



Operative Umsetzung von Entwicklungsstrategien

Die Schindler Aufzüge und Fahrtreppen AG mit Sitz in Wien ist als globales Kompetenzzentrum für die weltweiten Entwicklungsaktivitäten im Geschäftsbereich Fahrtreppen und Fahrsteige verantwortlich. ROI erhielt den Auftrag, das Unternehmen bei der Implementierung der neu formulierten Entwicklungsstrategie und der damit verbundenen Reorganisation zu unterstützen. Ziel war es, die Entwicklung stärker als bisher an den Kundenbedürfnissen auszurichten und die Effizienz unter Berücksichtigung der fortschreitenden internationalen Arbeitsteilung zu steigern.

Die Umsetzung der anspruchsvollen strategischen Vorgaben umfasste

- Evaluation und Neuausrichtung des bestehenden Projektportfolios
- Quantifizierung der Effizienzsteigerungspotenziale
- Ermitteln des Handlungsbedarfs zur Anpassung der Prozesse und IT-Systeme an eine internationale Arbeitsteilung
- Erstellen eines Maßnahmenkatalogs

Neuausrichtung des Projektportfolios
Voraussetzungen für eine aktive und strategiekonforme Gestaltung des Entwicklungsportfolios sind klare Prioritäten, definierte Ziele für die Portfoliostruktur sowie der Aufbau von effizienten Steuerungsprozessen. Nur so kann vermieden werden, dass das Entwicklungsportfolio das Ergebnis projektbezogener Einzelentscheidungen ist.

Als ersten Schritt formulierte ein interdisziplinäres und internationales Team die Marktanforderungen an die Produktentwicklung und erarbeitete auf Basis der Geschäftsstrategie einen Vorschlag für konkrete Entwicklungsschwerpunkte. Auf dieser Grundlage legte die Geschäftsleitung mit dem globalen Produktmanagement die Entwicklungsprioritäten für die nächsten Jahre fest.

Die Evaluation der bestehenden Projektlandschaft erfolgte über eine ROI-Projektinventur, in der alle Entwicklungsprojekte nach Projektkategorien hinsichtlich der im ersten Schritt ermittelten Kriterien beurteilt und mit Prioritäten versehen wurden.

Das Ergebnis führte zu neuen Prioritäten in der Entwicklung und einer deutlichen Verschiebung des Ressourceneinsatzes hin zu innovativen Vorhaben und zu Maßnahmen der Kostensenkung.

Ihren konkreten Niederschlag fand die Neuausrichtung in der Projekt- und Kapazitätsplanung für das neue Geschäftsjahr.

„Ziel der Kapazitätsplanung war es, die Entwicklung auf das Wichtige und Machbare zu konzentrieren“ so ROI-Berater Elmar Hubner, der das Projekt gemeinsam mit Monika Schannath leitete. „Die Definition von Ressourcen je Projektkategorie stellt künftig sicher, dass der erreichte hohe Innovationsgrad der Projektlandschaft nachhaltig wirkt“, so Hubner weiter.

Ein neugestalteter Prozess zur Ideenbewertung und -auswahl (insbesondere für Vorschläge zur Produktpflege) sowie Verbesserungen im Projektcontrolling unterstützten das Einhalten der Portfolioziele. Der Aufbau eines eigenen Teams für die Produktpflegemaßnahmen führte zu einer Segmentierung der Auftragsbearbeitung.



Monika Schannath, ROI-Beraterin
Elmar Hubner, Geschäftsführer von ROI in Wien

dialog@roi-international.com



Thomas Kausel

*Product Line Manager, Head of R&D
Escalators, Schindler AG, Wien*

Erhöhung der Entwicklungseffizienz

Die Analysen der Abläufe und Arbeitsweisen zeigten, dass über eine verbesserte Projektsteuerung, Vermeidung von Doppelarbeiten und eine Optimierung des Systemeinsatzes deutliche Effizienzsteigerungen möglich sind.

Die Identifikation und Quantifizierung der Potenziale erfolgte über eine Tätigkeitsstrukturanalyse (TSA). Eine Selbstaufschreibung des Zeitaufwands nach Tätigkeitsarten lieferte dafür die erforderliche Transparenz über die Verteilung des Ressourceneinsatzes.

„Der Vorteil der Selbstaufschreibung gegenüber bloßen Schätzungen liegt in der Nachweisbarkeit beziehungsweise Nachvollziehbarkeit der ermittelten Potenziale“ erläutert ROI-Beraterin Monika Schannath. „Die Akzeptanz und damit die Umsetzbarkeit von Maßnahmen werden maßgeblich erhöht“.

Darüber hinaus lieferte die TSA wertvolle Aussagen zur Optimierung der Wertschöpfungsstruktur (Zusammenarbeit mit externen Partnern) und notwendigen Personalqualifikationen.

Internationale Entwicklungszusammenarbeit

Internationale Entwicklungsstrukturen zur Verbesserung der Kundennähe beziehungsweise zur Nutzung von Kostenvorteilen stellen hohe Anforderungen an das Entwicklungsmanagement. „Hier zeigen sich häufig Probleme der Kompetenzzuordnung, die die Prozesseffizienz einschränken und sogar zu ungewollten

Änderungen des Produktportfolios führen können“, so Monika Schannath.

Die Basis für die Ermittlung der zukünftigen Anforderungen bildete ein für das Unternehmen zugeschnittene Stufenmodell, das von der Änderung lokaler Komponenten (Stufe 1) über das Erstellen lokaler Varianten (Stufe 2) bis zur international verteilten Neuentwicklung (Stufe 3) reichte.

Das Projektteam legte für die einzelnen Stufen sämtliche Prozess- und IT-relevanten Anforderungen im Detail fest. So galt es beispielsweise die Design-Kompetenzen für die einzelnen Baugruppen hinsichtlich Verantwortung, Entscheidungsbefugnis und Informationsfluss festzulegen.

Parallel dazu lieferte eine stufenbezogene Definition der Anforderungen an die IT-Systeme eine Road-Map für die Systementwicklung. Die Handlungsvorschläge reichten vom Stücklistenmanagement bis hin zum Konstruktionsabschluss und führten zu einer Umschichtung der internen Projektressourcen von Systemwartung und -erhalt zur Systementwicklung.

Fazit

Den ‚Masterplan‘ für die Umsetzung bildete ein Maßnahmenkatalog mit allen notwendigen Angaben zur Aufgabenverteilung, Prioritäten, Zeitplan und Verantwortlichkeiten.

Die vor einem Jahr definierten Maßnahmen sind bereits weitgehend erfolgreich realisiert.

Optimale Effizienzsteigerung

Wir haben für dieses anspruchsvolle Projekt einen Partner gesucht, der Erfahrung und Know-how in der Prozessanalyse und in der Entwicklung sowie Umsetzung von Effizienzsteigerungsprogrammen mitbringt. In der Zusammenarbeit mit ROI haben wir eine Produktentwicklungsstrategie mit einfachen und klaren Messgrößen erarbeitet, die wir 2006 erfolgreich umgesetzt haben. Das Ergebnis hat unsere Erwartungen voll erfüllt: 2004 haben wir 40 bis 50 % unserer Kapazitäten für die Betreuung der bestehenden Produktgruppen eingesetzt. Heute liegt das Verhältnis bei rund 75 % für neue Produkte und Produktvarianten und rund 25 % für die Pflege der bestehenden Produktgruppen.

Unser Ziel für 2007 ist es, nur maximal 20 % unserer Kapazitäten für die Pflege der bestehenden Produktgruppen aufzuwenden um mit maximaler Kraft an Innovationen und neuen Produktplattformen arbeiten zu können.

Mich hat besonders die Motivation und die große Flexibilität der ROI-Berater beeindruckt. Besonders wertvoll für die konzeptionelle Vorbereitung des Projekts war die Teilnahme von ROI an Workshops in China. Unsere Abteilung in Shanghai spielt bei unseren globalen Aktivitäten eine zentrale Rolle. Ich bin überzeugt, dass dieses besondere Engagement wesentlich zum Erfolg des Projekts beigetragen hat.“