

04.16

Lizenziert für Herrn Prof. Dr. Martin Kaschny.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

42. Jahrgang
www.IDEENMANAGEMENTdigital.de

Ideen- und Innovations- management



DIB Deutsches Institut
für Betriebswirtschaft
HERAUSGEBER



DEKRA



ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

22370

Controlling im Innovationsmanagement

Matthias Nolden, Martin Kaschny

Die Einführung bzw. Durchführung eines Innovationscontrollings hat gerade für mittelständische Unternehmen ein großes Nutzenpotenzial, da hierdurch die knappen finanziellen und personellen Ressourcen effizienter eingesetzt und mittels des Controllings nachgesteuert werden können. Aber auch für größere Unternehmen ist ein Innovationscontrolling von Vorteil.

Beim Innovationscontrolling kommen Kennzahlen und Kennzahlensysteme zur Anwendung, die die wesentlichen Aspekte einzelner Phasen im Innovationsprozess abbilden. Dadurch lassen sich die komplexen Prozesse im Innovationsmanagement besser steuern und lenken.

□ Keywords: Innovationscontrolling, Kennzahlen, Kennzahlensysteme, Innovationsmanagement, F&E-Controlling, Innovations-Controller, Soll-Ist-Vergleiche, Ressourceneffizienz, Key Performance Indicator (KPI), Input-Messgrößen, Prozesskennzahlen, Output-Kennzahlen, Outcome-Kennzahlen, Balanced Scorecard (BSC), Balanced Innovation Card (BIC)

Einleitung

Das so genannte „normale“ Tagesgeschäft wird in der Regel in jedem Betrieb durch erprobte und eingeübte Abläufe und Tools durchgeführt und gesteuert. Dies sollte idealerweise auch für die Maßnahmen im Innovationsmanagement zutreffen. Allerdings ist es insbesondere für kleine Organisationen wie KMU, aber auch für Großunternehmen – egal aus welcher Branche – in der Regel schwierig, aus dem Stehgreif ein passendes und ausreichendes Innovationscontrolling einzuführen. Dies liegt u. a. daran, dass dieses auf das Unternehmen zugeschnitten sein muss, aber in aller Regel weder die Zeit noch das Kapital vorliegt, sich ein Innovationsmanagement maßschneidern zu lassen.

Alleine der Begriff Innovations-Controlling provoziert schon Gegenwehr, weil Controlling oft mit Kontrolle gleichgesetzt wird. Übersetzt heißt Controlling jedoch Steuerung und Regelung. In diesem Sinne verstehen sich auch die nachfolgenden Ausführungen zum Thema Innovations-Controlling.

Wie bei der Steuerung ganzer Unternehmen können auch beim Innovationsmanagement Kennzahlen bei der Planung, Kontrolle und Steuerung von Innovationsvorhaben unterstützen und so die Effizienz und die Effektivität der eingesetzten Ressourcen erhöhen. Viele dieser Kennzahlen sind mit vergleichsweise geringem Aufwand zu implementieren und geben Aufschluss darüber, ob und – wenn ja, – wie erfolgreich die Innovationsbemühungen des Unternehmens sind. Dies gilt insbesondere jenseits monetärer Aspekte. Monetäre Aspekte werden sowieso auf die eine oder andere Art, z. B. in der Kostenstellenrechnung, erfasst. Hier lassen sich ebenfalls Stellhebel finden, mit denen das Innovationsmanagement verbessert werden kann.

Zum Innovationscontrolling gehört auch, regelmäßig und systematisch nach Ursachen zu suchen, die die Innovationstätigkeiten stören. Nur wenn diese Innovationshemmnisse bekannt sind, lassen sich geeignete Gegenmaßnahmen initiieren.

KMU und Innovationsprozess

KMU bieten im Allgemeinen ein förderliches Umfeld für Innovationen. Flache Hierarchien mit kurzen Kommunikations- und Entscheidungswegen ermöglichen u. a. rasche Entscheidungen. Die zur Verfügung stehenden finanziellen und personellen Ressourcen erfordern jedoch, dass regelmäßig überprüft wird, ob die Leistungsprozesse anzupassen sind. Auf diesem Wege können die Ressourcen gegebenenfalls effizienter und effektiver eingesetzt werden [vgl. 1, S. 16]. Unter dieser Prämisse sollten alle Phasen des Innovationsprozesses – von der Ideen-Generierung über den Prozess der Herstellung eines Prototyps bis zur Markteinführung – gesteuert werden.

Der gesamte Innovationsprozess ist i. d. R. mit erheblichen Kosten verbunden und erfordert ein System, das phasenübergreifend dabei helfen kann, die einzelnen Innovationsphasen zu planen und zu kontrollieren. Hier setzt das Innovationscontrolling als Querschnittsfunktion an. Ziel des Innovationscontrollings ist es dabei, Informationen zur Verfügung zu stellen, um den Innovationsprozess zielgerichtet zu planen, zu steuern und zu koordinieren [vgl. 2, S. 333 f.].

Begriff Innovationscontrolling und Voraussetzungen

„Innovationscontrolling wird als zielorientierter Einsatz von Controlling-Instrumenten im Rahmen der Innovationstätigkeit verstanden, um das Innovationsmanagement bei der Aufgabenerfüllung zu unterstützen.“ [3, S. 8] Oft werden Innovationscontrolling und F&E-Controlling synonym benutzt. In der Literatur wird das Innovationscontrolling dagegen vom F&E-Controlling abgegrenzt, in der Weise, dass Letzteres bei forschungsintensiven Projekten eingesetzt wird und somit nur bedingt für KMU anwendbar ist [vgl. 4, S. 107 ff.].

Wesentliche Anforderungen an ein wirksames Innovationscontrolling sind:

- Festlegung, für welchen Unternehmensbereich (z. B. Entwicklung, Produktmanagement, Marketing, Vertrieb, ...) die Kosten für eine Innovation erfasst werden.
 - Erfassung aller Kosten von Beginn an auf einer entsprechenden Kostenstelle.
 - Ermittlung der tatsächlich entstandenen Kosten muss zum Projektende sichergestellt sein.
- Um dies realisieren zu können, ist das Innovationscontrolling auf die Finanzdaten des Rechnungswesens angewiesen.

Wie das Innovationscontrolling im Unternehmen im Detail ausgestaltet werden soll, ist von unterschiedlichen Faktoren abhängig, wie bspw. der Innovationsstrategie oder dem Innovationsgrad. Unabhängig von der Strategie können auch

in den ersten Innovationsphasen Kennzahlen eingesetzt werden [vgl. 1, S. 26].

In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass ein Teil der Daten, die für das Innovationscontrolling benötigt werden, nicht aus der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) entnommen werden können. Hier müssen entsprechende Daten auf elegante Weise parallel ermittelt werden, z. B. indem Zeiten für die Innovationstätigkeiten erfasst werden, benötigte Anschaffungen gesondert ausgewiesen werden, etc.

Aufgaben und Organisation des Innovationscontrollings

Das Innovationscontrolling muss unterschiedlichen Aufgaben gerecht werden: Es dient der Information und Koordination, hilft bei der Planung und Kontrolle und liefert Daten zur beratenden Unterstützung des Innovationsmanagements. Nachfolgend werden diese Aufgaben näher erläutert.

Information und Koordination: Der Informationsfluss zwischen den Beteiligten am Innovationsprozess sollte gewährleistet werden. Dazu müssen die erforderlichen Informationen zielgruppengerecht und zeitnah zur Verfügung stehen, um das Management rechtzeitig über die Projektentwicklung informieren zu können. Ein weiteres Ziel ist die Überwachung der Schnittstellen zwischen den beteiligten Personen. Auf diesem Wege sollen zeitliche, finanzielle oder personelle Engpässen vermieden werden. Zudem müssen an dieser Stelle die entsprechenden Controlling-Instrumente aufeinander abgestimmt werden.

Planung und Kontrolle: Dieser Aspekt beinhaltet in Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen die Erstellung von Plänen in Bezug auf Termine, Kosten und Qualitätsanforderungen. Projekte können so auf deren Wirtschaftlichkeit hin überprüft werden. Im späteren Verlauf von Projekten können Soll-Ist-Vergleiche dazu dienen, Veränderungen und Abweichungen zu identifizieren und frühzeitig Korrekturen vorzunehmen.

Beratung: Die Aufgaben der Beratung bestehen darin, die Projektverantwortlichen in methodischen und fachlichen Fragen zum Innovationscontrolling zu unterstützen. Den Verantwortlichen soll aufgezeigt werden, wie die benötigten Daten für das Innovationscontrolling zur Verfügung gestellt werden können, damit eine möglichst realitätsnahe Beurteilung einer Innovation erfolgen kann. Zusätzlich zur methodischen Beratung unterstützen Innovations-Controller das Management bei Fragen zu den wirtschaftlichen Aspekten, die mit einer Innovation in Verbindung stehen [vgl. 5, S. 13; 6, S. 286 f.].

Die Organisation eines Innovationscontrollings kann zentral oder dezentral erfolgen. Auch kann dies im Rahmen einer eigens dafür geschaffenen Stelle oder durch Aufgabenteilung innerhalb des Innovationsprojekts erfolgen. So werden einige der Aufgaben, die oben beschrieben wurden, i. d. R. von der Projektleitung eines Innovationsvor-

habens übernommen. Die Berichterstattung über das Innovationsvorhaben beginnt bei den einzelnen Prozessbeteiligten, die Informationen an die Controller weitergeben. Diese Informationen werden vom Controlling ausgewertet und anhand von Soll-Ist-Vergleichen analysiert und dokumentiert. Abweichungen von Planwerten werden über Controlling-Berichte an das Management gemeldet. Somit können Entscheidungen bezüglich unerwarteter Veränderungen des Prozesses getroffen werden [vgl. 3, S. 10].

Vor- und Nachteile des Innovationscontrollings

Im Vorfeld der Einführung eines Innovationscontrollings sollten dessen Vor- und Nachteile abgefragt werden. Auf diesem Wege kann gezielter darüber entschieden werden, ob – und wenn ja, wie – ein Innovationscontrolling eingeführt werden soll. Dabei gilt es Kosten und Nutzen einander gegenüber zu stellen. Zur Überprüfung des Nutzens eines Innovationscontrollings können Checklisten eingesetzt werden. Darüber hinaus können diese Checklisten verwendet werden, um zu kontrollieren, ob alle erforderlichen Aspekte von der Einführung des Innovationscontrollings berücksichtigt wurden.

Die Vorteile des Innovationscontrollings liegen insbesondere bei der Erhöhung der Ressourceneffizienz und der Senkung des wirtschaftlichen Risikos. Das Innovationscontrolling kann dazu dienen, Strategien zu entwickeln, die helfen, Innovationsziele zu definieren.

Aufgrund der Festlegung von Zielen im Rahmen des Innovationscontrollings können anhand der Identifizierung von Abweichungen die operativen Aufgaben des Innovationsprozesses besser gesteuert und kontrolliert werden. Darüber hinaus haben die Prozessbeteiligten die Möglichkeiten, die Innovationsphasen zu bewerten. Eine entsprechende Möglichkeit, Feedback zu geben, kann Mitarbeiter motivieren. Schlussendlich bietet das Innovationscontrolling eine Datenbasis, mit der bestimmte Innovationsentscheidungen bekräftigt werden können. Prozessverantwortliche können bspw. anhand der Daten eine Weiterführung des Projekts vor dem Management begründen [vgl. 3, S. 13].

Nachteile und Gründe, die einer Einführung des Innovationscontrollings entgegenstehen, existieren in Form von generellen Widerständen seitens der Beteiligten gegenüber einem Controlling-Prozess.

Da oft mehrere Abteilungen an einen Innovationsprojekt arbeiten und die Zuständigkeiten nicht immer eindeutig geklärt sind, ist in der Praxis die genaue Zuordnung der Kosten zu einem Innovationsprojekt eines der Hauptprobleme. Zum einen ist die Kostenzuteilung sehr komplex und zum anderen können Kosten fehlerhaft zugeteilt werden [vgl. 7, S. 584 ff.].

Ein restriktives Controlling kann bei kreativen Mitarbeitern das Gefühl einer Beschränkung der gestalterischen Freiheit entstehen lassen. Zusätz-

liche administrative Aufgaben wie Zeit- und Datenerfassung verstärken diesen negativen Effekt. Das Controlling legt den Schwerpunkt auf ökonomische Daten. Somit kann kein technischer Erfolg gemessen werden.

Als weiteren Nachteil des Innovationscontrollings wird oft angeführt, dass die Neuartigkeit von Projekten den Rückgriff auf Vergangenheitsdaten verhindert. Je nach vorhandener Datengrundlage ist die Aufstellung von Prognosen nicht, oder nur mit begrenztem Aussagewert, möglich.

Kennzahlen

„Kennzahlen sind quantitative Daten, die als bewusste Verdichtung der komplexen Realität über zahlenmäßig erfassbare betriebswirtschaftliche Sachverhalte informieren sollen.“ [8, S. 171] Kennzahlen stellen somit das Unternehmensgeschehen in komprimierter Form dar. Es wird gemessen und dargestellt, wie effizient und effektiv im Unternehmen gearbeitet wird. Der Begriff Kennzahl kann in diesem Kontext mit dem angloamerikanischen Ausdruck Key Performance Indicator (KPI) gleichgesetzt werden. Diese Kennzahlen sind notwendig, um die Controlling-Funktion ausüben zu können [vgl. 9, S. 12+24].

KPI weisen drei Eigenschaften auf: Sie dienen der Information, sind quantifizierbar und ermöglichen die einfache Darstellung komplexer Prozesse und Sachverhalte. Dabei differenzieren diese zwischen absoluten und relativen Kennzahlen. Absolute Kennzahlen geben die quantitativen Informationen in Zahlen an, wie bspw. der durchschnittliche Deckungsbeitrag. Relative Kennzahlen geben das Verhältnis zwischen zwei Werten an, wie etwa die Beteiligungsquote oder Innovationsrate. Des Weiteren wird zwischen monetären und nichtmonetären Kennzahlen unterteilt. Monetäre Kennzahlen errechnen sich aus Finanzdaten. Hier sind bspw. die F&E-Investitionsquote, die Wertschöpfungsquote oder der Anteil der Kostenabweichung zu nennen. Nichtmonetäre Kennzahlen beziehen sich nicht auf Geldwerte. Hierzu zählen bspw. die Termintreue, der Erfüllungsgrad, die Projektabbruchrate oder die Floprate.

Wie das Controlling selbst, weisen auch Kennzahlen verschiedene Funktionen auf:

- Kennzahlen regen dazu an, Abweichungen von Planwerten zu erkennen, um Handlungen ableiten zu können.
- Kennzahlen dienen der Konkretisierung von Unternehmenszielen und somit der Messbarkeit von deren Erreichung.
- Kennzahlen helfen in der Vorgabefunktion, Zielwerte (z. B. Höchst- oder Mindestgrenzen) zu bestimmen und deren Erreichung zu überwachen.
- Kennzahlen helfen in der Steuerungsfunktion, komplexe Prozesse zu lenken.
- Um die Einhaltung von Planzielen zu prüfen, unterstützen Kennzahlen als Kontrollfunktion

diese mithilfe von Soll-Ist-Vergleichen [vgl. 8, S. 173].

Im Folgenden werden charakteristische Arten von Kennzahlen im Innovationsmanagement aufgezeigt. Unterschieden wird hierbei zwischen Inputmessgrößen, Prozess-, Output- und Outcome-Kennzahlen.

Input-Messgrößen zeigen die zur Innovation eingesetzten Mittel auf, wie bspw. der Einsatz von Personal, Materialien, Informationen, Wissen oder finanzielle Ressourcen. Viele Unternehmen ermitteln die Innovationsintensität anhand der Inputmessgrößen. Beispiele für Personalinputgrößen sind die Höhe der Personalkosten für F&E oder die Anzahl der Mitarbeiter in der Forschungsabteilung. Materialinputgrößen werden in Aufwendungen für Material und Ausstattung oder auch Investitionskosten in Forschungsequipment gemessen. Die Inputgrößen „Informationen“ und „Wissen“ können durch die Anzahl der Ideen oder Weiterbildungskosten bemessen werden [vgl. 3, S. 39 ff.]. Diese Inputmessgrößen eignen sich gerade für KMU mit hohen Innovationsaktivitäten.

Prozesskennzahlen umfassen alle Aktivitäten, die dazu führen, aus Inputfaktoren ein fertiges Produkt zu entwickeln. In dieser Hinsicht kann von einem Umwandlungsprozess gesprochen werden, der auf Effizienz und Effektivität hin überprüft wird. Kennzahlen, die dabei unterstützen, sind: Anzahl erreichter Meilensteine, Anzahl beendeter Arbeitspakete, Kostenabweichungen, Entwicklungskosten der Innovation, Termintreue, Time-to-Market oder die Fehlerquote. Innerhalb der Prozesskennzahlen werden die Faktoren Kosten, Zeit, Projektfortschritt und Qualitätsmessungen abgedeckt.

Output-Kennzahlen treten in der Phase der Ideengenerierung sowie in der Produktentwicklung auf. Hier ist zwischen absoluten und relativen Kennzahlen zu unterscheiden. In der Phase der Produktentwicklung stehen z. B. Patente, Erfindungen und Entdeckungen im Vordergrund. Der Output kann anhand der Anzahl neuer Ideen oder neuer Entdeckungen berechnet werden. Auch diese Output-Kennzahlen sind insbesondere für Unternehmen mit hohen F&E-Aktivitäten geeignet.

Outcome-Kennzahlen betrachten die Wirtschaftlichkeit von Innovationen. Der Erfolg (Outcome) wird mithilfe des Umsatzes durch neue Innovationen oder der erreichten Kundenakzeptanz gemessen. Indirekt kann der Erfolg durch Umsatzeinbußen der Konkurrenz oder erhöhte Kosten für Wettbewerber (z. B. für den Erwerb von Lizenzen) eintreten [vgl. 3, S. 49 ff.].

Kennzahlensysteme

Neben der reinen Verwendung von einzelnen Kennzahlen können Kennzahlensysteme eingesetzt werden, die mehrere Kennzahlen in Beziehung zueinander setzen. „Unter Kennzahlensys-

temen wird im Allgemeinen eine Zusammenstellung von quantitativen Variablen verstanden, wobei die einzelnen Kennzahlen in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein gemeinsames übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind.“ [9, S. 26 f.] Kennzahlensysteme werden demnach entwickelt, um durch die Kombination verschiedener Zahlen eine erhöhte Aussagekraft zu erhalten. Durch ein Kennzahlensystem kann zugleich ein Überblick über die genutzten Kennzahlen gegeben werden. Kennzahlensysteme dienen nicht nur der Analyse des Unternehmens und der zugrunde liegenden Prozesse, sondern auch dem Vergleich mit anderen Unternehmen. Weithin anerkannte Kennzahlensysteme sind das DuPont System of Financial Control und die Balanced Scorecard (BSC) [vgl. 8, S. 189]. Eine Weiterentwicklung der Balanced Scorecard ist die Balanced Innovation Card (BIC).

Eine Übersicht und Beschreibung geeigneter Kennzahlen für KMU wird in dem Werk „Innovationsmanagement im Mittelstand“ [vgl. 10, S. 373 ff.] der Autoren dieses Artikels vorgestellt. Einige – wie bspw. Time-to-Market oder Time-to-Profit – lassen sich mit wenig Aufwand implementieren, da die benötigten Informationen i. d. R. zur Verfügung stehen. Bei anderen Kennzahlen muss mehr Aufwand betrieben werden. Hier muss jedes Unternehmen für sich entscheiden, ob dieser Aufwand die zusätzlichen Informationen rechtfertigt.

Allgemeingültige Empfehlungen bezüglich der Ausprägung und Höhe einzelner Kennzahlen können nicht sinnvoll vorgegeben werden. Dafür sind KMU zu unterschiedlich. Eine plausible Vorgehensweise könnte so aussehen, dass zuerst der aktuelle Stand mittels der Kennzahlen, die ausgewählt wurden, ermittelt wird. Aus diesen Ist-Zahlen kann dann abgeleitet werden, wie hoch die Zielwerte liegen sollen. Diese lassen sich dann infolge durch regelmäßige Auswertung der Kennzahlen kontrollieren und bei Bedarf durch geeignete Maßnahmen unterstützen. Bei der Auswahl der Kennzahlen ist zu beachten, inwieweit das erforderliche Zahlenmaterial problemlos zu

beschaffen ist. Somit sind schon im Vorfeld das Rechnungswesen oder bei kleinen Unternehmen der Steuerberater einzubeziehen.

Kennzahlensystem der Balanced Innovation Card

Die Balanced Innovation Card (BIC) ist ein Modell zur Planung und Kontrolle von Projekten im Innovationsmanagement. Dieses Modell stellt eine Modifizierung der Balanced Scorecard (BSC) dar, welche bei der Strategieimplementierung und bei der Erreichung von Unternehmenszielen unterstützt [vgl. 11, S. 5 f.].

Der Einsatz einer BIC führt zu einer ganzheitlichen Betrachtung des Innovationsmanagements und hat die effiziente Gestaltung des gesamten Innovationsmanagements zum Ziel [vgl. 12, S. 123]. Den Rahmen für dieses Modell setzt die durch das Management festgelegte Innovations- oder Unternehmensstrategie [vgl. 3, S. 29]. Gleich dem Balanced-Scorecard-Ansatz bestimmen die Ursache-Wirkungs-Beziehungen auch das BIC-Modell. Dabei ist die BIC insbesondere für das Innovationsmanagement mittelständischer Unternehmen konzipiert. Der BIC-Ansatz setzt die Bestimmung von vier Perspektiven und der dafür notwendigen vier strategischen Ziele voraus. Diese werden aus der strategischen Ausrichtung des Unternehmens abgeleitet [vgl. 12, S. 125 f.]. Durch die Festlegung von entsprechenden Kennzahlen wird die Messbarkeit der vorgegebenen Ziele erreicht.

Das Grundmodell einer BIC umfasst die folgenden vier Perspektiven: Innovationskultur, Innovationsressourcen, Innovationsprozess und Innovations-Output. Die Perspektiven des Grundmodells können in der Praxis ausgetauscht werden, da die individuellen Ziele und Kennzahlen auf das jeweilige Unternehmen abgestimmt werden müssen. Die verschiedenen strategischen Ziele innerhalb der vier Perspektiven einer BIC sowie die dazugehörigen Kennzahlen werden in Tabelle 1 dargestellt. In der Literatur wird hauptsächlich herausgestellt, dass sich dieses Modell für Automobilzulieferer aus dem Bereich der KMU eignet, aber durchaus auch in anderen Branchen nutzbar ist [vgl. 12, S. 123 f.].

Strategische Ziele „Innovationskultur“	Kennzahlen
Signalisierung der Bedeutung von Innovationen durch Führungsverhalten	Meilensteinentscheidung mit Teilnahme der Führung / Meilensteinentscheidung im Unternehmen
Förderung des innovativen Denkens der MA	Anzahl eingereicherter Ideen pro MA
Förderung der internen Kommunikation	Durchschnittliche Nutzung der Informationssysteme
Förderung interdisziplinärer Projektstrukturen	Vertretene Abteilungen im Projektteam

Strategische Ziele „Innovationsressourcen“	Kennzahlen
Erhöhung der Mitarbeiterverfügbarkeit	Anzahl Beschäftigte im Innovationsmanagement / Anzahl Beschäftigte im Unternehmen
Verbesserung der Qualifikation der MA	Anzahl der Weiterbildungsmaßnahmen zum Thema „Innovationsmanagement pro MA“
Erhöhung des für Innovationen zur Verfügung gestellten Kapitals	Kosten des Innovationsmanagements / gesamte Kosten des Unternehmens
Intensivierung der Zusammenarbeit im Netzwerk	Anzahl der Kooperationspartner

Strategische Ziele „Innovationsprozess“	Kennzahlen
Frühzeitige Kundenorientierung	Anzahl Kundengespräche vor Konzeptentwicklung / Anzahl Kundengespräche bis Markteinführung
Reduzierung der Innovationsdauer	Durchschnittliche Projektdauer
Optimierung des Markteinführungszeitpunktes	Anzahl termingerechtere beendete Arbeitspakete / Anzahl Arbeitspakete bis Markteinführung
Optimierung der Bewertungs- und Auswahlprozesse	Anzahl abgebrochener Ideen vor Konzeptumsetzung / Anzahl abgebrochener Ideen bis Markteinführung

Strategische Ziele „Innovationsoutput“	Kennzahlen
Erhöhung der Kundenzufriedenheit	Befragungsergebnis
Steigerung der Innovationseffizienz	Barwert der Umsatzerlöse mit neuen Produkten im Jahr n / Barwert der Auszahlungen für die Innovationsprojekte
Steigerung der Innovationsrate	Gewinn mit neuen Projekten im Jahr n / Unternehmensgewinn im Jahr n
Steigerung des Innovationserfolgs	Anzahl erfolgreicher Produktinnovationen / Anzahl Produktinnovationen

Tabelle 1: Kennzahlen der Balanced Innovation Card [Eigene Darstellung in Anlehnung an 12, S. 128 ff.]

Fazit

Die Einführung bzw. Durchführung eines Innovationscontrollings hat gerade für mittelständische Unternehmen ein großes Nutzenpotenzial, da hierdurch die knappen finanziellen und personellen Ressourcen effizienter eingesetzt und mittels des Controllings nachgesteuert werden können. Aber auch für größere Unternehmen ist ein Innovationscontrolling von Vorteil.

Beim Innovationscontrolling kommen Kennzahlen und Kennzahlensysteme zur Anwendung, die die wesentlichen Aspekte einzelner Phasen im Innovationsprozess abbilden. Dadurch lassen sich die komplexen Prozesse im Innovationsmanagement besser steuern und lenken.

Zur Einführung eines Innovationscontrollings muss keine zusätzliche Abteilung geschaffen werden, da eine Bearbeitung dieser Aufgabe neben dem Tagesgeschäft möglich ist. KMU können sowohl Inputmessgrößen, Prozess-, Output- als auch Outcome-Kennzahlen nutzen, wobei hier in erster Linie umsatzbezogene Kennzahlen zum Einsatz kommen. Durch verbreitete Standardsoftware, wie bspw. Microsoft Excel oder Access, kann der Mittelstand mit geringem Ressourceneinsatz ein effektives Innovationscontrolling betreiben. Dabei darf beim erstmaligen Einrichten eines Innovations-Controllings keine Punktladung erwartet werden. Vielmehr gilt es die erforderlichen Kennzahlen auf das Unternehmen und die Innovationsarten regelmäßig abzustimmen und ggf. anzupassen.

Literatur:

- [1] Spielkamp, Alfred/Rammer, Christian. Balanceakt Innovation: Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen, ZEW-Dokumentation No. 06-04, 2006. <http://hdl.handle.net/10419/39146>. Zugegriffen: 10. 07. 2014.
- [2] Gleich, Ronald, Stefan Hofmann, und Marc Shaffu. 2008. *Innovation und Controlling*. In: Picot, Gerhard: *Handbuch für Familien- und Mittelstandsunternehmen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- [3] Möller, Klaus, Jutta Menninger, und Diane Robers. 2011. *Innovationscontrolling – Erfolgreiche Steuerung und Bewertung von Innovationen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- [4] Eberhardt, Ines 2006. F&E-Controlling in hochtechnologieorientierten, mittelständischen Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung der

- Technologiefrühaufklärung. In *Controllinginstrumenten im Mittelstand Konferenz Mittelstandscontrolling*, TU Kaiserslautern, 2005., Hrsg. Volker Lingnau Lohmar: Josef Eul.
- [5] Littkemann, Jörn 2005. *Innovationscontrolling*. München: Vahlen.
 - [6] Vahs, Dietmar, und Ralf Burmester. 2005. *Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
 - [7] Littkemann, Jörn, und Klaus Derfuß. 2011. *Innovationscontrolling*. In *Handbuch Technologie und Innovationsmanagement*, Hrsg. Sonke Albers, Oliver Gassmann Wiesbaden: Gabler.
 - [8] Weber, Jürgen, und Utz Schäffer. 2011. *Einführung in das Controlling*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
 - [9] Reichmann, Thomas 2011. *Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten*. München: Vahlen.
 - [10] Kaschny, Martin; Matthias Nolden und Siegfried Schreuder
 - [11] Rautenstrauch, Thomas 2006. *Balanced Scorecard in mittelständischen Unternehmen – Empirische Ergebnisse und Implikationen*. In *Einsatz von Controllinginstrumenten im Mittelstand Konferenz Mittelstandscontrolling*, TU Kaiserslautern, 2005., Hrsg. Volker Lingnau Lohmar: Josef Eul
 - [12] Beeck, Christine 2010. *Balanced InnovationCard: Instrument des strategischen Innovationsmanagements für mittelständische Automobilzulieferer*. In *Bewertung von Innovationen im Mittelstand*, Hrsg. Anette von Ahsen Berlin: Springer.

Kontakt:

Matthias Nolden, Unternehmensberater, Dozent und Buchautor, hat viele Jahre in einem international führenden Technologieunternehmen von der Entstehung bis zur Vermarktung neuer Produkte und Dienstleistungen operativ mitgearbeitet. Seine Beratungsschwerpunkte liegen u. a. in den Bereichen Innovationsmanagement und Business Development.

Mobil: +49 (0) 160/90 675 123
E-Mail: m.nolden@mnci.de
Internet: www.mnci.de



Dr. Martin Kaschny ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Entrepreneurship. Im Rahmen des Innovationsmanagements beschäftigt er sich u. a. mit dem Ideenmanagement und Innovationsaudits.

Prof. Dr. Martin Kaschny
Hochschule Koblenz
Konrad-Zuse-Str. 1
56075 Koblenz
E-Mail: kaschny@hs-koblenz.de

