräfte und vor allem Kompetenzen das Unternehmen. Im Nachhinein zeigte sich dabei, dass die erfolgreichsten Unternehmen aus dem Maschinenbau gerade im Abschwung Wachstums- und Innovationsprogramme auf

den Weg brachten und sich damit einen herausragenden Vorteil für den Aufschwung sicherten. Ein aktuelles Beispiel für diese Haltung ist die Äußerung des Intel Chairman Craig Barret, der Anfang Dezember 2008 bekannt gab, dass seine Firma sich „aus der Rezession hinausinvestieren und nicht hinaussparen“ werde. Dies sagte er übrigens auch im Februar 2002.

Angesichts des immensen Kosten- und Effizienzdrucks ist weder alleiniges „hinausinvestieren“ noch „hinaussparen“ der richtige Ansatz, denn neben den Wachstums- und Innovationshebeln müssen auch die unbequemen Restrukturierungshebel schnell und konsequent gezogen werden.

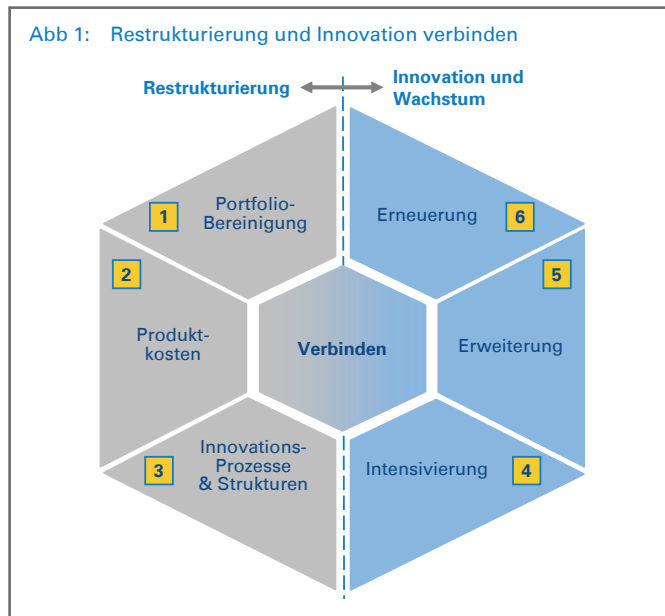
Die Kernfragen in der Restrukturierung lauten:

- Welche Elemente des Produkt- und Technologieportfolios sollte ein Unternehmen behalten und verstärken, welche können oder müssen aufgegeben werden?
- Wie ist mit Remanenzkosten umzugehen?
- Wie kann der Verlust von Know-how und der Kernbelegschaft, auf der das Unternehmen aufbaut, vermieden werden?

Dabei gilt: Selbstverständlich muss unnötiger Ballast über Bord geworfen werden – allerdings sollten die Segel noch an Bord sein, wenn der Wind wieder auffrischt.

Sowohl die Maßnahmen auf der Restrukturierungsseite als auch die Maßnahmen zur Steigerung des Umsatzes durch „Innovation und Wachstum“ müssen geschickt miteinander

verbunden werden (Abb 1). Ziel auf der Kostenseite ist es hierbei, durchaus kurzfristig zu realisierende Potentiale zu identifizieren und diese im „Worst Case“ zu großen Teilen auch als Kostensenkung zu realisieren.



Insbesondere beim Humankapital ist eine kurzfristige Kostensenkung durch Freisetzung aber oft gar nicht möglich. Außerdem muss ein „Schweinezyklus-Verhalten“ und der Verlust von kritischem Know-how vermieden werden. Ein Teil der frei werdenden Innovations-Ressourcen sollte auch deshalb auf die für die Zukunft richtigen Wachstums- und Innovations-Themen verschoben werden. Hier gilt es, die richtige Balance zwischen Einsparungen und den richtigen Zukunftsthemen zu finden. Viele auch im Abschwung erfolgreiche Unternehmen haben die nachfolgend beschriebenen Maßnahmen des

Technologie- und Innovations-Managements (TIM) entlang der Arthur D. Little Logik „Innovationsrestrukturierung“ eingesetzt – und zwar nicht nur sequentiell sondern gleichzeitig (Abb 2).

TIM Potentiale auf der Kostenseite

(1) Portfolio-Bereinigung & Neuausrichtung

Hier wird das Produkt-, F&E-Projekt- und Technologie-Portfolio auf Basis einer systematischen Analyse konsequent bereinigt und neu ausgerichtet. Diese Einschnitte sind schmerzhaft, aber sehr wirkungsvoll. Arthur D. Little erzielte bei Kundenprojekten im Maschinenbau Kostensenkungen von ca. 15 Prozent. Wir erreichten dies durch konsequente Bereinigung um Produkte mit unzureichenden Deckungsbeiträgen sowie der Validierung und Aktualisierung der Geschäftspläne der Entwicklungsprojekte.

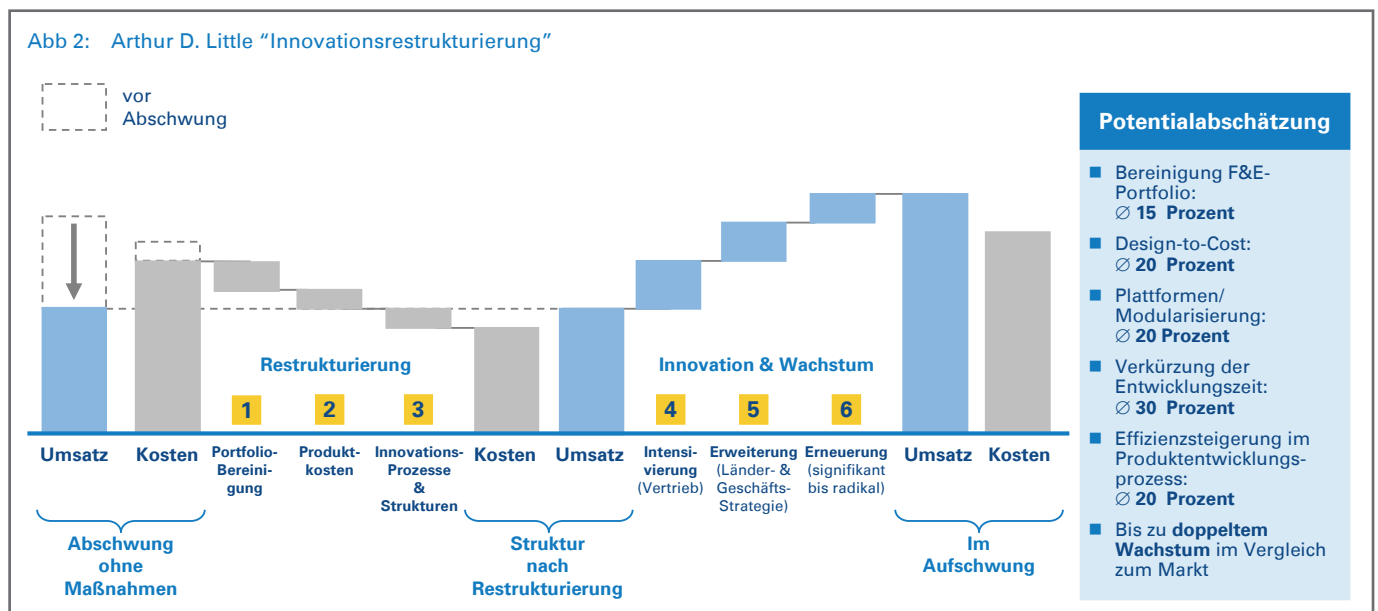
(2) Produktkosten

Durch die gezielte Wertanalyse (Design-to-Cost) lassen sich die Produktkosten um rund 20 Prozent senken. Für einen Hersteller von Verpackungsmaschinen senkte Arthur D. Little mit diesem Ansatz die Anlagenkosten um 18 Prozent. Die Leistungsparameter der Produkte blieben auf Ausgangsniveau bzw. wurden teilweise verbessert.

Weitere Hebel zur Senkung der Produktkosten sind u.a.:

- Standardisierung
- Modularisierung
- Technologie- und Produktplattformen

Durch den konsequenten Einsatz dieser Instrumente lassen sich im Schnitt 15 bis 25 Prozent der Herstellkosten einsparen. Auf den Gesamtlebenszyklus bezogen kann der Kapitalwert (Net Present Value) neuer plattformbasierter Produkte im Ver-



gleich zu neuen konventionellen Produkten erfahrungsgemäß fast verdoppelt werden.

(3) Innovations-Prozesse & Strukturen

Bei der Optimierung von Innovations-Prozessen und -Strukturen gilt es folgende Herausforderungen zu meistern:

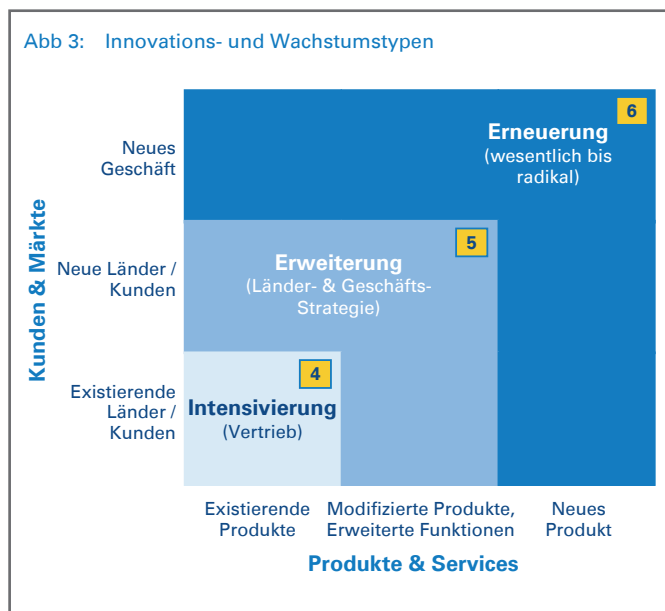
- Einführung skalierbarer Referenzprozessmodelle je nach Entwicklungstyp
- Einheitliche Qualitätsvorgaben je Meilenstein
- Reorganisation der F&E-Abteilung nach Wachstums- und Innovationstypen

Im Rahmen eines Projektes zur Effizienzsteigerung konnten bei einem Industrieautomatisierer rund 20 Prozent der Personalkosten im Produktentwicklungsprozess reduziert werden.

Die Optimierung der Schnittstellen zwischen Produktentwicklungsprozess und beteiligten Organisationseinheiten liefert im Hinblick auf klare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten erfahrungsgemäß deutliche Effizienzsteigerungen sowie eine Verkürzung der Entwicklungszeiten. Für ein Unternehmen der Medizintechnik erzielte Arthur D. Little eine Effizienzsteigerung von 30 Prozent bei Time-to-Market. In der Regel führen Beschleunigungen dieser Art zu zusätzlichen Umsätzen (Time-to-Cash) und Marktanteilen.

TIM Potentiale auf der Umsatzseite

Unternehmen müssen die Weichen für überproportionales Wachstum im nächsten Aufschwung bereits im Abschwung stellen. Mit Hilfe von drei Wachstumshebeln lassen sich Steigerungsraten bis zum doppelten des Marktwachstums erzielen (Abb 3).



(4) Intensivierung

Die wirkungsvollsten Hebel zur Intensivierung sind Maßnahmen im Vertrieb, die auf Umsatzsicherung und -steigerung mit heutigen Kunden und existierenden Produkten abzielen. Instrumente wie innovatives Kanal- oder Account- Management erweisen sich hierbei regelmäßig als starke Hebel im Abschwung. Arthur D. Little konnte in einem Projekt mit einem Unternehmen aus der Elektroindustrie durch Aufzeigen des quantifizierten Produktnutzens in Kernanwendungen bei vielen A-Kunden den Umsatz innerhalb eines Jahres verdoppeln.

(5) Erweiterung

Internationalisierung, Preisstrategien und Variantenmanagement sind einige der Ansätze zur Erweiterung der Kunden- und Länderbasis sowie der Modifikation und Erweiterung des Funktionsumfangs einzelner Produkte. So passte Arthur D. Little für ein Unternehmen der Automatisierungstechnik dessen Produktportfolio an die landesspezifischen technischen Anforderungen an und legte damit die Grundlage für die erfolgreiche internationale Expansion.

Diese Hebel (4) und (5) orientieren sich eng an der bestehenden bzw. optimierten Organisation sowie an etablierten bzw. optimierten Prozessen und zielen auf kurz- und mittelfristige Umsatzsteigerungen ab.

(6) Erneuerung

Einen mittel- bis langfristigen Zeithorizont haben Erneuerung im Technologie- und Produktportfolio, die bis hin zu neuen Anwendungen und Geschäftsmodellen reichen können. Ansätze zur Erreichung dieser Ziele sind Technologie-Entwicklung, Technologie-zukauf, Kommerzialisierung neuer Technologien aus dem eigenen Portfolio, Identifizierung neuer Wachstumsmärkte (z.B. neuer Anwendungen) oder gar die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Dabei lassen sich Methodiken des Ideenmanagement und Business Opportunity Scanning im Abschwung wirkungsvoll einsetzen.

In Krisenzeiten werden Projekte zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle oder radikaler Innovationen häufig die ersten Opfer von Einsparungen oder werden gar nicht gestartet. Viele Alteingesessene sehen andere Kostenstrukturen, andere Kunden und Lieferantensysteme als Bedrohung an. Da sie meist ein eher geringes Volumen haben, ist ihre interne Lobby eher klein. In der Folge werden sie von Seite der Stärkeren meist sofort zur Elimination vorgeschlagen.

Hier gilt es differenziert vorzugehen. Nach den Erfahrungen von Arthur D. Little ist es ratsam, solche Aktivitäten grundsätzlich in eigenen separierten Einheiten zu realisieren. In der Regel scheitern derartige Wachstumsprojekte, wenn sie in den etablierten Strukturen zusammen mit anderen Wachstumsprojekten vom Typ (4) und (5) umgesetzt werden – unabhängig von Ab- oder Aufschwung.

Der Arthur D. Little Ansatz: Innovationsrestrukturierung

Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, Restrukturierung und Innovation gemeinsam anzugehen. In der aktuellen Situation schlägt Arthur D. Little vor Ansätze zu verbinden, die sowohl auf der Kosten- als auch auf der Umsatzseite wirken.

So muss z.B. die Optimierung des Technologieportfolios in Einklang mit Analysen aus dem Technology Venturing stehen. Gerade im Abschwung bieten sich viele Gelegenheiten, Technologien zu günstigen Konditionen am Markt einzukaufen. Außerdem sollten insbesondere strategisch unbedeutende aber dennoch werthaltige Technologien entweder verkauft oder in strategische Partnerschaften eingebracht werden.

Mit Hilfe der Plattform- und Modularisierungsstrategien von Arthur D. Little lassen sich Märkte schneller besetzen. Zudem eröffnen die auf diese Weise erreichbaren Kostenpositionen den Zugang zu attraktiven Nischenmärkten.

Design-To-Customer-Value senkt sowohl die Produktkosten signifikant und deckt zudem die Kundenbedürfnisse durch erweiterte Funktionalitäten besser ab. Der Ansatz kombiniert damit Kostensenkung und Umsatzsteigerung.

Der Aufbau einer schlanken Innovationsorganisation umfasst die Einführung effizienter Innovationsprozesse und -strukturen. Diese müssen auf die Anforderungen der Erweiterungs- und Erneuerungsstrategien maßgeschneidert ausgerichtet werden.

Auch umsatzsteigernde Maßnahmen, wie z.B. die Intensivierung des Vertriebs von marktanteilsschwachen Produkten, haben erhebliche Auswirkung auf die Produktportfoliobereinigung. Arthur D. Little's Portfolio-for-Value-Ansatz bietet hierfür intelligente Entscheidungshilfen.

Fazit

Die Analysen von Arthur D. Little sowie die Erfahrungen aus Projekten zeigen, dass sich in den oben erläuterten Handlungsfeldern signifikante Verbesserungen realisieren lassen.

Gerade im Abschwung gilt es, die operativen Tätigkeiten umsichtig auf das notwendige Kostenniveau zu verschlanken, gleichzeitig aber vor allem auch das Technologie-, Innovations- und Produktportfolio für den nächsten Aufschwung vorzubereiten.

Die Lösung all dieser Fragestellungen rund um das Thema Innovation und Restrukturierung ist sozusagen die „DNS“ von Arthur D. Little. Wir beschäftigen uns seit über 120 Jahren mit diesen Fragestellungen und beraten dazu Unternehmen aller Branchen und Größen: Allein in den letzten zehn Jahren haben die Berater von Arthur D. Little rund 600 Projekte im Bereich Technologie- & Innovations-Management mit ihren Kunden erfolgreich abgeschlossen.

Kontakte

Volker Bellersheim

Director, München
+49 89 38088728
bellersheim.volker@adlittle.com



Volker Kirchgeorg

Principal, Wiesbaden
+49 611 7148109
kirchgeorg.volker@adlittle.com



Markus Achtert

Principal, Berlin
+49 30 311612602
achtert.markus@adlittle.com



Arthur D. Little

Arthur D. Little, gegründet 1886, ist führend in der Management Beratung. Wir verbinden Strategie, Innovation und Technologie mit profunder Industrieexpertise. Wir unterstützen unsere Klienten mit nachhaltigen Lösungen für Probleme komplexer Geschäfte und Prozesse. Arthur D. Little hat einen kooperativen Arbeitsstil, außergewöhnliche Mitarbeiter und eine firmenweite Verpflichtung an Qualität und Integrität. Das Unternehmen ist weltweit an über 30 Standorten vertreten. Mit dem Partner Altran Technologies hat Arthur D. Little Zugriff auf ein Netzwerk von über 16.000 Experten. Arthur D. Little ist stolz, viele der Fortune 100 Unternehmen weltweit zu beraten wie auch viele andere führende Firmen und Körperschaften des privaten und öffentlichen Sektors. Für weitere Informationen besuchen Sie bitte www.adl.com Copyright © Arthur D. Little 2009. Alle Rechte vorbehalten.